**ESCUELA DE
POSTGRADO**

UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO DE LOYOLA

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
GERENCIAL APLICADO**

**“PLAN DE NEGOCIO:
SERVICIO EDUCATIVO DE MÚSICA
ONLINE”**

**REYNER CHUQUINAUPA LOZANO
PAOLA SOFÍA ORTIZ GALLO
JUAN OSCAR OTTO OSSO FLORES
VÍCTOR HUGO ÑOPO OLAZABAL**

ASESOR: REYNALDO ULADISLAO BRINGAS DELGADO

**MAESTRÍA EN CIENCIAS
EMPRESARIALES**

2013-I

**“PLAN DE NEGOCIO
SERVICIO EDUCATIVO DE MÚSICA
ONLINE”**

Dedicatoria

*El presente Plan de Negocio está dedicado
a Dios quien nos ilumina cada día,
a nuestros padres, nuestra familia, nuestras esposas
y nuestros hijos que nos aman
y nos han apoyado en todo momento.*

Agradecimientos

A nuestro asesor de tesis, el Profesor Reynaldo Bringas por todo su apoyo, dedicación y preocupación por el presente proyecto.

A todas las personas que de alguna forma dieron su apoyo para poder tener el presente proyecto.

A todos nuestros profesores y compañeros de aula de la Maestría de Ciencias Empresariales, por sus enseñanzas constantes y su camaradería inigualable. Hemos aprendido mucho en cada momento de estos más de dos años, tanto de manera profesional como en lo personal.

Resumen Ejecutivo

El presente Plan de Negocio tiene como objetivo evaluar la viabilidad técnica, económica y financiera luego de realizar el estudio de pre-factibilidad para la implementación de las clases de música *online* a cargo de la Escuela de Música Vivace, la cual tiene más de 20 años compitiendo favorablemente en el mercado peruano.

El proyecto de investigación está dirigido a los niveles socio económicos A y B de los distritos de La Molina, Miraflores, San Borja, San Isidro, Surco, Jesús María, Lince, Magdalena, Pueblo Libre y San Miguel (sectores 6 y 7 de Lima Metropolitana).

Por otro lado, el factor de diferenciación para el presente Plan de Negocio está expresado de forma que esté orientado al cliente y no al producto. El proyecto de cursos de música *online* presenta principalmente un sistema de clases individuales que lo diferencia en el mercado. Por lo tanto, el servicio ofrecido se traduce en la palabra *personalización* presentada en la frase expresada: “*Vivace, el curso musical a tu medida*”.

A su vez, las clases serán dictadas por profesores de comprobada experiencia desde la sede de la Escuela de Música Vivace a cualquier punto donde se ubiquen los alumnos en territorio nacional. Los cursos a ser dictados serán de guitarra acústica, piano y violín, los cuales son personalizados y presentan además material didáctico para los alumnos.

Con respecto a los factores de posicionamiento, las clases de música *online* primero tendrán un valor percibido por el cliente superior al coste. En segundo lugar, la Escuela de Música Vivace deberá escoger las actividades que proporcionen la mayor diferenciación y menor coste. Además, el factor de diferenciación debe ser sostenible, es decir que logre mantener su valor para el cliente y que no sea fácil de imitar por los competidores.

Luego de la evaluación económica y financiera de los flujos de caja del proyecto, se demuestra que es factible dentro de un escenario que no posee competencia directa sino indirecta. El valor actual neto es positivo en el segundo año de operaciones y la tasa interna de retorno es favorable para el proyecto. La inversión se efectuará al 75.56% con financiamiento y 24.46% con capital de socio.

Finalmente, se concluye que el Plan de Negocios de las clases de música *online* es viable y rentable, lo cual está sustentado con un mercado interesado en el aprendizaje de diversos instrumentos musicales en la modalidad ofrecida por la Escuela de Música Vivace.

INDICE

INDICE DE GRÁFICOS	16
INDICE DE CUADROS	18
INTRODUCCION	1
CAPÍTULO I.....	5
1. Generalidades	5
1.1 Antecedentes	5
1.2 Determinación de la oportunidad.....	7
1.3 Justificación del proyecto.	9
1.4 Objetivo general y específicos.	9
1.5 Alcances y limitaciones de la investigación	10
CAPÍTULO II	12
2. Estructura económica del sector	12
2.1 Descripción del estado actual de la industria.....	12
2.1.1 Segmentación de la industria	12
2.1.2 Empresas que la conforman.....	16
2.2 Tendencia de la Industria	16
2.2.1 Modelo de negocio <i>online</i> : Musinetwork.....	19
2.3 Análisis estructural del sector industrial.....	24
2.3.1 Amenaza de ingreso de nuevos competidores.....	27
2.3.2 Rivalidad entre los competidores actuales.....	31
2.3.3 Amenaza de productos o servicios sustitutos.	33
2.3.4 Poder de negociación de los clientes	35

2.3.5 Poder negociador de los proveedores	37
2.3.6 Análisis estructural de la industria.....	39
2.4 Análisis de la competencia.....	41
2.4.1 Empresas que ofrecen el mismo servicio	41
2.4.2 Participación de mercado.....	45
2.4.3 Matriz del perfil competitivo	47
2.5 Análisis del Contexto Actual y Esperado	53
2.5.1 Análisis Político – Gubernamental	54
2.5.2 Análisis económico.....	55
2.5.3 Análisis social y cultural.....	56
2.5.4 Análisis tecnológico.....	56
2.6 Oportunidades	58
CAPÍTULO III	59
3. Investigación de mercado.....	59
3.1 Descripción del servicio o producto	59
3.2 Selección del segmento de mercado	60
3.3 Investigación cualitativa	62
3.3.1 Objetivo general del estudio cualitativo	63
3.3.2 Objetivos específicos del estudio cualitativo.....	63
3.3.3 Proceso de muestreo	63
3.3.4 Diseño de instrumento	64
3.3.5 Análisis de datos	65
3.4 Investigación Cuantitativa	67
3.4.1 Objetivo general del estudio cuantitativo	68

3.4.2	Objetivos específicos del estudio cuantitativo.....	68
3.4.3	Proceso de muestreo	69
3.4.4	Diseño de instrumento	73
3.4.5	Análisis y procesamiento de Datos.....	75
3.5	Conclusiones y Recomendaciones del estudio cualitativo y cuantitativo.....	88
3.6	Perfil del consumidor	89
CAPÍTULO IV		91
4.	Plan de Marketing	91
4.1	Estrategias de Marketing Mix.....	91
4.1.1	Estrategia de producto	92
4.1.2	Estrategia de precio.....	96
4.1.3	Estrategia de distribución	102
4.1.4	Estrategia de promoción y publicidad	104
4.2	Estrategias de venta.....	105
4.2.1	Plan de venta.....	105
4.2.2	Política de servicios	106
4.3	Estrategias aplicadas al modelo de empresas de servicios. Modelo de 7 s de Mc Kinsey	107
4.3.1	Las 7 s de Mc Kinsey.....	107
CAPÍTULO V		112
5.	Proyección del mercado objetivo	112
5.1	Ámbito de la proyección.	112
5.2	Selección del método de la proyección.....	113

5.2.1 Métodos de carácter subjetivo	113
5.2.2 Métodos de carácter objetivo.....	114
5.2.3 Mercado potencial.....	116
5.2.4 Mercado disponible.....	117
5.2.5 Mercado efectivo	118
5.2.6 Mercado objetivo	118
5.3 Pronóstico de Ventas.....	119
5.4 Aspectos críticos que impactan el pronóstico de ventas.....	121
5.4.1 Variables económicas:	121
5.4.2 Situación de la industria:	122
5.4.3 Conocimiento de los planes de la competencia:	123
5.4.4 Impacto Tecnológico:	123
5.4.5 Políticas gubernamentales:	123
CAPÍTULO VI.....	124
6. Ingeniería del proyecto.....	124
6.1 Estudio de Ingeniería	124
6.1.1 Selección del Proceso de Servicio:	124
6.1.2 Selección de equipamiento	127
6.1.3 Layout	130
6.2 Determinación del tamaño	132
6.2.1 Proyección de crecimiento.....	132
6.2.2 Recursos.....	142
6.2.3 Tecnología.....	142
6.2.4 Flexibilidad	143

6.2.5 Participación de mercado del negocio online	144
6.3 Estudio de localización	145
6.3.1 Definición de factores locacionales	145
6.3.2 Consideraciones legales	147
6.4 Determinación de la localización óptima.....	148
CAPÍTULO VII	149
7. Aspectos organizacionales	149
7.1 Cultura organizacional	149
7.1.1 Visión	150
7.1.2 Misión	151
7.1.3 Principios y Valores.....	153
7.2 Formulación de estrategia de negocio	155
7.2.1 Selección de factores externos.....	156
7.2.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) .	160
7.2.2 Océano Azul	161
7.3 Determinación de la ventaja competitiva.....	165
7.3.1 Factor de diferenciación	171
7.3.2 Factores de posicionamiento.....	173
7.4 Diseño de la estructura organizacional	175
7.5 Diseño de los perfiles de puestos clave	176
7.5.1 Gerente	177
7.5.2 Director académico y marketing.....	178
7.5.3 Secretaria.....	179
7.5.4 Equipo docente	179

7.5.5 Supervisor de servicio <i>online</i>	180
7.5.6 Estudio contable.....	181
7.5.7 Asesor legal.....	181
7.6 Remuneraciones e incentivos.....	181
7.7 Política de gestión humana	182
CAPÍTULO VIII	183
8. Planificación Financiera.....	183
8.1 Inversión.....	183
8.1.1 Inversión pre-operativa.	185
8.1.2 Inversión en Capital de Trabajo.....	187
8.1.3 Costo del proyecto.	188
8.1.4 Inversiones Futuras.	189
8.2 Financiamiento.....	189
8.2.1 Endeudamiento y condiciones	189
8.2.2 Capital y Costo de Oportunidad	191
8.2.3 Costo de Capital promedio ponderado (WACC).....	194
8.3 Presupuesto Base.....	196
8.3.1 Presupuesto de Ventas.	196
8.3.2 Presupuesto de Costos de Implementación.	198
8.3.3 Presupuesto de Compras.....	198
8.3.4 Presupuesto de Costo de Ventas.	200
8.3.5 Presupuesto de Gastos Administrativos.	203
8.3.6 Presupuesto de Marketing y Ventas.	206
8.3.7 Presupuesto de Gastos Financieros.....	207

8.4 Presupuesto de Resultados.....	208
8.4.1 Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado.	208
8.4.2 Balance proyectado.....	210
8.4.3 Flujo de Caja Proyectado.....	212
CAPÍTULO IX.....	217
9. Evaluación Económica y Financiera.....	217
9.1 Evaluación Financiera.....	217
9.1.1 Tasa Interna de Retorno (TIR).....	217
9.1.2 Valor Actual Neto (VAN)	218
9.1.3 Periodo de Recuperación de la Inversión (PRC)	221
9.1.4 El ROE	222
9.1.5 Análisis de Ratios	223
9.2 Análisis de Riesgos.	229
9.2.1 Análisis de Punto de equilibrio.....	230
9.2.2 Análisis de sensibilidad.	231
9.2.3 Análisis de escenarios.....	232
CAPITULO X	236
10. Conclusiones y Recomendaciones.....	236
10.1 Conclusiones:	236
10.2 Recomendaciones:	237
BIBLIOGRAFIA.....	239
ANEXOS.....	244
ANEXO 1: ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD N° 01	245
ANEXO 2: ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD N°02	253

ANEXO 3: ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD N° 03	261
ANEXO 4: ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD N°04	269
ANEXO 5: ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD N° 05	273
ANEXO 6: ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD N°06	279
ANEXO 7: ENCUESTA.....	285
ANEXO 8: ENCUESTA TABULADA.....	293
ANEXO 9: CENTROS DE ESTUDIOS SUPERIORES E INSTITUCIONES MUSICALES EN PERÚ	319
ANEXO 10: VENTAS DE CURSOS PRESENCIALES 2010-2014 DE LA EMPRESA VIVACE ESCUELA DE MÚSICA	322
ANEXO 11: SYLLABUS DEL CURSO DE GUITARRA DE VIVACE ONLINE.....	323
ANEXO 12: SYLLABUS DEL CURSO DE PIANO DE VIVACE ONLINE	327
ANEXO 13: SYLLABUS DEL CURSO DE VIOLÍN DE VIVACE ONLINE	331
ANEXO 14: GUÍA DOCENTE VIVACE ONLINE.....	335
ANEXO 15: MATERIAL IMPRESO.....	342
ANEXO 16: VIDEOS PARA EL CURSO VIVACE ONLINE.....	343

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1: Elementos de la estructura industrial.....	26
Gráfico 2.2: Niveles de competencia en educación musical en Perú	43
Gráfico 2.3: Instituciones que ofrecen carrera profesional en música....	44
Gráfico 2.4: Instituciones estatales que ofrecen cursos de música	45
Gráfico 3.1: Experiencia musical previa:.....	76
Gráfico 3.2: Experiencia de estudio musical previa	77
Gráfico 3.3: Inclinação por estudio musical	78
Gráfico 3.4: Competencia	79
Gráfico 3.5: Grado de interés en el servicio ofrecido	80
Gráfico 3.6: Inclinação por especialidad musical.....	81
Gráfico 3.7: Preferencia de precio	82
Gráfico 3.8: Opinión de los padres	83
Gráfico 3.9: Medición de factores críticos para el éxito	84
Gráfico 3.10: Factores críticos según la experiencia previa	85
Gráfico 4.1: Ciclo de vida	92
Gráfico 4.2: Propuesta de valor precio-beneficio	95
Gráfico 6.1: Layout	131
Gráfico 6.2: Distribución del aula.....	132
Gráfico 7.1: Cuadro estratégico del Océano Azul	165
Gráfico 7.3: Cadena de valor del proyecto online	166
Gráfico 7.4: Fuentes de ventaja competitiva en la cadena de valor del proyecto.....	169
Gráfico 7.5: Ingeniería de la ventaja competitiva.....	174
Gráfico 7.6: Estructura de la empresa	176
Gráfico 9.1: VAN del proyecto (VANE).....	220
Gráfico 9.2: Ratios de Liquidez	225
Gráfico 9.3: Ratios de Solvencia.....	227

Gráfico 9.4: Ratios de Rentabilidad	229

INDICE DE CUADROS

Cuadro 2:1: Matriz de segmentación de la industria	14
Cuadro 2:2: Matriz de segmentación de la industria: precio y ubicación	14
Cuadro 2:3: Matriz combinada de segmentación de la industria.....	15
Cuadro 2:4: Logotipo de Musinetwork.....	20
Cuadro 2:5: Matriz de atraktividad para la amenaza de ingreso de nuevos competidores	30
Cuadro 2:6: Matriz de atraktividad para la rivalidad entre competidores actuales	33
Cuadro 2:7: Matriz de atraktividad para la amenaza de productos sustitutos.....	35
Cuadro 2:8: Matriz de atraktividad para el poder de negociación de los clientes.....	37
Cuadro 2:9: Matriz de atraktividad para el poder negociador de los proveedores	39
Cuadro 2:10 Matriz de atraktividad de las fuerzas de la industria.....	40
Cuadro 2:11: Participación de mercado en estudios profesionales en música.....	46
Cuadro 2:12: Participación de mercado de estudiantes de música en general	47
Cuadro 2:13: Matriz de Ponderación de expertos para elaboración de MPC	52
Cuadro 2:14: Matriz del Perfil Competitivo (PMC).....	53
Cuadro 2:15: Tabla comparativa de ingresos por NSE.....	57
Cuadro 3:1:Curso de Vivace Online	60
Cuadro 3:2: Matriz de resultados del estudio cualitativo.....	65
Cuadro 3:3: Distribución de la población en Lima y Callao, 2014	70

Cuadro 3:4: Distribución de personas según NSE.....	71
Cuadro 3:5: Distribución de personas en Lima según edad.....	72
Cuadro 3:6: Extracción del tamaño de la muestra	73
Cuadro 3:7: Preferencia de horarios de clases	86
Cuadro 4:1: Declaración de posicionamiento	96
Cuadro 4:2 Benchmarking de precios.....	98
Cuadro 4:3: Datos para determinación de precio.....	99
Cuadro 4:4: Precios de los servicios	101
Cuadro 4:5: Tarifario de los cursos.....	102
Cuadro 5:1: obtención del mercado potencial	117
Cuadro 5:2: obtención del mercado disponible	117
Cuadro 5:3: obtención del mercado efectivo	118
Cuadro 5:4: Mercado objetivo	119
Cuadro 5:5: Proyección de ventas de los cinco años	121
Cuadro 6:1: Diagrama de procesos críticos del servicio.....	126
Cuadro 6:2: Equipos fundamentales	130
Cuadro 6:3: Balance de Uso.....	134
Cuadro 6:4: Insumos para la evaluación cuantitativa de tamaño.....	138
Cuadro 6:5: Primer escenario para evaluación de tamaño.....	139
Cuadro 6:6: Segundo escenario para evaluación de tamaño.....	141
Cuadro 6:7: Participación de mercado esperada.....	145
Cuadro 6:8: Matriz de decisión de localización.....	146
Cuadro 7:1: Análisis de la misión	152
Cuadro 7:2: Relacionamiento de principios y valores institucionales..	155
Cuadro 7:3: Oportunidades	157
Cuadro 7:4: Amenazas	159
Cuadro 7:5: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	160
Cuadro 7:6: Matriz de las Cuatro Acciones del Océano Azul.....	162
Cuadro 7:7: Matriz de valoración de las 4 acciones	163

Cuadro 7:8: Descripción del cargo de Gerente	177
Cuadro 7:9: Descripción del cargo de Director Académico y Marketing	178
Cuadro 7:10: Descripción del puesto de Secretaria	179
Cuadro 7:11: Descripción del puesto de Docente.....	180
Cuadro 7:12: Descripción del puesto de Supervisor Online.....	180
Cuadro 8:1: Sinergia empresarial.....	185
Cuadro 8:2: Inversión en equipos-Aula virtual.....	186
Cuadro 8:3: Inversión en Intangibles	186
Cuadro 8:4: Equipos y mobiliario-Inversión complementaria	187
Cuadro 8:5: Flujo de caja económico	188
Cuadro 8:6: Inversión total.....	189
Cuadro 8:7: Simulación de crédito efectivo/consumo Interbank.....	190
Cuadro 8:8: Cronograma de pagos.....	191
Cuadro 8:9: Obtención del WACC	195
Cuadro 8:10: Composición de los ingresos	197
Cuadro 8:11: Presupuesto de ingresos y proyección de ventas años 1 al 5	198
Cuadro 8:12: Presupuesto de compras-Año 1	199
Cuadro 8:13: Presupuesto de compras-Años 1 a 5	199
Cuadro 8:14: Costo de Servicios Directos	200
Cuadro 8:15: Presupuesto de Servicios Directos Año 1	201
Cuadro 8:16: Presupuesto de Servicios Directos-Años 1 a 5	201
Cuadro 8:17: Presupuesto de Servicios Indirectos-Año 1	202
Cuadro 8:18: Presupuesto de Servicios Indirectos-Año 1 a 5	203
Cuadro 8:19: Presupuesto de Gastos Administrativos.....	205
Cuadro 8:20: Presupuesto de Gastos Administrativos-Años 1 a 5	206
Cuadro 8:21: Presupuesto de Marketing y Ventas-Año 1	206
Cuadro 8:22: Presupuesto de Marketing y Ventas-Años 1 a 5	207

Cuadro 8:23: Presupuesto de Gastos Financieros	208
Cuadro 8:24: Estado de Resultados	209
Cuadro 8:25: Estado de Resultados Proyectado	210
Cuadro 8:26: Balance General	211
Cuadro 8:27: Balance General Proyectado	212
Cuadro 8:28: Flujo de Caja Económico y Financiero.....	213
Cuadro 8:29: Flujo de Caja Económico y Financiero-Proyectado Años 1 a 5	214
Cuadro 8:30: Variación del capital de trabajo.	215
Cuadro 9:1: TIR del proyecto	218
Cuadro 9:2: VAN del proyecto	219
Cuadro 9:3: PRC del proyecto	221
Cuadro 9:4: Patrimonio de Vivace-Proyectado años 1 a 5	222
Cuadro 9:5: ROE Años 1 a 5.....	223
Cuadro 9:6: Análisis de ratios-Años 1 a 5	223
Cuadro 9:7: Punto de Equilibrio Proyectado-Años 1 a 5.....	230
Cuadro 9:8: Matriz para el análisis de sensibilidad	232
Cuadro 9:9: Análisis de sensibilidad-Escenario 1	233
Cuadro 9:10: Análisis de sensibilidad-Escenario 2	234
Cuadro 9:11: Análisis de sensibilidad-Escenario 3	235

INTRODUCCION

Los tiempos han cambiado para el estudio de la música en el Perú. Hoy estamos frente a una creciente oferta académica traducida en las distintas escuelas, institutos y universidades donde se puede seguir la carrera de músico y recibir una formación sólida y estructurada. Un músico tiene diversos campos de acción, tanto en la ejecución musical, composición, producción, creación de arreglos, desarrollo de proyectos para medios y espectáculos (cine, televisión, publicidad, teatro, etc.), entre otras áreas.

En el Perú existe un claro repunte de la industria musical, sin embargo aún hay mucho por trabajar, aún es difícil apostar por la música como un estilo de vida y obtener ganancias, sin embargo sucede lo contrario en Europa y Estados Unidos donde ser músico es algo común y respetado, esto tal vez se debe a que en nuestro país los artistas aún están relacionados con los excesos, la bohemia y la vida nocturna, algo que los padres de familia no comparten como forma de vida para sus hijos. Afortunadamente, la opción de ser músico en el Perú ha dejado de ser un simple pasatiempo para gente con talento, por ello varias universidades, como la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), la Universidad Peruana de Ciencias (UPC) y la Universidad de San Martín de Porres (USMP) han apostado por promover sus respectivas escuelas de música, sumándose al trabajo constante del Conservatorio Nacional de Música, donde se formarán a los

futuros artistas nacionales y con ello continuar con el crecimiento de la industria.

El presente proyecto presenta el Plan de Negocios para la implementación del nuevo servicio educativo *online* para la empresa Vivace Escuela de Música, con esta nueva línea de servicio no sólo la empresa busca expandir su cobertura de mercado a través del canal *online*, poco explotado en la industria, sino aprovechar el crecimiento del interés existente hoy por la música, utilizando Internet, canal muy explotado en otras industrias, que brinda no sólo la oportunidad del dictado de cursos o clases sino el ahorro de tiempo, distancia, gastos de traslado, seguridad, etc; factores que dada la coyuntura actual a veces se vuelven impedimentos para el aprendizaje de algún instrumento musical. Así pues, el Plan de Negocios para la implementación del nuevo servicio educativo *online* para la empresa Vivace Escuela de Música busca proponer las acciones a seguir para la implementación y el éxito de la nueva línea de servicio, expandiendo su cobertura de mercado a través de un canal poco explorado en el ámbito de la educación musical como es Internet.

El desarrollo del trabajo comprende los siguientes capítulos:

CAPÍTULO I: En este capítulo describimos la oportunidad y justificación del plan de negocio, así como el objetivo, alcances y limitaciones existentes para ser evaluados al momento de llevar a cabo la implementación.

CAPÍTULO II: Trata del estudio de la industria musical en nuestro país, se analiza las cinco fuerzas de Porter y su influencia

sobre el negocio de educación musical *online*, así como un exhaustivo estudio del macroentorno.

CAPÍTULO III: Contiene el estudio de mercado para la nueva línea de producto de Servicio de Clases *online* para Vivace Escuela de Música. Se plantean los estudios cualitativo y cuantitativo, se muestra el análisis de la información lo cual permitirá una mejor toma de decisiones y se llega a conclusiones favorables que hacen ver este plan de negocio como una gran oportunidad.

CAPÍTULO IV: Se presenta el plan de marketing para la nueva línea, previa definición de los objetivos e investigación de mercado, planteamiento de las estrategias del marketing mix y ventas; para lograr así los objetivos propuestos en un período determinado. Asimismo, se aplicará el modelo de la 7 s de Mc Kinsey para empresas de servicios.

CAPITULO V: Se detalla la proyección del mercado para el servicio educativo de música *online*, definición del Método de Investigación de mercados, determinación de los mercados (objetivo, potencial, efectivo y disponible), así como el pronóstico de ventas para los cinco años que cubre el presente plan de negocio que apunta a cubrir al 18% del mercado potencial.

CAPITULO VI: Revisamos la Ingeniería del proyecto, planteamiento, organización, diseño y ejecución de las instalaciones, sistemas, las interacciones derivadas del desarrollo, utilización y desactivación del servicio *online* de la Escuela de Música Vivace. Se llega a la conclusión de que la nueva línea

negocio debe operar desde las instalaciones actuales de la empresa.

CAPITULO VII: En este capítulo presentamos los aspectos fundamentales de Vivace Escuela de Música como organización, lo que permitirá conocerla mejor y comprender aquello que la ha llevado a ser considerada como una de las instituciones musicales no profesionales más reconocidas del Perú.

CAPITULO VIII Y IX: Ambos capítulos tienen por finalidad identificar y calcular las inversiones, la forma cómo se financiará el proyecto, así como la determinación de los presupuestos de ingresos y gastos. Así mismo, este capítulo presenta la proyección de los principales estados financieros y el flujo de caja a cinco años. Se muestra también la Evaluación Financiera del plan de negocio, así como el estudio de rentabilidad y viabilidad del negocio.

CAPITULO X: Finalmente presentamos las conclusiones y las recomendaciones que son producto del presente trabajo, recomendándose altamente la implementación del presente plan de negocio basado en el modelo de la empresa Vivace Escuela de Música.

CAPÍTULO I

1. Generalidades

El presente proyecto presenta el Plan de Negocios para la implementación del nuevo servicio educativo *online* para la empresa Vivace Escuela de Música. El objetivo de este documento es proponer las acciones a seguir para la implementación y el éxito de la nueva línea de servicio, expandiendo su cobertura de mercado a través de un canal poco explorado en el ámbito de la educación musical.

1.1 Antecedentes

Vivace Escuela de Música es el nombre comercial del área educativa de la Asociación Cultural Vivace Perú. La escuela está especializada en la enseñanza de distintos instrumentos musicales y en la organización de conciertos de música clásica. Su oferta incluye, sin límite de edad, tanto al mercado aficionado, así como a jóvenes que se preparan para la carrera profesional en una universidad o conservatorio nacional o extranjero. Se encuentra ubicada en el distrito de La Molina.

Los cursos de Vivace Escuela de Música se caracterizan por brindar una enseñanza individual tal como ocurre en las instituciones profesionales a nivel mundial; y los docentes son músicos titulados o estudiantes de los ciclos avanzados de la carrera.

Vivace inició sus actividades en enero de 1994. Hoy tiene 21 años en el mercado, tiempo que ha servido para consolidarla como una

de las más importantes instituciones musicales en Perú. Su portafolio comprende nueve cursos que se subdividen a su vez por niveles y edades.

Vivace cuenta con una infraestructura adecuada para desarrollar la actividad de la educación musical con comodidad tanto para los estudiantes, sus acompañantes y el personal de la empresa. Posee un sistema de enseñanza unificado por especialidad, de tal manera que los alumnos pasan por un mismo proceso de aprendizaje independientemente de quien sea designado como docente del curso. De esta manera se eliminan los conflictos entre metodologías de enseñanza musical, facilitando el aprendizaje a lo largo de todo el curso. Este sistema evita los retrocesos que los cambios de técnica y método involucran en el desarrollo artístico-musical. Además, los cursos permiten la flexibilidad de contenidos para encaminarlos hacia los objetivos de los mismos estudiantes.

La empresa ha sido reconocida por su desempeño en el ámbito cultural y organiza eventos musicales locales, nacionales e internacionales con los que estimula el desarrollo de sus estudiantes y de un mercado potencial. Dentro de sus convocatorias artísticas, Vivace ha recibido a profesionales consagrados y a jóvenes estudiantes de música de más de quince nacionalidades distintas que llegaron a Perú para participar de sus actividades.

En cuanto al aspecto financiero, Vivace se encuentra sobre su punto de equilibrio que es de 43 alumnos mensuales, lo cual le permite tener estabilidad y poder cumplir con sus compromisos económicos. En el año 2014 se ha mantenido un promedio de 56

alumnos mensuales y espera elevar esta cifra en un 40% en los próximos dos años.

Sin embargo, la empresa considera que aún no ha alcanzado su capacidad máxima (que podría llegar a ser 113 alumnos mensuales) y desea ampliar su cobertura para las personas de 18 años en adelante, que suelen considerar mucho más el tiempo de traslado hacia la institución y además poseen mayores ocupaciones de estudio y/o trabajo.

1.2 Determinación de la oportunidad

Los alumnos de Vivace son, en su mayoría, niños y adolescentes (pre escolares y escolares) que se encuentran entre los 3 y los 17 años de edad, representando el 77% de su alumnado. La empresa colocó 666 cursos en el año 2012, 778 cursos en el 2013 y 740 cursos en el 2014 (para esta información se considera cada renovación mensual). En datos de alumnos, la empresa contó con 133 alumnos anuales en el 2012; 205 alumnos en el 2013; y 165 alumnos anuales en el 2014.

Cabe considerar que también el 77% del alumnado de Vivace reside en el distrito de La Molina, donde se encuentra ubicada la escuela, y el 14% vive en las cercanías de Surco y Ate Vitarte.

Esto significa que hay oportunidad en un gran mercado disponible en otros distritos de Lima Metropolitana, para quienes la distancia y las ocupaciones son el principal obstáculo para inscribirse en un curso de música. A su vez, el servicio *online* permitirá dirigirse a un mercado mayor en todo el territorio nacional. Cabe considerar que tan solo el 9% del alumnado de Vivace reside a más de 5

kilómetros, lo que muestra el aspecto crítico de la distancia y el problema del tráfico vehicular en la decisión de compra — inscripción— de un curso presencial.

Por otro lado, se observa en el mercado una gran oportunidad en los cursos *online*. En el Perú no existe ninguna empresa que ofrezca el servicio de educación musical a través de este canal.

Debido a las mejoras tecnológicas en los medios disponibles para la comunicación mediante la tecnología *VoIP* («Voice over IP», comunicación de voz a través del protocolo de internet) se hace cada vez más factible la oferta de cursos *online*.

Vivace encuentra en la mejora de esta tecnología la oportunidad para diferenciarse aún más en el mercado local, e incursionar incluso en el mercado internacional de habla hispana.

Según datos del BCRP (2011), los limeños pierden aproximadamente 468 horas al año debido a la excesiva congestión vehicular que afronta la ciudad. Es razonable considerar la distancia y el elevado tránsito vehicular como un obstáculo a superar para poder alcanzar a un mercado mayor de alumnos.

Cabe resaltar que Vivace está muy interesada en abrir otros canales que le permitan superar las limitaciones de infraestructura actuales. En este aspecto, el servicio *online* es un producto que encaja muy bien con las expectativas de los directivos de la empresa.

1.3 Justificación del proyecto.

Incorporar el sistema educativo *online* a la cartera de servicios de Vivace Escuela de Música favorecería:

- Una mayor cobertura de mercado, ya que se podría llegar a potenciales usuarios del nuevo servicio sin limitaciones geográficas, requiriendo únicamente una conexión a internet.
- Una alternativa para todos aquellos potenciales clientes que deseen aprender o potenciar su talento musical, brindándoles calidad y comodidad como valor agregado al poder estudiar desde su casa u oficina, aprovechando la tecnología disponible.
- La reducción en tiempo y costo del traslado del cliente (alumno) desde su casa u oficina a la escuela —acercando el servicio educativo de la empresa a sus potenciales clientes— abre nuevas oportunidades de ampliar la cobertura de mercado de Vivace, eliminando el obstáculo geográfico, no solo a nivel de Lima Metropolitana, sino a nivel nacional.
- Adicionalmente, el nuevo servicio *online* se justifica porque permitirá la ampliación de la oferta para personas mayores de 18 años, que representan tan solo el 23% de los alumnos de Vivace, y que normalmente declaran tener múltiples actividades que les impiden matricularse.

1.4 Objetivo general y específicos.

El objetivo general es determinar la viabilidad de implementar un nuevo servicio educativo *online* para Vivace Escuela de Música.

Para alcanzar el objetivo general se plantean los siguientes objetivos específicos:

- a. Definir el mercado objetivo para implementar el servicio educativo *online*.
- b. Elaborar un análisis del macro entorno para cubrir las áreas que se consideren críticas para el servicio ofrecido.
- c. Analizar la estructura del mercado y la distribución de la participación de los competidores más importantes.
- d. Evaluar si el negocio es rentable para el inversionista.

1.5 Alcances y limitaciones de la investigación

Para la realización de este plan de negocio se tiene acceso a la información administrativa, funcional y financiera de Vivace. Las limitaciones de la investigación para la realización de este Plan Estratégico, corresponden principalmente a la información externa a la empresa.

Las limitaciones encontradas son las siguientes:

- a. Limitaciones referidas al acceso a investigaciones y estudios realizados sobre los alcances de la enseñanza musical por internet. No se han encontrado antecedentes de la investigación (tesis, internet o revistas especializadas); tampoco casos de análisis de los resultados de este tipo de educación musical.
- b. La recopilación de la información deberá hacerse de la forma más objetiva posible. Los instrumentos seleccionados para tal fin deberán tomarse en base a la creatividad para encuestar al público objetivo y poder así tener una percepción objetiva del dictado de cursos de música *online*, así como de las distintas preferencias musicales. A la vez esto permitirá identificar las

dificultades que se podrían encontrar al poner en marcha este proyecto.

- c. El escaso material bibliográfico o investigaciones sobre la educación musical *online* en Perú, ya que se trata de una forma innovadora de la educación musical legalmente reconocida en nuestro país.
- d. No hemos encontrado información que nos permita medir las capacidades TIC de los docentes de música en Perú, quienes serán los que finalmente se encontrarán brindando el servicio *online*.

Para la realización de la investigación es necesario recurrir a encuestas con posibles usuarios; y entrevistas a profesionales expertos tanto en temas de tecnologías de comunicación, así como con músicos profesionales con gran experiencia en la docencia que permitan estructurar un servicio con alta calidad que cubra el aspecto técnico y pedagógico.

CAPÍTULO II

2. Estructura económica del sector

2.1 Descripción del estado actual de la industria

La industria de la educación musical, y en general la cultura en nuestro país, está en un continuo desarrollo, en estos últimos diez años ha habido un claro repunte. En este crecimiento ha sido fundamental el incremento de la actividad artístico-musical que ha permitido la inclinación de más personas a aprender a tocar un instrumento musical.

La industria cultural y creativa va camino a convertirse en un fuerte dinamizador de la economía, impulsando el desarrollo del país. Existe una tendencia mundial al comercio de productos creativos y desarrollo de industrias culturales innovadoras a todo nivel.

De acuerdo al Centro Nacional de Planeamiento Estratégico¹, se estima que la industria cultural “en el Perú alcanza los US\$4.720 millones”, equivalente al 2.7% de nuestro PBI.

2.1.1 Segmentación de la industria

Las industrias se caracterizan por ser heterogéneas en su conformación, por ello es necesario analizarlas y

---

¹ CENTRO NACIONAL DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO. **Las industrias culturales son vitales para el desarrollo económico del Perú.** [en línea]. Lima: CNPE, 13 de agosto de 2014. [citado 20 febrero 2015]. Disponible en: <http://ceplan.gob.pe/noticias/industrias-culturales-son-vitales-desarrollo>

segmentarlas para obtener herramientas de decisión y poder elegir correctamente el segmento industrial a competir. Esta división de la industria permite diseñar una estrategia competitiva para la nueva línea de producto *online* de la empresa Vivace Escuela de Música.

En vista de que no existe en el mercado peruano un servicio estructurado, profesional y reconocido de clases de música *online*, la segmentación industrial que se ha realizado para este estudio corresponde a los servicios de educación musical presencial ofrecidos en Perú.

Se han seleccionado las variables más relevantes para esta segmentación industrial: tamaño de la empresa, localización geográfica, y nivel de precio; estas tres variables actuarán como ejes que se subdividirán en categorías. Estas variables se han introducido a la *matriz de segmentación industrial*² para analizarlas. En vista de que la matriz mencionada tiene solo dos entradas, se han realizado tres matrices individuales que finalmente se han combinado en una última matriz.

En el Cuadro 2.1 vemos la primera matriz —cuyas variables son el *tamaño de la empresa* y la *ubicación geográfica*—. Se observa que mientras en Lima operan instituciones de educación musical grandes, medianas y pequeñas, en provincia el predominio es de las academias pequeñas.

---

² PORTER, Michael. **Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior**. Madrid: Pirámide, 2012. p.282-289

Cuadro 2:1: Matriz de segmentación de la industria

		Tamaño de la empresa		
		Grande/profesional	Mediana	Chica
Ubicación geográfica	Lima	✓	✓	✓
	Provincia			✓

La matriz contempla las variables de tamaño de la empresa y la ubicación geográfica. Basado en la Matriz de Segmentación de la Industria.
Elaboración propia.

En el Cuadro 2.2 tenemos la segunda matriz —que emplea las variables *ubicación geográfica* y *nivel de precio*— se observa que el nivel de precio de provincia es siempre bajo, mientras que en Lima tiene un rango mucho más grande.

Cuadro 2:2: Matriz de segmentación de la industria: precio y ubicación

		Nivel de precio		
		Alto	Medio	Bajo
Ubicación geográfica	Lima	✓	✓	✓
	Provincia			✓

Elaboración propia

En la Matriz Combinada (Cuadro 2.3) —donde se han condensado los resultados de las dos primeras matrices— se puede apreciar la forma cómo las variables de *tamaño de la empresa*, *ubicación geográfica* y *nivel de precio* interactúan, evidenciando que existe una oportunidad en un mercado al interior del país, pero que puede resultar muy sensible al nivel de precio, mientras que en Lima la competitividad puede darse más en la propuesta de valor que la nueva línea de servicio *online* pueda ofrecer.

Cuadro 2.3: Matriz combinada de segmentación de la industria

		Nivel de precio			
		Alto-Lima	Medio-Lima	Bajo-Lima	Bajo-Provincia
Tamaño de la empresa	Grande/profesional-Lima	✓	✓		
	Mediana-Lima	✓	✓		
	Chica-Lima			✓	
	Mediana-Provincia				✓
	Chica-Provincia				✓

Elaboración propia

2.1.2 Empresas que la conforman

El mercado de la educación musical en Perú está conformado por empresas de índole muy variado. Estas se pueden dividir principalmente en:

- Instituciones profesionales (brindan grado de licenciado).
- Instituciones/Academias medianas (Infraestructura y alumnado medianos).
- Academias pequeñas (infraestructura muy pequeña, por lo general una sola aula, y poco alumnado).

En los anexos se puede encontrar un listado de las instituciones y academias que operan en el mercado peruano, tanto en Lima como en provincias.

2.2 Tendencia de la Industria

La tendencia de la industria de la música y de la formación profesional del músico ha evolucionado a través del tiempo y de las necesidades sociales y del mercado. Hoy el uso de la tecnología contribuye a su desarrollo profesional, haciéndolo más competitivo.

La enseñanza actual de la música tiende a incluir y combinar, lo tradicional como la técnica-musical cultural y la tecnología.

En nuestro país, el Conservatorio Nacional de Música, que se inició en 1908 como Academia Musical durante el gobierno del presidente José Pardo, ha sido la única institución legendaria encargada de formar músicos profesionales. Esta institución, a pesar de los diversos cambios políticos que la afectaron, se ha

mantenido constante, siendo aún la fuente de la mayor cantidad de músicos profesionales en Perú.

La enseñanza del Conservatorio Nacional de Música es principalmente clásica, sin embargo sus estudiantes pueden tocar música popular, aunque no está incluida dentro de la rigurosa malla curricular. En este sentido la Universidad San Martín de Porres ha creado la carrera de Guitarra con mención en música criolla y folklórica con el propósito de abrir la oportunidad de profesionalizar a los músicos que cultivan los estilos y géneros populares propios de nuestra cultura.

En respuesta a las necesidades actuales de la enseñanza de la música a nivel mundial se han creado, en los últimos años, escuelas que buscan llenar los vacíos. Estos esfuerzos han tomado modelos académicos de otros países como USA, México, Brasil, entre otros, donde además es posible acceder al grado de Doctor en Música. Así mismo, en México se ha desarrollado una industria musical muy grande, siendo la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) la mayor productora de músicos.

De este modo, en Perú en los últimos años, surgieron la Escuela de Música de la Pontificia Universidad Católica (PUCP), el Instituto de Arte de la Universidad de San Martín de Porres (USMP) y la de la Universidad Peruana de Ciencias aplicadas (UPC).

Sin embargo en los tres casos aún existen deficiencias en cuanto a infraestructura necesaria se refiere, usando como local, en el primer caso (PUCP), una casona de estilo colonial adaptada. En el segundo caso (USMP) es una edificación adaptada al uso musical

con necesidad de muchas mejoras; y en el tercer caso (UPC) se utilizan salones sin tratamiento acústico para clases teóricas y compartiendo el estudio de grabación y ensayo con la facultad de comunicaciones de esa misma casa de estudios.

La oferta académica en el Perú también comprende algunas otras instituciones, como el Conservatorio de Lima (privado) que también brinda la carrera de Músico de manera profesional, pero que ha tenido una lucha dura por mantenerse en el tiempo.

El músico profesional tiene distintas oportunidades y campos para desarrollarse; puede desempeñarse en la ejecución musical (interpretación), composición, realización de arreglos (escribir y adaptar la música a un elenco determinado), producción, desarrollo de proyectos para medios y espectáculos (en cine, televisión, teatro, publicidad) entre otros.

Por otro lado cabe mencionar que la formación de un músico profesional es muy rigurosa. Como toda carrera profesional tiene una duración de cinco años, para lo cual se deben preparar durante un periodo no poco extenso (por ejemplo, algunos músicos han llegado a estudiar durante tres años para lograr aprobar el examen de ingreso del Conservatorio Nacional). Dentro de la malla curricular se incluyen, además de las áreas de música, materias de humanidades. A pesar de que el Perú tiene muy buenos profesionales, muchos de ellos han migrado para lograr un mejor desarrollo; es así que muchos artistas peruanos radican en España, Francia, Suiza, Finlandia, Estados Unidos, etc.

El crecimiento de la industria musical en nuestro país se observa entonces en la apertura de la carrera en Universidades e Instituciones como:

- La Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas
- La Pontificia Universidad Católica del Perú
- La Universidad San Martín de Porres
- El Conservatorio Nacional de Música
- El Conservatorio Josafat Roel Pineda

Además, es importante mencionar que en el 2011, los dos conservatorios mencionados (el nacional y el privado), recibieron la autorización para otorgar el Grado de Bachiller y el Título de Licenciado (anteriormente solo era posible el Título a Nombre de la Nación).

2.2.1 Modelo de negocio *online*: Musinetwork

Con el fin de obtener información que permita diseñar el servicio que Vivace ofrecerá se ha hecho el análisis de Musinetwork School of Music, con sede en la ciudad de Boston, Estados Unidos de Norteamérica. La información presentada en este apartado fue recogida como parte de esta investigación y entregada por su Director Ejecutivo en una entrevista vía Skype.

Musinetwork School of Music es una empresa que imparte cursos de Música Popular Contemporánea y Jazz, y cuenta con estudiantes de más de 20 países, y que a la fecha ha superado los 10 mil participantes.

Cuadro 2:4: Logotipo de Musinetwork

Mercado objetivo de Musinetwork:

La empresa apunta a atender a músicos con estudios previos que deseen ampliar sus conocimientos y perfeccionarse instrumentalmente en cuanto a los estilos de música popular contemporánea y al jazz, y que probablemente no tienen fácil acceso a ello en sus países o ciudades.

Perfil del cliente:

El perfil de su cliente son personas hispanohablantes de entre 18 y 35 años de edad que ya tocan un instrumento, y que en general no se dedican de lleno a la actividad musical, pero que la llevan como parte importante de sus actividades. Sus clientes pueden ser músicos que tocan en cafés, ofrecen conciertos o son profesores de música.

Su éxito

Musinetwork basa su éxito en las ramas musicales que ha elegido (lo contemporáneo y el jazz), que son bastante amplias y aceptables por los públicos jóvenes en distintas sociedades.

Proceso de inserción

Musinetwok fue fundada en 2008 y el proceso de inserción en la industria educativa musical ha sido progresivo, ya que el primer obstáculo que tuvo que enfrentar fue el escepticismo ante la propuesta de educación de música vía *online*. Aunque no impuso límites de edad para sus estudiantes empezó a notar que los músicos que los contactaban no solían superar los 35 años.

En el proceso fueron aprendiendo de sus aciertos y errores, lo que les ha permitido elaborar un producto de calidad.

En un principio sus profesores debía dictar las clases desde las oficinas de la empresa; actualmente, la mayoría de los docentes trabaja desde donde se encuentra y en el horario que mejor les favorece.

Características de los cursos de Musinetwork:

Los cursos se inician cuando se completa un mínimo de 20 participantes y acepta como máximo a 30. Esto se hace para que el profesor pueda mantener un contacto personal con los alumnos.

Cabe destacar, que los cursos de Musinetwork no son para aprender a tocar un instrumento musical, sino para perfeccionarse en la creación, interpretación, composición, arreglos, producción musical, etc.

Los cursos se basan en publicaciones del video y de la lección, y se envía el material de estudio junto con la tarea al correo electrónico del alumno. La empresa recrea un aula

virtual a través de un foro para que los alumnos puedan resolver sus trabajos a la vez que un instructor brinda asesoría personalizada para resolver las dudas que el estudiante tenga.

En este foro el alumno puede ver el trabajo de sus compañeros de clase e interactuar con ellos en la plataforma para enriquecerse con su experiencia. Una vez que el alumno completa su tarea la cuelga en el foro, y es visible para los otros estudiantes.

Cuando el alumno completa todos los requisitos, su curso queda acreditado, y luego de sumar seis cursos puede recibir un certificado. Los certificados se envían al domicilio del alumno sin costo adicional.

Cada curso tiene una duración de 3 meses y está integrado por:

- 10 lecciones en video, cada una con su tarea
- 1 Semana de Revisión General
- 1 Semana de Proyecto Final

Los siguientes son los cursos que la empresa tiene disponibles de acuerdo a su formato de servicio:

a. Curso de Preparación:

- Musinetworks Basics

b. Teoría y Armonía Popular Contemporánea:

- Teoría y Armonía Contemporánea Nivel 1
- Teoría y Armonía Contemporánea Nivel 2
- Teoría y Armonía Contemporánea Nivel 3

c. Arreglo Contemporáneo

- Arreglo Contemporáneo Nivel 1
- Conceptos de Improvisación en el Jazz 1
- Conceptos de Improvisación en el Jazz 2
- Historia del Jazz: Una perspectiva práctica
Jazz Studies Performance

d. Estudios en Jazz:

e. Cursos Electivos:

- Historia de la Música Popular Latinoamericana
Historia del Jazz: Una perspectiva práctica
Guitar WorkShop: Estilos y Géneros

Requisitos Académicos:

El alumno debe tener conocimientos previos de lectura, teoría musical y ejecución instrumental. Además, es indispensable poseer el equivalente a dos años de estudios formales.

Precio:

Los programas de Musinetwork ofrecen hasta cuatro opciones de pago que contempla el pago mensual o el pago en paquete dirigido a obtener la certificación.

Precio cursos individuales:

- Alternativa 1: tres mensualidades de USD 75.00
- Alternativa 2: un pago de USD 180.00

Precio programa de certificación:

- Alternativa 1: seis mensualidades de USD 165.00
- Alternativa 1: un pago de USD 950.00

Requisitos técnicos:

Los requisitos exigidos son apenas los básicos y que son accesibles a todo usuario.

- Finale: programa para escritura musical
- Audacity: editor de audio
- Anvil Studio: secuenciador midi
- Apple Quicktime 7: reproductor de video
- Adobe flash Player 9: reproductor multimedia
- Microsoft Word: procesador de texto
- Adobe Reader 9: lector PDF
- KinKong Capture: capturador de imágenes
- Apple Itunes: reproductor de música
- Skype: mensajería y videollamadas

2.3 Análisis estructural del sector industrial

Para analizar la industria musical en nuestro país es necesario conocer las fuerzas que influyen sobre el negocio para así poder asegurar el éxito. Michael Porter³ nos brinda la metodología del análisis de cinco fuerzas que afectan a toda industria, sea cual fuere el negocio.

---

³ PORTER, Michael E. **Estrategia competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia**. Madrid: Pirámide, 2013.

Porter⁴ ve a una industria como un vasto universo de fuerzas que influyen, incluso sutilmente, en el resultado económico de las empresas que la conforman. Una industria no está conformada solo por las empresas que compiten en un mismo campo de negocio, sino por cinco grandes fuerzas provenientes de los competidores potenciales, los proveedores, los clientes, los productos sustitutos y, como es de esperarse, los competidores de la industria. El análisis de estas fuerzas nos mostrará como una radiografía la estructura del sector donde competirá Vivace *Online*. Dichas fuerzas están representadas en el Gráfico 2.1.

---

⁴ PORTER, Michael E. **Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior**. Madrid: Pirámide, 2012.

Gráfico 2.1: Elementos de la estructura industrial

Se muestran las fuerzas de la estructura industrial que influyen sobre el negocio de clases de música online. Adaptación de “Ventaja Competitiva” de Michael E. Porter (2012), p.32. Editorial Pirámide

Elaboración propia.

El potencial y solidez de una industria, está determinado tanto por las características específicas (económicas y técnicas) de ésta, como por la forma en la que opera.

Cada una de las fuerzas de la industria se ha evaluado por medio de la matriz de atractividad de la industria, donde cada uno de los elementos que la conforman ha sido calificado con un nivel de atractividad que va de 1 para nada atractivo, hasta 5 para muy atractivo. Del mismo modo, ya que la relevancia de cada componente dentro de la industria no es el mismo, se le ha asignado un factor cuya suma siempre es igual a 1.

2.3.1 Amenaza de ingreso de nuevos competidores

Se trata de una posibilidad latente que representa una amenaza contra los actuales participantes de esta industria de la educación musical en Perú. Constantemente ingresan competidores pequeños (o individuales) al negocio de la educación musical, pero el empleo de diversas estrategias para conquistar el mercado, el desembolso de grandes recursos y más capacidad, puede obligar a una reducción de precios y con ello la posibilidad de que los costos de la empresa se eleven por el esfuerzo para conservar lo ya ganado y para seguir creciendo. El nivel de riesgo de ingreso de nuevos competidores en esta industria es bajo.

a) Influencia de la economía nacional.

La economía nacional puede ser un poderoso *influenciador* en el crecimiento de la industria de la educación musical. Su preponderancia es alta ya que estimula que más participantes deseen ingresar de manera formal.

b) Inexperiencia empresarial.

La industria de la educación musical durante mucho tiempo ha permanecido dormida como oportunidad de negocio. Esto puede deberse, principalmente, a que los protagonistas, músicos, no han tenido formación empresarial y porque la mayoría compite ofreciendo servicios privados. Existe el caso de músicos que motivados por su trayectoria profesional reconocida se lanzan al mundo empresarial sin mayores conocimientos administrativos, necesarios para dirigir un negocio.

c) Barreras a la entrada en la industria musical:

Son las barreras de entrada a la industria factores importantísimos en el ingreso de nuevos participantes.

- *Costos fijos altos*: traducidos en el alquiler del local, la contratación del personal administrativo, pago de servicios como telefonía, electricidad, etc. Cabe mencionar que estos costos fijos están relacionados a la capacidad instalada de la escuela o academia.
- *Diferenciación de productos*: se observa esta diferenciación en la industria de la educación musical por medio de la calidad de la enseñanza en escuelas, academias, institutos o universidades. Existe también diferenciación basada en el nivel del grado alcanzado, lo que establece una barrera de entrada para competidores que se mueven en niveles de poco desarrollo técnico-musical.
- *Necesidad de capital*: En definitiva existe la necesidad de una considerable inversión de capital para ingresar al mercado; esta abarca no solo el local, sino también el mobiliario, instrumentos musicales y una serie de gastos a considerar. En el caso de las universidades se invierten grandes sumas de dinero en la implementación de una facultad, sin embargo las academias o escuelas, requieren de una inversión menor en escala, pero igualmente considerable.

d) Barreras a la salida en la Industria Musical:

- *Costos hundidos*: comprenden los gastos incurridos en la licencia, seguros, conformación de la empresa y otros necesarios para el funcionamiento de una escuela o academia de música. Podemos mencionar también los gastos de remodelación o adaptación del local, publicidad para dar a conocer la empresa y alguna promoción. Estos gastos son altos.
- *Sinergias estratégicas*: se trata de alianzas que se pueden dar como consecuencia del negocio, entre proveedores o simplemente alianzas estratégicas con determinadas empresas.
- *Costos de salida*: en este caso nos referimos a los costos legales y laborales que acarrea el dismantelar una empresa.

En el Cuadro 2.5 se puede apreciar la matriz que analiza la amenaza de nuevos competidores.

Cuadro 2:5: Matriz de atractividad para la amenaza de ingreso de nuevos competidores

Elemento de análisis	Nivel de amenaza	Factor de relevancia	Criterios que lo hacen poco atractivo	Grado de atractividad (1-5)	Criterios que lo hacen muy atractivo
1. Amenaza de ingreso de nuevos competidores					
a) Influencia de la economía nacional	Alto	0.4	La mejora de la economía incentiva que los músicos deseen ingresar al negocio de la educación.	4	Las empresas que tienen un tiempo en el mercado tienen más opción de crecer y ganar participación.
b) Inexperiencia empresarial	Alto	0.2	Percatarse de ello está haciendo que los artistas se interesen más por capacitarse.	5	El poco nivel de preparación empresarial de los artistas hace que las empresas sólidas en la educación musical se hagan más fuertes.
c) Barreras de salida altas	Alto	-	Las barreras de salida hacen que retirarse de la industria tenga un coste mas alto.	-	Las barreras altas favorece a que el nivel de los competidores no se fuerte.
<i>Costos hundidos:</i>	Alto	0.06		5	
<i>Sinergias estratégicas</i>	Bajo	0.03		2	
<i>Costos de salida:</i>	Medio	0.04		2	
<i>Inexperiencia empresarial</i>	Medio	0.07		5	
d) Barreras a la entrada	Alto	-	Barreras de entrada impide ingreso de más competidores que dinamicen la industria.	-	Los competidores que participan del mercado deben mantener un buen nivel de desempeño y competencia que a su vez hace crecer el mercado.
<i>Costos fijos altos</i>	Alto	0.09		5	
<i>Diferenciación de productos</i>	Medio	0.04		2	
<i>Necesidad de capital</i>	Medio	0.07		3	
Resultado ponderado	Bajo	1	4.13		

Elaboración propia

Se observa que la calificación para la amenaza de nuevos competidores es de 4.13, lo que significa que tiene un nivel de atractividad alto y un nivel de amenaza bajo.

2.3.2 Rivalidad entre los competidores actuales

Con la finalidad de lograr un mejor posicionamiento en el mercado, las Academias o Universidades recurren a estrategias comerciales como la reducción de precios, el incremento de publicidad, introducción o mejoras de productos y el mejoramiento en el servicio al cliente.

La competencia se está volviendo cada vez más fuerte debido a la oferta creciente de músicos independientes, pequeñas academias y talleres o cursos extracurriculares en los colegios que suelen mantener precios bajos pero que genera un círculo vicioso del cual el artista peruano necesita salir, y que está vinculado generalmente a clases grupales⁵ que no desarrollan adecuadamente al estudiante y conlleva a músicos mal pagados. Esta guerra de precios daña la industria generando que muchos músicos abandonen la actividad profesional, se conforme a pagos bajos o que migre a sociedades con mejores economías. La rivalidad entre competidores de esta industria es media.

a) Competencia a nivel de cursos presenciales.

La competencia de cursos de música en Perú es en definitiva a través de cursos presenciales. Este será el competidor de un servicio de educación *online*, que deberá enfrentar el hábito hacia lo presencial tanto en niveles de quienes brindan el servicio de manera privada (práctica muy común), como de las instituciones que ofrecen cursos de música.

---

⁵ Las clases instrumentales de música en los conservatorios y facultades de música en las universidades son siempre individuales y mantienen una alta rigurosidad técnico-interpretativa.

b) Incremento de competidores no formalizados.

La competencia que se experimenta en la educación musical inicia en el plano de los artistas jóvenes y experimentados que ofrecen cursos de forma privada o talleres no formalizados. Esta competencia, por su naturaleza, puede manejar precios más bajos, ya que el nivel de costos es muy inferior al de una empresa.

c) Diferenciación en servicio/marca.

La marca y la diferenciación son factores muy importantes en toda industria, y la educación musical no es la excepción. Existen desde artistas-marca o empresas que posicionan su nombre como marcas en la industria. El manejo de estas siempre requiere inversión en marketing y es importante considerar crear marcas fuertes para crecer en la industria.

d) Crecimiento de la demanda en el sector.

En las últimas décadas se ha podido ver el incremento de la actividad musical en el país, desde aumento de conciertos, crecimiento de públicos, programas televisivos, entre otros, que han estimulado el crecimiento de la demanda en educación musical.

Cuadro 2:6: Matriz de atractividad para la rivalidad entre competidores actuales

Elemento de análisis	Nivel de amenaza	Factor de relevancia	Criterios que lo hacen poco atractivo	Grado de atractividad (1-5)	Criterios que lo hacen muy atractivo
2. Rivalidad entre competidores actuales					
a) Competencia a nivel de cursos presenciales	Medio	0.2	Muchas personas tienen preferencia por métodos con tiempo en el mercado como los cursos presenciales.	3	Permite marcar una diferenciación entre el nuevo servicio online y el tradicional presencial.
b) Incremento de competidores no formalizados	Bajo	0.2	Produce una competencia de precios.	2	Hace que el servicio con atención personalizada y empresarial sea más notorio en la industria.
c) Diferenciación en servicio/marca	Medio	0.3	Requiere gran inversión de MKT y estrategias	3	Favorece el posicionamiento en la mente del consumidor.
d) Crecimiento de la demanda en el sector	Alto	0.3	Hace necesario generar estrategias para llegar al cliente debido al tema geográfico.	4	Permite que la empresa pueda recibir más clientes y del mismo modo el sector se ve fortalecido.
Resultado ponderado	Medio	1		3.1	

Elaboración propia

El nivel de atractivo para la rivalidad entre los competidores es de 3.1 y su nivel de amenaza es Medio.

2.3.3 Amenaza de productos o servicios sustitutos.

Es sabido que en cualquier industria existe una fuerte competencia, los productos sustitutos en nuestra industria se pueden traducir en curso actuales en la web, llamados *e-learning* de todo tipo, venta de cursos de enseñanza musical en DVD, profesores empíricos en el canal virtual. Estos productos llamados *e-learning* generan una competencia con la que debemos lidiar, inclusive actúan como marcadores de precios. La escuela de música Vivace tomará la acción estratégica más adecuada en su momento. El nivel de influencia de los productos sustitutos en esta industria es bajo.

a) Existen productos sustitutos.

Los productos sustitutos para un curso de música van desde cursos auto administrados en video o audio, hasta tutoriales gratuitos que se pueden encontrar en la internet. Aunque el resultado de estos cursos no es alto, puede ser atractivo para el estudiante por su bajo costo. Esto mismo puede transmitir la percepción de que sean poco exitosos.

b) Sustitutos no cubren expectativa del cliente.

El hecho de que el producto sustituto no cubra la expectativa del cliente puede aprovecharse para posicionar mejor la marca, diferenciándose de la competencia. Aun así, su nivel de amenaza es alto por la cantidad y facilidad con la que se puede acceder a ellos.

c) Sustitutos de capacidad limitada.

La carencia de soporte y personalización de los productos sustitutos presenta limitaciones que pueden ser aprovechadas para atraer a los interesados en aprender a tocar un instrumento musical.

Cuadro 2:7: Matriz de atraktividad para la amenaza de productos sustitutos

Elemento de análisis	Nivel de amenaza	Factor de relevancia	Criterios que lo hacen poco atractivo	Grado de atraktividad	Criterios que lo hacen muy atractivo
3. Amenaza de productor sustitutos					
a) Existen productos sustitutos	Medio	0.2	Son gratuitos o de bajo costo.	3	Se les percibe como poco exitosos.
b) Sustitutos no cubren expectativa del cliente	Alto	0.5	Sensación de riesgo o pérdida de tiempo.	4	Se puede aprovechar para posicionarse y marcar la diferencia.
c) Sustitutos de capacidad limitada	Alto	0.3	No ofrecen ayudas integrales ni de soporte.	5	Se pueden ofrecer complementos al curso online como herramientas para fortalecer el servicio.
Resultado ponderado	Bajo	1	4.1		

Elaboración propia

La matriz de atraktividad para la amenaza de productos sustitutos muestra un resultado de 4.1 para el grado de atraktividad y un nivel de amenaza bajo.

2.3.4 Poder de negociación de los clientes

En el caso de la industria de la educación musical, esta fuerza negociadora del cliente no suele ser tan fuerte como en otras industrias. Esto se debe a que en nuestro país la oferta musical es reducida, existen pocos proveedores de mediana o gran envergadura; por lo tanto no tienen mayor injerencia en el precio ni en la negociación de las condiciones del servicio. A pesar de ello el cliente siempre puede optar por elegir entre precio o calidad del servicio, lo que no elimina su poder de influencia. El nivel de influencia es medio.

a) Opciones de cursos presenciales nacionales.

Es importante considerar que los servicios de educación musical presencial presentan el inconveniente de la distancia geográfica que los usuarios deben atravesar para recibir las clases. Esto se convierte muchas veces en un agente que los desanima a tomar algunos servicios y optar por los que geográficamente se encuentren más cerca o puede inclinar la balanza hacia la contratación de profesores privados a domicilio.

b) Nivel de precio.

En determinados sectores una inversión alta en clases de música puede ser algo que no se considere dentro del presupuesto familiar. Así mismo, la tendencia es a comparar precio y no las características del servicio que existen en el mercado. La oferta de clases musicales más común en Perú se presenta en el formato de clases grupales, lo que lógicamente permite abaratar costos y competir por precio. Mientras que los cursos individuales tienen un costo más alto, pero ofrecen mejores y más rápidos resultados. Sin embargo, estos factores distintivos suelen ser pasados por alto en muchas ocasiones.

c) Único curso *online* en Perú.

Ser el primero en ingresar como curso de música *online* permitirá ser recordado más fácilmente por el usuario, por lo que el nivel de influencia es alto. Un curso *online* tiene un paradigma muy fuerte en su contra respecto a su

efectividad. Se deberá hacer frente a este paradigma demostrando la efectividad y bondades de un curso con estas características.

Cuadro 2:8: Matriz de atraktividad para el poder de negociación de los clientes

Elemento de análisis	Poder	Factor de relevancia	Criterios que lo hacen poco atractivo	Grado de atraktividad	Criterios que lo hacen muy atractivo
4. Poder de negociación de clientes					
a) Opciones de cursos presenciales nacionales	Bajo	0.4	El tamaño de la ciudad y los problemas de tráfico hace que la oferta se convierta en un tema geográfico.	1	La competencia permite distinguirse al ofrecer mejores servicios educativos y de infraestructura.
b) Nivel de precio	Alto	0.2	Precios por encima de los 200 soles se pueden percibir como altos, debido a la comparación con cursos grupales.	4	Los cursos más altos son percibidos como de mayor calidad y garantía.
c) Único curso online en Perú	Alto	0.4	Ser el primer curso de música en este rubro requiere romper el paradigma contra lo online, y mayores gastos de MKT.	5	Ser el único curso online en Perú permite desarrollarse en un Océano azul.
Resultado ponderado	Medio	1	3.2		

Elaboración propia

El poder de negociación de los clientes presenta un nivel de atraktividad de 3.2 y un poder medio en la industria.

2.3.5 Poder negociador de los proveedores

En la industria educativa musical el principal proveedor es el docente que brindará el servicio. Debido a la gran cantidad de músicos que hay en Perú, y más aún al incremento de los jóvenes estudiantes y licenciados que egresan, su poder de negociación se diluye. Aun así existe una tendencia de nivel de pago mínimo en la industria, pero que puede variar mucho. El nivel de influencia de los proveedores es bajo.

a) Regular oferta de proveedores.

Existe una oferta creciente de docentes en música debido a la cantidad de músicos que egresan de las instituciones profesionales. Su nivel de influencia puede ser alto porque en esta industria cada docente en música puede llegar a considerarse un competidor en sí mismo por la tendencia a los servicios privados inherentes a su actividad.

b) Profesionales jóvenes se suman al mercado.

Contar con la oferta de jóvenes músicos permite realizar selecciones más rigurosas para la contratación de los más preparados.

c) Costes de cambio altos para proveedores de servicio.

Cada docente en su centro de trabajo genera una cartera de clientes. Si el docente deja su trabajo, es muy posible que incluso si es vuelto a contratar deba empezar nuevamente, ya que otro docente puede haber tomado esa cartera. Lo mismo ocurre al cambiar de empresa donde ofrece sus servicios.

d) Amenaza de integración hacia adelante.

Los actos anti éticos se pueden presentar si el docente proveedor del servicio intenta tomar a los estudiantes de la institución como alumnos suyos.

Cuadro 2:9: Matriz de atractividad para el poder negociador de los proveedores

Elemento de análisis	Poder	Factor de relevancia	Criterios que lo hacen poco atractivo	Grado de atractividad	Criterios que lo hacen muy atractivo
5. Poder negociador de los proveedores					
a) Regular oferta de proveedores	Alto	0.2	Los puede llevar a asociarse para generar oportunidades de negocio.	5	Se puede conseguir docentes en música con relativa facilidad.
b) Profesionales jóvenes se suman al mercado	Alto	0.4	Profesores desconocidos y con poca experiencia.	5	Adquisiciones de colaboradores con deseos de aprender y adoptar la cultura institucional.
c) Costes de cambio altas para proveedores de servicio	Alto	0.3	Los docentes crean cartera de clientes.	5	Ayuda a regular la industria sirviendo como un depurador de la oferta.
d) Amenaza de integración hacia adelante	Medio	0.1	Algunos docentes pueden tener actitudes antiéticas.	3	Las instituciones sólidas son consideradas por los docentes como lugares deseables para trabajar.
Resultado ponderado	Bajo	1	4.8		

Elaboración propia

El poder negociador de los proveedores tiene un grado de atractividad de 4.8 y un grado de poder bajo.

2.3.6 Análisis estructural de la industria

Al realizar el consolidado de las matrices de atractividad de la industria se puede apreciar que su nivel es medio y presenta una ponderación de 3.71. Esto se puede apreciar en el Cuadro 2.10.

Cuadro 2:10 Matriz de atractividad de las fuerzas de la industria

Fuerza competitiva	Poder	Ponderación	Nivel de atractividad	Nivel de atractividad ponderado
1. Amenaza de ingreso de nuevos competidores	Medio	0.3	4.13	1.24
2. Rivalidad entre competidores actuales	Medio	0.2	3.1	0.62
3. Amenaza de productor sustitutos	Bajo	0.1	4.1	0.41
4. Poder de negociación de clientes	Medio	0.3	3.2	0.96
5. Poder negociador de los proveedores	Bajo	0.1	4.8	0.48
RESULTADO PONDERADO	Medio	1		3.71

Elaboración propia

Se concluye lo siguiente:

- La amenaza de ingreso de nuevos competidores es de nivel medio y presenta obstáculos principalmente debido a que no tienen una formación que les permita competir empresarialmente.
- La rivalidad entre competidores actuales es de nivel medio y creciente para quienes compiten a nivel privado, pero que por su volumen es importante. Por otro lado, el crecimiento del sector es un factor importante a considerar dentro de esta fuerza industrial.
- La amenaza de productos sustitutos, como se puede apreciar, es de nivel bajo, y se presenta primordialmente en productos de bajo costo o gratuitos.
- El poder negociador de los clientes es de nivel medio. El precio es uno de los factores de mayor relevancia junto al paradigma hacia lo *online* que podría conducir a preferir los cursos presenciales.
- El poder negociador de los proveedores presenta un nivel bajo. El incremento de oferta de músicos preparados permite elevar la valla para la selección de los docentes más capacitados.

2.4 Análisis de la competencia.

La única manera de hacer frente a los competidores, es conociéndolos, hay que saber qué es lo que están haciendo, por ello es tan importante analizar a los principales competidores.

2.4.1 Empresas que ofrecen el mismo servicio

La competencia principal de Vivace, dentro del país se da a nivel de Lima, debido a que los servicios que brindamos cubren parte del mercado Limeño. Así podemos describir lo siguiente:

- a. Un primer nivel de competencia está representado por los músicos aficionados o profesionales que ofrecen sus servicios de educación musical de manera independiente a domicilio o en sus propias casas.
- b. Un segundo nivel representado por competidores pequeños. Estos son talleres dictados por lo general en casas. Su nivel de organización es muy bajo, no existe una ambientación adecuada para el dictado de cursos.
- c. Existe otro sector de academias que funcionan en locales alquilados (colegios, iglesias, o locales comerciales), lo que les da un nivel más alto como competencia ya que cuentan con mejores instalaciones y un mayor acceso a los usuarios. Este es el tercer nivel de competencia, donde los profesores suelen ser muy pocos o incluso uno solo.
- d. El cuarto nivel lo conforman las instituciones estatales que ofrecen cursos de música a nivel no profesional (aficionado), como una forma de ofrecer un servicio

social y de recaudar fondos propios. En este sector se encuentran el Museo de Arte de Lima, Ministerio de Cultura, la Escuela Nacional de Folklore

- e. El quinto nivel lo conforman instituciones privadas organizadas y estructuradas empresarialmente. Se encuentran ubicados en locales alquilados y dedicados especialmente a esta actividad de la educación musical. Estos vienen a ser los competidores más fuertes, por su nivel de organización, inversión y calidad del servicio prestado.
- f. El sexto nivel de competencia lo representan las instituciones de enseñanza profesional de música y que también ofrecen cursos de extensión interpretación musical. Estas instituciones son universidades y conservatorios. Estas instituciones son competidores, pero al ser vistos como instituciones profesionales sus cursos de extensión son limitados.

Gráfico 2.2: Niveles de competencia en educación musical en Perú

Se consideran los seis niveles de competencia identificados en la educación musical en Perú, comenzando de los músicos independientes en la base de la pirámide, hasta llegar a las instituciones profesionales en la cumbre como los conservatorios y universidades.

Elaboración propia.

Vivace Escuela de Música se ubica en el quinto nivel de la pirámide de competencia, por lo que sus competidores más fuertes se encuentran en este nivel. Aun así no se debe desestimar a los otros competidores que, por ser mayoría, también poseen en su conjunto una gran participación de mercado.

Gráfico 2.3: Instituciones que ofrecen carrera profesional en música

La carrera de música ha logrado penetrar en los últimos años en las universidades. La primera institución privada de educación profesional en Perú fue el Conservatorio de Lima Josafat Roel Pineda. Históricamente el Conservatorio Nacional de Música a llevado la batuta en la formación profesional de música, pero los problemas de infraestructura y recursos económicos han sido la limitante para hacer mucho más. Elaboración propia

Gráfico 2.4: Instituciones estatales que ofrecen cursos de música

Entre las principales instituciones estatales que ofrecen cursos de música de manera no profesional se encuentran: el Ministerio de Cultura , la Escuela de Bellas Artes, el Museo de Arte de Lima y la Escuela de Folklore José María Arguedas. Elaboración propia

2.4.2 Participación de mercado

Definitivamente ha habido un crecimiento de la industria de la educación musical en Perú en las últimas dos décadas; al consultar a profesionales con años de experiencia en este campo se observa que todos concuerdan en que ha habido avances notorios en el desarrollo de las artes y la captación de interés del público.

En el Cuadro 2.11 se presenta la participación de mercado únicamente de las instituciones que ofrecen la carrera profesional en música en Lima. En este nivel de estudios de pregrado compiten dos conservatorios y tres universidades;

quien posee la mayor participación es la Universidad de Ciencias Aplicadas (UPC) con el 65%.

Cuadro 2:11: Participación de mercado en estudios profesionales en música

Institución Superior	Estudiantes de pregrado en música	Participación
Conservatorio Josafat Roel Pineda	70	5%
Conservatorio Nacional de Música (CNM)	110	7%
Universidad de San Martín de Porres (USMP)	95	6%
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)	1,000	65%
Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)	270	17%
Total	1,545	100%

Elaboración propia

Por otro lado, al analizar el mercado de la educación musical en general, se puede observar una distribución distinta, donde el liderazgo se ve modificado. En el Cuadro 2.12 se presenta la participación de mercado considerando a las instituciones más representativas de Lima que ofrecen cursos de música a todo nivel, tanto para la carrera profesional, como para quienes desean aprender por afición. En este cuadro se han sumado los cursos de extensión y los cursos no profesionales. Se observa que el Conservatorio Nacional de Música, con 108 años de existencia, posee la mayor participación de mercado, que asciende al 45% incluyendo a los estudiantes de todos sus niveles, desde niños que se inician, hasta los estudiantes de la carrera profesional. La Universidad de Ciencias Aplicadas (UPC) desciende al 28%, ya que no ofrece cursos de extensión o libres, a diferencia del Conservatorio Nacional de Música.

Cuadro 2:12: Participación de mercado de estudiantes de música en general

Institución musical	Año de fundación	Tiempo en mercado	Alumnos anuales al 2015	Participación
Conservatorio Josafat Roel Pineda	1986	30 años	70	2%
Conservatorio Nacional de Música (CNM)	1908	108 años	1,590	45%
Universidad de San Martín de Porres (USMP)	2006	10 Años	95	3%
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)	2009	7 Años	1,000	28%
Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)	2009	7 Años	270	8%
Academia AIDEM	1983	33 años	150	4%
Academia Pepe Torres	1971	45 años	180	5%
Escuela de Música Vivace	1994	22 años	210	6%
Total			3,565	100%

Elaboración propia

De este modo podemos apreciar la cuota actual de la Escuela de Música Vivace con 6% de participación que se muestra, por ahora, superior al Conservatorio Josafat Roel Pineda, la Universidad de San Martín de Porres (USMP), Academia de Música AIDEM y la Academia Pepe Torres conducida por el destacado músico y productor peruano José Torres Ventocilla.

2.4.3 Matriz del perfil competitivo

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) nos permitirá analizar las fortalezas y debilidades más importantes de la competencia directa en comparación con las de Vivace, frente a factores críticos para el éxito en la industria seleccionados cuidadosamente.

Con el fin de realizar un eficiente análisis a través de la MPC, y dada la gran preponderancia que tiene la ponderación concedida a cada factor crítico para el éxito de los resultados, se siguió el procedimiento detallado a continuación para recoger los insumos para su elaboración:

- a. Se solicitó a los Directivos de la Escuela de Música Vivace que determinen los factores para el éxito empresarial de un servicio de educación musical *online*, que consideren esenciales para ser evaluados en la MPC. Estos factores críticos *para el éxito empresarial del servicio* son distintos a los incluidos en el estudio cuantitativo, ya que los incluidos en las encuestas realizadas están referidos al *éxito de la clase de música online*.
- b. Posteriormente, se solicitó a tres expertos, internos y externos a la empresa, que realicen su propia ponderación de cada factor. Los expertos consultados para la elaboración de las ponderaciones tienen más de 25 años de experiencia en la industria musical (uno de ellos es extranjero radicado en Perú). Para no influenciar en los resultados, cada ponderación fue recogida de forma separada, y ninguno de ellos conoció la opinión del otro en ningún momento.
- c. Seguidamente, se obtuvo por promedio simple la ponderación con la que se trabajaría en la MPC.
- d. Finalmente, ya con los factores críticos seleccionados y con la ponderación definida por promedio, el Director de Vivace procedió a colocar su calificación.

Los factores críticos del negocio seleccionados para la evaluación del MPC son:

1. *Participación en el mercado*: mientras más participación se alcance, mayor crecimiento de la

organización. Esa participación no solo debe ser ganada, sino conservada estableciendo una relación perdurable con el cliente. Asimismo, participación de mercado puede ser mayor si se logra ingresar a la industria antes que los competidores.

2. *Competitividad en precios:* en la industria musical muchas veces la competencia es por precio, esto hace correr el riesgo de caer en la disminución de la calidad. Es importante encontrar un equilibrio entre precio y calidad, de acuerdo a la estrategia que la empresa defina.
3. *Posición financiera:* la fortaleza económica es importante para lograr mantenerse en la industria de la educación musical, permitiendo hacer frente a los costes fijos, pago a proveedores, inversiones y a la estacionalidad en el nivel de matrículas.
4. *Calidad del producto:* es importante construir un buen servicio que permita cautivar al cliente, y por el que se desee pagar el precio fijado. A mayor calidad del servicio educativo, mayor es el precio que estará dispuesto a pagar el cliente.
5. *Publicidad:* es fundamental mantener un nivel de publicidad constante y bien planificado incorporado en un plan de marketing integral.
6. *Experiencia:* conocer una industria permite tomar mejores decisiones, e incluso anticiparse a las acciones de los competidores.
7. *Presencia en redes sociales:* estas se han convertido en un fuerte medio de interacción con los clientes,

tanto para recibir retroalimentación de ellos, como para mantener a las marcas cercanas a sus usuarios y consumidores. En la educación musical, esto puede ser fuertemente explotado, ya que puede equilibrar la inversión en publicidad y fortalecer la relación con los clientes.

8. *Calidad de web site*: la internet se ha convertido en el canal principal de publicidad en el medio de la educación musical. Mantener un *web site* actualizado permanentemente y con una estructura amigable, generará impacto en el cliente, y le conducirá a establecer contacto con la empresa. Por el contrario, un *web site* de poca calidad o con información desactualizada, puede hacer que el cliente pierda el interés y que no intente contactarse.
9. Estructura de la organización: Tener una estructura adecuada al interior de la empresa y los perfiles y funciones definidos, permitirá que la empresa opere como un engranaje muy bien coordinado. Una buena estructura funcional permitirá hacer a la empresa ser más competitiva y sólida.
10. *Servicio al cliente*: la educación musical es un producto intangible, donde el servicio ofrecido es fundamental para materializarlo. En el ámbito de la educación, el servicio ocurre en dos esferas: la educativa y la administrativa. Si una de las dos esferas de interacción falla, la percepción del cliente puede ser negativa, aunque en una de ellas todo funcione adecuadamente.

- 11.*Infraestructura:* contar con la infraestructura apropiada es importante para un buen desempeño de las distintas actividades de la empresa.
- 12.*Ubicación:* las decisiones sobre la ubicación de las instalaciones administrativas en el negocio *online* debe considerar al mercado objetivo y el perfil del cliente, quien quizás desee conocer las oficinas antes de tomar el servicio. Por otro lado, la ubicación es importante para la cuestión de gastos de mantenimiento, acceso a proveedores, costos por alquileres, entre otros.
- 13.*Lealtad del cliente:* es importante cultivar un vínculo con el cliente que permita obtener su lealtad a la marca, ya que ella hará que prefiera volver a adquirir otro producto de la misma empresa. La lealtad del cliente también se manifiesta en el boca a boca que pueda generar.

En el Cuadro 2.13 se presentan las ponderaciones entregadas por los expertos; se incluye también el promedio resultante para cada factor con los cuales se confeccionó la MPC.

Los competidores elegidos para este análisis son *Music Market* ubicado en el distrito de Miraflores, el *Ministerio de Cultura* ubicado en el distrito de San Borja y la *Academia AIDEM* ubicada en distrito de la Molina.

El Ministerio de Cultura ofrece cursos de música desde hace muchos años, incluso cuando aún era el Instituto Nacional de Cultura (INC).

Cuadro 2:13: Matriz de Ponderación de expertos para elaboración de MPC

	FACTORES CRITICOS DE EXITO	PONDERACIÓN			
		EXPERTO 1	EXPERTO 2	EXPERTO 3	PONDERADO PROMEDIO
1	Participación en el mercado	5%	2%	8%	5%
2	Competitividad en precios	7%	8%	10%	8%
3	Posición financiera	5%	1%	6%	4%
4	Calidad del producto	10%	10%	9%	10%
5	Publicidad	10%	12%	9%	10%
6	Experiencia	8%	8%	7%	8%
7	Presencia en redes sociales	10%	1%	8%	6%
8	Calidad de web site	11%	1%	9%	7%
9	Estructura de la organización	7%	2%	4%	4%
10	Servicio al cliente	9%	10%	10%	10%
11	Infraestructura	7%	15%	4%	9%
12	Ubicación	4%	20%	8%	11%
13	Lealtad del cliente	7%	10%	8%	8%
		100%	100%	100%	100%

Tres expertos brindaron sus ponderaciones para valorar cada uno de los factores críticos considerados para el análisis de un servicio de educación musical online, obteniendo de esta manera un promedio ponderado con el cual se trabajó.
Elaboración propia

Se concluye que de acuerdo al análisis de cuantificación de la MPC el negocio de educación musical *online* tiene amplias posibilidades de éxito frente a los competidores seleccionados, con un 3.13 frente a 2.84 de Yamaha, 1.98 del Ministerio de Cultura y 1.95 de AIDEM. Estos resultados y su proceso de obtención se pueden apreciar en el Cuadro 2.14 en la Matriz del Perfil Competitivo (MPC).

Cuadro 2:14: Matriz del Perfil Competitivo (PMC)

			NUEVO SERVICIO ONLINE		YAMAHA MUSIC		MINISTERIO DE CULTURA		AIDEM	
	FACTORES CRITICOS DE EXITO	PONDERACIÓN EXPERTOS	CA	PT	CA	PT	CA	PT	CA	PT
1	Participación en el mercado	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05
2	Competitividad en precios	0.08	3	0.25	4	0.33	4	0.33	3	0.25
3	Posición financiera	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12	1	0.04
4	Calidad del producto	0.10	4	0.39	3	0.29	1	0.10	2	0.19
5	Publicidad	0.10	3	0.31	2	0.21	1	0.10	2	0.21
6	Experiencia	0.08	4	0.31	4	0.31	3	0.23	4	0.31
7	Presencia en redes sociales	0.06	3	0.19	2	0.13	1	0.06	1	0.06
8	Calidad de web site	0.07	4	0.28	4	0.28	1	0.07	2	0.14
9	Estructura de la organización	0.04	3	0.13	3	0.13	3	0.13	1	0.04
10	Servicio al cliente	0.10	3	0.29	3	0.29	1	0.10	2	0.19
11	Infraestructura	0.09	3	0.26	2	0.17	3	0.26	1	0.09
12	Ubicación	0.11	4	0.43	3	0.32	2	0.21	2	0.21
13	Lealtad del cliente	0.08	2	0.17	2	0.17	2	0.17	2	0.17
		1.00		3.13		2.84		1.98		1.95

Para el análisis se utilizó la ponderación promedio de los expertos consultados, luego por compañía se aplicó una calificación del 1 al 4 con el resultado final de una puntuación ponderada. Las calificaciones deben ser 1 (*debilidad principal*), 2 (*debilidad menor*), 3 (*fortaleza menor*) y 4 (*fortaleza principal*). El objetivo de esta evaluación es poder evaluar la información de manera cuantitativa para apoyar la toma de decisiones.

Elaboración propia

2.5 Análisis del Contexto Actual y Esperado

El análisis externo permite conocer la situación que rodea a la empresa y que puede afectar su desempeño.

El conocimiento del macro entorno servirá también como información sustancial para la acertada toma de decisiones de los directivos.

Para este análisis se ha utilizado el método GETS, que agrupa la observación en cuatro variables generales: gobierno, economía, tecnología y sociedad-cultura.

2.5.1 Análisis Político – Gubernamental

La estabilidad política da confianza a los inversionistas. El Perú ha logrado en los últimos años grandes avances en su desarrollo, los cuales se pueden ver en sus altas tasas de crecimiento, la baja inflación (que se ha mantenido por un tiempo importante), la reducción de la deuda externa y la mejora de indicadores sociales. Esta estabilidad es una gran base para la confianza de inversionistas y el desarrollo de la empresa en Perú.

- a. Recientemente se creó el Ministerio de Cultura (18 de agosto de 2010) el cual sirve de plataforma para fortalecer la presencia de la actividad cultural en el país. El Ministerio de Cultura, a través de la Dirección de Artes, está encargado de diseñar, promover e implementar políticas que permitan el desarrollo y difusión de las artes escénicas, musicales, entre otras. El Ministerio de Cultura reemplazó en sus funciones al Instituto Nacional de Cultura (INC) que cesó sus actividades al nacer el Ministerio.
- b. Es importante considerar que la Constitución Política del Perú declara la *inafectación* del Impuesto General a las Ventas (IGV) a la actividad educativa⁶. Lo indicado, es muy importante para la industria musical en el sector educación, porque permite una competencia más justa entre las instituciones legalmente conformadas y las que funcionan de forma informal.

---

⁶ Constitución Política del Perú, Artículo 19 del Capítulo II

- c. Por otro lado, la política de exoneración del Impuesto General a las Ventas (IGV) para las actividades (eventos) culturales públicas (conciertos). Asimismo, la norma declara que las siguientes actividades se encuentran exoneradas del Impuesto General a las Ventas: “Espectáculos en vivo de teatro, zarzuela, conciertos de música clásica, ópera, opereta, ballet, circo y folclore nacional, calificados como espectáculos públicos culturales por la Dirección General de Industrias Culturales y Artes del Ministerio de Cultura”⁷.

Finalmente, dicha exoneración es un gran incentivo para la realización de las actividades de difusión musical propias del rubro de Vivace escuela de Música, así como la política de exoneración del impuesto a la renta para las organizaciones culturales sin fines de lucro.

2.5.2 Análisis económico

La estabilidad económica junto a la estabilidad política, brinda seguridad a los inversionistas. Según lo indicado, el Perú se convertiría para el 2015 en el tercer país de América en atraer la inversión extranjera, compartiendo esta posición con Argentina y Brasil. Estados Unidos y México tienen la primera y segunda posición respectivamente. El crecimiento del PBI está proyectado a superar el 5% en el 2015 (Ministerio de Economía y Finanzas, 2015), lo cual es

---

⁷ HUMALA, Ollanta. “Decreto supremo 082-2015-EF”. En: **El Peruano**. [en línea]. PE 2015. [citado 5 mayo 2015]. Disponible en: <http://www.elperuano.com.pe/NormasElperuano/2015/04/10/1222598-2.html>

importante, ya que el crecimiento se debe a razones exógenas (entrada de proyectos de inversión, principalmente en el sector minero).

Por otro lado, existe mayor facilidad para acceder a créditos. Esto se ha hecho evidente en los últimos años y está ayudando a la mejora de la competitividad del país.

Asimismo, el mejoramiento de la situación económica de los distintos sectores socioeconómicos.

Finalmente, Según datos de IPSOS Perú y del INEI, “más de la mitad (55.1%) de los 3.8 millones de hogares ubicados en las ciudades con más de 200 mil habitantes se encuentran dentro de la clase media y alta” (“El 55% de los hogares ,” 2013)

2.5.3 Análisis social y cultural

En la actualidad, el incremento de la actividad cultural en el Perú ha sido progresivo, en especial en el ámbito musical, tanto en la capital como en provincias.

Por otro lado, existe mayor cantidad de profesionales con capacidad de hacer empresa en el área musical. Por ejemplo, las universidades tienen interés por ofrecer una mayor cantidad de egresados en la carrera musical, es decir hacer empresa en la industria musical.

2.5.4 Análisis tecnológico

El fácil acceso a la tecnología permite el correcto funcionamiento de las operaciones, como es el caso de las clases de música *online*, sin que el costo del mismo sea alto.

Lo indicado anteriormente, aplica principalmente para las operaciones de gestión de la información, lo cual permite mantener la comunicación fluida y el cruce de información permanente. Así, el gran material educativo complementario que pudiese subirse a la Internet para el uso de los alumnos de la Academia de Música será en forma permanente actualizado. Por ejemplo, se puede utilizar material nuevo o disponible en la web o trabajar en la creación de un canal propio que pueda surtir toda la información a diferentes usuarios.

Finalmente, los aparatos electrónicos tales como computadores personales, *laptop*, *tablets*, *iphone*, entre otros han reducido sus precios por lo tanto ahora son más accesibles. Además, existe más posibilidad de contratar servicios de internet, como acceder a las redes sociales en forma gratuita y el uso de *wi-fi*.

Cuadro 2:15: Tabla comparativa de ingresos por NSE

Nivel Socio económico	Ingresos familiares mensuales en nuevos soles
Sector A	10,622
Sector B	5,126
Sector C	3,261
Sector D	1,992
Sector E	1,027

Fuente: “El 55% de los hogares urbanos pertenece a clase media y alta”. En: **Perú 21**, [en línea]. PE 2013. [citado 14 abril 2015]. Disponible en: <http://peru21.pe/economia/55-hogares-urbanos-pertenece-clase-media-y-alta-2146622>
Elaboración propia.

2.6 Oportunidades

- a. La industria musical aún está en desarrollo en el Perú, y la tendencia es al crecimiento.
- b. Mercado mal atendido.
- c. Facilidad de financiamiento bancario.
- d. Posibilidad de lograr convenios con instituciones de renombre.
- e. Barreras de entrada altas para competidores fuertes.
- f. Posibilidad de implementar un sistema educativo musical, el canal *online* el cual no ha sido lanzado al mercado por ninguno de los competidores.

CAPÍTULO III

3. Investigación de mercado

En este capítulo presentamos el estudio de mercado para la nueva línea de producto de Servicio de Clases *Online* para Vivace Escuela de Música.

Luego de plantear los estudios cualitativo y cuantitativo se hará el análisis de la información lo cual permitirá una mejor toma de decisiones.

3.1 Descripción del servicio o producto

El nuevo producto consiste en un servicio de enseñanza de ejecución musical instrumental haciendo uso de la tecnología VoIP (voz sobre protocolo de Internet) para poder alcanzar un mayor mercado en territorio peruano al cual no se puede llegar a través del formato presencial, incluso en Lima, por razones de distancia y tiempo.

Los cursos estarán compuestos por una clase personalizada a la semana vía *online* de una hora pedagógica de duración (45 minutos), en las especialidades de guitarra, piano y violín que el participante deberá elegir. Cada participante deberá resolver un trabajo práctico para la siguiente clase, complementándose con materiales adicionales que se le irán entregando conforme avanza en sus logros.

El Cuadro 3.1 presenta las características de este nuevo servicio de clases de música *online*.

Los aspectos de preparación de clases, evaluación, material complementario, videos, los syllabus, entre otros se presentan en los Anexos 11 a 16.

Cuadro 3:1: Curso de Vivace Online

Clases de música online:
Vivace brindará una enseñanza de calidad en vivo con profesores músicos en actividad y con una sólida formación en la especialidad que enseñan. La clase tendrá una duración de 45 minutos de forma totalmente personalizada y con una dinámica de trabajos que el alumno practicará y presentará en la siguiente clase para ser evaluados y corregidos.
Contenidos:
El curso comprenderá aspectos fundamentales como postura, técnica del instrumento, lectura musical y piezas musicales que incluirán las preferencias del alumno.
Niveles:
Tendrá niveles de estudio de cuatro meses cada uno y variedad de horarios para que el alumno pueda elegir.
Requisitos:
-Contar con el instrumento elegido   -Laptop o PC   -Conexión de Internet de banda ancha   -Cámara para video conferencia   -Micrófono para conexión a computadora

Elaboración propia

3.2 Selección del segmento de mercado

En lo referido al segmento meta, este estará conformado por:

- a. Personas del NSE A y B que residan en territorio peruano
- b. Decididos a tocar un instrumento musical.

- c. Que se encuentren en un rango de edad, principalmente, que va desde los 18 y 64 años.

El estudio se ha circunscrito a Lima considerando a los distritos de más alta concentración de NSE A y B. Según información de APEIN⁸, la mayor cantidad de la población de NSE A y B se encuentra en los distritos de: Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina. Y continuando en segundo lugar los distritos de: Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel. Para la toma de la muestra se ha considerado principalmente a participantes de los distritos mencionados.

En países como Suecia el 4% de la población asiste a una escuela musical, mientras que en España la cifra es 0.48%⁹. Considerando la situación de Perú, que en el campo artístico-musical se encuentra lejos de tener un sistema que se acerque a los estándares europeos y que continúa sumando esfuerzos para perfeccionarlos, la cifra debe ser muy inferior (no existen estudios al respecto). Se debe considerar que en los datos de estos estudios se considera los resultados de un momento específico y no la cantidad de personas que han pasado por las escuelas de música de esos países a lo largo del tiempo.

---

⁸ ASOCIACIÓN PERUNA DE EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. **Niveles socioeconómicos 2014**. [en línea]. Lima: APEIM, agosto 2014. [citado 15 abril 2015]. Disponible en: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apecim/docs/nse/APEIM-NSE-2014.pdf>

⁹ VERDÚ, Daniel. “España manda la música a otra parte”. En: **El País**. [en línea]. ES 2012. [citado 5 mayo 2015]. Disponible en: http://sociedad.elpais.com/sociedad/2012/10/13/actualidad/1350151891_297659.html

3.3 Investigación cualitativa

La investigación cualitativa es muy importante en la etapa exploratoria, ya que permitirá definir el problema de investigación en sí mismo, según Malhotra¹⁰ Con ayuda de la investigación cualitativa se logra obtener mayor comprensión del objeto de la investigación, así como obtener información sustancial para conocerlo y enriquecer el estudio cuantitativo.

Para la investigación cualitativa se eligió la técnica de entrevistas en profundidad con expertos y con posibles usuarios con conocimiento del área de ingeniería de sistemas en primer lugar, por adecuarse a los integrantes de la muestra a los cuales era difícil o imposible reunirlos, y en segundo lugar porque permitiría extraer información que con la técnica del *focusgroup* hubiera sido difícil obtener por cuestiones de confiabilidad.

“Una entrevista en profundidad es una entrevista no estructurada, directa y personal en la que un entrevistador altamente capacitado interroga a una sola persona, con la finalidad de indagar sus motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos subyacentes acerca de un tema”¹¹.

La posibilidad de realizar una entrevista en profundidad permite dirigir las preguntas de acuerdo a la información que vaya revelando el entrevistado, lo cual enriquece en gran manera la información que pueda obtenerse.

---

¹⁰ MALHOTRA, Naresh. **Investigación de mercados**. 5ª ed. México: Pearson Education, 2011. pp. 42-43

¹¹ Ibid. pp.158

3.3.1 **Objetivo general del estudio cualitativo**

El objetivo general de este estudio es dimensionar, desde el aspecto cualitativo, la educación *online* de quienes brindan, reciben o están involucrados de alguna manera con los medios informáticos relacionados al objeto del estudio.

3.3.2 **Objetivos específicos del estudio cualitativo**

Los objetivos específicos (OE) para el estudio cualitativo realizado son:

- OE1: Conocer las dificultades que pueden haber experimentado los entrevistados al ofrecer o recibir el servicio educativo *online*.
- OE2: Indagar acerca de la opinión respecto a la viabilidad de un servicio educativo *online* aplicado al área musical.
- OE3: Explorar en el grado de satisfacción y preferencias de quienes han recibido y/o brindado este tipo de servicio.

3.3.3 **Proceso de muestreo**

Para la muestra se seleccionó a seis expertos vinculados al área del estudio; es por ello que las personas entrevistadas fueron ingenieros de sistemas, ingenieros de sonido y artistas relacionados al servicio educativo *online* residentes en Perú y en el extranjero.

Los entrevistados fueron:

- Martha Masters (USA), Doctora en música.
Docente en Loyola Marymont University y California State University, California, USA.

- Daniel Morgade Fernández (Uruguay), Licenciado en música. Jefe del Departamento de Guitarra del Instituto de Arte de la Universidad de San Martín de Porres. Con tres años de residencia en Perú.
- Ciro Luna (Perú), Ingeniero de sonido y músico. Propietario de estudio de grabaciones privado.
- Edinson Virto Benites (Perú), Lic. Ingeniero de sistemas. Analista de sistemas senior.
- Gary Raiser Vinatea (Perú), Lic. Ingeniero de sistemas. Analista de sistemas de Saga Falabella
- Aldo Montero Rojas (Perú), Lic. Ingeniero de sistemas. Gerente Comercial de Nutralite SAC

La reproducción de las partes más relevantes de dichas entrevistas se encuentra en los anexos.

3.3.4 Diseño de instrumento

Para el desarrollo de las entrevistas en profundidad se elaboró una guía de pautas única que permitió extraer información valiosa de los profesionales consultados. Estas entrevistas se pudieron realizar durante 15 días y en algunos casos fue necesario realizarlas vía *online* por razones de tiempo de los entrevistados o porque no residían en Perú. En las entrevistas en profundidad se abordó los siguientes temas:

- Problemas presentados durante la clase *online*.
- Futuro de la educación musical *online*.
- Ventajas frente a un curso presencial.
- Uso de plataformas gratuitas para la conexión.

- Formas de pago utilizada.
- Elementos complementarios a la clase *online*.
- Precio

3.3.5 Análisis de datos

Las observaciones obtenidas de las entrevistas en profundidad, relacionadas con los objetivos son presentadas en el Cuadro 3.2

Cuadro 3:2: Matriz de resultados del estudio cualitativo

Objetivo específico	Temas abordados	Información relevante recogida
OE 1 OE2 OE3	Problemas presentados durante la clase <i>online</i> .	- Los cursos de música <i>online</i> funcionan mejor con personas que ya tocan algo en su instrumento, ya que permite hacerse comprender por el alumno solo de modo verbal y con ejemplos vía <i>online</i>. En el caso de principiantes es difícil porque el profesor no puede tener contacto con el alumno para ayudarlo con la postura adecuada de brazos, manos, dedos y espalda. - Entre las especialidades musicales preferibles para dictar un curso de música <i>online</i> se encuentran las que permiten un acercamiento a cámara y micrófono, como la guitarra o el piano, entre otros. La batería es un instrumento que presenta muchas dificultades técnicas debido a la complejidad del <i>micrado</i> (colocación, cantidad y calibración de los micrófonos) necesario. - Los problemas técnicos ocurridos durante las clases impartidas/recibidas por los entrevistados se refirieron principalmente a la calidad de la conectividad.

Continúa...

...Viene

Objetivo específico	Temas abordados	Información relevante recogida
OE2 OE3	Futuro de la educación musical <i>online</i>.	- La música <i>online</i> se proyecta como el futuro en la educación. Aún se siguen perfeccionando los medios tecnológicos que permitirán seguir elevando la calidad de las clases <i>online</i> que a la fecha ya son bastante buenas. Se le considera una opción de negocio viable.
OE2 OE3	Ventajas frente a un curso presencial.	Se encontró que entre las ventajas principales de un curso <i>online</i> en general permite reducir la limitante del tiempo, elimina el problema del traslado y brinda acceso a docentes y recursos que no están al alcance físico por razones geográficas. Por otra parte se mencionaron objeciones a una clase <i>online</i> de percusión porque requiere un gran esfuerzo técnico, y que probablemente no ayude a ofrecer una clase de calidad.
OE2	Uso de plataformas gratuitas para la conexión.	En general los profesionales no presentan objeción para el uso de plataformas gratuitas como Skype para realizar la conectividad, siempre y cuando las clases sean enriquecidas con entrega de material, sea acompañado de videos complementarios y exista una web oficial de presentación del servicio.
OE2	Formas de pago utilizada.	Entre los sistemas de pago comúnmente utilizados se encuentran: para el extranjero Paypal, Visa, Western Union; y transferencia bancaria local.

Continúa...

...Viene

Objetivo específico	Temas abordados	Información relevante recogida
OE3	Elementos complementarios a la clase <i>online</i> .	- Para atraer al público objetivo es muy importante que existan recomendaciones para poder reducir o eliminar las dudas o temores respecto a un curso <i>online</i>. Las valoraciones de usuarios anteriores son muy útiles para este objetivo. - Los demos, las clases de prueba y la información completa vía web pueden resultar buenos medios para favorecer la decisión de inscribirse en un curso <i>online</i>. - La entrega de material como documentos de texto, pistas musicales, partituras y videos son fundamentales para que un curso sea muy atractivo para el alumno.
OE2	Precio	- Respecto al precio de una sola clase <i>online</i> para Estados Unidos y Europa puede variar mucho dependiendo de quién sea el maestro, y se puede encontrar entre los 50 y 150 USD (Dólares Americanos). - Existe la percepción entre expertos que una clase vía <i>online</i> en Perú puede costar 50 Nuevos soles, dependiendo del nivel y credenciales del maestro.

3.4 Investigación Cuantitativa

El estudio realizado es exploratorio y se usó la técnica de la conveniencia para el levantamiento de las encuestas de manera *online*. Se ha considerado el uso de encuestas elaboradas con el fin de extraer información que permita conocer el hábito de consumo

y el perfil del consumidor del segmento meta, además de sus principales opiniones acerca de los servicios *online*.

Las encuestas han sido dirigidas a personas desde los 18 hasta los 64 años de edad a través de la herramienta de formularios de Google Drive, que permite poner encuestas en línea y recoger los resultados de manera simultánea. Esta encuesta fue dirigida por conveniencia a personas que cumplieran las características del público objetivo utilizando las redes sociales y el correo electrónico dirigido.

3.4.1 Objetivo general del estudio cuantitativo

El objetivo general de este estudio cuantitativo es ponderar y analizar de manera objetiva y directa, sobre la base de una muestra, la información obtenida acerca de la valoración y comportamiento de una población hacia el servicio de clases de música *online*.

3.4.2 Objetivos específicos del estudio cuantitativo

Los objetivos específicos (OE) que se han identificado para el estudio cuantitativo son:

- OE1: Identificar la proporción del mercado interesado en el nuevo servicio de clases de música *online*.
- OE2: Identificar las opiniones a favor y en contra de un servicio de clases de música *online*.
- OE3: Identificar las especialidades musicales con mayor aceptación para un curso *online*.
- OE4: Medir el precio que el mercado objetivo está dispuesto a pagar.
- OE5: Identificar a los principales competidores.

3.4.3 Proceso de muestreo

La muestra para el estudio cuantitativo ha sido tomada de la población de NSE A-B de los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina; y Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel. Estos son los dos bloques que representan el mayor volumen de esta población en Lima Metropolitana según los datos de APEIN 2014 (ver Cuadro 3.3).

Cuadro 3.3: Distribución de la población en Lima y Callao, 2014

DISTRITOS DE LA PROVINCIA DE LIMA Y LA PROVINCIA CONSTITUCIONAL DEL CALLAO, 2014			
Distrito	Población 2014	Distrito	Población 2014
1 Lima	276 857	27 Punta Negra	7 568
2 Ancón	38 482	28 Rimac	167 286
3 Ate	611 082	29 San Bartolo	7 463
4 Barranco	30 641	30 San Borja	111 808
5 Breña	77 116	31 San Isidro	55 006
6 Carabayillo	290 311	32 San Juan De Lurigancho	1 069 566
7 Chaclacayo	43 355	33 San Juan De Miraflores	400 630
8 Chorrillos	322 066	34 San Luis	57 530
9 Cieneguilla	43 975	35 San Martín de Porres	686 702
10 Comas	522 760	36 San Miguel	135 366
11 El Agustino	190 961	37 Santa Anita	223 447
12 Independencia	216 764	38 Santa María del Mar	1 467
13 Jesús María	71 514	39 Santa Rosa	17 563
14 La Molina	166 912	40 Santiago de Surco	338 509
15 La Victoria	175 372	41 Surquillo	91 686
16 Lince	51 144	42 Villa El Salvador	454 114
17 Los Olivos	365 921	43 Villa María del Triunfo	441 239
18 Lurigancho	212 987	44 Callao	410 640
19 Lurín	82 319	45 Bellavista	72 665
20 Magdalena Del Mar	54 566	46 Carmen de La Legua Reynoso	41 431
21 Pueblo Libre	76 437	47 La Perla	59 518
22 Miraflores	82 805	48 La Punta	3 521
23 Pachacamac	120 015	49 Mi Perú 1/	56 371
24 Pucusana	16 120	50 Ventanilla	355 830
25 Puente Piedra	336 928		
26 Punta Hermosa	7 381		

De color verde se observa los distritos pertenecientes a la Zona 6 y en rojo la Zona 7 de acuerdo a la división de APEIM que han sido elegidos como zonas centrales de clientes potenciales por tener la más alta concentración de población NSE A y B de Lima.

Fuente ASOCIACIÓN PERUNA DE EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. **Niveles socioeconómicos 2014**. [en línea]. Lima: APEIM, agosto 2014. [citado 25 abril 2015]. Disponible en: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apecim/docs/nse/APEIM-NSE-2014.pdf>

En el Cuadro 3.4 se puede observar la concentración total de población en los distritos antes mencionados.

Cuadro 3:4: Distribución de personas según NSE

Zona	TOTAL	Niveles Socioeconómicos				
		NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Total	100	4.4	18.4	43.2	25.2	8.8
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabayllo)	100	0.0	10.6	48.6	28.0	12.8
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	100	2.8	22.4	51.5	19.4	3.9
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	100	2.6	9.5	43.1	33.2	11.6
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	100	0.7	21.7	45.2	27.0	5.3
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	100	3.0	13.3	44.9	28.7	10.1
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100	15.8	49.1	27.2	7.6	0.2
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	100	31.0	44.6	19.2	4.1	1.1
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	100	2.1	16.4	40.8	28.5	12.3
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurin, Pachacamac)	100	0.1	6.9	47.0	33.8	12.0
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	100	1.4	15.1	44.3	26.4	12.9
Otros	100	0.0	14.1	44.3	33.6	8.1

Se encuentran señaladas las zonas 6 y 7, las cuales son el mercado objetivo principal del proyecto. Las cifras son porcentuales.

Fuente ASOCIACIÓN PERUNA DE EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. **Niveles socioeconómicos 2014**. [en línea]. Lima: APEIM, agosto 2014. [citado 25 abril 2015]. Disponible en: <http://www.apecim.com.pe/wp-content/themes/apecim/docs/nse/APEIM-NSE-2014.pdf>

En la Cuadro 3.5 se observa el resultado del último censo (2007) mostrando la distribución de la población de Lima por rangos de cinco años. En el Cuadro 3.6 se ha efectuado el cálculo cruzado de la información para obtener el grupo objetivo el cual corresponde al universo del cual se extraerá la muestra. Se consideran para el estudio las variables de edad, NSE A y B y lugar de residencia en los distritos seleccionados con mayor concentración NSE A y B.

Cuadro 3:5: Distribución de personas en Lima según edad

Edad	Población
De 0 a 4 años	713,807
De 5 a 9 años	685,344
De 10 a 14 años	746,671
De 15 a 19 años	799,164
De 20 a 24 años	837,038
De 25 a 29 años	781,473
De 30 a 34 años	721,109
De 35 a 39 años	626,804
De 40 a 44 años	546,449
De 45 a 49 años	455,111
De 50 a 54 años	399,228
De 55 a 59 años	308,104
De 60 a 64 años	245,097
De 65 a 69 años	190,089
De 70 a 74 años	148,209
De 75 a 79 años	113,030
De 80 a 84 años	69,461
De 85 a 89 años	38,560
De 90 a 94 años	14,138
De 95 a 99 años	6,325
Total	8,445,211

5'719,577

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda**. [en línea]. Lima: INEI, junio 2008. [citado 25 abril 2015]. Disponible en: <http://censos.inei.gob.pe/censos2007/documentos/ResultadoCPV2007.pdf>

Tabla referencial: adaptada de PGA, Proyecto para la implementación de un salón de belleza. USIL, 2013
Elaboración propia.

El total del universo para la extracción de la muestra es de 557,578 personas. Para llegar a esta cifra se ha extraído el total de personas según las edades objeto del estudio (de acuerdo a la división por edades publicada por el INEI, Cuadro 3.5), y finalmente el porcentaje de población A y B en los distritos seleccionados (según APEIM). Ver Cuadro 3.6.

Cuadro 3:6: Extracción del tamaño de la muestra

Edad	Población		ZONA SEGUN APEIN	DISTRITOS	POBLACION Segun INEI	NSE A	NSE B
De 0 a 4 años	713,807			%		31.0%	44.6%
De 5 a 9 años	685,344			Molina	166,912	51,743	74,443
De 10 a 14 años	746,671			Miraflores	82,805	25,670	36,931
De 15 a 19 años	799,164			San Borja	111,808	34,660	49,866
De 20 a 24 años	837,038			San Isidro	55,006	17,052	24,533
De 25 a 29 años	781,473			Surco	338,509	104,938	150,975
De 30 a 34 años	721,109			Sub total	755,040	234,062	336,748
De 35 a 39 años	626,804			Total sin considerar edad		570,810	
De 40 a 44 años	546,449			Total considerando edad	68%	386,585	
De 45 a 49 años	455,111			%		15.8%	49.1%
De 50 a 54 años	399,228			Jesús María	71,514	11,299	35,113
De 55 a 59 años	308,104			Lince	51,144	8,081	25,112
De 60 a 64 años	245,097			Magdalena	54,566	8,621	26,792
De 65 a 69 años	190,089			Libre	76,437	12,077	37,531
De 70 a 74 años	148,209			San Miguel	135,366	21,388	66,465
De 75 a 79 años	113,030			Sub total	389,027	61,466	191,012
De 80 a 84 años	69,461			Total sin considerar edad		252,479	
De 85 a 89 años	38,560			Total considerando edad	68%	170,993	
De 90 a 94 años	14,138			Población total para la muestra		557,578	
De 95 a 99 años	6,325						
Total	8,445,211						

Obtención de la muestra para la investigación cuantitativa. Se ha cruzado la información de las tablas 3.1 a 3.3. Se concluye que la población para la muestra es de 557,578. Elaboración propia

El número de encuestas efectivas de este estudio exploratorio es de 387.

- **Elementos:** 387
- **Alcance:** distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina, Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel.
- **Tiempo:** 30 días
- **Medio:** Encuesta en línea

3.4.4 Diseño de instrumento

Para el estudio cuantitativo se elaboró una encuesta, que permitiese realizar un análisis cruzado, considerando fundamentalmente los resultados de la investigación cualitativa, que revele la información deseada de acuerdo a

los objetivos planteados. En la encuesta se consideraron temas relacionados con los objetivos específicos como:

- Preferencia instrumental.
- Estudios musicales previos.
- Atracción por cursos *online*.
- Instrumentos musicales tocados previamente y/o el que se desea aprender.
- Competencia
- Precio.

A continuación, en el Cuadro 3.6 se presenta la vinculación de los objetivos específicos del estudio cuantitativo con los temas abordados en las encuestas realizadas.

Cuadro 3.6: Matriz del estudio cuantitativo.

Objetivo específico	Temas abordados
OE1	Preferencia instrumental.
OE1	Estudios musicales previos.
OE1 OE2	Atracción por cursos <i>online</i> .
OE1 OE3	Instrumentos musicales tocados previamente y/o el que se desea aprender.
OE4	Precio
OE5	Competidores más conocidos y opinión acerca del servicio.

Esta encuesta se realizó en línea, de forma *online* y utilizando la técnica de la conveniencia, lo que permitió recoger respuestas de personas que de por sí ya tienen inclinación al uso de Internet lo cual es acorde al presente plan de negocio.

3.4.5 Análisis y procesamiento de Datos

En el siguiente apartado presentamos los resultados del estudio cuantitativo realizado por medio de encuestas.

Esta información ha sido analizada y tabulada de forma directa, así como también de forma cruzada para extraer los mejores resultados que pueda ofrecer.

a. Experiencia musical previa

En lo referido a que sí los encuestados tocan o no un instrumento musical (pregunta N° 1), el resultado fue que un 70.8% toca o ha tocado un instrumento musical.

Este dato resulta interesante porque además revela que la población considerada como objetivo del estudio tiene o ha tenido contacto con la música, independientemente del nivel de ejecución (Gráfico 3.1).

Gráfico 3.1: Experiencia musical previa:

Respuesta a la pregunta: “¿Ha tocado antes un instrumento musical?”. El 70.8% respondió afirmativamente.

Elaboración propia

Para saber si los encuestados alguna vez habían estudiado formalmente en una academia se hizo la pregunta “¿cómo aprendió a tocar?” (pregunta N° 3). Los resultados muestran que el 77.1% nunca estudió en una academia y que solo el 22.9% sí lo hizo. Aunque es importante considerar que el 25.2% recibió clases de manera privada.

Dentro del grupo de “otro” se mencionó que algunos de los encuestados aprendieron con un familiar, amigo, en el colegio o en la universidad.

Gráfico 3.2: Experiencia de estudio musical previa

Resultados de la pregunta No 3 de la encuesta.: “¿Cómo aprendió a tocar? “.

Elaboración propia

b. Nivel de inclinación por el estudio musical

Ante la interrogante de que si le gustaría estudiar un instrumento musical, ya sea para aprender o para perfeccionarse, el 63% respondió que “definitivamente sí” y el 27.9% dijo que “probablemente sí estudiaría”.

Esto revela un fuerte interés por tocar un instrumento musical, al menos en la población estudiada, y que pueden haber muchos factores, como la falta de tiempo y las ocupaciones que impiden su realización.

Gráfico 3.3: Inclinación por estudio musical

Resultado de la pregunta filtro de la encuesta realizada: "¿A usted le gustaría aprender a tocar un instrumento musical?". El 63% respondió definitivamente sí.

Elaboración propia

c. Competencia

Se observa que las instituciones musicales más conocidas son el Conservatorio Nacional, Escuela de Música Vivace, Academia Pepe Torres, la Academia Yamaha y AIDEM. Un grupo secundario lo conformarían el Conservatorio Josafat Roel Pineda, Adagio Rock, Kodaly, Master Music, Rockservatorio y Alterna Music que fueron mencionados en la categoría de *otros*.

Gráfico 3.4: Competencia

Resultado de la pregunta N° 7, sobre las academias o instituciones de las que ha escuchado.

Elaboración propia

d. Grado de interés en el curso de música *online* según el concepto de Vivace

Este aspecto es de suma importancia para el estudio cuantitativo realizado, ya que revela con cuanto mercado real se cuenta para un proyecto de clases de música *online* dirigido al sector socioeconómico A-B.

Ante la pregunta de que si se inscribirían en un curso de música *online* (pregunta N° 19), el 19.7% dijo “definitivamente sí me inscribiría” y el 54.5% manifestó que “probablemente sí me inscribiría”. El “no sabe” y el “probablemente” y “definitivamente no me inscribiría” totalizan el 25.7%.

Esto significa que existe un mercado importante que sí podría demandar del servicio de música *online*.

Gráfico 3.5: Grado de interés en el servicio ofrecido

Nivel de respuesta ante la pregunta: “¿Se inscribiría usted en un curso de música online bajo el concepto proporcionado?”. El 19.7% declaró que definitivamente sí se inscribiría.

Elaboración propia

e. Inclinación por especialidad de instrumento musical

Dentro del estudio se consideró la inclinación o preferencia por un instrumento musical (pregunta N° 23). El dato acá consignado corresponde únicamente a la población encuestada que respondió que “definitivamente sí estudiaría”, “probablemente sí estudiaría” y “no sabe” si estudiarían música por vía *online*. Ante la pregunta de qué instrumento estudiarían, la respuesta validó la percepción que se tenía respecto al mercado y a la información obtenida por datos secundarios de que la guitarra es el instrumento preferido a nivel mundial.

Respecto al resultado, el 39.6% prefirió la guitarra acústica, el 26.5% se inclinó por el piano, el 9% escogió a la guitarra eléctrica y el 6.9% eligió al violín.

Finalmente, en suma, el 18.1% eligió otros instrumentos entre los que figuraban, la percusión, el saxo, la flauta dulce y traversa, charango, quena, entre otros.

Gráfico 3.6: Inclinación por especialidad musical

El 39.6% de los encuestados declaró que les gustaría aprender a tocar guitarra a través de Vivace Online (pregunta N° 23 de la encuesta).

Elaboración propia

f. Precio

El estudio cuantitativo incluyó también la percepción sobre el precio para un buen curso de música vía *online*. Se manejaron márgenes de entre 200 hasta 400 Nuevos Soles. El 65.3% eligió un precio entre 200 a 250 Nuevos Soles.

Gráfico 3.7: Preferencia de precio

Inclinación por nivel de precio (Pregunta N°20 de la encuesta).

Elaboración propia

g. Opinión de los padres

Con el propósito de conocer el nivel de aceptación de los padres para matricular a sus hijos en el curso de Vivace *online* se incluyó la pregunta: “Si usted tiene hijos, ¿los inscribiría en un curso de música *online* bajo el concepto proporcionado?”. El resultado se considera altamente satisfactorio, habiéndose encontrado que el 19.3% respondió que “definitivamente sí los inscribiría”, mientras que el 41.1% respondió que “probablemente sí los inscribiría”; esto indica que el curso y el nombre de la marca inspiran confianza en los padres de familia.

Gráfico 3.8: Opinión de los padres

Los padres manifestaron una alta probabilidad de inscribir a sus hijos en el curso de vivace Online (pregunta 16 de la encuesta).

Elaboración propia

h. Factores críticos de éxito

Como consecuencia de los hallazgos encontrados en las entrevistas en profundidad se decidió medir los factores críticos de éxito, obteniendo un resultado muy interesante, ya que se pensaba que los videos tutoriales complementarios (46%) serían los favoritos, sin embargo se puede observar en el Gráfico 3.10 que tener variedad de horarios es más valorado (63%).

Del mismo modo la enseñanza de la lectura musical es muy valorada, llegando a alcanzar el 61.4%.

Para obtener este resultado se le pidió a los encuestados que califiquen del 1 al 5 (siendo 5 lo más importante) entre distintos factores considerados sustanciales para el éxito del curso de música *online*.

Gráfico 3.9: Medición de factores críticos para el éxito

El dato más revelador de este punto es que ofrecer variedad de horarios es el atributo más valorado por las personas que se inclinan por las clases de música online, habiendo obtenido un 63% de preferencia.

Elaboración propia

Algo importante de considerar es que haber tenido una experiencia de estudio musical previo podría haber influido en el nivel de preferencia por determinado factor crítico evaluado entre los que ya han tocado y los que no han tocado un instrumento musical. El Gráfico 3.10 muestra esta variación donde se observa que la variedad de horario es vital para ambos grupos (57% para los que no tocan aún y 62% para los que ya tocan), mientras que el grupo de los que no han tocado un instrumento musical prefieren en segundo lugar las pistas de sonido (58%) frente a la lectura musical que es preferida por los que ya han tocado antes (61%).

Gráfico 3.10: Factores críticos según la experiencia previa

Elaboración propia

i. Preferencia de horarios de clases

De acuerdo a la evaluación de la preferencia de horario de clase, se observa una alta preferencia por los horarios nocturnos después de las 8p.m. entre lunes y viernes con un promedio de 42.2%, con ligero descenso el día viernes (38.7%), mientras que en el día sábado la preferencia se concentra entre las 10 a.m. y 12 p.m. con el 32.7%.

Cuadro 3:7: Preferencia de horarios de clases

DIA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO
Entre 8 y 10am	5.7%	5.5%	4.6%	5.9%	4.8%	13.1%
Entre 10 am y 12 pm	10.5%	10.9%	8.1%	12.7%	10.2%	32.7%
Entre 12 y 2 pm	2.4%	1.6%	4.6%	1.0%	3.2%	7.5%
Entre 2 y 4pm	7.7%	9.3%	6.6%	5.9%	7.0%	7.9%
Entre 4 y 6 pm	13.4%	8.7%	14.7%	11.3%	16.7%	15.4%
Entre 6 y 8 pm	16.7%	19.7%	20.8%	19.1%	19.4%	10.3%
Después de las 8 pm	43.5%	44.3%	40.6%	44.1%	38.7%	13.1%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

El grueso de los encuestados reveló preferir horarios nocturnos entre los lunes y los viernes. Y si tuviesen que elegir sábado prefieren horarios entre las 10 a.m. y 12 p.m.

Elaboración propia

j. Razones de la muestra para estudiar vía *online*

La encuesta realizada recogió importante información acerca de las razones para estudiar o no estudiar vía *online*.

En este apartado se presentan las principales razones.

Las principales razones para *sí* estudiar vía *online* expresadas por los encuestados fueron:

- Mejor manejo del tiempo
- Sería más cómodo
- El tráfico es un obstáculo.
- Internet es el futuro de la tecnología.
- Sería divertido.
- Para experimentar.
- Es difícil trasladarse a clases con el instrumento.
- Podría estar cerca de la familia.
- Es más dinámico.
- Genera menos costos.

- Evitaría tener que trasladarse.
- La clase sería personal.
- Con la tecnología de hoy es facilísimo y conveniente.
- Variedad de horarios.

Principales razones para *no* estudiar vía *online* expresadas por la muestra:

- El sonido no sería evaluado correctamente vía Internet.
- De forma presencial el profesor puede corregir errores.
- Lo *online* no inspira seriedad.
- Las clases presenciales es lo mejor para las clases de música.
- No se tendría a un profesor para resolver dudas.
- Las clases presenciales aun no son superadas por Internet.
- Es más fácil de entender de forma presencial.
- Dudas sobre la confiabilidad.
- Se requiere de mucha disciplina para aprender vía *online*.
- En el caso de la música las clases deben ser presenciales.

Principales razones por las que la muestra de encuestados respondió que *probablemente sí* estudiaría vía *online*:

- Depende del costo. En Internet se encuentra también información gratuita.
- Depende de la metodología.

- Depende de las herramientas disponibles para llevar el curso.
- Tendría que ser muy didáctico.
- Depende del horario.
- El tiempo y el traslado es un obstáculo para estudiar presencial.
- Es complicado trasladarse con el instrumento.
- Tendría que probarlo.
- Ahorra tiempo y dinero.
- El ancho de banda debería ser muy bueno.

3.5 Conclusiones y Recomendaciones del estudio cualitativo y cuantitativo

1. Los cursos de música *online* tienen una ventaja principal la cual es que elimina el problema del traslado y brindan recursos que no pueden estar cercanos por razones geográficas.
2. Los profesionales en la materia no presentan objeción en utilizar plataformas gratuitas como Skype para efectuar conectividad, siempre que puedan tener todos los recursos necesarios para obtener un servicio de excelencia.
3. Los usuarios que hayan recibido las clases de música *online* deben dar su testimonio y recomendar dicho tipo de servicio para reducir la incertidumbre que poseen los potenciales clientes.
4. Los cursos *online* tienen mejor funcionamiento con las personas que tienen experiencia en tocar algún tipo de instrumento, debido a que los profesores no pueden tener contacto directo con un alumno de tipo principiante.

5. Entre las especialidades musicales preferibles para dictar un curso de música *online* se encuentran las que permiten un acercamiento a cámara y micrófono tales como la guitarra acústica, guitarra eléctrica, piano y violín.
6. Del total de encuestados el 70.8% (Pregunta N°1) ha tocado algún instrumento musical anteriormente. Además, el 64.9% de los encuestados manifestó que tiene inclinación por aprender a tocar un instrumento musical (pregunta N°10 de la encuesta).
7. Con respecto al grado de interés en inscribirse en un curso *online*, el 19.7% (pregunta N° 19) de los encuestados indicó que sí estaría interesado y el 54.5% indicó que tal vez lo haría.
8. En relación al precio, el 65.3% de los encuestados indicó que el mejor precio para un curso de música *online* es entre S/. 200.00 y S/. 250.00 nuevos soles.
9. Analizar las razones específicas mencionadas por los encuestados por las que las que tomarían o no los cursos de música *online*.
10. La experiencia de estudios musicales previos influye sobre la preferencia por los factores críticos, por lo que se recomienda incluir un mix de ellos en la oferta *online*.

3.6 Perfil del consumidor

El consumidor de los cursos de música *online* a los que se va a dirigir la Escuela de Música Vivace son personas de ambos sexos, de NSE A y B, que residan en territorio nacional, y con un rango de edad bastante amplio con una alta concentración entre los 18 y 44 años. Además, que estén dispuestos a pagar entre S/. 200.00 y

S/. 300.00 nuevos soles para recibir el dictado del curso. Por otro lado, el usuario de este servicio valora altamente su tiempo.

Finalmente, las personas que tomen los cursos *online* deben tener un mínimo de experiencia en tocar un instrumento musical para alcanzar los mejores resultados durante su estudio. Por otro lado, se puede definir como un grupo secundario a las personas mayores de 44 años.

CAPÍTULO IV

4. Plan de Marketing

En este capítulo presentamos el plan de marketing para la nueva línea de producto de Servicio de Clases *Online* para Vivace Escuela de Música.

Luego de haber definido los objetivos y haber efectuado la investigación de mercados tanto cualitativo como cuantitativo, se procederá a plantear las estrategias del Marketing Mix y las de ventas.

En el presente Plan de Marketing se definen los objetivos, se detallan las estrategias, acciones y el manejo del mix de marketing para poder lograr los objetivos propuestos en un periodo determinado.

4.1 Estrategias de Marketing Mix

Las variables de la mezcla de mercadotecnia pueden ser ajustadas a corto plazo, sin embargo, existen otras variables que se pueden modificar en el largo plazo tales como el desarrollo de nuevos productos y la selección de los canales de distribución.

Un aspecto fundamental a considerar antes de ingresar al Marketing Mix es comprender la etapa en la que se encuentra la nueva línea de negocio, ya que ello es un factor que refleja las decisiones de compra del cliente y en la estrategia de la empresa. De acuerdo al ciclo de vida del producto Vivace *Online* se encontrará, al momento de su lanzamiento, en la etapa de introducción (Gráfico 4.1).

Gráfico 4.1: Ciclo de vida

Vivace *Online* se encontrará en la etapa de introducción, además será, al menos por un tiempo, la única oferta de clases de música en línea con sede en Perú.

Elaboración propia

A continuación se presentan las estrategias del Marketing Mix.

4.1.1 Estrategia de producto

El producto es nuevo y consiste en la enseñanza musical instrumental en base al uso de la tecnología para poder alcanzar un mayor mercado y cubrir el segmento de NSE A y B.

Por otro lado, el producto ofrecido es para satisfacer una nueva necesidad del mercado que actualmente no puede acceder a clases de música de manera presencial debido a la falta de tiempo, el problema del traslado u otras razones geográficas (lejanía, tráfico, falta de movilidad).

Además, el presente es un producto intangible el cual lleva de la mano el servicio que brinda como marca la Escuela de Música Vivace con más de dos décadas de experiencia en la educación musical.

Finalmente, es importante indicar que las clases a ser dictadas son para los instrumentos como la guitarra acústica, piano y violín.

A continuación se presentan diversos atributos que se incluirán en la estrategia de producto:

- a. *Calidad:* Se ofrecerá un producto de calidad utilizando la tecnología VoIP (siglas en inglés usadas para referirse a *voz sobre protocolo de Internet*), donde se impartirán clases *online* a cualquier parte del territorio nacional. La calidad ofrecida del presente producto está relacionada con la experiencia y jerarquía que posee la Escuela de Música Vivace.
- b. *Diseño:* Las clases dictadas serán enriquecidas con entrega de material, acompañados de videos complementarios y con una web oficial de presentación del servicio.

Por otro lado, se utilizarán medios de pago como por ejemplo Visa, Western Union y transferencia bancaria local para que de esta manera los alumnos no tengan la necesidad de pagar en forma personal por cada clase sino también en forma virtual.

- c. *Marca:* El nombre de la marca va con el cargo de La Escuela de Música Vivace la cual ha ganado prestigio

a través de los más de 20 años que tiene en el mercado.

- d. *Servicio:* El servicio a otorgar a los clientes es de alta calidad con el soporte de una marca posicionada en el mercado como es el caso de la Escuela de Música Vivace.

El servicio es *online* y son clases que se dictan a alumnos que posean inicialmente experiencia en tocar algún tipo de instrumento. Además, las clases serán dictadas por un staff de músicos reconocidos en el mercado local y mundial. Finalmente, se entregará material como documentos de tacto, pistas musicales, partituras y videos, creando cursos más atractivos para el alumno.

- e. *Garantía:* El tipo de clase *online* tiene la garantía de ser confiable y a su vez eficaz teniendo en consideración la experiencia que posee la Escuela de Música Vivace.

“El posicionamiento total de una marca es su propuesta de valor”, afirman Kotler y Armstrong¹². Este posicionamiento será el resultado de la mezcla total de beneficios para el cliente, y debe ser específico. Entre los beneficios se encuentran la relación precio-beneficio, en cuya combinación Vivace *Online* ha elegido mantener la posición

---

¹² KOTLER, Peter; ARMSTRONG, Gary. **Fundamentos de marketing**. México: Pearson Education, 2008. p. 188

de “más por más” en vista de que el costo más alto del servicio es originado por los honorarios del docente; este costo permanece invariable o incluso de acuerdo a las circunstancias podría elevarse ligeramente frente a las clases presenciales debido a la baja cantidad de clases por las que se contrate al docente; esto se debe a que la nueva línea se encuentra en la etapa de introducción donde todavía se debe generar una cartera de clientes.

Gráfico 4.2: Propuesta de valor precio-beneficio

		PRECIO		
		Más	Lo mismo	Menos
BENEFICIOS	Más	Más por más VIVACE ONLINE	Más por lo mismo	Más por menos
	Lo mismo			Lo mismo por menos
	Menos			Menos por mucho menos

La propuesta de valor de Vivace Online va dirigida a “más por más. De esta manera el beneficio más alto en calidad comodidad para el cliente se ve equilibrada con un precio que permita cubrir los costos de tener un profesor privado en línea.

Fuente: KOTLER, Peter; ARMSTRONG, Gary. **Fundamentos de marketing**. México: Pearson Education, 2008.
Elaboración propia

La declaración de posicionamiento es muy importante porque resume el posicionamiento deseado para la marca y

la nueva línea de servicio. En el Cuadro 4.1 mostramos la declaración de posicionamiento:

Cuadro 4.1: Declaración de posicionamiento

“Para quienes quieren aprender a hacer música desde donde quiera que estén, Vivace Online te ofrece la clase **que te acompaña a donde quiera que vayas”.**

Fuente: KOTLER, Peter; ARMSTRONG, Gary. **Fundamentos de marketing**. México: Pearson Education, 2008.
Elaboración propia

De esta manera el posicionamiento de *Vivace Online* se declara dentro de una categoría para luego mostrar su diferencia en el mercado.

4.1.2 Estrategia de precio

Según lo recogido de las encuestas realizadas en el proceso de investigación cuantitativo tenemos que el 70% de los encuestados indicó que el pago por las clases debía ser entre S/. 200.00 y S/. 300.00, lo cual sería factible como precio de introducción para un tipo de producto y servicio nuevo.

Los siguientes son los criterios considerados para la definición del precio de los cursos:

- a. Benchmarking de precios: se ha realizado la comparación de precios del mercado para tener

puntos de referencia, y asegurar que la decisión final sobre el precio sea acorde a la estrategia de la empresa. Para este análisis se han comparado los precios de cursos que no son de carrera profesional en distintas instituciones. Se incluye en este análisis precios de:

- Cursos individuales: trabajos individuales de una clase a la semana.
- Cursos grupales: cursos de dos clases a la semana en formato grupal.
- Cursos mixtos: estos cursos combinan una clase semanal individual con otra de carácter grupal de teoría.

Se observa que los cursos que combinan lo individual con lo grupal tienen el precio más alto, alcanzando los S/.300, siendo en total 8 horas de clase al mes como son el caso de los cursos de extensión del Conservatorio Josafat Roel Pineda y de la Universidad de San Martín de Porres (USMP).

El precio más bajo lo marca la Academia Pepe Torres con S/.150 por 8 horas de clase al mes en formato grupal. Igualmente, se observa que el curso de clases individuales de una vez por semana alcanza como máximo el precio de S/.200.

Cuadro 4:2 Benchmarking de precios

Institución	MODALIDAD DE CLASES DE MÚSICA		
	GRUPAL: 2h. Semana	GRUPAL-INDIVIDUAL: 2h. Semana	INDIVIDUAL: 1 h. semana
AIDEM	S/. 250		
CONSERVATORIO NACIONAL DE MUSICA			S/. 195
CONSERVATORIO JOSAFAT ROEL PINEDA		S/. 300	
UNIVERSIDAD SAN MARTIN		S/. 300	
ACADEMIA PEPE TORRES	S/. 150		
ACADEMIA PEPE TORRES			S/. 200
ACADEMIA SOL MUSIC			S/. 175
ASOCIACIÓN CULTURAL TEMPO	S/. 250		

Elaboración propia

- b. Rentabilidad mínima esperada por curso: por tratarse de un servicio individual con el cliente, con un alto nivel de personalización y especialización, se ha considerado que la rentabilidad esperada por cada curso no sea menor al 50%.
- c. Percepción de valor del cliente: se considera el resultado de la investigación cuantitativa a través de las encuestas, que muestran que los clientes de *Vivace Online*, estarían dispuestos a pagar entre 200 y 300 Nuevos Soles por el curso de una clase semanal (4 horas académicas de clase al mes).

- d. Propuesta de valor de más por más: esta propuesta de valor permite transmitir la percepción de mayor beneficio a través de un pago superior al promedio del mercado.

Para definir el precio se utilizarán los datos del Cuadro 4.3 y se compararán el método de precio por márgenes y precio por costeo.

Cuadro 4.3: Datos para determinación de precio

DATOS PARA EL PRIMER AÑO	
Costo total	86,679.25
CF total	47,211.69
CV total	39,467.56
CVu	112.44
Ventas del año 1 (Q)	351
Rentabilidad esperada no menor a	50%

Definición del precio a través del método de márgenes según Kotler & Keller¹³, para lo cual se determina que la rentabilidad no sea inferior al 50%. La fórmula para este criterio es la siguiente:

$$P = \frac{\text{Costo unitario}}{1 - \text{rentabilidad deseada por ventas}}$$

De este modo se obtiene que el precio por el método de márgenes sería S/.246.00.

¹³ KOTLER, Peter; KELLER, Kevin Lane. **Dirección de marketing**. 14ª ed. México: Pearson Education, 2012. p. 396.

Por otro lado, se ha realizado la evaluación de precio por el método de costeo mencionado por Lambin¹⁴ a través de la siguiente fórmula:

$$P = \frac{CF + (CVu * Q)}{Q}$$

El resultado a través del método de costeo es de S/.247.00 muy similar al obtenido por medio del método de márgenes. De este modo valorando cada uno de los criterios mencionados anteriormente y la evaluación de los resultados de los dos métodos, se determina por redondeo que el precio para el servicio de educación musical será de S/.250.00.

A continuación se presentarán los puntos que se tomarán para la ejecución de la estrategia de precio:

- a. *Lista de precios*: El precio sería definido en forma mensual para los distintos tipos de instrumentos tal como se muestra en el Cuadro 4.2.

Las clases serán dictadas una vez por semana y para los instrumentos de guitarra acústica, piano y violín y tendrán una duración de 45 minutos por cada clase.

Un curso completo podría tener una duración de tres años aunque esto es muy relativo, dependiendo principalmente del tiempo de estudio y práctica personal

---

¹⁴ LAMBIN, Jean Jacques. **Dirección de Marketing**. 2ª ed. México D.F.: McGraw-Hill, 2009. p.188

dedicados a los trabajos dejados en clase. Aun así, existen casos de personas que pueden exceder este tiempo.¹⁵

Cuadro 4:4: Precios de los servicios

Instrumentos	Costo curso mensual
Guitarra Acústica	S/. 250.00
Piano	S/. 250.00
Violín	S/. 250.00

- b. *Descuentos*: Inicialmente se utilizará como estrategia dependiendo la forma de pago, es decir si lo realizan en forma trimestral, semestral o anual de 5%, 10% y 20% respectivamente.

Además, si el alumno se matricula en forma trimestral tendrá una clase plus de 45 minutos, en forma semestral tendrá dos clases plus de 45 minutos cada una y si la matrícula es en forma anual tendrá tres clases plus de 45 minutos cada una.

---

¹⁵ El dominio de un instrumento musical requiere de tiempo y dedicación. Los músicos profesionales estudian cinco años de carrera, para lo cual al momento de postular ya deben tener como mínimo dos años de estudios preparatorios formales.

Cuadro 4:5: Tarifario de los cursos

Instrumentos	Costo curso mensual	Descuento pago trimestral 5% (por mes)	Descuento pago semestral 10% (por mes)	Descuento pago anual 20% (por mes)
Guitarra acústica	S/. 250.00	S/. 235.00	S/. 225.00	S/. 200.00
Piano				
Violín				

Elaboración propia

- c. *Períodos de pago*: Los períodos de pagos son mensuales para todos los tipos de instrumentos los cuales serán materia de enseñanza por medio de las clases *online*, sólo para el caso de los descuentos se podrán efectuar los pagos en forma trimestral, semestral y anual.
- d. *Condiciones de crédito*: Para una mejor gestión de cobranza y comodidad para los alumnos de las clases *online* los medios de pagos pueden ser por descuento en tarjeta de débito, crédito y depósitos en las cuentas bancarias locales.

4.1.3 Estrategia de distribución

En el caso de la distribución el proyecto se dirigirá a los niveles socioeconómicos A y B de en territorio peruano.

Por otro lado, es importante resaltar que el 19.4% de los encuestados indicó que definitivamente sí se inscribiría en el curso de música *online* y el 55.2% de los encuestados indicó que probablemente sí podría tomarlo.

A continuación se mencionan las recomendaciones a considerar para la aplicación de la estrategia de distribución:

- a. *Cobertura:* Los cursos de música *online* van a ser dirigidos por medio de Skype, utilizando una PC o una Laptop. Además, el uso del Internet es necesario para todos los alumnos que desean utilizar el servicio de música *online*.
- b. *Distribución:* La distribución se realizará en clases virtuales a cualquier punto del país para los NSE A y B, las mismas que serán dictadas desde la Escuela de Música Vivace u otro lugar acondicionado para efectuar las clases de música *online* de manera eficiente.

Por otro lado, se utilizará publicidad impresa en tipos de volantes para poder atraer al potencial cliente.

Además, se tomará como canal el *e-mail* en donde se podrá retener a los actuales clientes o acceder nuevos.

- c. *Ubicación:* Las clases serán dictadas desde la sede ubicada en La Molina (ver punto 6.3.1 Definición de factores de localización y matriz) en las salas acondicionadas para la práctica de cursos de música *online*, y los alumnos las recibirán en el lugar que sea el más conveniente para ellos. No es necesario tener un lugar específico para realizar el dictado y tomar la clase sino que sea el adecuado para realizar el mismo.

Los alumnos tomarán las clases de manera virtual desde cualquier punto y los profesores se ubicarán en el local de la Escuela Vivace, la cual está ubicada en el Distrito de La Molina.

4.1.4 Estrategia de promoción y publicidad

En el caso de la promoción y publicidad en un inicio sólo comprenderán dos medios los cuales serán importantes para el conocimiento primario de las clases de música *online*.

Seguidamente, se presentan los dos aspectos que se tomarán en consideración para la aplicación de la estrategia de promoción y publicidad:

- a. *Promoción de ventas:* Se aplicará un descuento de 20% para el alumno que tome consecutivamente el curso de dos instrumentos musicales, esto es aplicado sólo para el segundo curso y no es acumulable.

Además, se aplicará la oferta de *toma seis clases por el precio de cinco*, para el caso de violín.

Finalmente, para los primeros 50 alumnos que tomen clases *online* recibirán el beneficio de media hora adicional de clase en todo el curso. La oferta es sólo aplicable para los alumnos que tomen seis meses consecutivos de cursos y paguen el total del mismo.

- b. *Publicidad:* Para la difusión de las clases de música *online* se utilizará como medio una página web principal donde se detallen toda la gama de cursos de música *online* que pueden acceder los alumnos, horarios, precios, promociones, descuentos, se podrá verificar la plana de profesores, la experiencia de cada uno de ellos y de la Escuela de Música Vivace.

Por otro lado, se utilizará como medios de difusión el Facebook, correos masivos, revistas, periódico y radio,

los tres últimos se utilizarán en un mediano plazo dependiendo del alcance que haya tenido la página web y Facebook.

4.2 Estrategias de venta

Las estrategias de venta vienen a ser las formas de operar que regirán las acciones particulares con el propósito exclusivo de alcanzar los objetivos de venta planteados, los cuales deben tener relación con los objetivos propuestos para la elaboración del proyecto.

4.2.1 Plan de venta

La Escuela de Música Vivace tiene como proyecto realizar clases de música *online*, es decir quiere ofrecer un producto nuevo e innovador con servicio de excelencia, aparte de lo ofrecido por más de 20 años en el mercado.

Los precios se van a manejar de acuerdo a lo solicitado por el mercado local fijado en S/. 250.00 Nuevos Soles mensuales.

Por otro lado, los precios se van a ofrecer con diversos descuentos que se efectúan gradualmente en porcentaje, desde 5% hasta 20% dependiendo de la forma de pago y también del instrumento o especialidad musical elegida.

Como se indicó anteriormente, las clases serán dictadas una vez por semana por un mes, con una duración de 45 minutos por cada clase. Los alumnos que se inscriban en un curso por tres meses podrán tener una clase adicional de 45

minutos, por seis meses dos clases de 45 minutos cada una y por doce meses tres clases de 45 minutos cada una.

Con dicha acción, se logrará que existan más estudiantes (o clientes) que se inscriban en los cursos de música *online* y que exista la opción que los alumnos puedan acceder a clases adicionales y puedan ser clientes fieles y frecuentes.

Además, utilizar adecuadamente las redes sociales, tales como Facebook, YouTube, Twitter para captar mayor cantidad de alumnos, nos ayudarán a mantener a los alumnos actuales y, mantener la comunicación con ellos, promocionarles nuestros cursos de música *online* y mostrar el servicio de excelencia que ofrecemos.

4.2.2 Política de servicios

El compromiso que tiene la Escuela de Música Vivace con la excelencia en el servicio se ha traducido a lo largo de los más de 20 años que tiene en el mercado local. Por lo tanto, dicha calidad en el servicio también se concentrará en el nuevo producto de clases de música *online* que la empresa quiere lanzar al mercado.

La Política de servicios para el caso de las clases de música *online*, es ofrecer un servicio continuo, personalizado, de alta calidad, donde los profesores que dictan las clases poseen una larga y excelente trayectoria, el material para el dictado de clases de música *online* es de buena manufactura.

Por otro lado, existe total garantía en el producto y servicio que ofrece la Escuela de Música Vivace.

Finalmente, el servicio post venta que se les brinda a los alumnos de la Escuela de Música Vivace para la clases de música *online* es de alta calidad y tiene como objetivo atender el total de requerimientos de los clientes.

4.3 Estrategias aplicadas al modelo de empresas de servicios.

Modelo de 7 s de Mc Kinsey

Para efectuar un mayor análisis aplicaremos un modelo para empresas de servicios tal como lo trasmite la Escuela de Música Vivace por más de 20 años en el mercado local. El modelo a aplicar es el de las siete esferas de Mc Kinsey.

4.3.1 Las 7 s de Mc Kinsey

- **Estrategia:** Las estrategias son estudiadas e implementadas de acuerdo a las necesidades que tienen los clientes potenciales y actuales, además de acuerdo a los recursos que tiene la Escuela de Música Vivace. Las estrategias son estudiadas y son analizadas a distintos niveles de la empresa, sin embargo las decisiones finales las toma la Gerencia General.

El objetivo principal de la empresa debe ser entregar un producto *online* de alta calidad, para ello debe generar un conjunto de estrategias que permitan alcanzar ese nivel de calidad esperado. Por ello es indispensable conocer qué es calidad para el cliente, para generar una serie de elementos base que ayuden a alcanzarla. Servir al cliente y estar dispuesto a escucharle es fundamental en la estrategia de la empresa.

- **Estructura:** Las distintas áreas de la Escuela de Música Vivace se relacionan en forma vertical, donde las decisiones finales son tomadas por la Gerencia General, sin embargo se toman las opiniones de los responsables de las áreas funcionales de la empresa. El recurso humano es muy importante para Vivace; se preocupan constantemente por el personal que colabora en la empresa, para que de esta manera sientan que están trabajando en un lugar que imparte excelencia.

De esta manera la empresa posee Un Gerente General, un Director Académico, el área administrativa y los docentes que laboran de manera integrada enfocados siempre hacia el cliente.

- **Sistemas:** Los procesos internos de la Escuela de Música Vivace son efectuados con mucha prestancia y en detalle, esto es para dar un servicio de primera clase a los clientes. La empresa tiene un funcionamiento específico y orientado al cliente en todo momento, en el cual se tiene a un grupo de profesores de gran experiencia que dictan las clases con los mejores instrumentos, así como un área administrativa que brinde respaldo y permita la fluidez en la atención al cliente.

El aspecto administrativo es fundamental en la entrega del servicio, ya que el servicio no inicia con la primera clase del cliente, si no con la entrega de la información, la inscripción y continua comunicación que se pueda brindar a lo largo de la relación con el cliente.

- **Estilo:** La cultura organizacional de la Escuela de Música Vivace es impartida desde la gerencia hacia toda la empresa; lo que imparte es la excelencia en el servicio tanto interna como externa.

El estilo de la empresa es, y debe seguir siendo participativo. Es importante destacar que cuando un docente trabaja en clases individuales, puede presentarse la situación de aislamiento educativo, es decir el alumno no interactúa con otros estudiantes, lo que lleva a perder la oportunidad de retroalimentación. En este aspecto es fundamental el docente y los directivos de la organización cumplen una labor importante, por ello la cúpula de la empresa debe promover la integración de ideas y el trabajo en equipo del personal, lo que deberá alcanzar al cliente generando oportunidades de enriquecimiento entre los estudiantes.

- **Personal:** La Escuela de Música Vivace tiene personal altamente capacitado para brindar un excelente servicio a sus clientes, los tutores tienen amplia experiencia en el rubro de la música, además de vocación de enseñanza y de servicio.

Con el nuevo servicio de educación *online* se abre otra área de personal que deberá ser cubierta, que es la de un supervisor de estas clases que permita la fluidez de comunicación con estos clientes y ayude a resolver dudas o dificultades administrativas y/o de contacto con el docente.

En el servicio *online* es muy importante recordar que al no haber contacto directo con las personas el personal de la empresa, el cliente puede experimentar la sensación de abandono, lo que le puede conducir a abandonar el servicio recibido. Por ello todo el personal debe estar orientado a aprovechar toda oportunidad de contacto con el alumno.

- **Habilidades:**

Los profesores son altamente capacitados, con experiencia comprobada en calidad en la enseñanza y vocación de servicio. El conocimiento y las competencias son muy importantes para profesores, debido a que con ello se logra la excelencia en el servicio al cliente y que él mismo sea leal a la marca.

La iniciativa es muy valorada al interior de la empresa, y muchas cosas implementadas han sido ideas de los docentes, administrativos o incluso alumnos. La habilidad que debe seguir siendo puesta en práctica es la capacidad para escuchar y valorar la opinión del cliente interno y externo.

- **Valores Compartidos:** El total del staff de colaboradores de la Escuela de Música Vivace tienen el mismo pensamiento, esto la excelencia en la calidad del servicio al cliente, todos están orientados al servicio.

Los principios y valores que se presentan en el capítulo VII, en los aspectos organizacionales, deben ser recordados de

manera escrita, visual, y sobre todo, con la conducta en cada nivel jerárquico al interior de la empresa, favoreciendo un clima laboral adecuado para el desarrollo de las actividades, que finalmente están enfocadas al cliente.

CAPÍTULO V

5. Proyección del mercado objetivo

La proyección del mercado para el servicio educativo de música *online*, está compuesta por estimaciones del comportamiento futuro de las variables que se utilizarán en el pronóstico. La selección de esta técnica de proyección tiene una aplicación especial influenciada por diversos factores.

5.1 Ámbito de la proyección.

De acuerdo a lo investigado, existen varias alternativas metodológicas para estimar el comportamiento futuro de las variables del proyecto. Por lo tanto, tomaremos en consideración algunos elementos los cuales se mencionan a continuación:

- a. Revisar y validar la veracidad de los resultados de la proyección y verificar la calidad de los datos que sirvieron para efectuar el pronóstico.
- b. Debemos elegir el método, el cual depende de cómo se encuentran los antecedentes (en calidad y cantidad), además de los resultados esperados. El método para ser efectivo, debe escogerse en relación a lo preciso, sensible y objetivo.
- c. Lo preciso puede ser detectado en el pronóstico de ventas al existir un error (relación con el costo), es decir en términos de la proyección el error debe ser mínimo y dicha premisa debe cumplirse.

- d. Lo sensible será percibido cuando nos encontramos en un medio de constantes cambios, el medio debe ser lo más estable posible para poder salir delante de las variaciones de la industria.
- e. Lo objetivo va ligado con la data que se extrae como base para efectuar el pronóstico. Dicha información debe ser válida y oportuna.

Estos resultados son indicadores que nos van a servir de referencia, para la estimación definitiva, los mismos que serán complementados con el juicio y la apreciación del analista, experto y conocedor del negocio.

5.2 Selección del método de la proyección

Existen diversos métodos de proyección, dentro de ellos tenemos:

5.2.1 Métodos de carácter subjetivo

Los métodos de carácter subjetivo se manifiestan en las proyecciones en base a información histórica (cuantitativa) y que no pueden explicar el comportamiento futuro de algunas de las variables.

Según los expertos los métodos más conocidos son los indicados a continuación:

- a. *Método Delphi*: A partir del estudio de las cifras de la empresa, los expertos dan sus opiniones acerca de la cantidad o monto a ser vendido en la siguiente temporada. La ventaja del presente método es que los

expertos conocen la industria en la que compete la empresa, sin embargo los expertos no conocen en forma interna a la empresa.

- b. *Comité Ejecutivo*: En las reuniones intervienen el Presidente, el Vicepresidente y el Gerente General (ejecutivos de primer y segundo nivel). El pronóstico se realiza en base a la data de cada área (cifras de las ventas).
- c. *Investigación de mercado*: Es el método más utilizado para efectuar la evaluación y hacer pruebas de hipótesis acerca de los mercados existentes. Normalmente se trata de cuestionarios muy bien estructurados que son enviados a los clientes potenciales del mercado a los que se les pide den su opinión acerca de servicios o productos potenciales. Estos cuestionarios intentarán también obtener información acerca de la probabilidad de la demanda de cierto producto o servicio.

5.2.2 Métodos de carácter objetivo

Estos son métodos esencialmente matemáticos, nos referimos a las series de tiempo que miden los valores de una variable en el tiempo (histórico de ventas) y en espacios de tiempo iguales para así estandarizar un patrón de comportamiento y en base a este poder realizar una proyección.

En dicho método se toma en base a que los números tienen cuatro elementos básicos, los cuales se mencionan a continuación:

- a. Tendencia (T): Son aquellos cambios buenos o malos, que aparecen en forma permanente en un período determinado y que afectan diversos acontecimientos, como por ejemplo la inflación, las variaciones de la tecnología y el aumento considerable de la población.
- b. Estacionalidad (E): Los cambios son buenos o malos y duros, los cuales se presentan en algunas épocas del año y que pueden repetirse en otros años, como por ejemplo en navidad, fiestas patrias, día de la madre, día del padre, temporada de verano, etc. La industria musical no escapa a la influencia de esos factores estacionales.
- c. Ciclicidad (C): Son variaciones en un período de largo tiempo, los cuales se caracterizan por conocerse el inicio del acontecimiento, pero es desconocido el final (ciclos económicos).
- d. Incertidumbre o Irregularidad (I): Son acontecimientos sorpresivos y fuertes que las empresas no pueden detectar y no pueden determinar si ocurrirán otra vez o no. En este tenemos por ejemplo los terremotos, fenómenos naturales.

Para el desarrollo de la investigación, hemos definido utilizar un método de carácter subjetivo, como es el *Método de Investigación de mercados* debido a que nuestros factores identificados, así como su comportamiento son: situación económica y acceso a la tecnología de nuestro mercado objetivo situado en los NSE A-B de Perú; así como de la

información relevante que hemos obtenido a través de las encuestas diseñadas para este fin, el mismo que nos ayudará a probar hipótesis sobre nuestro mercado y a tomar las decisiones correspondientes.

5.2.3 Mercado potencial

Para efectos de ser sumamente críticos con el proyecto, se presenta como escenario extremo que los usuarios del servicio de clases de música *online* sean solo residentes de Lima Metropolitana (aunque en realidad se acepta que no hay limitación geográfica para este tipo de servicio).

El mercado potencial está conformado por las personas que cumplen con las características de la segmentación y cuyas variables para este estudio son: pertenecer al NSE A-B, residir en Lima Metropolitana, y tener entre 18 y 44 años de edad.

Considerando la data del Cuadro 3.5, y extrayendo solo el rango de edades mencionado, se tiene a 420,363 personas que cumplen con las características. Así mismo, el estudio de APEIM 2015¹⁶ muestra que la población A-B de Lima Metropolitana que se capacita vía *online* es del 27.5%. Esta información nos permite extraer el mercado potencial, que es 115,600, según muestra el Cuadro 5.1.

---

¹⁶ ASOCIACIÓN PERUANA DE EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. *Niveles socioeconómicos 2015*. [en línea]. Lima: APEIM, julio 2015. [citado 27 abril 2016]. Disponible en: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2015.pdf>

Cuadro 5:1: obtención del mercado potencial

Población distritos seleccionados (NSE A-B, de entre 18-44 años)	X % población NSE A-B de Lima Metropolitana que se capacita vía <i>online</i> .
	420,363 * 27.5%
	=115,600

Fuente 1: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. 11 de julio día mundial de la población. [en línea]. Lima: INEI, junio 2014. [citado 25 abril 2015]. Disponible en: http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf

Fuente 2: ASOCIACIÓN PERUANA DE EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. Niveles socioeconómicos 2015. [en línea]. Lima: APEIM, julio 2015. [citado 27 abril 2016]. Disponible en: [http://www.apecim.com.pe/wp-content/themes/apecim/docs/nse/APEIM-NSE-2015.pdf](http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apecim/docs/nse/APEIM-NSE-2015.pdf)

Elaboración propia

5.2.4 Mercado disponible

El mercado disponible se obtiene como resultado de la encuesta realizada y está conformado por parte del mercado potencial que sí puede requerir el servicio de clases de música *online*. Esto se ha medido a través de la pregunta: “¿Usted se inscribiría para aprender a tocar un instrumento musical vía *online*?” (pregunta N° 10 de la encuesta); el resultado de la encuesta es que el 15% “definitivamente sí” estudiaría. Esto representa el mercado disponible que es de 17,340 (ver Cuadro 5.2).

Cuadro 5:2: obtención del mercado disponible

Mercado potencial	X 15% que estudiaría música
	115,600*0.15
	=17,340

Elaboración propia

5.2.5 Mercado efectivo

El mercado efectivo está conformado por las personas que comprarían el producto ofrecido. La pregunta que midió esto es: “¿Se inscribiría usted en un curso de música *online* bajo el concepto proporcionado?” (Pregunta N°19 de la encuesta). En este caso las personas que respondieron “definitivamente sí me inscribiría” representan el 19.7%. El mercado efectivo (dentro de este escenario pesimista de Lima Metropolitana) es de 3,416 (Cuadro 5.3).

Cuadro 5.3: obtención del mercado efectivo

Mercado disponible X 19.7% Estudiarían de manera <i>online</i>
17,340*0.197
=3,416

Elaboración propia

5.2.6 Mercado objetivo

El mercado objetivo es parte del mercado efectivo, y este queda determinado en base a criterios sustanciales para el proyecto, que son: la capacidad instalada y la disponibilidad de los horarios de mayor demanda. Estos factores determinan que el mercado objetivo sea del 62.7% (lo cual concuerda con el presupuesto de ventas al cabo de los cinco años del proyecto).

Cuadro 5:4: Mercado objetivo

Mercado efectivo X 63% que se calcula atender
$3,416 * 0.627$
$= 2,143$

Elaboración propia

5.3 Pronóstico de Ventas

Para elaborar el siguiente pronóstico de ventas hemos tomado en forma referencial el número de alumnos de la Escuela de Música Vivace de los 5 últimos años (2010-2014, Anexo N° 10).

Se considera que los cursos presenciales están limitados por la capacidad instalada y horarios más restringidos de lo que el servicio *online* puede ofrecer. Por otro lado, la opinión de expertos en este mercado ha permitido realizar ajustes más aproximados a lo que se podría planificar.

Explicación del Pronóstico de Ventas

Se presenta el pronóstico de ventas para los primeros cinco años del proyecto. En el Cuadro 5.5 se aprecia los totales de cursos anuales con un 10% de crecimiento mínimo esperado, totalizando al quinto año 2,143 cursos vendidos.

El criterio aplicado para la proyección de la demanda se basa en:

- Datos reales de las ventas 2015 de la Escuela de Música Vivace.

b. Determinación de porcentajes de retención, ingreso y deserción de alumnos.

Se muestra el detalle mensual de retención de alumnos del mes anterior, ingresos (nuevos alumnos) y deserciones. Podemos notar que la deserción de alumnos más alta la tenemos en los meses de Marzo (inicio de etapa escolar), Julio (vacaciones escolares) y Diciembre (finalización de etapa escolar y fiestas). Por otro lado, el mayor índice de ingreso de nuevos alumnos se produce en el mes de Enero.

Así mismo, mostramos la proyección de los 5 primeros años para el servicio *online*, tomando como base los porcentajes de retención, ingresos y deserciones.

A su vez, mostramos en detalle el comportamiento mensual de la demanda con el que se ha obtenido la proyección anual anteriormente indicada.

Cuadro 5:5: Proyección de ventas de los cinco años

	Datos reales Escuela de Música Vivace											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2015	87	97	70	72	76	81	71	70	70	59	60	47
Ret. Prom	79%	93%	70%	93%	93%	93%	70%	93%	93%	70%	93%	70%
Ret	42	81	68	65	67	71	57	66	65	49	55.06	42.04
Nuevos	45	16.09	2.1	6.9	9.04	10.32	14.3	3.97	4.9	10.2	5	5
Deserc	11	6	29	5	5	5	24	5	5	21	4	18

Detalle Mensual/Anual	Hostórico Dic. 2015	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ret Prom. Vivace. 2015		79%	93%	70%	93%	93%	93%	70%	93%	93%	70%	93%	70%	
Nuevos Ene. 2015	45	50%												
Matrículas	27	44	44	32	41	42	43	31	41	40	30	40	31	
Retenidos	25	21	41	31	29	38	39	30	29	38	28	28	28	382
Nuevos	3	23	3	1	12	3	4	1	12	2	2	12	3	77
deserciones	11	6	3	13	2	3	3	13	2	3	12	2	12	73
														386

Detalle	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Total
Total	351	386	425	467	514	2143
Retenidos	272	299	329	362	398	
Nuevos	79	87	96	105	116	
Deserciones	82	51	57	63	69	

Elaboración propia

Finalmente, se muestra el comportamiento de matrículas proyectado a los 5 años, considerando las retenciones, ingresos y deserciones.

5.4 Aspectos críticos que impactan el pronóstico de ventas

5.4.1 Variables económicas:

En dicha variable se debe tomar en consideración la actualidad de la economía de un país, si la misma se

encuentra en recesión o no. En ese sentido, Sánchez¹⁷ escribe: “El subdirector de Investigación del FMI, reveló que Perú no es la preocupación, y por ende, no presenta un riesgo de recesión en la región”.

Asimismo, en las economías en recesión afectan la tendencia al ahorro y de la compra de los consumidores. La empresa tiene que determinar si la economía continúa en crisis y si dicha crisis afecta el pronóstico de ventas de la escuela.

5.4.2 Situación de la industria:

Es necesario realizar un análisis del sector industrial al que pertenece la empresa. Si está en crecimiento o lo contrario. Como ya lo hemos mencionado la industria de la música hace diez años está en crecimiento en nuestro país, existen mayores oportunidades. Las TIC han generado un gran cambio en la manera de distribuir, producir y consumir música impulsando el crecimiento de la industria.

Por otro lado, se debe considerar la estacionalidad de las ventas en la industria que está influenciada por la temporada de verano en los meses de enero y febrero donde las ventas se incrementan debido a la temporada de vacaciones escolares y universitarias; y los meses de noviembre y diciembre donde las ventas se reducen debido a la conclusión de clases de los colegios y universidades.

---

¹⁷ SÁNCHEZ, Milagros. “FMI ve al Perú con poca probabilidad de riesgo de recesión en la región”. En: **Gestión**. [en línea]. PE 2015. [citado 5 mayo 2015]. Disponible en: <http://gestion.pe/economia/fmi-ve-al-peru-poca-probabilidad-riesgo-recesion-region-2130027>

5.4.3 Conocimiento de los planes de la competencia:

Se debe tener conocimiento de la acciones de la competencia de Vivace para poder establecer cuál sería la proyección de las ventas y en cuál se los sectores del mercado peruano se va a concentrar. En la actualidad no existe una academia de música de la categoría de la Escuela de Música Vivace que brinde el servicio de enseñanza musical *online*.

5.4.4 Impacto Tecnológico:

Dependiendo el sector al cual se dirija la empresa, la tecnología tiene gran impacto en los pronósticos de venta. Definitivamente en lo que respecta a nuestro estudio la tecnología tiene actualmente gran incidencia en este sector por ende en el pronóstico de ventas. Las TIC son utilizadas en el desarrollo de la industria musical, en los últimos tiempos se comportan como un aliado estratégico en la industria.

5.4.5 Políticas gubernamentales:

En cuanto a nuestro plan de negocio se refiere, en la actualidad no existen políticas restrictivas especiales para un negocio *online*. Los requisitos para prestar servicios o vender productos por internet son los mismos que para cualquier otro tipo de negocio.

Por otro lado, aunque se espera que la economía siga estable y con tendencia creciente, esta es muy sensible al aspecto político y las decisiones del gobierno de turno pueden afectar la economía nacional tanto positiva, como negativamente.

CAPÍTULO VI

6. Ingeniería del proyecto

6.1 Estudio de Ingeniería

Hoy en día, la tecnología se desarrolla en forma más rápida y es más accesible a las personas en general. El desarrollo e implementación de la tecnología es continuo y no se detiene. La era de la información se ha incrementado en tal magnitud, que el acceso a la información es cada vez mayor para el público en general desde cualquier parte del mundo. No hay necesidad de estar en un aula virtual, simplemente al utilizar tecnología te comunicas en vivo en cualquier momento.

Nuestro objetivo de brindar al cliente la enseñanza de música en línea, trae como beneficio la eliminación de barreras geográficas, ampliando dicho campo para que un mayor número de usuarios tenga acceso a nuestros cursos. Para llevar a cabo dicho servicio necesitaremos del uso de ordenadores y red de informática para la transferencia de la información.

6.1.1 Selección del Proceso de Servicio:

El proceso de servicio en la escuela de música *online* se define como de alto contacto con el cliente, esto es en todo momento en todo el proceso del servicio. El servicio de Vivace se caracteriza por ser personalizado, y cumple con satisfacer los requerimientos del cliente considerando que los alumnos pasan un largo tiempo en el aula virtual recibiendo el servicio. El personal está en contacto

exclusivo con el cliente durante todo el tiempo que demande la clase en el aula virtual y tiene poder de decisión para servir al cliente. Nuestro servicio se basa en personas, apoyados en herramientas como equipos de cómputo y otros. El fin de este servicio es de satisfacer altamente a los clientes.

En el mercado, actualmente, no existe una escuela de música *online*; se sabe que los cursos dictados por aficionados o particulares no pueden cubrir las expectativas reales de los clientes.

Se implementará la enseñanza por medio del uso de equipos multimedia y canal web. Este sistema de enseñanza ayudará a los estudiantes, ofreciéndoles flexibilidad en los horarios. Por otra parte, estos sistemas refuerzan el proceso de enseñanza- aprendizaje utilizado tradicionalmente.

En el Cuadro 6.2 se presenta el diagrama de procesos críticos donde se presenta el proceso desde el contacto con el cliente, y los pasos a seguir ya sea que se matricule o no.

Cuadro 6:1: Diagrama de procesos críticos del servicio

Elaboración propia

6.1.2 Selección de equipamiento

El equipamiento a utilizar por cada aula virtual que se desee implementar debe contemplar, además del instrumento musical, una serie de herramientas que permitirán tener una clase con buen sonido e imagen. Es de suma importancia considerar la calidad de los equipos a utilizar, los cuales tendrán tanta influencia como el mismo docente en la calidad final del servicio brindado. Los equipos más importantes para el servicio están relacionados a la calidad de sonido¹⁸ y de audio. Los equipos básicos son los siguientes.

- a. Micrófono para voz de alta calidad (se sugiere Microsoft)
- b. Micrófono de condensador¹⁹ para el instrumento musical.
- c. Mezcladora de sonido: permitirá la conexión del micrófono de condensador. A menos que se utilice uno con entrada USB que pueda conectarse directamente a la computadora.

Además, resultará ideal el uso de laptops para la conexión en lugar de PC.

---

¹⁸ Aunque la calidad de sonido podría ser indiferente para algunos usuarios, los músicos profesionales de todas las especialidades trabajan durante años en el perfeccionamiento del sonido. Muchas veces esto puede marcar la diferencia entre un buen intérprete y uno excepcional. Es por esto que la calidad del sonido es fundamental para el desarrollo de las clases de música online, y esto estará directamente vinculado al tipo y calidad de equipos utilizados.

¹⁹ Un micrófono de condensador tiene un alto rendimiento en calidad de sonido, y son utilizados para grabaciones, conciertos y transmisiones. Hay conciertos echados a perder por el uso inadecuado de micrófonos. Los micrófonos comunes (dinámicos) no están preparados para percibir las frecuencias de los instrumentos musicales y pueden generar grandes distorsiones y disminuciones en la calidad.

Los equipos tecnológicos necesarios para el dictado de las clases son los siguientes:

- a. Micrófono para voz de alta calidad. Para la transmisión se utilizará un micrófono dinámico, es decir que no requiere energía adicional para funcionar. El XM 8500 de Behringer ofrece una buena opción para el trabajo requerido. Se puede utilizar también un micrófono *Microsoft Life Chat LX-4000 for Business* (con audífonos incorporados) de alta calidad.
- b. Micrófono de condensador²⁰ *AKG PERCEPTION 170* para el instrumento musical. Este micrófono posee polaridad cardioide, lo que permite la captación de los sonidos provenientes desde el frente, y reduce la captación de sonidos o ruidos laterales o desde atrás. La sensibilidad de un micrófono de condensador permite trabajar con una excelente calidad de sonido; este micrófono es especial para la captación de las frecuencias producidas por los instrumentos musicales que los micrófonos dinámicos no registran. Los micrófonos de condensador utilizan *phantom power* o alimentación fantasma, que es la energía necesaria para hacerlos funcionar, por lo que deben ser conectados a

---

²⁰ Un micrófono de condensador tiene un alto rendimiento en calidad de sonido, y son utilizados para grabaciones, conciertos y trasmisiones. Hay conciertos echados a perder por el uso inadecuado de micrófonos. Los micrófonos comunes (dinámicos) no están preparados para percibir las frecuencias de los instrumentos musicales y pueden generar grandes distorsiones y disminuciones en la calidad.

una interfaz o a una mezcladora como puente hacia la computadora.

- c. Mezcladora de sonido: permitirá la conexión del micrófono de condensador. A menos que se utilice uno con entrada USB que pueda conectarse directamente a la computadora. Se sugiere el equipo Podcast Studio USB-Behringer, que incluye soporte de micrófono, soporte de escritorio, interfaz, la mezcladora, micrófono *XM 8500* (mencionado anteriormente) además de audífonos de alto rendimiento.

Además, resultará ideal el uso de laptops para la conexión en lugar de PC.

- d. *Microsoft Life Cam Studio USB* Cámara de video de alta resolución para computadora con sensor de 1080 HD.

En cuanto a los requerimientos software, se utilizarán:

- a. *Finale*. Programa para escritura y edición musical.
- b. *Microsoft Word*. Editor de texto
- c. *Adobe Reader 9*. Programa para la lectura de documentos en format PDF
- d. *Adobe Flash Player 9*. Reproductor multimedia
- e. *Skype*. Para comunicaciones de audio y/o video.
- f. *Reproductor de Windows Media*. Reproductor de audio y video para Windows.
- g. *Apple Quik Time 7*: reproductor de audio y video para Apple

Comunicaciones: estas se realizarán a través de Skype en el horario acordado previamente con el cliente, y el

material de clases y los trabajos se les enviarán por correo para que puedan ser desarrollados para cada clase.

Los videos pregrabados, complementarios a las clases, serán colocados en la plataforma de la empresa a la que tendrán acceso exclusivamente los alumnos; de este modo podrán revisarlos las veces que consideren necesarias.

Cuadro 6:2: Equipos fundamentales

Elaboración propia

6.1.3 Layout

El *layout*²¹ para el proyecto contempla las áreas administrativas y recepción de clientes, las aulas y los ambientes para el personal. El exterior comprende el espacio para el estacionamiento de dos vehículos. Se ha

²¹ El diseño del *layout* consiste en integrar las distintas áreas funcionales de la organización en un predio, de tal manera que permita distribuir de manera adecuada y planificada el área disponible. Incluye la organización de las áreas internas, así como la disposición del exterior.

contemplado el área que la empresa ya viene utilizando y que se fusionará al proyecto de manera proporcional al uso y a los costos. Ver Gráfico 6.1.

Gráfico 6.1: Layout

Elaboración propia

Igualmente es de suma importancia para el proyecto la distribución de los distintos elementos al interior del aula desde donde se impartirá las clases *online*. Cada aula deberá contar con un área mínima de 5 m² de modo que permita la correcta colocación de los equipos a utilizar (micrófonos, laptop, amplificadores, atril, etc.) y el desplazamiento del docente sin riesgo de golpear el instrumento o equipos. Ver Gráfico 6.2.

Gráfico 6.2: Distribución del aula

Elaboración propia

6.2 Determinación del tamaño

6.2.1 Proyección de crecimiento

En un principio las clases *online* se dictarán desde la sede de la Escuela de Música Vivace ubicada en La Molina. En dicho local se acondicionarán salas donde se dictarán las distintas clases *online* de instrumentos tales como guitarra acústica, piano y violín, donde estará presente el profesor de música, el instrumento musical, aparatos de audio y visión, luces y ocasionalmente un supervisor que revise el cumplimiento de lo ofrecido.

Los horarios de mayor preferencia, de acuerdo al estudio realizado, son de 10 a.m. a 12 p.m. y de 4 p.m. hasta después de las 8 p.m. Se considerará que el último turno culmine a las 9:15 p.m.

Para este proyecto se plantea la implementación de dos aulas virtuales (los equipos de estas aulas pueden apreciarse en el Cuadro 8.2). Programando las clases en horas académicas de 45 minutos, el uso de las aulas se puede distribuir del siguiente modo:

Por las mañanas:

- a. 10:00 a 10:45 a.m.
- b. 10:45 a 11:30 a.m.
- c. 11:30 a.m. a 12:15 p.m.

Por la tarde-noche:

- a. 4:00 a 4:45 p.m.
- b. 4:45 a 5:30 p.m.
- c. 5:30 a 6:15 p.m.
- d. 6:15 a 7:00 p.m.
- e. 7:00 a 7:45 p.m.
- f. 7:45 a 8:30 p.m.
- g. 8:30 a 9:15 pm

De este modo se puede apreciar que las aulas pueden atender a 10 clases diarias dentro de las horas de mayor preferencia. De acuerdo a la investigación realizada, los horarios de lunes a viernes durante la mañana tienen un

10.5% de preferencia, mientras que los horarios de la tarde concentran el 74.3%. Por otro lado, en los días sábados los horarios de la mañana suben al 32.7% de preferencia, mientras que los de la tarde bajan al 38.8%. Estos datos han sido corroborados con el comportamiento en la educación musical presencial.

La frecuencia de uso de cada aula será de 60 clases semanales (de lunes a sábado), siendo cada clase un alumno, esa es la capacidad utilizada.

De 8:30 am a 10 am (dos clases) y de 12:15 a 4 pm (cinco clases) suman 7 horas más de capacidad al día. De este modo, cada aula tiene una capacidad instalada para atender a 102 alumnos al mes. Pero se acepta que esos horarios son desprovistos de demanda, por lo que se trabajará con un planteamiento de capacidad operativa de 60 alumnos al mes, como se indicó anteriormente, al que se carga un 35% de merma, totalizando por aula 39 alumnos mensuales y 468 anuales de capacidad (ver cuadro 6.3).

Cuadro 6.3: Balance de Uso

Balance de Uso	
Capacidad Operativa	60 alumnos
Capacidad Ociosa (35%)	21
Clases efectivas por semana (65%)	39

Elaboración propia

De acuerdo al Cuadro 8.14, se espera que al final del quinto año el proyecto atienda a 514 estudiantes, y que durante los

cinco años del proyecto haya impartido 2,143 cursos (ver capítulo V), lo que aun deja una capacidad ociosa que será utilizada a medida que el negocio se consolida.

Así mismo, poseer dos aulas implementadas permitirá simultaneidad de clases, así como habrá otras horas en las que las aulas carecerán de uso. Es importante considerar que un servicio como el ofrecido es nuevo en el mercado peruano y tomará un tiempo posicionarse.

El tamaño del proyecto de servicio educativo, aunque utiliza tecnología de punta (educación virtual), está limitado por la capacidad de planta (aulas).

- Mercado a atender de acuerdo a capacidad en 5 años:
2,143
- Mensualidad por alumno: S/.250
- Capacidad anual utilizada por cada aula: 468 alumnos
- Capacidad productiva en soles por cada aula:
S/.117,000
- Punto de equilibrio: S/.85,804 primer año
- Punto de equilibrio: S/.80,225 quinto año

$$\text{Capacidad por aula} = \frac{S/.117,000}{S/.85,804} = 136.36\%$$

Por tanto, se aprecia que la capacidad productiva máxima por cada aula excede en 36.36% al punto de equilibrio del proyecto en el primer año. De este modo, el tamaño

apropiado para el proyecto es de dos (02) aulas para que el proyecto permita tener una mejor oferta de horarios para el cliente y la simultaneidad de clases, considerando que el mayor volumen de las clases se impartirá por las tardes y noches.

En un mediano plazo, se van a establecer clases de música *online* desde cualquier punto que sea acondicionado y tenga el *know how* de la Escuela de Música Vivace, es decir, que cumpla con los parámetros específicos de Vivace. Los profesores serán los mismos, sin embargo podrán dictar clases desde otros centros que no sea la sede de Vivace.

Para esto se tendrá una supervisión más exhaustiva para el cumplimiento de todos los parámetros.

Determinación de Tamaño:

Se presenta el siguiente análisis cuantitativo para determinación de tamaño a través del uso del *método de evaluación de tamaño para una demanda creciente*²². El siguiente análisis contempla dos escenarios para efectuar la comparación, incorporando las variables de:

- a. Capacidad de aula.
- b. Valor presente neto (VPN) de cada una de las opciones.
- c. Demanda esperada.

---

²² SAPAG CHAIN, Nassir. **Evaluación de Proyectos de Inversión en la Empresa**. 2ª ed. Buenos Aires: Pearson Education, 2004. pp.227-229.

El primer escenario contempla las variables de capacidad y valor presente neto, mientras que el segundo escenario utiliza las variables de VPN y demanda esperada.

Los insumos para la elaboración de los escenarios a través del método para demanda creciente son:

- *Precio por mes: S/. 250.00*
- *Costo variable por curso mensual (dato Cuadro 9.5): S/. 112.4*
- *Costo variable mensual por alumno: S/. 106.96*
- *Capacidad anual por aula: 468 alumnos*
- *Gastos indirectos Administrativos (40% de gastos indirectos. Cuadro 9.5): S/. 1,394.12*
- *Gastos indirectos por aula (30% de gastos indirectos. Cuadro 9.5): S/. 1,045.59*
- *Costo de equipar cada aula (derivado del Cuadro 8.2): S/. 6,044.80*

De esta información se deriva el siguiente cuadro, y se muestra también la demanda esperada:

Cuadro 6:4: Insumos para la evaluación cuantitativa de tamaño

Precio	250
Cvu	112.44
CV AÑO 1	39,467.56

CANT. AULAS	CAPACIDAD MAXIMA DE ALUMNOS AÑO	COSTO FIJO	COSTO VARIABLE	INVERSIÓN
1	468	33,048.18	112.44	6,044.80
2	936	47,211.69	112.44	12,089.60
3	1404	61,375.20	112.44	18,134.40

DEMANDA ESPERADA					
Año	1	2	3	4	5
Demanda	351	386	425	467	514

Elaboración propia

Primer Escenario: Se presenta el análisis considerando las opciones A, B y C con 1, 2 y 3 aulas respectivamente. Se consideran las variables de capacidad de aula y la comparación de los flujos actualizados a una tasa del 10%.

Evaluación de la opción A: Se refleja que el trabajo con un aula no cumple con la demanda proyectada de 514 matrículas al quinto año, ya que un aula solo tendrá capacidad para 468 matrículas anuales; por este motivo su VPN no es relevante para su valoración.

Evaluación de la opción B: El análisis del flujo con dos aulas supera la proyección de ventas al quinto año, debido a la capacidad. Se ve que existirá capacidad ociosa, pero que es aceptable para permitir simultaneidad de clases.

Evaluación de la opción C: El flujo anual con tres aulas excede la proyección de ventas hasta el quinto año, lo que

irá en detrimento de la rentabilidad alcanzada por mantener excesiva capacidad ociosa.

Conclusión del primer escenario: Al estudiar las tres opciones (A, B y C) del proyecto por medio del método de análisis de tamaño frente a una demanda creciente, se observa que al traer a valor presente sus flujos, la opción C tiene mejores características, siendo de 110,538, superior a las otras opciones. Sin embargo, este tipo de evaluación debe contemplar otros factores no económicos como los objetivos del proyecto y la demanda esperada, entre otras.

Cuadro 6:5: Primer escenario para evaluación de tamaño

OPCION A: FLUJO ANUAL DE OPCION DE 1 AULA

AÑO	PRODUCCION	INGRESOS	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	COSTO TOTAL	FLUJO ANUAL
1	351	87,750.00	33,048.18	39,467.56	72,515.74	15,234.26
2	386	96,500.00	33,048.18	43,403.07	76,451.25	20,048.75
3	425	106,250.00	33,048.18	47,788.36	80,836.54	25,413.46
4	446	111,562.50	33,048.18	50,177.77	83,225.96	28,336.54
5	468	117,000.00	33,048.18	52,623.41	85,671.60	31,328.40

VPN 82,274

OPCION B: FLUJO ANUAL DE OPCION DE 2 AULAS

AÑO	PRODUCCION	INGRESOS	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	COSTO TOTAL	FLUJO ANUAL
1	351	87,750.00	47,211.69	39,467.56	86,679.25	1,070.75
2	425	106,150.00	47,211.69	47,743.38	94,955.07	11,194.93
3	468	116,875.00	47,211.69	52,567.19	99,778.88	17,096.12
4	561	140,250.00	47,211.69	63,080.63	110,292.32	29,957.68
5	936	234,000.00	47,211.69	105,246.83	152,458.52	81,541.48

VPN S/. 82,073

OPCION C: FLUJO ANUAL DE OPCION DE 3 AULAS

AÑO	PRODUCCION	INGRESOS	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	COSTO TOTAL	FLUJO ANUAL
1	351	87,750.00	61,375.20	39,467.56	100,842.76	-13,092.76
2	579	144,750.00	61,375.20	65,104.61	126,479.80	18,270.20
3	638	159,375.00	61,375.20	71,682.53	133,057.73	26,317.27
4	701	175,125.00	61,375.20	78,766.46	140,141.65	34,983.35
5	1404	351,000.00	61,375.20	157,870.24	219,245.44	131,754.56

VPN S/. 110,538

Elaboración propia

Segundo Escenario: Para someter el análisis de tamaño a mayores criterios cuantificables, se ha elaborado un segundo escenario con las opciones D, E y F, pero en esta oportunidad conservando la demanda esperada por encima de la capacidad de cada aula. Del mismo modo que en el primer escenario, los flujos se han actualizado con una tasa del 10%.

Evaluación de la opción D: claramente se aprecia que la opción de una sola aula no alcanza a cumplir con la demanda esperada, y se coloca únicamente para fines comparativos.

Evaluación de la opción E: esta opción tiene la capacidad de cumplir con la demanda y presenta un VPN de 28,417. Este VPN es mejor que el de la opción F que arroja pérdida.

Evaluación de la opción F: la última opción, con tres aulas, evidencia una capacidad ociosa que no la hace rentable, evidenciado en su VPN que cae a -31,319, el más bajo de las tres opciones evaluadas en este segundo escenario.

Conclusión del segundo escenario: se ha realizado el análisis de los flujos netos de las tres opciones (D, E y F), donde se los ha sometido a la exigencia de no exceder el pronóstico de demanda esperada, mostrando en mejor situación del valor presente neto a la opción D con un aula (S/. 82,274); a pesar de ello esta opción no alcanza a cumplir con la demanda del quinto año. Por otra parte, la más atractiva es la opción E (dos aulas), que se encuentra dentro del rango de cumplir con la demanda esperada, y

tiene un VPN superior al de la opción F (tres aulas) que, además de poseer una capacidad ociosa excesiva también tiene un VPN negativo.

Cuadro 6:6: Segundo escenario para evaluación de tamaño

OPCION D: FLUJO ANUAL DE OPCION DE 1 AULA

AÑO	DEMANDA ESPERADA	INGRESOS	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	COSTO TOTAL	FLUJO ANUAL
1	351	87,750.00	33,048.18	39,467.56	72,515.74	15,234.26
2	386	96,500.00	33,048.18	43,403.07	76,451.25	20,048.75
3	425	106,250.00	33,048.18	47,788.36	80,836.54	25,413.46
4	446	111,562.50	33,048.18	50,177.77	83,225.96	28,336.54
5	468	117,000.00	33,048.18	52,623.41	85,671.60	31,328.40

VPN 82,274

OPCION E: FLUJO ANUAL DE OPCION DE 2 AULAS

AÑO	DEMANDA ESPERADA	INGRESOS	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	COSTO TOTAL	FLUJO ANUAL
1	351	87,750.00	47,211.69	39,467.56	86,679.25	1,070.75
2	386	96,500.00	47,211.69	43,403.07	90,614.76	5,885.24
3	425	106,250.00	47,211.69	47,788.36	95,000.05	11,249.95
4	467	116,750.00	47,211.69	52,510.97	99,722.66	17,027.34
5	514	128,500.00	47,211.69	57,795.80	105,007.49	23,492.51

VPN S/. 28,417

OPCION F: FLUJO ANUAL DE OPCION DE 3 AULAS

AÑO	DEMANDA ESPERADA	INGRESOS	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	COSTO TOTAL	FLUJO ANUAL
1	351	87,750.00	61,375.20	39,467.56	100,842.76	-13,092.76
2	386	96,500.00	61,375.20	43,403.07	104,778.27	-8,278.27
3	425	106,250.00	61,375.20	47,788.36	109,163.55	-2,913.55
4	467	116,750.00	61,375.20	52,510.97	113,886.17	2,863.83
5	514	128,500.00	61,375.20	57,795.80	119,171.00	9,329.00

VPN S/. -31,319

Elaboración propia

Conclusión de la evaluación de los dos escenarios:

Al evaluar las mejores opciones de ambos escenarios considerando sus VPN, encontramos que la decisión se encuentra entre la opción C de tres aulas considerando capacidad y la opción E de dos aulas contemplando la variable de demanda esperada.

Ya que el proyecto debe considerar la variable de demanda esperada, y reducir la capacidad ociosa de las instalaciones para evitar la reducción de la rentabilidad por los costos fijos que ello conlleva, se acepta a la opción E (dos aulas) como la mejor alternativa de tamaño para el proyecto.

6.2.2 Recursos

Los recursos a ser utilizados en las clases de música *online* son las que se mencionan líneas abajo.

- a. Local de Escuela de Música Vivace, ubicado en el distrito de La Molina.
- b. Profesores de música con experiencia comprobada de las especialidades de guitarra acústica y piano.
- c. Instrumentos de música para el dictado de las clases *online*. Los instrumentos son en un principio guitarra acústica y piano.
- d. Aparatos de audio y visión. En el caso del audio: micrófonos, amplificadores y mezcladora de sonido; y en la visión: cámaras y multimedia.
- e. Acústica de local adecuado para el dictado de clases.
- f. Iluminación adecuada para el dictado de las clases.
- g. Supervisor de clases de música *online* que se encargue de verificar el cumplimiento de lo ofrecido.
- h. Supervisor de mantenimiento de los instrumentos musicales, a cargo del Gerente General de Escuela de Música Vivace.

6.2.3 Tecnología

Para el dictado de clases de música *online* se requiere tecnología adecuada, debido a que el dictado de las mismas

debe realizarse de manera virtual sin inconvenientes algunos. A continuación se muestran los puntos a considerarse en la tecnología.

- a. Banda ancha de transmisión (mínimo 8mb, ideal es 15 Mb)²³.
- b. Internet para la conexión entre el profesor y el alumno.
- c. Aparatos tecnológicos como laptop, computadora, tablet.
- d. Cámara web de alta resolución para las clases de música *online*.
- e. Micrófono de alta calidad para la voz y micrófono de condensador para instrumento musical.
- f. Mezcladora de sonido.

6.2.4 Flexibilidad

Las clases de música *online* son flexibles en el sentido que no requieren que sean presenciales sino son de manera virtual, para evitar el traslado de los alumnos hacia la sede de Escuela de Música Vivace, ubicada en el distrito de la Molina.

Por otro lado, los horarios de clases son más cómodos tanto para el alumno como para el profesor, se evitan retrasos en el inicio de las clases y en el correcto desarrollo del curso. Los horarios pueden ser manejados de acuerdo a la disponibilidad de tiempo del alumno y del profesor, teniendo en consideración que se debe cumplir el contrato del curso adquirido.

---

²³ Información brindada por empresa Moviestar el 19 de abril de 2015.

Asimismo, existe la posibilidad de poder realizar las clases de música *online* con varios profesores, esto dependiendo de cada alumno.

Finalmente, existe la posibilidad de poder tomar alguna clase que haya perdido el alumno siempre y cuando efectúe el pago correspondiente por dicha pérdida.

6.2.5 Participación de mercado del negocio *online*

A fin de calcular la participación de mercado esperada del servicio de educación de música *online*, se han considerado los siguientes elementos recogidos acerca de Lima Metropolitana, tomándola únicamente como referente (ya que la educación *online* trasciende a la limitación geográfica):

- a. De acuerdo a la información primaria recogida existen al menos 3,565 estudiantes de música en Lima Metropolitana (punto 2.4.2 acerca de la participación de mercado)
- b. Según APEIM 2015²⁴ el 27.5% de la población A-B de Lima Metropolitana se capacita vía *online*.
- c. La Escuela de Música Vivace tiene una participación actual del 6% (punto 2.4.2 acerca de la participación de mercado)

---

²⁴ ASOCIACIÓN PERUANA DE EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. **Niveles socioeconómicos 2015**. [en línea]. Lima: APEIM, julio 2015. [citado 27 abril 2016]. Disponible en: [http://www.apecim.com.pe/wp-content/themes/apecim/docs/nsc/APEIM-NSE-2015.pdf](http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apecim/docs/nsc/APEIM-NSE-2015.pdf)

Con esta información aplicamos el método de proporciones en cadena, para estimar un nivel de participación esperado. Esto se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 6:7: Participación de mercado esperada

Participación esperada	Los que estudian música en Lima	$\times$ Los que se capacitan vía online (NSE A-B de APEIM 2015)	$\times$ Participación actual de Vivace	= Nivel de participación
	3,565	27.50%	6%	2%

Elaboración propia

De este modo, se calcula llegar a una participación mínima del 2% para el primer año

6.3 Estudio de localización

La localización geográfica de una empresa, en una zona, distrito, provincia, etc. es una decisión estratégica; esta decisión depende de varios factores, que hacen viable y puede favorecer o perjudicar la actividad económica presente y futura del negocio.

6.3.1 Definición de factores locacionales

El estudio de localización para la Escuela de Música Vivace, consiste en el análisis de la ubicación de la empresa.

Actualmente la Escuela de Música Vivace, se encuentra ubicado en el distrito de la Molina, en cuyas oficinas se desarrollará parte de la prestación del servicio y otra parte en ambientes propios de los profesores, no obstante el proyecto de negocio está orientado a la prestación de servicios *online*, por ello la localización no forma parte de la

estrategia, ni constituye un factor preponderante para el negocio en estudio; sin embargo planteamos el análisis de algunos factores, con el que podremos concluir y reafirmar la ubicación de las oficinas de representación y respaldo de la línea de negocio.

Las alternativas para localización son utilizar las instalaciones que la empresa ya posee en el distrito de La Molina o implementar unas nuevas instalaciones. La opción para nuevas instalaciones es el distrito de Miraflores por albergar gran cantidad de la actividad artística y musical de Lima, y estar en un punto más central de la ciudad. La siguiente matriz presenta los factores para la elección de la localización más adecuada para el negocio. El resultado cuantificado permite elegir las mismas instalaciones en La Molina.

Cuadro 6:8: Matriz de decisión de localización

			Usar las mismas instalaciones La Molina		Nuevas instalaciones Miraflores	
	FACTORES CRITICOS DE EXITO	PONDERACIÓN EXPERTOS	CA	PT	CA	PT
1	Acceso a profesores	0.05	5	0.25	7	0.35
2	Ubicable para clientes	0.20	5	1.00	6	1.20
3	Incremento de ventas	0.25	8	2.00	4	1.00
4	Apropiada para mercado objetivo	0.10	8	0.80	6	0.60
5	Costo	0.30	10	3.00	1	0.30
6	Seguridad para personal	0.10	7	0.70	6	0.60
		1.00		7.75		4.05

Elaboración propia

6.3.2 Consideraciones legales

Actualmente en el Perú, los servicios prestados de manera *online*, no están regulados, y de manera particular los servicios de empresas privadas siguen la misma suerte, siempre que el pago esté bancarizado, lo que equivale decir que, se utilice un medio de pago bancario. Por ello permitirá ubicar la empresa en cualquier parte del Perú.

a. Identificación del marco legal

La prestación de servicios *online*, como cualquier otro servicio prestado por cualquier modalidad, de manera general estará dentro del marco de la ley 29571 Código de protección y defensa del consumidor; normas municipales, o de otro ente regulador local, no aplicará de manera particular para el servicio, sino más bien a las oficinas como cualquier negocio ubicado en cualquier distrito de la ciudad de Lima.

b. Ordenamiento jurídico de la empresa

La empresa: Escuela de música Vivace, sobre el cual se incorporará una nueva línea de negocio, se encuentra formalmente constituida y con domicilio en la ciudad de Lima, en el distrito de la Molina y está sujeta a normas regulatorias de carácter municipal relacionado con tasas y contribuciones e impuestos, así como aspectos tributarios del gobierno central por su ubicación en territorio peruano.

6.4 Determinación de la localización óptima

La localización optima del proyecto, es la que contribuye a que se logren los beneficios del negocio y las facilidades del funcionamiento óptimo de la empresa; en respuesta a ello y de acuerdo con el análisis de los factores descritos, es que la Escuela de Música Vivace para el servicio *online* debe seguir funcionando en el distrito de la Molina y sus oficinas representarán físicamente a su línea de negocios de música *online*.

CAPÍTULO VII

7. Aspectos organizacionales

En el presente capítulo presentamos los aspectos fundamentales de Vivace Escuela de Música como organización, lo que permitirá conocerla mejor y comprender aquello que la ha llevado a ser considerada como una las instituciones musicales no profesionales²⁵ más reconocidas del Perú.

7.1 Cultura organizacional

La cultura organizacional puede demorar años en formarse, mientras van estableciéndose reglas y procedimientos, que influyen incluso en la manera como la empresa realiza sus negocios, e incluye valores compartidos, actitudes, costumbres, normas, creencias, etc. que la harán única y la diferenciarán de otras empresas que compiten, incluso, en su mismo sector. Se puede llegar a decir que el “éxito o el fracaso de las reformas corporativas” pueden estar íntimamente relacionados con la cultura que se cree en la organización, según Allarie y Firsirotu²⁶. No solo eso, sino que esas mismas reformas pueden ser el resultado de la cultura existente.

---

²⁵ “Institución no profesional” porque está dirigida a personas que desean iniciarse en los estudios musicales hasta el nivel de postulantes a la carrera en una universidad o conservatorio.

²⁶ DAVID, Fred R. **Conceptos de Administración Estratégica**, 14ª ed. México D.F.: Pearson, 2013. p. 100.

Vivace, conociendo la gran importancia y trascendencia de la cultura organizacional, ha trabajado para crear un ambiente interior adecuado que permita la colaboración entre los docentes y administrativos, brindando las facilidades para que los docentes puedan laborar en un ambiente motivador para motivar a la vez a sus estudiantes. La cultura busca llegar no solo a los estudiantes, sino también a sus padres y familias por medio de actividades que ayuden a fortalecer los vínculos familiares y con la institución, a fin de establecer relaciones duraderas y satisfactorias.

Una cultura organizacional está influenciada fundamentalmente por tres aspectos sumamente relevantes: la visión, la misión y los valores y principios que priman en su interior. Estos tres componentes, cuando están correctamente alineados con la razón de ser de la empresa, se convierten en el eje rector del presente y futuro de la organización.

«Las declaraciones de visión y misión bien diseñadas son esenciales para formular, implementar y evaluar estrategias»²⁷.

7.1.1 Visión

La visión de la empresa es la máxima que dirige el rumbo de la empresa a largo plazo, por ello debe meditar y construirse conforme a los objetivos que la impulsan y sostienen su existencia. La visión, según David²⁸ debe responder a la pregunta ¿en qué queremos convertirnos? Debe ser breve y en su concepción deben participar tantos directivos como sea posible.

---

²⁷ DAVID, Fred R. **Conceptos de Administración Estratégica**, 14ª ed. México D.F.: Pearson, 2013. p. 54.

²⁸ Ibid.

***“Ser la institución líder en la iniciación musical
para el 2018 en el Perú”***

7.1.2 Misión

La misión «es la declaración de la razón de ser de una organización», y según Peter Drucker la forma de conocerla es atender a la pregunta: «¿Cuál es nuestro negocio?»²⁹. Tener una misión fácilmente comprensible permitirá implantar objetivos conjuntamente con el desarrollo de estrategias alineados a la naturaleza de la empresa. Los estudios sugieren que las compañías con declaraciones de misión elaboradas correctamente tienen mejor desempeño, tanto en el aspecto financiero como organizacional³⁰. Además, la misión puede estar orientada hacia el mercado o hacia el producto. Phillip Kotler apoya el direccionamiento hacia el mercado y hacia la necesidad del cliente.

La importancia de la declaración de misión es ampliamente reforzada por Peter Drucker, Phillip Kotler y Fred David, entre otros. La declaración de misión sería equivalente a la pregunta filosófica del ser humano: “¿Quién soy y para qué estoy aquí?”. Es entonces por eso *la razón de ser de la organización*.

Vivace ha elaborado la siguiente declaración misión:

---

²⁹ Ibid. p. 45.

³⁰ KOTLER, Peter; ARMSTRONG, Gary. **Fundamentos de marketing**. México: Pearson Education, 2008. p. 38.

“Brindamos bienestar y felicidad a nuestros estudiantes a través de una experiencia exclusiva y de gran calidad en educación musical”

Thompson y Strickland³¹ aclaran que una misión estratégicamente reveladora contiene tres elementos: **qué** se está tratando de satisfacer (necesidad del cliente), a **quién** se quiere satisfacer (grupo de clientes) y **cómo** se pretende crear valor para satisfacerlo.

A luz de lo dicho por Thompson se analiza la misión de Vivace Escuela de Música:

Cuadro 7:1: Análisis de la misión

Correlación de las preguntas de análisis con la misión actual de la empresa	
¿Qué?	Brindamos bienestar y felicidad
¿A quién?	A nuestros estudiantes
¿Cómo?	Experiencia exclusiva y de gran calidad en educación musical

Elaboración propia

---

³¹ THOMPSON, A.; STRICKLAND, A. **Administración Estratégica**. México D.F.: Mac Graw Hill, 2004. p.36.

7.1.3 Principios y Valores

Los principios y valores institucionales tienen el objetivo de ser los hilos conductores del accionar de cada miembro de la organización en todos sus niveles jerárquicos. Los principios y valores institucionales deben ser comunicados, recordados. A lo mencionado se debe agregar que deben ser inherentes a todos los actos de la empresa hacia: su interior, el cliente, los proveedores, la sociedad y el estado. Se podría decir que los principios y valores se deben convertir en la columna vertebral de la cultura institucional y el lienzo sobre el cual se habrán escrito las declaraciones de visión y misión institucionales.

Los siguientes son los valores (V1-V5) de Vivace Escuela de Música:

- a. SERVICIO (V1): Es darse e interesarse genuinamente por llevar a cabo actividades para atender a las necesidades de otro. Es una virtud que diferencia a uno del grupo.
- b. PUNTUALIDAD (V2): Estar donde y cuando se debe estar; es iniciar y concluir la labor designada en el momento indicado.
- c. CONFIANZA (V3): Es el sentir de seguridad que surge de actuar con sinceridad, honestidad, fidelidad, cumplimiento del deber y responsabilidad.
- d. ÉTICA (V4): Es tomar acción basados en las motivaciones moralmente correctas.

- e. PASIÓN (V5): Es amar lo que haces y entregarte con todos tus sentidos y energías a hacerlo bien y al mismo tiempo disfrutar de todo el proceso.

Los principios institucionales (P1-P5) de Vivace Escuela de música son los siguientes.

- a. Mejora continua en nuestra calidad (P1).
- b. Existimos para servir (P2).
- c. Innovar para no perecer (P3).
- d. Trabajo en equipo (P4).
- e. Compromiso con la sociedad por la cultura (P5).

Los valores y los principios institucionales se pueden apreciar relacionados en el Cuadro 7.2:

Cuadro 7.2: Relacionamiento de principios y valores institucionales

Principios institucionales	Valores institucionales
Mejora continua en nuestra calidad (P1).	Servicio (V1). Confianza (V3). Pasión (V5). Puntualidad (V2).
Existimos para servir (P2).	Servicio (V1). Confianza (V3). Pasión (V5). Ética (V4).
Innovar para no perecer (P3).	Pasión (V5).
Trabajo en equipo (P4).	Confianza (V3). Servicio (V1). Ética (V4).
Compromiso con la sociedad por la cultura (P5).	Servicio (V1). Ética (V4).

Elaboración propia

7.2 Formulación de estrategia de negocio

Con el fin de formular estrategias apropiadas para el proyecto de servicio educativo *online*, se ha elegido la matriz de Evaluación de Factores Externos³² (EFE) y la evaluación a través de la técnica del Océano Azul³³.

³² DAVID, Fred R. **Conceptos de Administración Estratégica**. 14ª ed. México D.F.: Pearson, 2013. p. 174.

³³ CHAN, Kin; MAUBORGNE, Renée. **La estrategia del océano azul**. Bogotá: Grupo Norma, 2005.

7.2.1 Selección de factores externos

Para efectos de evaluar los factores externos, se deben elegir aquellos que constituyen las amenazas y las oportunidades, que se tendrán que minimizar y aprovechar, respectivamente, para conducir al éxito del proyecto de educación musical *online*. Los factores elegidos son sometidos a la evaluación del impacto sobre los clientes y sobre el proyecto.

Los factores seleccionados como oportunidades para ser evaluados son los siguientes:

- a. El 23.7% de la población de Lima Metropolitana pertenece al NSE A-B habiendo una reducción de los niveles bajos y crecimiento de los altos³⁴.
- b. El Perú mantendría su liderazgo de crecimiento en la región con una tasa 3.3% en 2016³⁵.
- c. No existe oferta institucional de clases de música *online* en Perú.
- d. El 39.6% y el 26.5% de los encuestados eligieron las especialidades de guitarra y piano, respectivamente, como opción de estudios.
- e. Los precios de los dispositivos con conectividad a internet tienden a disminuir.

---

³⁴ Comparación entre los estudios de APEIM de agosto de 2014 y junio 2013:

ASOCIACIÓN PERUNA DE EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. **Niveles socioeconómicos 2013**. [en línea]. Lima: APEIM, junio 2013. [citado 29 marzo 2015]. Disponible en:

(<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2014.pdf>,

ASOCIACIÓN PERUNA DE EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. **Niveles socioeconómicos**

2014. [en línea]. Lima: APEIM, agosto 2014. [citado 29 marzo 2015]. Disponible en: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2014.pdf>

³⁵“MEF: Ritmo de recuperación de la economía continuará consolidándose los próximos meses”. En Ministerio de economía y Finanzas.

http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=3877&Itemid=101958&lang=es. 22 de enero de 2016. Recuperado el 21 de febrero de 2016

f. La Constitución Política peruana declara inafectas al IGV a las empresas educativas.

Cuadro 7:3: Oportunidades

FACTOR OPORTUNIDADES	IMPACTO EN CLIENTES	CÓMO AFECTA AL NEGOCIO	CONCLUSIÓN
23.7% de la población de Lima Metropolitana pertenece al NSE A-B habiendo una reducción de los niveles bajos y crecimiento de los altos.	Mayor tendencia a consumo.	Incremento de los clientes potenciales.	Oportunidad
Perú mantendría su liderazgo de crecimiento en la región con una tasa 3.3% en 2016.	Las personas tendrán mayores ingresos.	Más clientes con capacidad de pago.	Oportunidad
No existe oferta institucional de clases de música <i>online</i> en Perú.	Encontrarán solo un servicio <i>online</i> en el mercado peruano.	Los que elijan este tipo de servicio comprarán el servicio ofrecido.	Oportunidad
El 39.6% y el 26.5% de los encuestados eligieron las especialidades de guitarra y piano, respectivamente, como opción de estudios.	Buscarán comprar estos cursos.	Mayor oportunidad de venta de cursos de guitarra y piano.	Oportunidad
Los precios de los dispositivos con conectividad a internet tienden a disminuir.	Más personas poseerán equipos con conectividad a internet.	Más personas podrán estudiar vía <i>online</i> .	Oportunidad
Constitución Política peruana declara inafectas al IGV a las empresas educativas.	Obtienen precios accesibles.	Permite competir de manera más justa frente a competidores independientes que de igual modo evitarían el pago de impuestos.	Oportunidad

Elaboración propia

De este modo, estos seis factores quedan determinados como oportunidades para el negocio de clases de música vía *online*.

Los factores externos seleccionados como amenazas para ser evaluados son los siguientes:

- a. Barreras de entrada bajas en la industria educativa *online*.
- b. Incremento de formación de músicos profesionales en Perú.³⁶
- c. Profesionales independientes o productos sustitutos de muy bajo precio o gratuitos.
- d. Costo alto para el mantenimiento y reposición de instrumentos y equipos musicales.
- e. Docentes adquieren experiencia y buscan independizarse.
- f. Docentes que buscan ocasión de ser contratados directamente por el alumno.
- g. Dudas respecto a la calidad de los servicios educativos *online*.

---

³⁶ Actualmente existen dos conservatorios y tres universidades en Lima que ofrecen la licenciatura en música.

Cuadro 7:4: Amenazas

FACTOR AMENAZAS	IMPACTO EN CLIENTES/COMPETENCIA	CÓMO AFECTA AL NEGOCIO	CONCLUSIÓN
Barreras de entrada bajas en la industria educativa <i>online</i> .	Es muy posible que un competidor desee obtener un segmento del mercado potencial.	Podría perder mercado ante un buen competidor.	Amenaza
Incremento de formación de músicos profesionales en Perú.	Cada vez existe más oferta para elegir un curso o profesor de música.	Se incrementa la competencia por ganar más alumnos.	Amenaza
Profesionales independientes o productos sustitutos de muy bajo precio o gratuitos.	Los interesados en aprender pueden dirigirse hacia estas opciones haciendo comparación de precios.	Reducción de mercado.	Amenaza.
Costo alto para el mantenimiento y reposición de instrumentos y equipos musicales.	Provoca que a veces se tenga que operar con instrumentos envejecidos o en mal estado.	Obliga a un desembolso permanente para mantener el buen estado y calidad de los instrumentos y equipos a fin de ofrecer un servicio de calidad.	Amenaza
Docentes adquieren experiencia y buscan independizarse.	Incremento de oferta económica para el cliente.	Incremento de competidores que conocen la operación de la empresa.	Amenaza
Docentes que buscan ocasión de ser contratados directamente por el alumno.	Oferta más barata y trabajadores convertidos en competidores. Problemas de ética.	Pérdida de clientes. Empresa podría afectarse por problemas de ética de sus trabajadores.	Amenaza
Dudas respecto a la calidad de los servicios educativos <i>online</i> .	Dudas respecto a adquirir el nuevo servicio <i>online</i> .	Dificultades para ganar clientes.	Amenaza

Elaboración propia

7.2.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) nos provee de una valoración importante para evaluar las oportunidades y amenazas del macro entorno. Se han elegido seis oportunidades y siete amenazas relevantes que se ciernen sobre la industria y el proyecto de educación musical *online*.

El orden de presentación de las oportunidades y amenazas elegidas para este análisis es aleatorio. El análisis consiste en otorgarle una ponderación a cada factor, luego una calificación. El producto de la ponderación y la calificación arroja una puntuación ponderada. Finalmente la sumatoria de los valores ponderados nos arroja un resultado.

La *calificación* de 1 significa un *nivel de respuesta deficiente*, 2 representa un *nivel de respuesta promedio*, 3 indica una *respuesta por arriba del promedio* y 4 es una *respuesta excelente*.

Cuadro 7:5: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

	OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
O1	23.7% de la población de Lima Metropolitana pertenece al NSE A-B habiendo una reducción de los niveles bajos y crecimiento de los altos.	0.08	3	0.24
O2	Perú mantendría su liderazgo de crecimiento en la región con una tasa 3.3% en 2016	0.10	2	0.2
O3	No existe oferta institucional de clases de música online en Perú.	0.07	4	0.28
O4	El 39% y el 24% de los encuestados eligieron las especialidades de guitarra y piano, respectivamente, como opción de estudios.	0.09	4	0.36
O5	Los precios de los dispositivos con conectividad a internet tienden a disminuir.	0.04	2	0.08
O6	Constitución Política peruana declara inafecto al IGV a las empresas educativas.	0.08	4	0.32
	AMENAZAS			
A1	Barreras de entrada bajas en la industria educativa online.	0.08	3	0.24
A2	Incremento de formación de músicos profesionales en Perú	0.09	2	0.18
A3	Competidores o productos sustitutos de muy bajo precio o gratuitos.	0.09	3	0.27
A4	Costo alto para el mantenimiento y reposición de instrumentos y equipos musicales.	0.05	2	0.1
A5	Docentes adquieren experiencia y buscan independizarse.	0.08	2	0.16
A6	Docentes pueden buscar ocasión de ser contratados directamente por el alumno.	0.06	4	0.24
A7	Dudas respecto a la calidad de los servicios educativos online.	0.09	3	0.27
		1.00		2.94

Elaboración propia

La sumatoria de los valores *ponderados* de 2.94 indica que el proyecto se encuentra en el promedio del nivel de esfuerzos aceptables en la industria. Es importante considerar que esta evaluación nos debe aportar elementos para la toma de decisiones y es más importante la comprensión de los factores elegidos que las puntuaciones.

7.2.2 Océano Azul

El análisis realizado sobre el proyecto del servicio educativo de música *online* también ha contemplado la estrategia del Océano Azul propuesto por W. Chan Kim y Renée Mauborgne³⁷, donde los autores plantean la creación de mercados donde la injerencia de la competencia es desplazada por lo nuevo y único.

En el Cuadro 7.7 se puede observar la aplicación de la Matriz de las Cuatro Acciones para la creación de un Océano Azul, y que responden a las preguntas planteadas por los autores:

- “¿Cuáles variables que la industria da por sentadas se deben eliminar?”
- “¿Cuáles variables se deben reducir muy por debajo de la norma de la industria?”
- “¿Cuáles variables se deben incrementar muy por encima de la norma de la industria?”

---

³⁷ CHAN, Kin; MAUBORGNE, Renée. **La estrategia del océano azul**. Bogotá: Grupo Norma, 2005.

- “¿Cuáles variables se deben crear porque la industria nunca las ha ofrecido?”

Cuadro 7:6: Matriz de las Cuatro Acciones del Océano Azul

ELIMINAR	INCREMENTAR
• Clases grupales • Clases presenciales • Desplazamiento de alumnos y docentes	• Poca presencia en redes • Relaciones con los clientes • Servicio • Publicidad de bajo costo
REDUCIR	CREAR
• Gasto alto en infraestructura, alquileres y servicios. • Implementación de muchas aulas	• Complementos digitales. • Sistema unificado de logros académicos • Ambiente elegante y cómodo • Máxima comodidad para el cliente

Elaboración propia

A continuación se ha trasladado la Matriz de las Cuatro Acciones a su gráfico, donde se pueden apreciar las variables divergentes (las que harán la distinción radical de la competencia) y las variables de foco. “Toda gran estrategia tiene un foco y éste se debe reflejar en el perfil estratégico o la curva de valor de la compañía”³⁸.

De esta manera se aprecia que se puede generar valor para el cliente brindando:

- Complementos digitales.
- Sistema unificado de logros académicos.
- Ambiente elegante y cómodo.

³⁸ Ibid. p. 55.

- Máxima comodidad para el cliente.

Con el objetivo de valorar cada una de las acciones de la Matriz la de las Cuatro Acciones se ha procedido a aplicar una calificación del 0 (lo más bajo) al 10 (lo más alto), de esta manera se puede hacer una comparación más exacta de las acciones a seguir por el nuevo proyecto *online*. Las actividades que se eliminan por parte del nuevo proyecto solo pueden recibir una ponderación de cero. Así mismo las que serán creadas por el proyecto reciben la calificación cero en la columna de la industria.

Cuadro 7:7: Matriz de valoración de las 4 acciones

4 ACCIONES	VARIABLES	ACADEMIAS LOCALES (INDUSTRIA)	NUEVO CURSO ONLINE
ELIMINAR	Clases grupales	9	0
	Clases presenciales	10	0
	Desplazamiento de alumnos y docentes	10	0
REDUCIR	Implementación de muchas aulas	6	2
	Gasto alto en infraestructura, alquileres y servicios	7	2
INCREMENTAR	Poca presencia en redes	4	8
	Relaciones con los clientes	3	9
	Servicio	5	9
	Publicidad de bajo costo	5	8
	Complementos digitales.	0	10
CREAR	Sistema unificado de logros académicos	0	10
	Ambiente elegante y cómodo	0	10
	Máxima comodidad para el cliente	0	10

Elaboración propia

Al trasladar la Matriz de Valoración de las Cuatro Acciones (Cuadro 7.8) a su gráfico (Gráfico 7.1) se pueden apreciar las áreas de divergencia, es decir, donde el Océano Azul se contraponen a la corriente del mercado de la industria de la educación musical en Perú, así como el área de foco, donde se crea nuevo valor diferencial para el cliente.

El área de foco se centra, en primer lugar, en brindar complementos digitales que sirvan para fortalecer las clases brindadas por el proyecto *online* y como unificadores de concepto independientemente de quién sea el docente. En segundo lugar, el sistema unificado de clases aporta valor ya que se asegura que el alumno reciba continuidad en los contenidos de estudios frente a la posibilidad de cambio de docente o de horarios. En tercer lugar, el ambiente elegante y cómodo es congruente con el segmento objetivo y es la imagen para aquellos clientes que deseen conocer las oficinas antes de inscribirse; estas instalaciones serán las utilizadas para las tutorías presenciales para los clientes que las soliciten. Finalmente, la máxima comodidad crea valor para el cliente que busca gestionar mejor su tiempo, aprovechar sus energías en lugar de tener que trasladarse a un punto específico de la ciudad o estar cerca de su familia; del mismo modo esta comodidad se traduce en variedad de horarios a elegir.

Gráfico 7.1: Cuadro estratégico del Océano Azul

Elaboración propia

7.3 Determinación de la ventaja competitiva

A continuación se presenta un análisis de la cadena de valor del proyecto, donde se puede apreciar en detalle las actividades que caracterizan cada área y la interacción entre las actividades primarias y secundarias. Ver Gráfico 7.3.

Gráfico 7.2: Cadena de valor del proyecto online

Elaboración propia

La cadena de valor de Vivace como empresa de servicio contempla en las actividades primarias:

a. Logística.

Está compuesta por la elaboración digital de los materiales de clases, como son los documentos en formatos PDF, partituras de acuerdo a niveles y las lecciones para descarga que se colgarán en la página web o las que se enviarán a los estudiantes.

Igualmente abarca, la elaboración, entrega y actualización de las guías de docentes que permitirán marcar la pauta sobre el desarrollo de las clases.

Finalmente, la logística considera la evaluación y mantenimiento de los equipos necesarios para operar en las áreas administrativas y las que se usarán en las aulas virtuales.

b. Operaciones

Las operaciones son en sí la entrega del servicio al cliente y las actividades relacionadas al dictado mismo de las clases, que incluyen la elaboración de los planes de estudio, evaluación permanente del servicio y la planeación y distribución de los horarios de clases.

c. Marketing

Se debe mantener un conjunto integral de actividades de marketing que sean articuladas desde un plan que contemple objetivos, estrategias, acciones y medición de los resultados.

d. Ventas

Las ventas son todas las actividades que permitan la entrega del servicio a los nuevos alumnos, y también las renovaciones mensuales de quienes ya se encuentren estudiando. Las actividades de ventas inician desde que el cliente contacta a la empresa y empieza el dialogo y la entrega de información relevante.

e. Servicio post-venta

Una vez concluida la venta del curso al alumno, y este ha quedado debidamente inscrito, las actividades post-venta son un servicio importante que también pueden agregar valor al servicio en general. Estas actividades incluyen las encuestas de

satisfacción, los informes de logros, los recordatorios de clases, entre otros.

Las actividades de soporte quedan determinadas en:

a. Adquisiciones

Abarca la compra y renovación de equipos y repuestos, así como de instrumentos musicales y complementos para seguir operando.

b. Tecnología

Siendo una empresa que brindará un servicio *online*, debe mantener un estándar alto en cuanto a software y hardware para un buen desarrollo de las actividades. La actualización en tecnología permitirá salvar situaciones técnicas que podrían restar calidad a las clases *online*.

c. Gestión de recursos humanos

El área de recursos humanos atenderá la evaluación del personal administrativo y docente. Asimismo, las capacitaciones a todo nivel son fundamentales para contar con los conocimientos y las herramientas para que el personal pueda alcanzar un buen desempeño en su área.

d. Infraestructura

La infraestructura es parte de la cadena de valor, y la empresa cuenta con una infraestructura con los requerimientos para el desarrollo de clases de música de una manera adecuada y eficiente. La implementación hacia lo virtual será fundamental el éxito del servicio.

Al analizar las fuentes de ventaja de competitividad se observa que las operaciones, las ventas y el servicio caracterizan al proyecto. Estos aspectos se pueden individualizar específicamente en (1) el proceso, (2) el personal, (3) la distribución y (4) el servicio; estos se convierten en factores diferenciadores del proyecto de educación musical *online*.

Gráfico 7.3: Fuentes de ventaja competitiva en la cadena de valor del proyecto

Elaboración propia

Según Porter³⁹, la ventaja competitiva surge primordialmente del valor que la compañía logre crear para el cliente y que a su vez

³⁹ PORTER, Michael E. **Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior**. Madrid: Pirámide, 2012. p. 39-54

alcance a ser superior al coste. “Hay dos tipos básicos de ventaja competitiva a su alcance: costes bajos y diferenciación”, afirma Porter. Los dos tipos de ventaja competitiva a los que se refiere este renombrado autor, son la esencia para crear a su vez las tres “estrategias genéricas: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque (o segmentación)”. Respecto a la estrategia de enfoque, dirigida a nichos, tiene la cualidad de subdividirse a su vez en enfoque por costes bajos y enfoque por diferenciación.

El nuevo servicio *online* competirá en la industria de la educación musical bajo la estrategia genérica de *enfoque por diferenciación*.

Esta estrategia queda definida por lo especializado de la actividad educativa musical, y aún más, tratándose de un servicio totalmente distinto, como es lo *online*. A su vez, se busca competir marcando una diferencia sustancial con los otros servicios educativos de música en Perú, empezando en que los servicios que hasta el momento se encuentran disponibles son presenciales, presentándose la dificultad del traslado y el tiempo necesarios para llegar a la clase. Se planea presentar la diferenciación en la calidad de servicio, tanto en las áreas administrativas, como en la pedagógica, brindando un servicio educativo que se convierta en una experiencia para el estudiante.

Los factores esenciales para darle forma a la estrategia de enfoque por diferenciación de la empresa son:

a. Proceso

Todo el proceso desde el primer contacto con el cliente, la entrega del servicio y hasta la finalización del mismo es en

línea. Es fundamental vigilar cada paso de este proceso para que este se convierta en una experiencia agradable para el cliente.

b. Personal

El personal debe ser cuidadosamente seleccionado y preparado para el dictado de clases en línea. Principalmente los docentes deben tener estudios formales en música y estar capacitados para impartir clases de su especialidad y en todo momento tratar amablemente al cliente.

c. Distribución

La distribución en sí misma distingue al curso *online*, ya que las clases son íntegramente dictadas en línea sin el desplazamiento de cliente ni docente. Se establecerá un protocolo de clases para asegurarse de que el servicio está satisfaciendo las expectativas del cliente.

d. Servicio

Con un enfoque claro en la satisfacción del cliente en cada uno de los pasos del proceso. El servicio buscará brindar una experiencia placentera en todo momento creando la atmósfera de exclusividad a través del medio *online*.

7.3.1 Factor de diferenciación

El factor de diferenciación es aquello que distinguirá a una empresa de otra, incluso dentro de la misma industria. “Una empresa se distingue de sus competidores si logra ser especial

en algo valioso para sus clientes”⁴⁰ (Michael Porter). Según Porter, es bueno multiplicar las fuentes de diferenciación, creando un valor acumulado, aun así es recomendable (y muy probable) que exista uno que se convierta en la punta del iceberg y que los otros sean factores que ayuden a posicionar al principal. El factor de diferenciación debe ser expresado de forma que esté orientado al cliente y no al producto. El proyecto de cursos de música *online* presenta principalmente un *sistema* de clases individuales que lo diferencia en el mercado. A pesar de eso imitar esa característica no es difícil, por tanto no es sólo la clase individual que se ofrece, sino el sistema en sí y el servicio en torno a esa clase lo que promete que la clase se convierta en una grata experiencia de aprendizaje garantizado y deleite personal. Por tanto, todo queda traducido en la palabra *personalización*, y la frase construida para transmitir el factor de diferenciación al cliente es:

“Vivace, el curso musical a tu medida”

El valor ofrecido al cliente es la personalización del curso y la atención que recibirá y experimentará a lo largo de todo el proceso desde la información, matrícula y el proceso mismo de aprendizaje.

---

⁴⁰ PORTER, Michael E. **Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior**. Madrid: Pirámide, 2012.

7.3.2 Factores de posicionamiento

Los factores de posicionamiento son las estrategias y acciones o señales brindadas para hacer sostenible y creíble al factor de diferenciación. Estas estrategias incluyen acciones muy visibles para el cliente, como otras que sólo un profundo análisis de la cadena de valor puede evidenciar. Para que la diferenciación proporcione un rendimiento sobresaliente, primero debe tener un valor percibido por el cliente superior al coste. En segundo lugar, la compañía deberá escoger las actividades que proporcionen la mayor diferenciación y menor coste. En tercer lugar, el factor de diferenciación debe ser sostenible, es decir que logre mantener su valor para el cliente y que no sea fácil de imitar por los competidores. Es así que para que se pueda sostener el factor de diferenciación de *personalización*, Vivace Escuela de Música ha diseñado acciones estratégicas que lo fortalezcan y lo consoliden:

- Clases individuales y personalizadas.
- La plana docente está conformada por músicos con estudios profesionales.
- Aulas muy cómodas, implementadas y de mediano lujo diseñadas para un sólo alumno que desee tomar tutorías adicionales y presenciales.
- Informes personalizados de logros académicos
- Organización de audiciones exclusivas del estudiante para su familia.
- Adaptación de los programas de los cursos a los objetivos del alumno
- Organización de audiciones y conciertos de Alumnos

- Organización de conciertos profesionales y concursos internacionales.

Condensando lo expuesto se concluye que todos los factores contribuyen a definir y a sustentar la ventaja competitiva, lo que queda representado en el Gráfico 7.5 de la Ingeniería de la Ventaja Competitiva.

Gráfico 7.4: Ingeniería de la ventaja competitiva

Elaboración propia

representa la ingeniería de la ventaja competitiva que como primer nivel involucra los procesos, el personal, la distribución y el servicio. En un segundo nivel, se observa que la ventaja competitiva se soporta sobre la estrategia de enfoque por diferenciación, dirigiéndose a

un nicho especializado en el aprendizaje de la ejecución musical. El tercer nivel, se sustenta en el factor de diferenciación que es cursos individuales personalizados, y se plasma en la frase “Vivace, el curso musical a tu medida”. Finalmente, en el cuarto nivel, se presentan los factores de posicionamiento, que permiten evidenciar la estrategia ante el cliente.

7.4 Diseño de la estructura organizacional

Vivace posee la siguiente estructura organizacional a la que se le ha incorporado un supervisor de la nueva línea de cursos *online* para adaptar la estructura a la necesidad del proyecto. La contaduría y el área legal funcionan de forma externa. En el Gráfico 7.6 se presenta el organigrama propuesto:

Gráfico 7.5: Estructura de la empresa

Elaboración propia

7.5 Diseño de los perfiles de puestos clave

A continuación se presentan los perfiles y descripción de puestos:

7.5.1 Gerente

Cuadro 7:8: Descripción del cargo de Gerente

DENOMINACIÓN DEL CARGO	GERENTE GENERAL
Jefe inmediato	JUNTA DE SOCIOS
Número de personas a cargo	Uno (1)
FUNCION GENERAL	
Gestionar las actividades estratégicas y operativas de la empresa	
FUNCIONES ESPECIFICAS	
1. Planear, dirigir, coordinar y supervisar las actividades de la gerencia	
2. Supervisar las programaciones de los docentes.	
3. Supervisar el desempeño general de la empresa.	
4. Evaluar y contratar al personal administrativo.	
5. Autorizar las actualizaciones de tarifa de los cursos.	
6. Programar las actividades generales de la empresa.	
7. Planear y programar las actividades públicas de la empresa.	
8. Elaborar estrategias que mejoren el desempeño de la organización.	
9. Emitir informes de desempeño de gestión	
10. Otras relacionadas al cargo.	
Requisitos de educación	Administración de Empresas, Economista
Conocimiento	Gestión cultural, gestión administrativa, manejo de office a nivel usuario, manejo de recursos humanos, ejecución de un instrumento musical a nivel básico.
Competencias	Compromiso, innovación, trabajo en equipo, planeación, liderazgo, comunicación, empatía.
Requisitos de experiencia	Tres (3) años de experiencia en cargos administrativos y/o dirección de proyectos culturales.

Elaboración propia

7.5.2 Director académico y marketing

Cuadro 7:9: Descripción del cargo de Director Académico y Marketing

DENOMINACIÓN DEL CARGO	DIRECTOR ACADÉMICO Y MARKETING
Jefe inmediato	JUNTA DE SOCIOS
Número de personas a cargo	Diez (10)
FUNCION GENERAL	
Gestionar las actividades estratégicas del área académica y de marketing.	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
1. Mantener un nivel académico de calidad y permanentemente actualizado.	
2. Entrevistar y evaluar al personal docente que se contratará.	
3. Supervisar el adecuado dictado de clases y que se cumplan los syllabus de los cursos.	
4. Elaboración, evaluación, supervisión y actualización de los materiales educativos utilizados en las clases.	
5. Evaluar y decidir acerca de las actividades de MKT de la empresa.	
6. Programar, conducir y supervisar las actividades educativas tales como:	
7. Representar a la empresa en las actividades de carácter público.	
8. Otras relacionadas al cargo.	
Requisitos de educación	Licenciado en música y Diplomado en Gestión Cultural o Marketing
Conocimiento	Nivel de ejecución musical a nivel profesional, gestión cultural, gestión administrativa y de marketing, manejo de office a nivel usuario.
Competencias	Compromiso, innovación, trabajo en equipo, planeación, liderazgo, comunicación ante medios públicos, empatía.
Requisitos de experiencia	Tres (3) años de experiencia en dirección de proyectos artísticos.

Elaboración propia

7.5.3 Secretaria

La secretaria deberá ser una persona que sepa, principalmente, vender los servicios educativos y generar una relación de empatía con el cliente.

Cuadro 7:10: Descripción del puesto de Secretaria

DENOMINACIÓN DEL CARGO	SECRETARIA
Jefe inmediato	DIRECTOR ACADÉMICO Y MARKETING
Número de personas a cargo	-
FUNCION GENERAL	Gestionar la venta y renovación de matrículas.
FUNCIONES ESPECIFICAS	1. Atender a las solicitudes de los estudiantes y de sus padres. 2. Brindar información acerca de los cursos que se ofrecen. 3. Controlar el inicio puntual de las clases programadas. 4. Matricular a los estudiantes. 5. Informar a los docentes acerca de sus horarios vigentes. 6. Velar por el mantenimiento de las instalaciones. 7. Mantener los informes establecidos actualizados. 8. Recepción de documentación. 9. Otras relacionadas al cargo.
Requisitos de educación	Secretariado ejecutivo
Conocimiento	Manejo de office a nivel usuario, servicio de calidad, administración de archivo, atención al cliente, resolución de conflictos.
Competencias	Compromiso, trabajo en equipo, comunicación, empatía.
Requisitos de experiencia	Dos (2) años de experiencia en venta de servicios y/o atención al cliente

Elaboración propia

7.5.4 Equipo docente

El puesto de docente es de mucha importancia, ya que son ellos los que pasarán el mayor tiempo con el estudiante. Esto hará que el estudiante valore principalmente la calidad del servicio recibido a través de la calidad y relación que logre alcanzarse durante las clases.

Cuadro 7:11: Descripción del puesto de Docente

DENOMINACIÓN DEL CARGO	DOCENTE
Jefe inmediato	DIRECTOR ACADÉMICO Y MARKETING
Número de personas a cargo	-
FUNCION GENERAL	
Impartir las clases según su especialidad y áreas de conocimiento.	
FUNCIONES ESPECIFICAS	
1. Dictado de las clases programadas.	
2. Cumplir con los syllabus programados para cada nivel.	
3. Evaluar el nivel de inicio de los estudiantes si es que estos tienen conocimientos previos.	
4. Seleccionar a los participantes de las actividades públicas de la institución.	
5. Entrega de calificaciones de los estudiantes.	
6. Sugerir los cambios y actualizaciones a los syllabus de los cursos de su especialidad.	
7. Otras relacionadas al cargo.	
Requisitos de educación	Licenciado en Música o de los últimos ciclo de la carrera.
Conocimiento	Ejecución de su instrumento musical a nivel superior/profesional.
Competencias	Compromiso, trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, empatía.
Requisitos de experiencia	Cinco (5) años ejecutando su instrumento musical de especialidad y en docencia del mismo.

Elaboración propia

7.5.5 Supervisor de servicio *online*

Cuadro 7:12: Descripción del puesto de Supervisor Online

DENOMINACIÓN DEL CARGO	SUPERVISOR DE CURSOS ONLINE
Jefe inmediato	DIRECTOR ACADÉMICO Y MARKETING
Número de personas a cargo	-
FUNCION GENERAL	
Supervisar el adecuado desempeño de las clases en línea.	
FUNCIONES ESPECIFICAS	
1. Supervisar el cumplimiento de los syllabus del curso.	
2. Verificar el cumplimiento de los syllabus programados para cada nivel.	
3. Medir el nivel de satisfacción de los estudiantes.	
4. Supervisar la participación de estudiantes en los conciertos.	
5. Evaluar el desempeño de los docentes de cursos online.	
6. Otras relacionadas al cargo.	
Requisitos de educación	Licenciado en Música o de los últimos ciclo de la carrera.
Conocimiento	Ejecución de su instrumento musical a nivel superior/profesional.
Competencias	Compromiso, innovación, trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, empatía.
Requisitos de experiencia	Cinco (5) años ejecutando su instrumento musical de especialidad y en docencia musical.

Elaboración propia

7.5.6 Estudio contable

La contaduría de la empresa se lleva de forma externa, y sus tareas son las siguientes:

- Presentar los informes mensuales ante la SUNAT.
- Elaborar los balances anuales.
- Informar acerca de las nuevas disposiciones indicadas por la SUNAT.
- Elaborar los recibos de pago de los empleados en planilla.
- Preparar los documentos para el pago de los beneficios sociales de los empleados.

7.5.7 Asesor legal

El área legal es la otra área que funciona de forma externa y sus principales responsabilidades son:

- Orientar en toda decisión que demande sus servicios como: elaboración de documentos legales, revisión de contratos, defensa de los derechos de la empresa, etc.

7.6 Remuneraciones e incentivos

Las remuneraciones de los docentes para los cursos *online* se efectuarán de acuerdo al mercado, por hora efectiva de clase y según las programaciones mensuales que pueden variar de acuerdo las preferencias de horario de los estudiantes.

Se propone otorgar incentivos para los docentes que logren un nivel alto de satisfacción y permanencia en sus estudiantes. Esto se medirá por medio de las encuestas a los alumnos.

7.7 Política de gestión humana

Las políticas de gestión humana de Vivace responden principalmente al bienestar de los estudiantes, así como de todos y cada uno de los colaboradores de la empresa, ya que ellos son fundamentales para la subsistencia de la empresa y el alcance de su visión estratégica.

Política del desarrollo: Es fundamental que se otorgue la libertad al desarrollo artístico de los docentes, brindando las facilidades para la realización de sus actividades profesionales propias e inherentes a sus carreras artísticas.

Política de las remuneraciones: A cada docente se le evalúa y retribuye conforme a su rendimiento, sin ninguna preferencia personal al momento de otorgar los horarios de trabajo.

CAPÍTULO VIII

8. Planificación Financiera

Este capítulo tiene por finalidad identificar y calcular las inversiones, y también mostrar el financiamiento y los presupuestos de ingresos y gastos. Del mismo modo, presentamos la proyección de los Estados Financieros principales y el flujo de caja a 5 años, por ser inicialmente este el periodo que hemos estimado para el proyecto en estudio.

Los servicios que presta la escuela de música Vivace, se consideran operaciones no gravadas de acuerdo a la ley del Impuesto General a la Ventas⁴¹. A si mismo se consideran operaciones exoneradas del Impuesto a la Renta⁴². Debido a estas apreciaciones tributarias, el IGV forma parte del costo de la inversión y también se consideran como parte del gasto para los presupuestos. Respecto del Impuesto a la Renta, no se consideran como obligaciones ni gastos en la formulación de los presupuestos de resultados.

8.1 Inversión.

Para la planificación financiera del servicio de Música *online* de Vivace, se tomará en cuenta el uso de la sinergia empresarial

---

⁴¹ **TUO –IGV DS N° 055-99-EF, ARTÍCULO 2°.- CONCEPTOS NO GRAVADOS, inciso g)** “La prestación de servicios que efectúen las Instituciones Educativas Públicas o Particulares vinculadas a sus fines propios, y las Instituciones Culturales o Deportivas, que cuenten con la calificación del Instituto Nacional de Cultura, o del Instituto Peruano del Deporte”.

⁴² **TUO – LIR DS 179-2004-EF, Artículo 19°.-** “Están exonerados del impuesto hasta el 31 de diciembre del año 2015; a). Las rentas que, las sociedades o instituciones religiosas, destinen a la realización de sus fines específicos en el país”.

(dirección, operaciones, y ventas), los mismos que con el apoyo del personal conocedor de la administración del negocio, hemos distribuido de manera razonable algunos gastos y servicios, que en forma conjunta afrontará la compañía; con esta misma sinergia hemos elaborado las proyecciones en los presupuestos y Estados Financieros.

Para el cálculo de la sinergia empresarial entre la empresa existente y el proyecto *online*, se han considerado dos criterios fundamentales: la cantidad de áreas productivas y la proporción asignada al proyecto. La empresa cuenta con cuatro salas asignadas a los cursos presenciales y dos aulas que se implementarán para el servicio *online*, totalizando seis áreas productivas. De acuerdo a los dos criterios mencionados anteriormente, se ha calculado una proporción de 33% para el servicio *online*. Así mismo, se han considerado dos criterios adicionales, que son: el menor uso de las instalaciones por parte del público visitante para informarse y, por tanto, la menor necesidad de material publicitario impreso para estos clientes. De acuerdo a esto, se ajustó la proporción de la sinergia a 30% para el proyecto *online* y 70% para el servicio presencial.

La sinergia empresarial, se constituye en una gran ventaja para el negocio, porque permite tomar los costos necesarios para el funcionamiento del servicio *online* de la compañía Vivace.

El Cuadro 8.1 muestra la distribución de los principales rubros, en el cual hemos aplicado sinergias de dirección, operaciones y ventas.

Cuadro 8.1: Sinergia empresarial

Detalle		Total Compañía	% Otros servicios	% online
Sinergia de dirección				
1	Equipos y mobiliario	100	70	30
2	Gastos Indirectos	100	70	30
3	Remuneraciones Y Honorarios	100	70	30
Sinergia de Operaciones				
1	Equipos y mobiliario	100	70	30
2	Gastos Indirectos	100	70	30
3	Remuneraciones	100	70	30
3	Remuneraciones Y Honorarios	100	70	30
Sinergia de Ventas				
1	Remuneraciones Y Honorarios	100	70	30
2	Gastos Indirectos	100	70	30
			70	30
Sinergia de gastos Generales			70	30
1	Gastos de aseo y Limpieza	100	70	30
2	Construcción página web	100	70	30
3	Mantenimiento página web	100	70	30
4	Alquiler de Local	100	70	30
5	Mantenimeinto y limpieza de local	100	70	30
6	Energía eléctrica	100	70	30
7	Agua	100	70	30
8	Internet	100	70	30
9	Teléfonos y celulares	100	70	30
10	Estudio contable	100	70	30
11	Asesoría legal	100	70	30
12	Ingeniero de sonidos	100	70	30
13	Publicidad páginas amarillas	100	70	30
14	Publicidad en redes sociales	100	70	30
15	Folletería	100	70	30
16	Volanteo	100	70	30

Elaboración propia

8.1.1 Inversión pre-operativa.

La inversión necesaria para implementar el servicio de música *online* se ha clasificado en 2 rubros importantes:

- 1) **Equipos**; conformado por un conjunto de activos que servirán para implementar 2 aulas virtuales, tales como muebles, enseres, aparatos de audio e instrumentos. En el Cuadro 8.2 se muestra el detalle de esta inversión.

Cuadro 8.2: Inversión en equipos-Aula virtual

Cantidad	Detalle de activos	Monto total (USD)	Monto Unit. (\$/.)	Monto total (\$/.)	Clasificación	Vida Útil en Años	Tasa de depreciación anual	Depreciación mensual	Depreciación anual	Depreciación acumulada (5 años)	Valor en libros (5to año)
Equipos											
1	Mesa para laptop	86.67	260.00	260.00	Mobiliario	10	10%	2.17	26.00	130.00	130.00
2	Pedestal Hercules Ms120b Para Micrófono	93.33	140.00	280.00	Mobiliario	10	10%	2.33	28.00	140.00	140.00
2	Guitarra	373.33	560.00	1,120.00	Mobiliario	10	10%	9.33	112.00	560.00	560.00
4	Sillas	80.00	60.00	240.00	Mobiliario	10	10%	2.00	24.00	120.00	120.00
2	Parlantes Creative Inspire T3300	100.00	150.00	300.00	Equipos diversos	10	10%	2.50	30.00	150.00	150.00
2	Micrófono de condensador AKG/Perception 170 (instrumento)	166.67	250.00	500.00	Equipos diversos	10	10%	4.17	50.00	250.00	250.00
2	Equipo Podscat Studio USB-Behringer (micrófono, soporte escritorio, interfaz, mezcladora)	332.67	499.00	998.00	Equipos diversos	10	10%	8.32	99.80	499.00	499.00
2	Laptop 14-R010LA CORE I3 500GB 4GB	1,066.00	1,599.00	3,198.00	Equipo de cómputo	4	25%	66.63	799.50	3,997.50	-799.50
2	Microsoft Life Cam Studio USB (Q2F-00009/Q2F-00013)(720P)	151.20	226.80	453.60	Equipo de video	10	10%	3.78	45.36	226.80	226.80
2	Metronomo	80.00	120.00	240.00	Enseres	10	10%	2.00	24.00	120.00	120.00
Total Equipos		2,529.87		7,589.60				103.22	1,238.66	6,193.30	1,396.30

Elaboración propia

2) **Intangibles**; conformado por un conjunto de bienes, tales como videos, material de audio, e inversión en capacitación del personal docente; los mismos, que se consideran necesarios para la prestación del servicio. En el cuadro 8.3 se muestra el detalle de esta inversión.

Cuadro 8.3: Inversión en Intangibles

Cantidad	Detalle de activos	Monto total (USD)	Monto Unit. (\$/.)	Monto total (\$/.)	Clasificación	Vida Útil en Años	Tasa de depreciación anual	Depreciación mensual	Depreciación anual	Depreciación acumulada (5 años)	Valor en libros (5to año)
Intangibles											
1	Videos : filmación y edición	450.00	1,350.00	1,350.00	Intangible	5	20%	22.50	270.00	1,350.00	0.00
1	Materiales de audio	300.00	900.00	900.00	Intangible	5	20%	15.00	180.00	900.00	0.00
1	Capacitación de Docentes	750.00	2,250.00	2,250.00	Intangible	5	20%	37.50	450.00	2,250.00	0.00
Total Intangibles		1,500.00		4,500.00				75.00	900.00	4,500.00	0.00

Elaboración propia

El detalle de la inversión pre operativa asciende a S/. 12,089.60, cuyos gastos por depreciación y amortización, serán clasificados como gastos de operaciones.

Respecto a la sinergia en inversión, hemos identificado un grupo de bienes de la compañía Vivace, clasificada como equipos y mobiliario, los cuales constituyen una parte complementaria para el funcionamiento del servicio, de estos activos solo hemos tomado el gasto calculado de

acuerdo con la depreciación y amortización de los mismos; los bienes mencionados e importes se detallan en el Cuadro 8.4.

Cuadro 8.4: Equipos y mobiliario-inversión complementaria

Cantidad	Detalle de Equipos y Mobiliario	Monto Unit. (USD)	Monto total (USD)	Monto total (S/.)	Clasificación	Vida Útil en Años	Tasa de depreciación anual	Depreciación mensual	Depreciación anual	Gasto mensual Online	Gasto Anual Online
Area Administrativa											
1	Escritorio	233.33	233.33	700.00	Mobiliario	10	10%	5.83	70.00	1.75	21.00
1	Archivador	116.67	116.67	350.00	Mobiliario	10	10%	2.92	35.00	0.88	10.50
1	Silla de secretaria	60.00	60.00	180.00	Mobiliario	10	10%	1.50	18.00	0.45	5.40
1	Mueble para PC	70.00	70.00	210.00	Mobiliario	10	10%	1.75	21.00	0.53	6.30
4	Sillones modulares (sala de espera)	70.00	280.00	840.00	Mobiliario	10	10%	7.00	84.00	2.10	25.20
1	Escritorio de gerencia	180.00	180.00	540.00	Mobiliario	10	10%	4.50	54.00	1.35	16.20
1	Sillón de gerencia	216.67	216.67	650.00	Mobiliario	10	10%	5.42	65.00	1.63	19.50
1	Estantería	116.67	116.67	350.00	Mobiliario	10	10%	2.92	35.00	0.88	10.50
4	Sillas de visita	20.00	80.00	240.00	Mobiliario	10	10%	2.00	24.00	0.60	7.20
1	TV (sala de espera) Samsung FH4005-32"	333.00	333.00	999.00	Enseres	10	10%	8.33	99.90	2.50	29.97
1	Impresora multifuncional EPSON L210-Multifuncional	240.45	240.45	721.35	Equipo de computo	4	25%	15.03	180.34	4.51	54.10
1	PC HP Pavilion	400.00	400.00	1,200.00	Equipo de computo	4	25%	25.00	300.00	7.50	90.00
1	Ventilador tipo torre Miray VMTT-114	96.33	96.33	289.00	Equipos diversos	10	10%	2.41	28.90	0.72	8.67
1	Reproductor DVD Miray DVM-123	39.67	39.67	119.00	Equipos diversos	10	10%	0.99	11.90	0.30	3.57
1	Dispensador de agua Miray DAM-36SL	199.67	199.67	599.00	Equipos diversos	10	10%	4.99	59.90	1.50	17.97
Sub Total			2,662.45	7,987.35				90.58	1,086.94	27.17	326.08
Area Operativa											
1	Construcción de Pagina WEB	666.67	666.67	2,000.00	Intangible	10	10%	16.67	200.00	5.00	60.00
4	Atril para partitura	30.00	30.00	90.00	Mobiliario	10	10%	0.75	9.00	0.23	2.70
3	Piano	4,000.00	12,000.00	36,000.00	Mobiliario	10	10%	300.00	3600.00	90.00	1080.00
2	Ventilador tipo torre Miray VMTT-114	96.33	192.67	578.00	Mobiliario	10	10%	4.82	57.80	1.45	17.34
4	Sillones modulares (sala de personal)	70.00	280.00	840.00	Mobiliario	10	10%	7.00	84.00	2.10	25.20
1	Microondas LG MS2042D-20Lt	76.33	76.33	229.00	Mobiliario	10	10%	1.91	22.90	0.57	6.87
1	Mueble para microondas/alacena	83.33	83.33	250.00	Mobiliario	10	10%	2.08	25.00	0.63	7.50
1	Ventilador de pared Miray VMPP-207	83.00	83.00	249.00	Equipos varios	10	10%	2.08	24.90	0.62	7.47
Sub Total			12,745.33	38,236.00				335.30	4,023.60	100.59	1,207.08
Total			15,407.78	46,223.35				425.88	5,110.54	127.76	1,533.16
Tipo de cambio		3.0									
Periodo en años		5									
Musica Online		0.30									
Otros Servicios		0.70									

Elaboración propia

8.1.2 Inversión en Capital de Trabajo.

Para determinar el capital de trabajo hemos calculado el flujo de caja del primer año, y a través del método del máximo déficit acumulado mensual (tal como se aprecia en el Cuadro 8.5), hemos identificado el importe mayor en el mes 6 (junio). El cálculo de este importe nos permitirá mantener los fondos necesarios para la operación, considerando además un mínimo de caja de S/.100.00.

Cuadro 8.5: Flujo de caja económico

FLUJO DE CAJA AÑO 1
(Expresado en Nuevos Soles)

Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
INGRESOS													
Ventas y Cobros mensuales	3,000.00	3,000.00	3,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	8,750.00	8,750.00	8,750.00	11,500.00	11,500.00	11,500.00	87,750.00
Ingresos totales	3,000.00	3,000.00	3,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	8,750.00	8,750.00	8,750.00	11,500.00	11,500.00	11,500.00	87,750.00
EGRESOS													
Suministros	550.60	124.60	124.60	124.60	124.60	124.60	124.60	124.60	124.60	124.60	124.60	124.60	1,921.20
Honorarios	1,283.64	1,283.64	1,283.64	2,567.27	2,567.27	2,567.27	3,743.94	3,743.94	3,743.94	4,920.61	4,920.61	4,920.61	37,546.36
Gastos indirectos	1,295.00	795.00	795.00	795.00	795.00	795.00	795.00	795.00	795.00	795.00	795.00	795.00	10,040.00
Gastos administrativos	386.22	131.06	131.06	131.06	131.06	131.06	131.06	131.06	131.06	131.06	131.06	131.06	1,827.87
Remuneraciones administrativas	1,222.24	1,222.24	1,222.24	1,222.24	1,222.24	1,222.24	1,222.24	1,222.24	1,222.24	1,222.24	1,222.24	1,222.24	14,666.83
Gastos de Marketing y ventas	1,161.28	1,161.28	1,161.28	1,161.28	1,161.28	1,161.28	1,161.28	1,161.28	1,161.28	1,161.28	1,161.28	1,161.28	13,935.30
Egresos totales	5,898.97	4,717.81	4,717.81	6,001.44	6,001.44	6,001.44	7,178.11	7,178.11	7,178.11	8,354.78	8,354.78	8,354.78	79,937.56
Ganancia (perd.)neta de fondos	-2,898.97	-1,717.81	-1,717.81	-1.44	-1.44	-1.44	1,571.89	1,571.89	1,571.89	3,145.22	3,145.22	3,145.22	
Fondos iniciales	-	-2,898.97	-4,616.77	-6,334.58	-6,336.02	-6,337.46	-6,338.91	-4,767.02	-3,195.13	-1,623.23	1,521.99	4,667.21	
Saldo acumulado del mes	-2,898.97	-4,616.77	-6,334.58	-6,336.02	-6,337.46	-6,338.91	-4,767.02	-3,195.13	-1,623.23	1,521.99	4,667.21	7,812.44	
Saldo de Caja Deseado	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Exceso de fondos (necesidad)	-2,998.97	-4,716.77	-6,434.58	-6,436.02	-6,437.46	-6,438.91	-4,867.02	-3,295.13	-1,723.23	1,421.99	4,567.21	7,712.44	7,712.44

Elaboración propia

8.1.3 Costo del proyecto.

El costo del proyecto está determinado en base a 3 rubros:

- 1) **Inversión en activos fijos:** compuesto por dos aulas virtuales; cuya composición se aprecia en el Cuadro 8.2.
- 2) **Inversión en intangibles:** compuesto por recursos de vida finita y a largo plazo además de capacitaciones al personal docente; el detalle se aprecia en el Cuadro 8.3.
- 3) **Inversión en capital de trabajo:** determinado por la necesidad de fondos, calculado con el flujo de caja del primer año, tal como se aprecia en el Cuadro 8.5

El costo de la inversión del proyecto se aprecia en Cuadro 8.6 siguiente:

Cuadro 8:6: Inversión total

Item	Detalle	Importe S/.
1	Inversión Pre operativa - 2 Aulas Virtuales	7,589.60
2	Inversión en Intangibles - Videos , material de audio y capacitación	4,500.00
3	Inversión en Capital de Trabajo - Flujo de Caja	6,438.91
Total Costo de Inversión del Proyecto		18,528.51

Elaboración propia

8.1.4 Inversiones Futuras.

El presente estudio no prevé hacer inversiones futuras, todo dependerá de la puesta en marcha y ejecución del servicio de música *online* a futuro.

8.2 Financiamiento

8.2.1 Endeudamiento y condiciones

Luego de varias evaluaciones y de acuerdo a la realidad del presente proyecto, se ha tomado la decisión de financiar el proyecto con aporte de los socios (S/.4,528.51) y con un préstamo bancario (S/.14,000.00); 24% y 76% respectivamente ; de una inversión total de S/. 18,528.51. Debido al monto reducido de inversión es posible acceder a créditos para PYMES sin garantías reales. Este préstamo servirá para financiar la nueva línea de negocio considerando la tasa más baja entre los principales bancos del país.

Según lo indicado, hemos tomado la decisión de financiar la inversión pre-operativa (aula virtual) y parte del capital de trabajo por un monto total de S/. 14, 000.00 nuevos soles, tal como se muestra en el Cuadro 8.7. El financiamiento será

por medio del Banco Interbank, ya que la empresa es cliente suyo, y le ofrece buenas tasas de interés.

Las condiciones que se plantean para el financiamiento con el Banco Interbank se indican a continuación:

- Plazo: 1.5 años
- Cuotas fijas anuales: 12
- Tasa efectiva anual: 13.00%
- Portes: S/. 0.00

Por otro lado, las cuotas a pagar mensualmente por la totalidad del financiamiento se muestran en los Cuadros 8.7 y 8.8 los cuales se indican líneas abajo. A su vez, tenemos como resultado una cuota mensual por el financiamiento del proyecto de S/. 1,009.61 nuevos soles.

Cuadro 8.7: Simulación de crédito efectivo/consumo Interbank

SOLES	Monto	IGV	Total
Valor del Préstamo	14,000.00	2,520.00	16,520.00
Cuota Inicial	-	-	-
Plazo	18.00		Tasa 13.1753%
Tasa anual	13.00%	1.02368%	
Cuota Mensual			
Total de Intereses a pagar		1,400.77	
Total seguros y portes		-	
Total amortización		14,000.00	
Cantidad Total a Pagar		18,172.91	

Nota: Las cuotas son referenciales sujetas a calificación y a la fecha de desembolso del crédito. No incluye ITF

Fuente: Interbank. Simulación de crédito para negocio MYPE. Lima Febrero-16

Cuadro 8:8: Cronograma de pagos

# cuotas	saldo de k	interés	amortización	cuota	IGV	total	portes
0	14,000.00	0	-	-	0	-	
1	14,000.00	143.32	712.28	855.60	154.01	1,009.61	
2	13,287.72	136.02	719.57	855.60	154.01	1,009.61	
3	12,568.14	128.66	726.94	855.60	154.01	1,009.61	
4	11,841.20	121.22	734.38	855.60	154.01	1,009.61	
5	11,106.82	113.70	741.90	855.60	154.01	1,009.61	
6	10,364.92	106.10	749.49	855.60	154.01	1,009.61	
7	9,615.43	98.43	757.17	855.60	154.01	1,009.61	
8	8,858.26	90.68	764.92	855.60	154.01	1,009.61	
9	8,093.34	82.85	772.75	855.60	154.01	1,009.61	
10	7,320.60	74.94	780.66	855.60	154.01	1,009.61	
11	6,539.94	66.95	788.65	855.60	154.01	1,009.61	
12	5,751.29	58.88	796.72	855.60	154.01	1,009.61	
13	4,954.57	50.72	804.88	855.60	154.01	1,009.61	
14	4,149.69	42.48	813.12	855.60	154.01	1,009.61	
15	3,336.57	34.16	821.44	855.60	154.01	1,009.61	
16	2,515.13	25.75	829.85	855.60	154.01	1,009.61	
17	1,685.27	17.25	838.35	855.60	154.01	1,009.61	
18	846.93	8.67	846.93	855.60	154.01	1,009.61	
TOTALES		1,400.77	14,000.00	15,400.77	2,772.14	18,172.91	-

Fuente: Interbank. Simulación de crédito para negocio MYPE. Lima Febrero-16

8.2.2 Capital y Costo de Oportunidad

El proyecto de clases de música *online*, propuesto por la Escuela Vivace, debe ser rentable y sostenible en el tiempo por lo que es posible evaluarlo como un proyecto empresarial y calcular el COK (Costo de Oportunidad).

De acuerdo a la teoría, el mejor modelo para determinar el costo de oportunidad de una inversión es el CAPM, siglas en inglés para *Capital Asset Pricing Model*, que es traducido como *modelo de valoración de activos*.

El modelo de CAPM es manejado como herramienta para lograr conocer el costo de oportunidad de una inversión, y se basa en el rendimiento de valores similares que se ofrecen en los mercados de capitales⁴³. Dicho modelo es aplicable del mismo modo en los países emergentes dentro de los cuales se encuentra Perú.

Para la inversión libre de riesgo (rf) se ha utilizado el bono americano a 5 años⁴⁴; para el dato de la rentabilidad de mercado (rm) se ha utilizado a Berk y Demarzo⁴⁵. En cuanto al Beta *undelevered*, se ha recurrido a la publicación en línea de Damodarán⁴⁶. Del mismo modo, los datos de la

---

⁴³ El modelo CAPM es el siguiente: $COK = rf + \beta \times [rm - rf]$

- El valor rf corresponde a la tasa de libre riesgo. Muchas veces se considera para este valor al Bono del Tesoro Americano, para lo cual se agrega al final del modelo CAPM la operación de deflactación (eliminar la inflación extranjera). Otros profesionales prefieren el uso de un bono peruano.
- La tasa rm es la rentabilidad del mercado.
- El resultado de $rm-rf$ viene a ser la *prima por riesgo* de mercado. Es la diferencia existente entre la inversión que se evalúa y la inversión sin riesgo.
- La *beta* es el factor principal que el valorador deberá elegir. La beta mide la sensibilidad de la rentabilidad con respecto a las variaciones del mercado. Es la forma como se incorpora el nivel de riesgo al modelo CAPM. El beta del mercado es igual a 1 ya que mide la rentabilidad del mercado consigo mismo. De modo que valores superiores a 1 significan mayor volatilidad. Un valor de 1.60 significa 60% más volátil que el mercado, y otro valor de 0.75 denota 25% menor volatilidad.
Cabe considerar la posibilidad de usar betas cualitativas según algunos expertos como Fernández y Carabias (2007) mencionan, entre ellos el método NODERFELACE.

Según Juan Mascareñas (2012), a pesar de su uso difundido a nivel mundial, se acepta que el CAPM no es un método infalible, conclusión a la que se llega luego de pruebas empíricas; pero sí es de mucha utilidad, y según Mascareñas es un triunfo teórico que seguirá siendo enseñado, aunque es importante advertir sus debilidades.

⁴⁴ INVESTING.COM. **Rentabilidad del bono Americano a 5 años**. [en línea]. 20 abril 2016. [citado 20 abril 2016]. Disponible en <http://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-5-year-bond-yield>

⁴⁵ BERK, Jonathan; DEMARZO, Peter. **Corporate Finance**. 3ª ed. Boston: Pearson Education, 2014. p. 322.

⁴⁶ DAMODARAN. **Beta by sector** [en línea]. Enero 2016. [citado 20 abril 2016]. Disponible en http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

inflación de Estados Unidos⁴⁷ y del riesgo país de Perú⁴⁸ se han obtenido también en línea.

Las variables a utilizar para la obtención del COK son las siguientes:

- a. $rf = 1.31\%$
- b. $rm = 11.7\%$
- c. $\beta_{unlevered} = 0.75$ (beta del sector educación)
- d. Inflación de USA = 0.853%
- e. Riesgo país de Perú = 2.84%

$$COK = rf + \beta \times [rm - rf]$$

$$Cok = 1.31\% + 0.75 [11.7\% - 1.31\%]$$

$$Cok = 9.10\%$$

Posteriormente, se procede a considerar la inflación de estados Unidos obteniendo el Cok real desde el Cok nominal:

$$Cok\ real = \frac{1 + Cok}{1 + Inflación\ USA} - 1$$

---

⁴⁷ GLOBAL-RATES.COM. **Inflación de USA**. [en línea]. Abril 2016. [citado 20 abril 2016]. Disponible en <http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/estados-unidos.aspx>

⁴⁸ DIARIO GESTION: **Riesgo país de Perú bajó un punto básico a 2.84 puntos porcentuales**. [en línea]. 19 febrero 2016. [citado 20 abril 2016]. Disponible en <http://gestion.pe/economia/riesgo-pais-peru-bajo-punto-basico-284-puntos-porcentuales-2154920>

$$Cok\ real = \frac{1 + 9.10\%}{1 + 0.853\%} - 1$$

$$Cok\ real = 8.18\%$$

Finalmente, se agrega el riesgo país de Perú:

$$Cok\ proy = Cok\ real + riesgo\ país\ Perú$$

$$Cok_{proy} = 8.18\% + 2.84\%$$

$$Cok_{proy} = 11\%$$

De este modo, se ha calculado que el Cok real del proyecto es 11%.

8.2.3 Costo de Capital promedio ponderado (WACC)

El costo de capital promedio ponderado (WACC) es la combinación del costo de oportunidad (COK) y el costo de la deuda del proyecto. El costo real de la deuda es de 13% (correspondiente a la tasa de interés del préstamo) y el COK es de 11%.

En vista de que se está trabajando con el *Cok real* (sin incluir la inflación peruana), es importante calcular el *WACC real*; al incorporar el *Kd real* (que es la tasa de interés de la deuda), se completa este proceso, ya que, como afirman Berk y Demarzo⁴⁹, "las tasas de interés que anuncian los bancos y otras instituciones financieras... son

---

⁴⁹ BERK, Jonathan; DEMARZO, Peter. **Corporate Finance**. 3ª ed. Boston: Pearson Education, 2014. p. 148.

tasas nominales de interés”. Para ello se ha procedido a extraer la inflación a la tasa de interés a través del método mencionado por Berk y Demarzo donde i es la inflación y r es la tasa de interés (esto es una variación del método usado para retirar la inflación de USA al Cok nominal, y entrega el mismo resultado):

$$\text{Interés real} = \frac{r - i}{1 + i}$$

Por tanto, el Kd real es 9.60%, obtenido de $(13\% - 3.10\%)/(1 + 3.10\%)$. Finalmente, el Cuadro 8.8 nos presenta la obtención del WACC.

Cuadro 8:9: Obtención del WACC

K Deuda	Tasa de interés real del préstamo.	9.60%
(%Deuda)	Porcentaje de endeudamiento	75.56%
T	La empresa está exonerada del impuesto a la renta.	0%
Ke	COK real del proyecto	11%
%E	Nivel de capital (E/I)	24.44%
$WACC = K \text{ Deuda} * (\%Deuda) * (1 - T) + Ke * (\%E)$		
$WACC = 9.60\% * 75.56\% * (1 - 0) + 11\% * 24.44\%$		
WACC real		9.95%

Elaboración propia

Aplicando la fórmula del WACC, obtenemos el promedio ponderado entre el costo y la rentabilidad exigida para el proyecto en 9.95%.

Este porcentaje es relativamente alto⁵⁰ frente a un Cok del 11%, debido a:

- El financiamiento para el proyecto se ha formulado con un importe mayor de deuda en comparación con el aporte del socio (75.56% y 24.44% respectivamente).
- El servicio educativo de música, es una operación no gravada para efectos del impuesto a las ganancias, por ello se considera una tasa de 0%.

8.3 Presupuesto Base.

La formulación de los presupuestos presentados en este capítulo están soportados por el estudio y análisis de los capítulos anteriores, respecto a las definiciones de los precios, pronóstico de ventas, costo y gastos, para el servicio de música *online*, al cual está orientado nuestro estudio.

8.3.1 Presupuesto de Ventas.

El servicio de música *online* generará ingresos principalmente por la prestación del servicio online, respaldado por la escuela de música Vivace.

---

⁵⁰ Cabe considerar que si se presentase un WACC más alto que el COK, se debe revisar que no exista error teórico, y, de no haberlo, determinar las razones que conducen a una tasa de descuento WACC mayor al COK.

De haber sido este el caso, para la evaluación hubiera sido posible utilizar la tasa de mercado determinado por el banco, lo que supone un riesgo y una rentabilidad esperada, para la comparación con la rentabilidad de la inversión. Esto es de acuerdo a los principios financieros de la *señalización* y de la *conducta financiera* de Juan Mascareñas: “La importancia de la señalización descansa en la *asimetría de la información*, es decir, algunas personas cuentan con información con la cual no cuenta el resto del mercado, por eso los actos que ellos realicen -las señales- servirán para inferir cual es la información de la que disponen [...] la conducta financiera, tiene que ver con el esfuerzo de actuar, tal como lo hace el mercado”.

MASCAREÑAS, Juan. **Principios de finanzas**. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. 2004. pp.4-5.

Según se determinó en el estudio de mercado, las ventas están dirigidas al NSE A y B de la población, quienes están interesados en aprender o cultivar la música, por una serie de beneficios que brinda a la persona, puesto que cada día vivimos con mayor stress, y preocupación; por ende hoy en día los servicios *online*, son una gran alternativa para conseguir un bien o servicio, es por ello que vemos en este proyecto una gran oportunidad de negocio, que busca fomentar la cultura musical y un poco de relax para las personas.

Las preferencias del público objetivo se han determinado básicamente por tres instrumentos: guitarra acústica, piano y violín. Los precios están fijados en S/ 250.00 sin aplicar descuentos, estos están constituido por un curso mínimo de 4 horas al mes, tal como se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro 8:10: Composición de los ingresos

Detalle del servicio	Precio Unitario por Hora	Horas al mes	Total precio por Curso
Clases de Guitarra acústica	62.50	4.00	250.00
Clases de Piano	62.50	4.00	250.00
Clases de Violín	62.50	4.00	250.00

Nota: Cada curso es de 4 horas cubiertas en un mes

Elaboración propia

Tomando como base el mercado objetivo y el pronóstico de ventas desarrollado en el Capítulo V (Cuadro 5.5), se estiman las ventas del primer año; para las proyecciones del segundo al quinto año, se aplicarán un porcentaje de crecimiento del 10% anual, esto es 40 cursos en promedio más por cada año.

En el Cuadro 8.11, se muestra el presupuesto de los ingresos del primer año y la proyección hasta el quinto año, pasando de 351 cursos de 4 horas al mes en el año 1, a 514 cursos por la misma cantidad de horas, en el año 5.

Cuadro 8:11: Presupuesto de ingresos y proyección de ventas años 1 al 5

(Expresados en Nuevos Soles)

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total Acumulado
Tasa de crecimiento esperado	10%	10%	10%	10%	10%	
Venta de clases por año	351	386	425	467	514	2,143
Precio unitario	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00
Total ventas Anuales	87,750.00	96,525.00	106,177.50	116,795.25	128,474.78	535,722.53

Elaboración propia

8.3.2 Presupuesto de Costos de Implementación.

No se han determinado costos de implementación, debido a que la escuela de música Vivace, es una empresa que ya viene operando en el mercado y el servicio *online*, materia del estudio, no requiere un costo mayor de implementación, más de lo mostrado en el Cuadro 8.4 de *Equipos y mobiliario- Inversión complementaria*.

8.3.3 Presupuesto de Compras

Las compras están compuestas básicamente por artículos consumibles, y considerados como gastos directos para la prestación de servicios, estos gastos tienen una frecuencia de adquisición mensual y anual:

El detalle y clasificación de compras, que se ha determinado para el estudio se muestran en el Cuadro 8.12 para el primer año. Las cantidades y cifras han sido estimadas de acuerdo a

la opinión de las personas conocedoras del negocio de la escuela de música.

Cuadro 8:12: Presupuesto de compras-Año 1

(Expresados en Nuevos Soles)

Cantidad	Detalle	Proveedor	Monto Unit. (USD)	Monto total (USD)	Monto Unit. (S/.)	Monto total (S/.)	Clasificación del Gasto	Frecuencia de la compra	Gasto total anual	Gasto Total mensual
Área Operativa										
4	Posa pie para guitarra	Music Import	13.33	53.33	40.00	160.00	Gasto Fijo	anual	160.00	13.33
2	Soporte de guitarra	Music Import	23.33	46.67	70.00	140.00	Gasto Fijo	anual	140.00	11.67
1	Supresor de picos	Mesajil Hnos.	8.33	8.33	25.00	25.00	Gasto Fijo	anual	25.00	2.08
2	Señales de seguridad	Sodimac	4.00	8.00	12.00	24.00	Gasto Fijo	anual	24.00	2.00
1	Jarra de vidrio	Metro	7.33	7.33	22.00	22.00	Gasto Fijo	anual	22.00	1.83
6	Tasas (mugs)	Metro	2.33	14.00	7.00	42.00	Gasto fijo	anual	42.00	3.50
1	Taper grande	Metro	4.33	4.33	13.00	13.00	Gasto fijo	anual	13.00	1.08
Sub total				142.00	189.00	426.00			426.00	35.50
1	Cuerdas de guitarra D'Addario Pro Arté	Music Import	15.00	15.00	45.00	45.00	Gasto Variable	mensual	540.00	45.00
10	CDS. (copia de videos - material complementario)	Music Import	1.00	10.00	3.00	30.00	Gasto Variable	mensual	360.00	30.00
1	Paquetes de vasos descartables	Metro	2.00	2.00	6.00	6.00	Gasto Variable	mensual	72.00	6.00
1	paquete de cucharas chicas descartables	Metro	4.00	4.00	12.00	12.00	Gasto Variable	mensual	144.00	12.00
1	Café polvo x600mg	Metro	6.67	6.67	20.00	20.00	Gasto Variable	mensual	240.00	20.00
2	Caja Infusiones (x25 sobres)	Metro	1.93	3.87	5.80	11.60	Gasto Variable	mensual	139.20	11.60
Sub Total				41.53	91.80	124.60			1,495.20	124.60
Total				183.53		550.60			1,921.20	160.10

Elaboración propia

Para la proyección del segundo al quinto año, se ha determinado una tasa de crecimiento del 10%, la misma variable que para el crecimiento de las ventas, por considerarse gastos directos. El presupuesto proyectado se muestra en el Cuadro 8.13, siguiente.

Cuadro 8:13: Presupuesto de compras-Años 1 a 5

(Expresados en Nuevos Soles)

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Tasa de crecimiento esperado		10%	10%	10%	10%	
Compras destinadas a gastos fijos de frecuencia anual	426.00	468.60	515.46	567.01	623.71	2,600.77
Compras destinadas a gastos variables de frecuencia mensual	1,495.20	1,644.72	1,809.19	1,990.11	2,189.12	9,128.35
Total Compras Anuales	1,921.20	2,113.32	2,324.65	2,557.12	2,812.83	11,729.12

Elaboración propia

8.3.4 Presupuesto de Costo de Ventas.

El costo de ventas del servicio está compuesto por tres elementos, que son: suministros consumibles, servicios directos (honorarios) y servicios indirectos (CV= SUM + SD + SI).

Los suministros directos, se muestra en el presupuesto de compras (en el punto 8.3.3.).

- **Los Servicios Directos (SD).** Están compuesto por los servicios prestados por los docentes, estos están clasificados en 2 categorías: el nivel 1, con un costo de S/. 20.00 por hora, y el nivel 2 con un costo de S/. 25 .00 por hora y una bonificación semestral de S/.400.00 por docente.

Los docentes son contratados bajo la modalidad de locación de servicios por honorarios profesionales. Adicional a estos costos se considera un costo mensual de S/.400.00, por un supervisor de servicios *online*. Con todos estos datos se ha determinado un costo unitario de S/26.74 por hora de clase.

El costo se muestra en el Cuadro 8.14 (*Costo de servicios directos*) con el detalle siguiente:

Cuadro 8:14: Costo de Servicios Directos

(Expresado en Nuevos Soles)

Detalle	Monto (USD)	Monto Bruto (S/.)	Bonificación (*)	Frecuencia del gasto	Cantidad de Docentes	Cantidad de horas (*)	Costo del Honorario Mensual	Costo Bonific. Mensual.	Costo total mensual S/.	Costo por Hora	Costo Promedio por Hora
Docentes Nivel 1	755.56	20.00	400.00	hora	1.00	110.00	2,200.00	66.67	2,266.67	20.61	
Docentes Nivel 2	938.89	25.00	400.00	hora	1.00	110.00	2,750.00	66.67	2,816.67	25.61	26.74
Supervisor de servicio Online	133.33	400.00	-	mensual	1.00		400.00	-	400.00	3.64	
Total	1,827.78	445.00	800.00		3.00	220.00	5,350.00	133.33	5,483.33	49.85	26.74

Elaboración propia

Para el presupuesto de gastos directos relacionados con los servicios, se ha considerado las mismas variables del

presupuesto de ventas, en relación a la cantidad de cursos y horas, por el costo unitario determinado en el Cuadro 8.14; esto para el primer año, tal como se muestra en el Cuadro 8.15.

Cuadro 8.15: Presupuesto de Servicios Directos Año 1

(Expresado en Nuevos Soles)

Detalle	Meses Año 1												Costo Total Anual
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
cantidad de cursos por mes	12	12	12	24	24	24	35	35	35	46	46	46	351
Cantidad de horas al mes	48	48	48	96	96	96	140	140	140	184	184	184	1404
Costo promedio por hora	26.74	26.74	26.74	26.74	26.74	26.74	26.74	26.74	26.74	26.74	26.74	26.74	26.74
Costo Total mensual	1,283.64	1,283.64	1,283.64	2,567.27	2,567.27	2,567.27	3,743.94	3,743.94	3,743.94	4,920.61	4,920.61	4,920.61	37,546.36

Nota: Cada curso es de 4 horas cubiertas en un mes

Elaboración propia

Para la proyección de dichos gastos del segundo al quinto año, se ha tomado la misma tasa de crecimiento de las ventas, (10% por año) considerando que están clasificados dentro de los gastos directos y variables.

Cuadro 8.16: Presupuesto de Servicios Directos-Años 1 a 5

(Expresados en Nuevos Soles)

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total Acumulado
Tasa de crecimiento	10%	10%	10%	10%	10%	
Cantidad de Cursos por año	351	386	425	467	514	2,143
Cantidad de Horas por año	1,404	1544	1699	1869	2056	8,572
Costo promedio por hora	26.74	26.74	26.74	26.74	26.74	26.74
Total ventas Anuales	37,546.36	41,301.00	45,431.10	49,974.21	54,971.63	229,224.30

Elaboración propia

En el Cuadro 8.16 se muestra el detalle del presupuesto de costos directos, relacionado con los servicios presupuestados a 5 años.

- **Los Servicios Indirectos (SI).** Están compuestos por aquellos servicios que forman parte del gasto general, pero que tiene un efecto en el costo de ventas del servicio. Estos

han sido clasificados como gastos fijos, cuya frecuencia de ejecución es mensual y en algunos casos de manera anual

En este grupo de gastos, usaremos la sinergia operativa, tomando un porcentaje de los gastos de la empresa, clasificada de acuerdo con la opinión de un personal experto de la administración del negocio, relacionado principalmente con el uso de equipos y mobiliario, y otros gastos indirectos, tal como se muestra en el Cuadro 8.17.

Cuadro 8:17: Presupuesto de Servicios Indirectos-Año 1

Cantidad	Detalle	Monto (\$/.)	Frecuencia del Gasto	Veces del gasto al año	Gasto total mensual	Gasto mensual Online	Gasto Anual Online	Clasificación del Gasto
Uso de Equipos y Mobiliario								
1	Construcción de Pagina WEB	16.67	mensual	12	16.67	5.00	60.00	Gasto Fijo
4	Atril para partitura	0.75	mensual	12	0.75	0.23	2.70	Gasto Fijo
3	Piano	300.00	mensual	12	300.00	90.00	1080.00	Gasto Fijo
2	Ventilador tipo torre Miray VMTT-114	4.82	mensual	12	4.82	1.45	17.34	Gasto Fijo
4	Sillones modulares (sala de personal)	7.00	mensual	12	7.00	2.10	25.20	Gasto Fijo
1	Microondas LG MS2042D-20Lt	1.91	mensual	12	1.91	0.57	6.87	Gasto Fijo
1	Mueble para microondas/alacena	2.08	mensual	12	2.08	0.63	7.50	Gasto Fijo
1	Ventilador de pared Miray VMPPR-207	2.08	mensual	12	2.08	0.62	7.47	Gasto Fijo
Total Gastos de uso de Equipos y Mobiliario		335.30			335.30	100.59	1,207.08	
Otros Gastos Indirectos del Servicio								
1	Internet	250.00	mensual	12	250.00	75.00	900.00	Gasto Fijo
1	Alquiler de Local	2,100.00	mensual	12	2,100.00	630.00	7,560.00	Gasto Fijo
1	Mantenimiento y limpieza de local	200.00	mensual	12	200.00	60.00	720.00	Gasto Fijo
1	Teléfonos y celulares	100.00	mensual	12	100.00	30.00	360.00	Gasto Fijo
Sub Total Gastos mensuales		2,650.00	-		2,650.00	795.00	9,540.00	
1	Ingeniero de sonidos	500.00	anual	1	500.00	41.67	500.00	Gasto Fijo
Total Otros Gastos Indirectos		3,150.00			3,150.00	836.67	10,040.00	
Total Gastos Indirectos Anuales		3,485.30			3,485.30	937.26	11,247.08	

Elaboración propia

En base a los datos indicados, se ha formulado el presupuesto de gastos indirectos para el primer año. Para la proyección de los gastos indirectos del segundo al quinto año se ha tomado los mismos importes por año, esto debido

a que han sido clasificados como gastos fijos; el detalle se muestra en el Cuadro 8.18 siguiente:

Cuadro 8:18: Presupuesto de Servicios Indirectos-Año 1 a 5

(Expresados en Nuevos Soles)

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Uso de equipos y mobiliario	1,207.08	1,207.08	1,207.08	1,207.08	1,207.08	6,035.40
Gastos indirectos del servicio	10,040	10,040	10,040	10,040	10,040	50,200.00
Total ventas Anuales	11,247.08	11,247.08	11,247.08	11,247.08	11,247.08	56,235.40

Elaboración propia

8.3.5 Presupuesto de Gastos Administrativos.

Para la formulación del presupuesto de gastos administrativos se ha clasificado una serie de gastos generales, que por su naturaleza no se vinculan de manera directa con la prestación del servicio.

Los rubros de esta clasificación son: uso de mobiliario y equipos, suministros, útiles de aseo, servicios públicos y las remuneraciones al personal empleado.

Para este rubro, también hemos determinado la sinergia administrativa, con los mismos criterios que los gastos indirectos, compuesto por los servicios indicados en el párrafo anterior, vale decir el uso de estos en un porcentaje (30 % en su mayoría) destinado a la prestación de servicio *online*.

El detalle de los gastos administrativos se muestra en el Cuadro 8.19, y están clasificados de acuerdo a la frecuencia del gasto dentro de un período anual.

Para el presupuesto de los gastos administrativos del segundo al quinto año, se ha tomado las mismas cifras estimadas en el primer año y se han proyectado hasta el quinto año; por considerase gastos fijos.

El detalle del presupuesto proyectado se muestra en el Cuadro 8.20 del presente estudio.

Cuadro 8:19: Presupuesto de Gastos Administrativos

(Expresados en Nuevos Soles)

Cantidad	Detalle	Monto (S/.)	Frecuencia del Gasto	Veces del gasto al año	Gasto total mensual	Gasto mensual Online	Gasto Anual Online
Uso de Equipos y Mobiliario							
1	Escritorio	5.83	mensual	12	5.83	1.75	21.00
1	Archivador	2.92	mensual	12	2.92	0.88	10.50
1	Silla de secretaria	1.50	mensual	12	1.50	0.45	5.40
1	Mueble para PC	1.75	mensual	12	1.75	0.53	6.30
4	Sillones modulares (sala de espera)	7.00	mensual	12	7.00	2.10	25.20
1	Escritorio de gerencia	4.50	mensual	12	4.50	1.35	16.20
1	Sillón de gerencia	5.42	mensual	12	5.42	1.63	19.50
1	Estantería	2.92	mensual	12	2.92	0.88	10.50
4	Sillas de visita	2.00	mensual	12	2.00	0.60	7.20
1	TV (sala de espera) Samsung FH4005-32"	8.33	mensual	12	8.33	2.50	29.97
1	Impresora multifuncional EPSON L210-Multifuncional	15.03	mensual	12	15.03	4.51	54.10
1	PC HP Pavilion	25.00	mensual	12	25.00	7.50	90.00
1	Ventilador tipo torre Miray VMTT-114	2.41	mensual	12	2.41	0.72	8.67
1	Reproductor DVD Miray DVM-123	0.99	mensual	12	0.99	0.30	3.57
1	Dispensador de agua Miray DAM-36SL	4.99	mensual	12	4.99	1.50	17.97
Sub Total		90.58	0.00	180.00	90.58	27.17	326.08
Suministros							
1	Hervidor de agua Imaco KE17CTR	55.00	anual	1	4.58	1.38	16.50
1	Parlantes Creative A40	45.00	anual	1	3.75	1.13	13.50
1	Teclado y mouse para PC Genius KM200-USB	42.53	anual	1	3.54	1.06	12.76
4	Señales de seguridad	48.00	anual	1	4.00	1.20	14.40
2	Estabilizador de voltaje	110.00	anual	1	9.17	2.75	33.00
2	Supresor de picos	50.00	anual	1	4.17	1.25	15.00
Sub Total		350.53			29.21	8.76	105.16
Útiles de Aseo							
1	Aspiradora Electrolux TIC11	299.00	Anual	1	24.92	7.48	89.70
1	Tacho plástico	22.00	Anual	1	1.83	0.55	6.60
1	Balde mediano	12.00	Anual	1	1.00	0.30	3.60
2	Papelera de oficina (madera)	50.00	Anual	1	4.17	1.25	15.00
1	Jabonera (surtidor)	16.00	Anual	1	1.33	0.40	4.80
1	Escobilla de baño	3.00	Anual	1	0.25	0.08	0.90
1	Limpia vidrios	8.90	Bimestral	6	4.45	1.34	16.02
1	Esponja Scottch Brite (paquete)	6.00	Bimestral	6	3.00	0.90	10.80
1	Lavaplatos Sapolio	2.50	Bimestral	6	1.25	0.38	4.50
2	Deodorizador Sapolio	24.00	Bimestral	6	12.00	3.60	43.20
3	Escoba	48.00	Semestral	2	8.00	2.40	28.80
1	Recogedor	15.00	Semestral	2	2.50	0.75	9.00
3	Franela	21.00	Semestral	2	3.50	1.05	12.60
1	Ácido muriático	12.00	Semestral	2	2.00	0.60	7.20
1	Pulidor para madera	18.00	Semestral	2	3.00	0.90	10.80
1	Secador	6.00	Semestral	2	1.00	0.30	3.60
1	Sacudidor	8.00	Semestral	2	1.33	0.40	4.80
1	Galonera desinfectante Pino limón	10.00	Trimestral	4	3.33	1.00	12.00
1	Trapeador	10.00	Trimestral	4	3.33	1.00	12.00
2	Jabón líquido (galonera)	48.00	Trimestral	4	16.00	4.80	57.60
1	Papel higiénico Grande Elite (x4 unid.)	56.00	Trimestral	4	18.67	5.60	67.20
1	Bolsas de basura (x100)	21.00	Trimestral	4	7.00	2.10	25.20
1	Guantes	8.99	Trimestral	4	3.00	0.90	10.79
Sub Total		725.39			126.86	38.06	456.71
Servicios							
1	Energía eléctrica	60.00	mensual	12	60.00	18.00	216.00
1	Agua	50.00	mensual	12	50.00	15.00	180.00
1	Estudio contable	200.00	mensual	12	200.00	60.00	720.00
1	Asesoría legal	500.00	anual	1	41.67	12.50	150.00
Sub Total		810.00			351.67	105.50	1,266.00
Remuneraciones							
1	Gerente General	2,829.25	mensual	12	2,829.25	848.78	10,185.30
1	Secretaria	1,244.87	mensual	12	1,244.87	373.46	4,481.53
Sub Total		4,074.12			4,074.12	1,222.24	14,666.83
Total Gastos Administrativos		6,050.62			4,672.44	1,401.73	16,820.78

Elaboración propia

Cuadro 8:20: Presupuesto de Gastos Administrativos-Años 1 a 5

(Expresados en Nuevos Soles)

Item	Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
1	Uso de equipos y mobiliario	326.08	326.08	326.08	326.08	326.08	1,630.41
2	Suministros	105.16	105.16	105.16	105.16	105.16	525.80
3	Utiles de Aseo	456.71	456.71	456.71	456.71	456.71	2,283.54
4	Servicios	1,266.00	1,266.00	1,266.00	1,266.00	1,266.00	6,330.00
5	Remuneraciones	14,666.83	14,666.83	14,666.83	14,666.83	14,666.83	73,334.16
Total Gastos Administrativos Anuales		16,820.78	16,820.78	16,820.78	16,820.78	16,820.78	84,103.90

Elaboración propia

8.3.6 Presupuesto de Marketing y Ventas.

Los Gastos de marketing y los gastos de ventas se han clasificado en gastos relacionados con la publicidad y remuneraciones del personal, así como la periodicidad de ejecución dentro de un año.

El detalle del presupuesto de marketing del primer año se muestra en el Cuadro 8.21. En este rubro se aplica una sinergia de ventas que, al igual que las sinergias anteriores, se ha determinado con un experto en la administración del negocio de la escuela de música Vivace.

Cuadro 8:21: Presupuesto de Marketing y Ventas-Año 1

(Expresados en Nuevos Soles)

Item	Detalle	Monto (S/.)	Frecuencia del Gasto	Veces del gasto al año	Gasto total mensual	Gasto mensual Online	Gasto Anual Online
Remuneraciones							
1	Director Académico de Marketing	2,829.25	mensual	12	2,829.25	848.78	10,185.30
Servicios							
2	Mantenimiento página web	115.00	mensual	12	115.00	34.50	414.00
3	Publicidad páginas amarillas	700.00	mensual	12	700.00	210.00	2,520.00
4	Publicidad en redes sociales	60.00	mensual	12	60.00	18.00	216.00
5	Folletería	300.00	trimestral	4	100.00	30.00	360.00
6	Volanteo	200.00	trimestral	4	66.67	20.00	240.00
Total Presupuesto de Marketing		4,204.25			3,870.92	1,161.28	13,935.30

Elaboración propia

Para el presupuesto de marketing y ventas del segundo al quinto año se han tomado las mismas cifras estimadas en el primer año y se han proyectado hasta el quinto año por considerarse gastos fijos.

El detalle del presupuesto proyectado se muestra en el Cuadro 8.22 del presente estudio.

Cuadro 8:22: Presupuesto de Marketing y Ventas-Años 1 a 5

(Expresados en Nuevos Soles)

Item	Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
1	Remuneraciones	10,185.30	10,185.30	10,185.30	10,185.30	10,185.30	50,926.50
2	Servicios	3,750.00	3,750.00	3,750.00	3,750.00	3,750.00	18,750.00
Total Presupuesto de marketing Mensual		13,935.30	13,935.30	13,935.30	13,935.30	13,935.30	69,676.50

Elaboración propia

8.3.7 Presupuesto de Gastos Financieros.

Los gastos financieros corresponden a los intereses y seguro de desgravamen, relacionado con el financiamiento de la inversión en el proyecto, cuya deuda será pagada en un año y medio, por ello los gastos presupuestados tienen el mismo período.

En el Cuadro 8.23, se muestran el detalle de los gastos por el tiempo que durará el préstamo.

Cuadro 8:23: Presupuesto de Gastos Financieros

Cronograma	Meses Año 1												Total Anual
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Saldo Inicial	14,000.00	13,287.72	12,568.14	11,841.20	11,106.82	10,364.92	9,615.42	8,858.25	8,093.33	7,320.58	6,539.92	5,751.27	
Cuota	855.60	855.60	855.60	855.60	855.60	855.60	855.60	855.60	855.60	855.60	855.60	855.60	10,267.20
Intereses	143.32	136.02	128.66	121.22	113.70	106.10	98.43	90.68	82.85	74.94	66.95	58.88	1,221.75
IGV	154.01	154.01	154.01	154.01	154.01	154.01	154.01	154.01	154.01	154.01	154.01	154.01	1,848.12
Amortización Cap.	712.28	719.58	726.94	734.38	741.90	749.50	757.17	764.92	772.75	780.66	788.65	796.72	9,045.45
Saldo Final	13,287.72	12,568.14	11,841.20	11,106.82	10,364.92	9,615.42	8,858.25	8,093.33	7,320.58	6,539.92	5,751.27	4,954.55	

Cronograma	Meses Año 2												Total Anual
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Saldo Inicial	4,954.55	4,149.67	3,336.55	2,515.11	1,685.26	846.91							
Cuota	855.60	855.60	855.60	855.60	855.60	855.57							5,133.57
Intereses	50.72	42.48	34.16	25.75	17.25	8.66							179.02
IGV	154.01	154.01	154.01	154.01	154.01	153.97							924.02
Amortización Cap.	804.88	813.12	821.44	829.85	838.35	846.91	-	-	-	-	-	-	4,954.55
Saldo Final	4,149.67	3,336.55	2,515.11	1,685.26	846.91	-	-	-	-	-	-	-	

Elaboración propia

8.4 Presupuesto de Resultados.

Los Estados Financieros estimados para el primer año, así como los proyectados hasta el quinto año, mostrarán la posición financiera y el resultado de la gestión; así como la necesidad y uso de los fondos mostrados en el flujo de caja, a lo largo de los períodos en estudio.

8.4.1 Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado.

El Estado de Ganancias y Pérdidas, resume la totalidad de los ingresos y los gastos directos e indirectos que se generarán en los años que abarca el presente estudio; muestra la gestión en los resultados que se espera obtener por la prestación del servicio de música *online* .

Cuadro 8:24: Estado de Resultados

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS	
De Enero a Diciembre - Año 1	
(expresado en Nuevos Soles)	
Ingresos	
Prestación de servicios	87,750.00
Total Ingresos	87,750.00
Costos del Servicio	
Suministros	1,921.20
Servicios Directos	37,546.36
Costos Indirectos	11,247.08
Utilidad Bruta	37,035.36
Gastos Generales	
Gastos administrativos	16,820.78
Depreciación y Amortización	2,138.66
Gastos de ventas	13,935.30
Utilidad Operativa	4,140.62
Gastos Financieros	
Gastos financieros	3,069.87
Utilidad (o pérdida neta)	1,070.75

Elaboración propia

En el Cuadro 8. 24 se aprecia el detalle de la composición del resultado en el primer año.

En el Cuadro 8.25 se muestra el estado de resultados proyectado del primer al quinto año; así, observamos que el primer año de ejercicio existe una utilidad de S/1,070.75 el mismo que va en crecimiento hasta S/. 26,548.49 en el quinto año; con una utilidad porcentual sobre las ventas de 1% hasta 21% respectivamente.

Cuadro 8:25: Estado de Resultados Proyectado

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS De Enero a Diciembre - Año 1 al 5 (expresado en Nuevos Soles)						
Detalle	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Total
Ingresos	87,750.00	96,525.00	106,177.50	116,795.25	128,474.78	535,722.53
Costos del Servicio						
Suministros	1,921.20	2,113.32	2,324.65	2,557.12	2,812.83	11,729.12
Servicios Directos	37,546.36	41,301.00	45,431.10	49,974.21	54,971.63	229,224.30
Costos Indirectos	11,247.08	11,247.08	11,247.08	11,247.08	11,247.08	56,235.40
Utilidad Bruta	37,035.36	41,863.60	47,174.67	53,016.84	59,443.24	238,533.70
Gastos Generales						
Gastos administrativos	16,820.78	16,820.78	16,820.78	16,820.78	16,820.78	84,103.90
Depreciación	2,138.66	2,138.66	2,138.66	2,138.66	2,138.66	10,693.30
Gastos de ventas	13,935.30	13,935.30	13,935.30	13,935.30	13,935.30	69,676.50
Utilidad Operativa	4,140.62	8,968.86	14,279.93	20,122.10	26,548.49	74,060.00
Gastos Financieros						
Gastos financieros	3,069.87	1,103.04				4,172.91
Utilidad (o pérdida neta)	1,070.75	7,865.82	14,279.93	20,122.10	26,548.49	69,887.09
Margen de utilidad	1%	8%	13%	17%	21%	

Elaboración propia

8.4.2 Balance proyectado

El Balance General, muestra los bienes, derechos y obligaciones que poseerá o deberá la empresa al cierre del reporte por cada año.

La situación financiera, estimada para el servicio de música *online*, en el primer año, muestra activos por S/.12,086.96, compuesto básicamente por efectivo e inversión en activo fijo; obligaciones por S/.6,487.71, compuesto por deuda por préstamos, y un patrimonio de S/.5,599.25, compuesto por los resultados del ejercicio.

En el Cuadro 8.26 se muestra el balance general para el primer año.

Cuadro 8:26: Balance General

BALANCE GENERAL	
Al Cierre de Diciembre - Año 1	
(expresado en Nuevos Soles)	
Activo	
Activo Corriente	
Caja y Bancos	2,136.02
Cuentas por Cobrar	
Materiales auxiliares y suministros	
Total Activo Corriente	2,136.02
Activo no Corriente	
Inmuebles maquinaria y Equipo	7,589.60
Intangibles	4,500.00
Depreciación y Amortización Acumulada	-2,138.66
Total Activo no Corriente	9,950.94
Total Activo	12,086.96
Pasivo	
Otras cuentas por pagar	1,533.16
Obligaciones financieras por Pagar - Cte.	-
Total Pasivo Corriente	1,533.16
Pasivo No Corriente	
Obligaciones Financieras por Pagar - No Cte.	4,954.55
Total Pasivo no Corriente	4,954.55
Total Pasivo	6,487.71
Patrimonio	
Capital - Aporte	4,528.51
Resultado del Ejercicio	1,070.75
Total Patrimonio	5,599.25
Total Pasivo y Patrimonio	12,086.96

Elaboración propia

En el Cuadro 8.27 se muestra el balance proyectado del año 1 al año 5, el mismo que ha sido formulado tomando la información de los presupuestos anteriores, la evolución de la situación financiera a lo largo de los 5 años, se aprecia en los incrementos de la caja, por parte del activo (de

S/2,136.02 en el año 1, a S/. 80,685.10 en el año 5) y de los resultados por parte del patrimonio (de S/5,599.25 en el año1, a S/74,415.60 en el año 5), sin considerar distribución de resultados; lo cual es conveniente para el proyecto en estudio.

Cuadro 8:27: Balance General Proyectado

BALANCE GENERAL - PROYECTADO						
Al Cierre de Diciembre - Años 1 al 5 (expresado en Nuevos Soles)						
Detalle	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	
Activo						
Activo Corriente						
Caja y Bancos	2,136.02	8,719.11	26,670.86	50,464.79	80,685.10	
Cuentas por Cobrar						
Materiales auxiliares y suministros						
Total Activo Corriente	2,136.02	8,719.11	26,670.86	50,464.79	80,685.10	
Activo no Corriente						
Inmuebles maquinaria y Equipo	7,589.60	7,589.60	7,589.60	7,589.60	7,589.60	
Intangibles	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	
Depreciación y Amortización	-2,138.66	-4,277.32	-6,415.98	-8,554.64	-10,693.30	
Total Activo no Corriente	9,950.94	7,812.28	5,673.62	3,534.96	1,396.30	
Total Activo	12,086.96	16,531.39	32,344.48	53,999.75	82,081.40	
Pasivo						
Cuentas por Pagar Comerciales						
Tributos pro Pagar						
Otras cuentas por pagar	1,533.16	3,066.32	4,599.48	6,132.65	7,665.81	
Obligaciones financieras por Pagar - Cte.						
Total Pasivo Corriente	1,533.16	3,066.32	4,599.48	6,132.65	7,665.81	
Pasivo No Corriente						
Cuentas por Pagar Diversas						
Obligaciones Financieras por Pagar - No Cte.	4,954.55					
Total Pasivo no Corriente	4,954.55	-	-	-	-	
Total Pasivo	6,487.71	3,066.32	4,599.48	6,132.65	7,665.81	
Patrimonio						
Capital - Aporte	4,528.51	4,528.51	4,528.51	4,528.51	4,528.51	
Resultado del Ejercicio	1,070.75	7,865.82	14,279.93	20,122.10	26,548.49	
Resultados acumulados		1,070.75	8,936.57	23,216.49	43,338.60	
Total Patrimonio	5,599.25	13,465.07	27,745.00	47,867.10	74,415.60	
Total Pasivo y Patrimonio	12,086.96	16,531.39	32,344.48	53,999.75	82,081.40	

Elaboración propia

8.4.3 Flujo de Caja Proyectado.

El flujo de caja permite analizar el saldo de efectivo disponible en cada período y determinar las necesidades de fondos para cubrir las obligaciones del negocio; para el

proyecto en estudio se ha determinado de manera mensual por el primer año, tomando en cuenta algunas consideraciones , tales como: las ventas y cobros se realizan en el mismo período, los pagos para las deudas corrientes , también se pagan en el mismo período a excepción del préstamo que se amortiza, de acuerdo al calendario de pagos; las remuneraciones y demás pasivo laborales y tributarios, se consideran pagadas en los meses en que se incurren.

El Cuadro 8.28 muestra el flujo económico y financiero, para el primer año, estructurado en meses.

Cuadro 8:28: Flujo de Caja Económico y Financiero

FLUJO DE CAJA AÑO 1 (Expresado en Nuevos Soles)													
Detalle	Mes 0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
INGRESOS													
Ventas y Cobros mensuales	-	3,000.00	3,000.00	3,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	8,750.00	8,750.00	8,750.00	11,500.00	11,500.00	11,500.00
Ingresos totales		3,000.00	3,000.00	3,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	8,750.00	8,750.00	8,750.00	11,500.00	11,500.00	11,500.00
EGRESOS													
Inversión en Activo fijo e intangibles	12,089.60												
Inversión en Capital de trabajo	6,438.91												
Suministros		550.60	124.60	124.60	124.60	124.60	124.60	124.60	124.60	124.60	124.60	124.60	124.60
Honorarios		1,283.64	1,283.64	1,283.64	2,567.27	2,567.27	2,567.27	3,743.94	3,743.94	3,743.94	4,920.61	4,920.61	4,920.61
Gastos Indirectos		1,295.00	795.00	795.00	795.00	795.00	795.00	795.00	795.00	795.00	795.00	795.00	795.00
Gastos administrativos		386.22	131.06	131.06	131.06	131.06	131.06	131.06	131.06	131.06	131.06	131.06	131.06
Remuneraciones administrativas		1,222.24	1,222.24	1,222.24	1,222.24	1,222.24	1,222.24	1,222.24	1,222.24	1,222.24	1,222.24	1,222.24	1,222.24
Gastos de Marketing y ventas		1,161.28	1,161.28	1,161.28	1,161.28	1,161.28	1,161.28	1,161.28	1,161.28	1,161.28	1,161.28	1,161.28	1,161.28
Egresos totales	18,528.51	5,898.97	4,717.81	4,717.81	6,001.44	6,001.44	6,001.44	7,178.11	7,178.11	7,178.11	8,354.78	8,354.78	8,354.78
Flujo de Caja Económico	-18,528.51	-2,898.97	-1,717.81	-1,717.81	-1.44	-1.44	-1.44	1,571.89	1,571.89	1,571.89	3,145.22	3,145.22	3,145.22
Flujo Con Financiamiento													
Préstamo	14,000.00												
Costo de financiamiento		-297.33	-290.03	-282.67	-275.23	-267.71	-260.11	-252.44	-244.69	-236.86	-228.95	-220.96	-212.89
Amortización del Préstamo		-712.28	-719.58	-726.94	-734.38	-741.90	-749.50	-757.17	-764.92	-772.75	-780.66	-788.65	-796.72
Flujo de Caja Neto de Financiamiento	14,000.00	-1,009.61	-1,009.61	-1,009.61	-1,009.61	-1,009.61	-1,009.61	-1,009.61	-1,009.61	-1,009.61	-1,009.61	-1,009.61	-1,009.61
Flujo de Caja Financiero	-4,528.51	-3,908.58	-2,727.42	-2,727.42	-1,011.05	-1,011.05	-1,011.05	562.28	562.28	562.28	2,135.61	2,135.61	2,135.61

Elaboración propia

Para el flujo de los 4 años restantes, se ha tomado las mismas condiciones y variables determinadas en el primer año, tomando en cuenta la variación de los distintos presupuestos, este se muestra en el Cuadro 8.29, el mismo

que servirá para determinar la rentabilidad de la inversión, y el uso de los fondos durante el periodo del proyecto en estudio.

**Cuadro 8:29: Flujo de Caja Económico y Financiero-
Proyectado Años 1 a 5**

(Expresado en Nuevos Soles)

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ventas y Cobros mensuales		87,750.00	96,525.00	106,177.50	116,795.25	128,474.78
Ingresos totales	-	87,750.00	96,525.00	106,177.50	116,795.25	128,474.78
EGRESOS						
Inversión en activo fijo e intangibles	12,089.60					
Inversión en capital de trabajo	6,438.91					
Suministros		1,921.20	2,113.32	2,324.65	2,557.12	2,812.83
Honorarios		37,546.36	41,301.00	45,431.10	49,974.21	54,971.63
Gastos Indirectos		10,040.00	10,040.00	10,040.00	10,040.00	10,040.00
Gastos administrativos		1,827.87	1,827.87	1,827.87	1,827.87	1,827.87
Remuneraciones administrativas		14,666.83	14,666.83	14,666.83	14,666.83	14,666.83
Gastos de marketing y ventas		13,935.30	13,935.30	13,935.30	13,935.30	13,935.30
Egresos totales	18,528.51	79,937.56	83,884.32	88,225.75	93,001.33	98,254.46
Flujo de Caja Económico	-18,528.51	7,812.44	12,640.68	17,951.75	23,793.92	30,220.32
Flujo Con Financiamiento						
Préstamo	14,000.00					
Costo de financiamiento		-3,069.88	-1,103.04			
Amortización del Préstamo		-9,045.45	-4,954.55			
Flujo de Caja Neto de Financiamiento	14,000.00	-12,115.33	-6,057.59	-	-	-
Flujo de Caja Financiero	-4,528.51	-4,302.89	6,583.09	17,951.75	23,793.92	30,220.32

Elaboración propia

Del mismo modo mostramos las variaciones del capital de trabajo para el proyecto durante el periodo en estudio, información que se ha determinado usando la fórmula contable siguiente:

VARIAC. KW	((KW Año2 / KW Año1) -1) * 100

Asi tenemos el detalle el Cuadro 8.30, cuyos saldos se van incrementando debido a:

- El primer año los ingresos son menores y las obligaciones son mayores, principalmente por la deuda bancaria, cuyo préstamo se termina a pagar en el primer semestre del segundo año-
- La utilidad se incrementa año a año y se acumula en el disponible, debido a que no se ha fijado distribución de utilidades.

Cuadro 8:30: Variación del capital de trabajo.

Detalle	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Activo corriente	2,136.02	8,719.11	26,670.86	50,464.79	80,685.10
Pasivo corriente	1,533.16	3,066.32	4,599.48	6,132.65	7,665.81
Capital de Trabajo	602.86	5,652.79	22,071.38	44,332.14	73,019.30
Variación Año 2 Vs. Año 1	602.86	5,049.94	16,418.59	22,260.76	28,687.15
Variación en %		838%	290%	101%	65%

Elaboración propia

Debemos de precisar que para el último año de análisis del proyecto hemos aplicado el método de *negocio en marcha*, debido a que no se tiene la intención de liquidar el negocio servicio de música *online*; sin embargo sabemos que la simulación de liquidación del proyecto supone un mayor beneficio en el resultado del último año; no obstante aplicaremos el *método económico*, propuesto por Sapag Chain⁵¹: “Estimar un flujo perpetuo a futuro y calcular su valor actual” para determinar el valor de la recuperación del capital en un negocio cuyo horizonte de vida es mayor al período de análisis; esto solo para efectos de evaluación, sin incorporar como beneficio. Para ello aplicaremos la

⁵¹ SAPAG CHAIN, Nassir y Reinaldo. **Preparación y evaluación de proyectos**. 5a ed. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, 2008. p.282

siguiente fórmula (los datos se tomarán en promedio de los 5 años):

$$VD: \frac{(B - C) - Dep}{i}$$

VD: valor de desecho

(B – C): beneficio neto

Dep: Depreciación

i: tasa exigida como costo de capital.

Así tenemos que:

$$VD = \frac{18,483.82 - 6,415.98}{0,11} = 109,708$$

Los S/.109,708 representa el valor del desecho que se podrá recuperar a futuro, como recupero de inversión en capital de trabajo.

CAPÍTULO IX

9. Evaluación Económica y Financiera

9.1 Evaluación Financiera

En este capítulo demostraremos la rentabilidad del negocio desde el punto de vista financiero, el cual cubriría tanto las expectativas de los inversionistas en rentabilidad como la viabilidad del mismo.

9.1.1 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Utilizamos la TIR⁵² como complemento al Valor Actual Neto a la hora de valorar este proyecto, para ello tomamos los flujos de caja económicos y los flujos de caja financieros, de manera independiente; así, determinamos las tasas de retorno de la inversión: la TIRE y la TIRF, de acuerdo a la inversión inicial de S/. 18,528.51 y los flujos mencionados por los 5 años de evaluación; los mismos que se presentan en el Cuadro 9.1

---

⁵² TIR: la Tasa Interna de Retorno es la tasa de descuento que hace al VAN igual a cero. El atractivo de la TIR es que los inversionistas suelen pensar más en tasas de rendimiento que en rendimiento en moneda sea esta nacional o extranjera. Se considera que cuando la TIR es mayor que el coste de capital se acepta la inversión, ya que el proyecto ofrecerá un mayor rendimiento a lo que cuesta invertir ese dinero en este proyecto u otro similar.

Cuadro 9:1: TIR del proyecto

Flujos	Inversión	Detalle de flujos anuales				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos Económicos	-18,528.51	7,812.44	12,640.68	17,951.75	23,793.92	30,220.32
Flujos Financieros	-18,528.51	-4,302.89	6,583.09	17,951.75	23,793.92	30,220.32

Cálculo de la TIR			
TIRE :	66.74%	TIRF :	40.21%

WACC	9.95%	COK	11.00%	TASA Préstamo Bancario	13%
TIRE > WACC = Genera valor		TIRF > COK = Genera valor		TIR > Tasa Bancaria = Genera Valor	

Elaboración propia

Dada su importancia, al momento de evaluar la viabilidad del proyecto, comparamos ambas tasas de rentabilidad: la TIRE 66.74% con el WACC 9.95%; y la TIRF 40.21% con el COK 11%. Producto de ello, podemos apreciar la generación de valor de manera importante por ser las tasas de retorno ampliamente superior al WACC y COK calculado, por lo que es positiva la aceptación del proyecto.

Así mismo, mostramos la comparación de las tasas de rentabilidad (TIRE y TIRF), con la tasa de interés del mercado (Tasa de interés calculado por el banco: 13%), resultando ampliamente superiores a esta última. Por tanto, así tomemos esta tasa como el costo de oportunidad, alineada a las condiciones del mercado, vemos que igual genera valor y se considera aceptable.

9.1.2 Valor Actual Neto (VAN)

El valor actual neto (VAN)⁵³, ha sido determinado en base a los flujos de caja económicos y los flujos de caja financieros

---

⁵³ VAN, Valor Actual Neto se obtiene trayendo a valor presente los flujos descontados a la tasa del costo de oportunidad, (que para el caso de este proyecto se ha obtenido con el

del proyecto. De manera independiente, los importes representan a los flujos netos, es decir: ingresos menos gastos actualizados a valor presente; así, calculamos el VANE y el VANF, quitando además la inversión inicial de S/. 18,528.51 y aplicando las tasas de descuento, WACC (9.95%) y COK (11%) respectivamente; cuyo detalle se presenta en el cuadro 9.2.

La fórmula aplicada para determinar los importes del VAN es el siguiente:

$$VAN = -I + \frac{Q_1}{1 + Cok^1} + \frac{Q_2}{1 + Cok^2} + \frac{Q_3}{1 + Cok^3} + \dots + \frac{Q_n}{1 + Cok^n}$$

$$VAN = -I + \frac{Q_1}{1 + Wacc^1} + \frac{Q_2}{1 + Wacc^2} + \frac{Q_3}{1 + Wacc^3} + \dots + \frac{Q_n}{1 + Wacc^n}$$

Donde I es la inversión inicial, Q son los flujos de cada periodo, Cok es la tasa de descuento del costo de capital y $Wacc$ es la tasa de descuento del costo promedio del capital.

Cuadro 9:2: VAN del proyecto

Flujos	Inversión	Detalle de flujos anuales				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos Económicos	-18,528.51	7,812.44	12,640.68	17,951.75	23,793.92	30,220.32
Flujos Financieros	-18,528.51	-4,302.89	6,583.09	17,951.75	23,793.92	30,220.32

Cálculo del VAN	
VANE :	47,629.76
VANF :	29,672.24

VAN > 0	VAN > 0
Genera valor	Genera valor

Elaboración propia

WACC) a lo cual se le resta la inversión inicial. El resultado del VAN, a diferencia de la TIR, se mide siempre en moneda. El criterio de decisión para VPN es de que si es mayor que S/.0, el proyecto se acepta, y si el VPN es menor que S/.0, el proyecto se rechaza.

Es importante en la evaluación del proyecto determinar la recuperación de la inversión en unidades monetarias; así, tenemos los importes del VANE en S/.47,629.76 y del VANF en S/. 29,672.24, ambos son positivos (mayores a 0), por lo que se aprecia la generación de valor, así como la aceptación de la inversión.

Gráfico 9.1: VAN del proyecto (VANE)

Método para obtención del VAN. Los flujos son traídos a valor presente aplicando la tasa de descuento obtenida a través del método del WACC. Posteriormente, se le resta la inversión. Finalmente, el VPN del proyecto es positivo.
Elaboración propia

9.1.3 Periodo de Recuperación de la Inversión (PRC)

El periodo de tiempo en que se recuperará la inversión inicial, está determinado en base al análisis de los flujos financieros netos, estructurados en el flujo de caja; así: sumamos los flujos desde el año 1 al año 2 y lo comparamos con el importe de la inversión ($S/.18,528.51 - S/.2,280.20 = S/.16,248.31$), determinando que este se recupera entre el año 2 y 3, puesto que el flujo del año 3 es mayor al importe pendiente por recuperar después del año 2, posteriormente, en el año 3 determinamos el porcentaje de tiempo en que se termina de recuperar la inversión (91 % de un año); finalmente distribuimos el resultado en años, meses y días; tal como se aprecia en el cuadro 9.3.

Cuadro 9.3: PRC del proyecto

Flujos	Inversión	Detalle de flujos anuales				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos Financieros	-18,528.51	-4,302.89	6,583.09	17,951.75	23,793.92	30,220.32

Determinación del Período de recuperación de la inversión	
Año anterior a la recuperación total	2
Monto no recuperado en el año anterior	16,248.31
Factor del monto no recuperado anterior / año de recuperación total	0.91
Período de recuperación de la inversión (PRC)	2.91
Años	2.91
Meses	12*0.91=10.92
Días	30*0.92= 27.6
	2 Años
	10 Meses
	28 Días

Elaboración propia

El periodo de recuperación de la inversión del proyecto es 2.93, esto equivale a: 2 años, más 10 meses y 28 días, que corresponde al tiempo exacto en que se terminará a recuperar los S/. 18, 528.51, mientras que el plan de negocio

en estudio es por 5 años, lo que significa que la recuperación será de término medio, y aceptable para el inversionista.

9.1.4 El ROE

$$\text{ROE} = \text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio Total}$$

Mediante la determinación de la rentabilidad financiera (ROE), podemos apreciar que en el primer año el servicio de música *online* aportará un 1.09% de rentabilidad, como línea de negocio independiente para la compañía Vivace; en los años posteriores este ratio se va incrementando hasta 10.06% en el último año del estudio. Ver Cuadro 9.5.

Este ratio ha sido determinado tomando el patrimonio proyectado total de la compañía, tal como se muestra en el Cuadro 9.4.

Cuadro 9:4: Patrimonio de Vivace-Proyectado años 1 a 5

Composición Financiera de Vivace - 2014		Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Activo	109,070					
Pasivo	19,817					
Patrimonio						
Resultado del ejercicio	37,068	44,626	49,089	53,997	59,397	65,337
Resultado acumulado	52,185	53,256	62,192	85,409	128,747	198,634
Total Patrimonio	89,253	97,882	111,281	139,406	188,145	263,971

Elaboración propia

El nivel de evaluación es calificado como esperado, ubicándose por encima del estándar en el último año (mayor a 10%). En nuestra opinión, creemos que cumple con los parámetros adecuados de rentabilidad; por lo que estimamos un alto interés empresarial.

Cuadro 9:5: ROE Años 1 a 5

Ratio	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
ROE	1.09%	7.07%	10.24%	10.70%	10.06%

Elaboración propia

9.1.5 Análisis de Ratios

En el Cuadro 9.6 mostramos el detalle a través de ratios financieros, que se desprenden de la evaluación de los Estados Financieros proyectados del periodo en estudio (5 años), en el que mostraremos los índices de liquidez, el grado de solvencia y los porcentajes de rentabilidad del negocio, los cuales se explican a continuación.

Cuadro 9:6: Análisis de ratios-Años 1 a 5

Ratios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Esperado	Precaución	Riesgo
Liquidez								
Liquidez corriente	1.39	2.84	5.80	8.23	10.53	> ó = 2	< 2	< ó = 1
Capital Neto de trabajo	0.05	0.34	0.68	0.82	0.89	> ó = 0.15	< 0.15	(-)
Solvencia o Endeudamiento								
Razón de Endeudamiento	1.86	5.39	7.03	8.81	10.71	> ó = 2	< 2	< ó = 1
Apalancamiento	0.86	4.39	6.03	7.81	9.71	> ó = 1	< 1	< = 0.5
Cobertura de intereses	1.35	8.13				> ó = 4	< 4	< ó = 1
Rentabilidad								
Margen operativo	5%	9%	13%	17%	21%	> ó = 7%	< 7%	Negativo
Margen neto	1%	8%	13%	17%	21%	> ó = 5%	< 5%	Negativo
ROA	9%	48%	44%	37%	32%	> ó = 7%	< 7%	Negativo

Elaboración propia

a. Ratios de Liquidez.

- **Razón de Liquidez Corriente:** El negocio muestra índices de 1.39 en el primer año, incrementándose en los años siguientes hasta alcanzar 10.53 en el quinto año del período en estudio, lo que significa la capacidad de pago

que tiene la empresa frente a sus obligaciones de corto plazo , cuyo nivel de evaluación podremos clasificarlo como el esperado, ya que se ubica por encima del estándar (mayor a 2); no desde el primer año, pero supone una situación de holgura financiera en los siguientes cuatro años, tal como se muestra en el cuadro de evaluación de ratios.

Para el cálculo de este ratio hemos utilizado la siguiente fórmula:

Liquidez corriente	Activo Corriente/ Pasivo Corriente

- **Capital neto de Trabajo:** El negocio muestra índices de -0.05, en el primer año y se incrementa en dirección positiva en los siguientes 4 años, hasta alcanzar 0.89 en el quinto año, significa el grado en que el capital de trabajo está soportado por el activo total, cuyo nivel de evaluación, podemos clasificarlo como el esperado, ya que se ubica por encima en comparación con el estándar (mayor a 0.15), no obstante este índice es negativo en el primer año, evolucionando posteriormente.

Para determinar este ratio hemos utilizado la fórmula siguiente:

Capital Neto de trabajo	(Activo Corriente - Pasivo Corriente) / Activo Total

Gráfico 9.2: Ratios de Liquidez

Elaboración propia

b. Ratio de Solvencia.

- **Razón de Endeudamiento:** Este ratio mide la capacidad en activos o recursos que tiene el negocio, para responder a sus obligaciones totales con acreedores.

El negocio en estudio muestra índices de 1.86 en el primer año incrementándose hasta 10.71 en el último año, ello nos permite conocer la proporción de los recursos en relación a las obligaciones, lo cual es favorable, no desde el primer año, sin embargo se incrementa a partir del segundo año, cuyo nivel de evaluación podemos clasificarlo como esperado, puesto que se ubica por encima del estándar (mayor a 2; S/.2 por cada sol de deuda).

Este ratio ha sido determinado con la siguiente fórmula:

razón de Endeudamiento	$\text{Activo Total} / \text{Pasivo total}$

- **Apalancamiento:** La evaluación de este ratio, nos permite mostrar la capacidad que tiene el negocio frente a sus obligaciones con terceros, de corto y largo plazo.

De acuerdo a la evaluación mostramos los índices desde 0.86 en el primer año, hasta 9.71 en el quinto año (sin considerar distribución de dividendos), no obstante el ratio se ubica muy por encima del estándar (mayor o igual a 1; un Sol por cada Sol de deuda); cuyo nivel de evaluación podemos clasificarlo como esperado, lo cual es beneficioso para el negocio, pues en el transcurso de los periodos analizados, se podrá distribuir resultados o reinvertir en el negocio.

Para el cálculo del ratio de apalancamiento hemos utilizado la fórmula siguiente:

Apalancamiento	Patrimonio / Pasivo total

- **Cobertura de Intereses:** El análisis de este ratio nos permitirá mostrar hasta qué punto puede disminuir las utilidades operativas, sin poner en riesgo el pago de los intereses, cuya obligación corresponde al financiamiento de la inversión.

El negocio muestra índices de 1.35 y 8.13 en el primer y segundo año respectivamente, puesto que la deuda abarca solo 2 periodos; los índices determinados se ubican por encima de los índices estándar (mayor o igual

a 4; 4 veces de cobertura), no obstante los gastos financieros en el primer año son mayores, por ende nuestro nivel de evaluación es de precaución en el primer año, posteriormente muestra una gran cobertura, básicamente por la estructura de la deuda.

Para el cálculo de este ratio, hemos utilizado la fórmula siguiente:

Covertura de Intereses	Utilida Operativa / Gtos. Financieros

Gráfico 9.3: Ratios de Solvencia

Elaboración propia

c. Ratios de Rentabilidad:

- **Margen Bruto:** El análisis del margen operativo del negocio muestra la capacidad de generación de utilidad a nivel operativo, que tiene el negocio, a partir de los ingresos que genera.

Estos ratios lo mostramos en porcentajes, así tenemos 5% en el primer año hasta el 21% en el quinto año, porcentajes que se ubican por encima del estándar

esperado (mayor al 7%) a partir del segundo año, para el primer año se debe tomar un poco de precaución, sin embargo la evolución es muy favorable para el negocio.

La fórmula utilizada para determinar este ratio es:

Margen Operativo	Utilidad Operativa / Ingresos Netos

- **Margen neto sobre Ventas:** El análisis de este ratio, nos permite conocer la capacidad de generación de utilidades netas con relación a las ventas totales producto del negocio.

Estos ratios también lo mostramos en porcentajes, así tenemos: 1% en el primer año hasta 21% en el quinto año, porcentajes que se ubican por encima del estándar (mayor al 5%), cuyo nivel de evaluación lo clasificamos como esperado, no obstante el primer año está por debajo, lo cual es normal puesto que corresponde al inicio del negocio. Los siguientes años del período en evolución es muy favorable y de gran interés comercial.

La fórmula utilizada para determinar este ratio es:

Margen Neto	Utilidad Neta / Ingresos Netos

- **Rendimiento de la Inversión (ROA)**

El análisis de este ratio nos permite conocer la capacidad de generación de utilidades que tiene el negocio a partir de la totalidad de recursos con que cuenta.

Este ratio nos muestra los siguientes porcentajes: 9% en el primer año hasta 32% en el quinto año; porcentajes bastante elevados en relación al estándar esperado (mayor al 7%), sin embargo este ratio se debe interpretar en conjunto con los demás ratios, no obstante resulta bastante conveniente para el negocio.

El rendimiento de la inversión se determina con la fórmula siguiente:

ROA	Utilidad neta / Activos

Gráfico 9.4: Ratios de Rentabilidad

Elaboración propia

9.2 Análisis de Riesgos.

Todo proyecto cuenta con ciertos riesgos, lo que nos lleva a poder determinarlos y analizarlos. En consecuencia, para el servicio de música *online*, se ha determinado el punto de equilibrio y el análisis de sensibilidad en 3 escenarios.

9.2.1 Análisis de Punto de equilibrio.

El punto de equilibrio muestra la situación en el que el negocio no gana ni pierde, el mismo que se ha determinado para conocer los niveles más bajos de ventas, lo cual permitirá hacer frente a los costos totales del servicio, sin poner en peligro la viabilidad financiera.

Para el cálculo del punto de equilibrio, se ha clasificado los costos en variables y fijos, los primeros están relacionado con el volumen de ventas y los segundos permanecen constantes en el período, tal como se muestra en el Cuadro 9.7.

Cuadro 9:7: Punto de Equilibrio Proyectado-Años 1 a 5

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de cursos por año	351	386	425	467	514
Precio Unitario	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00
Ingresos totales	87,750.00	96,525.00	106,177.50	116,795.25	128,474.78
Costos Variables					
Suministros	1,921.20	2,113.32	2,324.65	2,557.12	2,812.83
Servicios directos - Honorarios	37,546.36	41,301.00	45,431.10	49,974.21	54,971.63
Sub Total Costos Variables	39,467.56	43,414.32	47,755.75	52,531.33	57,784.46
Costos Fijos					
Costos indirectos del servicio	11,247.08	11,247.08	11,247.08	11,247.08	11,247.08
Gastos administrativos	16,820.78	16,820.78	16,820.78	16,820.78	16,820.78
Depreciación y amortización	2,138.66	2,138.66	2,138.66	2,138.66	2,138.66
Gastos de ventas	13,935.30	13,935.30	13,935.30	13,935.30	13,935.30
Gastos Financieros	3,069.87	1,103.04	-	-	-
Sub Total Costos Fijos	47,211.69	45,244.86	44,141.82	44,141.82	44,141.82
Costos Totales	86,679.25	88,659.18	91,897.57	96,673.15	101,926.28
Costo Unitario	112.44	112.44	112.44	112.44	112.44
Punto de equilibrio	85,804	82,229	80,225	80,225	80,225
Número de Cursos	343	329	321	321	321

Elaboración propia

Para hallar el punto de equilibrio del servicio hemos usado la fórmula siguiente:

Punto de equilibrio en Valores

$$PE = CF / (1 - (CV / IT))$$

PE	Punto de equilibrio
CF	Costos fijos
CV	Costos variables
IT	Ingresos totales

Para alcanzar el punto de equilibrio, la compañía necesita alcanzar y vender cierta cantidad de cursos, los mismos que han sido calculados con la fórmula siguiente:

Punto de equilibrio en unidades

$$PE \text{ Cursos} = CF / (PVU - CVU)$$

PE	Punto de equilibrio
CF	Costos fijos
PVU	Precio de venta unitario
CVU	Costo de venta unitario

Así podemos mostrar que la compañía; para el servicio de música *online*, requiere vender como mínimo 343 cursos en el primer año, luego podrá disminuir hasta 321 cursos anuales a partir del tercer año, y con unas ventas totales de S/.85, 804 en el primer año; hasta S/. 80,225, en el quinto año.

Entre más bajo sea el punto de equilibrio, existe mayores probabilidades que el servicio tenga utilidades, y menos riesgo de incurrir en pérdidas; así podemos mostrar que los importes están por encima del punto de equilibrio y los resultados estimados son favorables para el estudio.

9.2.2 Análisis de sensibilidad.

Nuestra sensibilidad está basada en escenarios pesimistas; los que usaremos para analizar el efecto de determinadas

variables en los resultados estimados y presupuestados para el servicio, a lo largo de los 5 años que abarca el estudio.

Las variables que se han determinado para el análisis son:

- Reducción de las ventas en 10%.
- Incremento del costo del servicio en 15%
- Reducción de ventas en 6%, y ganancia del producto bandera de la empresa: 25 %

En el Cuadro 9.8 se muestra la estructura básica que nos servirá para analizar los escenarios.

Cuadro 9:8: Matriz para el análisis de sensibilidad

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de cursos por año	351	386	425	467	514
Precio Unitario	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00
Ingresos Totales	87,750.00	96,525.00	106,177.50	116,795.25	128,474.78
Costos Variables	39,467.56	43,414.32	47,755.75	52,531.33	57,784.46
Costos Fijos	47,211.69	45,244.86	44,141.82	44,141.82	44,141.82
Costos Totales	86,679.25	88,659.18	91,897.57	96,673.15	101,926.28
Costo Unitario	112.44	112.44	112.44	112.44	112.44
Punto de equilibrio	85,803.99	82,229.41	80,224.72	80,224.72	80,224.72
Número de Cursos	343	329	321	321	321

Elaboración propia

9.2.3 Análisis de escenarios

a. Escenario 1: Reducción de las Ventas en 10%.

Tomando en cuenta una reducción en las ventas y por ende de los ingresos debido al crecimiento de los servicios *online*, se incrementará la competencia y por ende es probable que las ventas tengan que bajar. Debido a ello se ha simulado una disminución del 10% en las

ventas, considerando los precios estables, tal como se muestra en el Cuadro 9.9.

Cuadro 9.9: Análisis de sensibilidad-Escenario 1

(Reducción de ventas en 10 %)

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de cursos por año	316	347	382	420	463
Precio Unitario	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00
Ingresos Totales	78,975.00	86,872.50	95,559.75	105,115.73	115,627.30
Costos Variables	39,467.56	43,414.32	47,755.75	52,531.33	57,784.46
Costos Fijos	47,211.69	45,244.86	44,141.82	44,141.82	44,141.82
Costos Totales	86,679.25	88,659.18	91,897.57	96,673.15	101,926.28
Utilidad (o pérdida)	-7,704.25	-1,786.68	3,662.18	8,442.58	13,701.02
Costo Unitario	124.94	124.94	124.94	124.94	124.94
Punto de equilibrio	94,375.73	90,444.06	88,239.09	88,239.09	88,239.09
Número de cursos	378	362	353	353	353

Elaboración propia

Del análisis de esta variable sensibilizante podemos apreciar que el negocio soporta esta disminución a partir del tercer año en adelante, generando resultados positivos para el negocio.

b. Escenario 2: Incremento del costo unitario del servicio.

Se ha tomado en cuenta la variación de costos del servicio, especialmente en las remuneraciones de los profesores, por ser el principal elemento del costo directo y con mayor probabilidad de que se incrementen, debido a ello en este escenario se ha determinado un aumento del costo en las remuneraciones en 15%, incrementándose el costo del servicio en esa proporción,

y manteniendo los demás elementos inalterables, tal como se muestra en el Cuadro 9.10; no obstante vemos que el negocio soporta este incremento y a partir del segundo año en adelante genera resultados positivos.

Cuadro 9.10: Análisis de sensibilidad-Escenario 2

(Aumento de Costo unitario en 15%)

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de cursos por año	351	386	425	467	514
Precio Unitario	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00
Ingresos Totales	87,750.00	96,525.00	106,177.50	116,795.25	128,474.78
Costos Variables	45,387.70	49,926.47	54,919.11	60,411.03	66,452.13
Costos Fijos	47,211.69	45,244.86	44,141.82	44,141.82	44,141.82
Costos Totales	92,599.39	95,171.33	99,060.94	104,552.85	110,593.95
Utilidad (o pérdida)	-4,849.39	1,353.67	7,116.56	12,242.40	17,880.83
Costo Unitario	129.31	129.31	129.31	129.31	129.31
Punto de equilibrio	97,795.11	93,720.98	91,436.13	91,436.13	91,436.13
Número de Cursos	391	375	366	366	366

Elaboración propia

a. Escenario 3: Reducción de ventas en 6%, y comparación con el producto bandera de la empresa.

Para este escenario se ha tomado en cuenta la reducción de las ventas y, además, se ha comparado con un porcentaje de ganancia del producto (servicio) más rentable de la escuela de música (25%), con esta información se ha obtenido una tasa WACC de 15.94% se han determinado los flujos para los 5 años en evaluación, tal como se muestra en el cuadro 9.11.

b. En este escenario pesimista, se muestra el cálculo de un VAN positivo de S/. 723.22, y además de una tasa de retorno (TIR de 16.91%). Con esta información vemos que el negocio en evaluación soporta este nivel de estrés

generando resultados positivos a partir del segundo año. Esta simulación nos demuestra que el proyecto tiene un grado de viabilidad importante, no obstante de mitigar los riesgos de la caída en los ingresos a lo largo del período en estudio.

Cuadro 9:11: Análisis de sensibilidad-Escenario 3

Reducción de ventas en 6% y Margen de Ganancia del producto (servicio) mas rentable = 25%

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de cursos por año	330	363	399	439	483
Precio Unitario	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00
Ingresos Totales	82,485.00	90,733.50	99,806.85	109,787.54	120,766.29
Costos Variables	39,467.56	43,414.32	47,755.75	52,531.33	57,784.46
Costos Fijos	47,211.69	45,244.86	44,141.82	44,141.82	44,141.82
Costos Totales	86,679.25	88,659.18	91,897.57	96,673.15	101,926.28
Utilidad (o pérdida) (Flujos Netos)	-4,194.25	2,074.32	7,909.28	13,114.39	18,840.01
Costo Unitario	120	120	120	120	120
Punto de equilibrio	90,527.39	86,756.04	84,640.98	84,640.98	84,640.98
Número de Cursos	362	347	339	339	339
Cok	25%	VAN		S/. 723.22	
Wacc	15.94%	TIR		16.91%	

Elaboración Propia

De acuerdo a las evaluaciones expuestas en el presente capítulo, así como a las condiciones y características presentadas, este plan de negocio se considera *aceptable*. Por tanto, el servicio de música *online*, puede ser considerado como un proyecto de alto interés para la escuela de Música Vivace.

CAPITULO X

10. Conclusiones y Recomendaciones

A continuación plasmaremos las conclusiones y recomendaciones a las que hemos llegado después de la elaboración del presente estudio.

10.1 Conclusiones:

El plan de negocios elaborado en esta tesis nos ha permitido enfocar con precisión las oportunidades, alcances y limitaciones del nuevo servicio *online* de la Escuela de Música Vivace y al mismo tiempo desarrollar la propuesta de negocio de una forma objetiva, para de esta manera alcanzar nuestro objetivo general, que es el determinar la viabilidad de implementar un nuevo servicio educativo *online* para Vivace Escuela de Música.

Reconocemos la importancia de la planificación en las empresas, ya sea de servicios o manufactura, para reducir el riesgo que siempre involucra el conformar un nuevo negocio o desarrollar un nuevo servicio.

- a. Se determinó el mercado objetivo y considerando el continuo crecimiento de la economía nacional y el nivel de personas que se capacitan vía Internet, este segmento resulta atractivo para el lanzamiento del negocio del servicio de educación musical vía *online*.
- b. Se analizó el macroentorno, resultando favorable el panorama económico, social y político para la implementación del plan

de negocio, concluyendo que es factible la estrategia de enfoque por diferenciación, que permitirá determinar un precio competitivo basado en la oferta de valor, así como ganar participación de mercado.

- c. Se analizó la estructura de la industria de la educación musical, identificando a los principales competidores del negocio, así como sus niveles de participación, hallando que el servicio *online* es una oportunidad de negocio que tendrá gran impacto en el mercado. Este servicio *online* sería el primero en su categoría a nivel nacional, lo que puede ser altamente aprovechado para generar posicionamiento y liderazgo.
- d. Se realizó la evaluación económica y financiera del plan del negocio, cuyos resultados fueron positivos y rentables para el inversionista, determinándose una TIR altamente atractiva, con una tasa de rentabilidad importante. Por consiguiente, se concluye que el proyecto es viable.

10.2 Recomendaciones:

La implementación del sistema de enseñanza *online* resulta muy novedoso y viable tanto en la parte financiera como comercial, por ello recomendamos:

- a. Una pronta implementación, para de esta manera posicionar a Vivace como la primera Escuela de Música *online* en el Perú; el hecho de ser los primeros va a marcar una ventaja competitiva y pondrá a Vivace a la vanguardia en la enseñanza de Música en el país.

- b. Observar permanentemente el panorama económico para determinar el momento adecuado de implementación y lanzamiento de los distintos productos que formarán parte de la oferta integral de enseñanza musical *online* que se sumarán a lo largo del tiempo al servicio educativo.
- c. Dirigir las estrategias de marketing de acuerdo a las necesidades particulares de cada grupo. El rango de edad de los usuarios de este servicio educativo *online* es bastante amplio, así que se debe identificar las necesidades particulares de cada grupo en cuestión, horarios de estudio y contenido.
- d. Tener en cuenta de manera permanente las estrategias seleccionadas, así como los factores de posicionamiento y diferenciación de esta línea de negocio *online*, ya que un adecuado manejo de estos estará íntimamente vinculado al resultado financiero esperado.

BIBLIOGRAFIA

BERK, Jonathan; DEMARZO, Peter. **Corporate Finance**. 3ª ed. Boston: Pearson Education, 2014.

CHAN, Kin; MAUBORGNE, Renée. **La estrategia del océano azul**. Bogotá: Grupo Norma, 2005.

DAVID, Fred R. **Conceptos de Administración Estratégica**, 14ª ed. México D.F.: Pearson, 2013.

KOTLER, Peter; ARMSTRONG, Gary. **Fundamentos de marketing**. 8ª ed. México: Pearson Education, 2008.

KOTLER, Peter; KELLER, Kevin Lane. **Dirección de marketing**. 14ª ed. México: Pearson Education, 2012.

LAMBIN, Jean Jacques. **Dirección de Marketing**. 2ª ed. México D.F.: McGraw-Hill, 2009.

MALHOTRA, Naresh. **Investigación de mercados**. 5ª ed. México: Pearson Education, 2011.

MASCAREÑAS, Juan. **Principios de finanzas**. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. 2004.

PORTER, Michael E. **Estrategia competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia**. Madrid: Pirámide, 2013.

---. **Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior**. Madrid: Pirámide, 2012.

SAPAG CHAIN, Nassir. **Evaluación de Proyectos de Inversión en la Empresa**. 2ª ed. Buenos Aires: Pearson Education, 2004.

SAPAG CHAIN, Nassir y Reinaldo. **Preparación y evaluación de proyectos**. 5a ed. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, 2008.

THOMPSON, A.; STRICKLAND, A. **Administración Estratégica**. México D.F.: Mac Graw Hill, 2004.

REFERENCIAS ELECTRONICAS

ASOCIACIÓN PERUNA DE EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. **Niveles socioeconómicos 2013**. [en línea]. Lima:

APEIM, junio 2013. [citado 29 marzo 2015]. Disponible en:

<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2013.pdf>

ASOCIACIÓN PERUNA DE EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. **Niveles socioeconómicos 2014**. [en línea]. Lima:

APEIM, agosto 2014. [citado 25 abril 2015]. Disponible en:

<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2014.pdf>

CENTRO NACIONAL DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO. **Las industrias culturales son vitales para el desarrollo económico del Perú**. [en línea]. Lima: CNPE, 13 de agosto de 2014. [citado 20 febrero 2015]. Disponible en: <http://ceplan.gob.pe/noticias/industrias-culturales-son-vitales-desarrollo>

DAMODARAN. **Beta by sector** [en línea]. Enero 2016. [citado 20 abril 2016]. Disponible en http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

DIARIO GESTION: **Riesgo país de Perú bajó un punto básico a 2.84 puntos porcentuales.** [en línea]. 19 febrero 2016. [citado 20 abril 2016]. Disponible en <http://gestion.pe/economia/riesgo-pais-peru-bajo-punto-basico-284-puntos-porcentuales-2154920>

“El 55% de los hogares urbanos pertenece a clase media y alta”. En: **Perú 21.** [en línea]. PE 2013. [citado 14 abril 2015]. Disponible en: <http://peru21.pe/economia/55-hogares-urbanos-pertenece-clase-media-y-alta-2146622>

FERNÁNDEZ, Pablo; CARABIAS, José M. (2015). **El peligro de utilizar betas calculadas.** [en línea]. Barcelona: IESE, Marzo 2007. [citado 14 julio 2015]. Disponible en: <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0685.pdf>

GLOBAL-RATES.COM. **Inflación de USA.** [en línea]. Abril 2016. [citado 20 abril 2016]. Disponible en <http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/estados-unidos.aspx>

HUMALA, Ollanta. “Decreto supremo 082-2015-EF”. En: **El Peruano.** [en línea]. PE 2015. [citado 5 mayo 2015]. Disponible en: <http://www.elperuano.com.pe/NormasElperuano/2015/04/10/1222598-2.html>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **11 de julio día mundial de la población.** [en línea]. Lima: INEI, junio 2014. [citado 25 abril 2015]. Disponible en:
http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA.
Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda. [en línea]. Lima: INEI, junio 2008. [citado 25 abril 2015]. Disponible en:
<http://censos.inei.gob.pe/censos2007/documentos/ResultadoCPV2007.pdf>

INVESTING.COM. **Rentabilidad del bono Americano a 5 años.** [en línea]. 20 abril 2016. [citado 20 abril 2016]. Disponible en
<http://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-5-year-bond-yield>

MASCAREÑAS, Juan. **Gestión de Carteras II: Modelo de Valoración de Activos.** [en línea]. Madrid: Universidad Complutense de Madrid, Diciembre 2012. [citado 16 julio 2015]. Disponible en:
<http://pendientedemigracion.ucm.es/info/jmas/mon/06.pdf>.

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS. **Él 2015 será un año más favorable para América Latina y el Perú.** [en línea]. Lima: MEF, 5 enero 2015. [citado 5 abril 2015]. Disponible en:
http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=3767%3Ael-2015-sera-un-ano-mas-favorable-para-america-latina-y-el-peru&catid=100%3Anotas-de-prensa-y-comunicados&Itemid=100148&lang=es

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS. **MEF: Ritmo de recuperación de la economía continuará consolidándose los próximos meses.** [en línea]. Lima: MEF, 22 enero 2016. [citado 20 febrero 2016]. Disponible en: http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=3877&Itemid=101958&lang=es.

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS. **Ministro Segura: El crecimiento de la economía está nuevamente en trayectoria ascendente.** [en línea]. Lima: MEF, 23 marzo 2015. [citado 10 abril 2015]. Disponible en: http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=3877&Itemid=101958&lang=es

SÁNCHEZ, Milagros. “FMI ve al Perú con poca probabilidad de riesgo de recesión en la región”. En: Gestión. [en línea]. PE 2015. [citado 5 mayo 2015]. Disponible en: <http://gestion.pe/economia/fmi-ve-al-peru-poca-probabilidad-riesgo-recesion-region-2130027>

VERDÚ, Daniel. “España manda la música a otra parte”. En: El País. [en línea]. ES 2012. [citado 5 mayo 2015]. Disponible en: <http://sociedad.elpais.com/sociedad/2012/10/13/actualidad/1350151891297659.html>

ANEXOS

ANEXO 1: ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD N° 01

FICHA TÉCNICA DEL ENTREVISTADO	
Nombre:	Martha Masters
Edad:	42 años
Nacionalidad:	Estado Unidense
Ocupación:	Concertista, docente y conferencista a nivel internacional. Docente en Loyola Marymount University y en California State University Fullerton, Estado de California, USA.
Profesión:	Músico. Con grados de Maestría y Doctorado.
Distrito de residencia:	California, USA.
Breve reseña:	Músico de gran trayectoria y reconocimiento mundial. Ha sido Presidenta de la Guitar Foundation of America (GFA), la organización más grande de guitarristas. Posee una maestría y un doctorado en música. Está considerada una de las mujeres guitarristas más representativas de los últimos tiempos. Tiene varias producciones discográficas en su haber y la publicación de varios libros.

1. ¿Has tenido alguna experiencia de recibir cursos a través de Internet o de dictar clases por este medio?

No, no he estudiado nada a través de Internet, pero he hecho un proyecto enseñando, y además varias clases privadas. Son muy diferentes las dos experiencias. Entonces podemos hablar un poco sobre los dos si quieres.

2. Sí perfecto, cuéntame.

Hace pocos años que una compañía me pidió grabar una serie de clases. Cada clase era muy corta. Eran solamente como cinco minutos. Y eran para que ellos puedan venderlo. Ellos querían que haga un curso de veinte clases. En cada clase hablo sobre técnica del apoyo, en otra la posición para sentarse, en otro sobre cómo tocar *legato*⁵⁴, en otro sobre la *dinámica*⁵⁵. Eran muy cortas esas clases. Eran más o menos para informar algo específico. La audiencia era un público intermedio

3. Cuando dices “intermedio” ¿te refieres a edad o nivel de ejecución?

---

⁵⁴ *Legato*: palabra italiana usada en música para indicar que se debe tocar uniendo un sonido a otro.

⁵⁵ *Dinámica*: Referido a las variaciones de volumen que se efectúan durante la ejecución musical y que responde a criterios interpretativos.

En nivel. Eran personas que ya sabían leer música⁵⁶, sabían la indicación para los dedos. No eran muy adelantados, pero si eran más que principiantes.

Para mí era un poco difícil poder decir en solo cinco minutos algo muy significativo. Lo que descubrí también es que estoy muy cómoda hablando con una persona, pero estoy muy incómoda hablando a la pantalla. Tenía que prepararme muchísimo para eso, pero después no me agradó la experiencia [de los videos].

No sé qué pasó con la compañía, pero creo que no está muy bien. No era solo yo, sino que había músicos en muchos estilos. Creo que no funciona tan bien como ellos esperaban.

No he probado mucho ese tipo de cursos, pero creo que me gustaría algo más personal. Si vivo en el centro del país y tengo poco acceso, eso podría ser mejor que nada. Pero mejor que eso es algo más personal. Los cursos donde no hay interacción con el estudiante no son muy buenos.

**4. Ahora, respecto a las clases en vivo a través de Internet
¿Consideras que hay ventajas que frente a las clases
presenciales?**

Ahora tengo un alumno con el que trabajo en clases privadas por Internet. Es muy organizado y siempre me envía las partituras para

---

⁵⁶ *Leer música*: Referido a la lectura de partituras.

cada clase; entonces siempre tengo las *anotaciones*⁵⁷ más recientes para cada clase.

Cuando estoy viajando, a veces hago clases vía Skype desde mi hotel con algún alumno de la universidad, pero usualmente ellos no son tan organizados y ellos no me envían las partituras y es más difícil sin la partitura tener una clase muy específica sobre la pieza; es difícil decir ésta parte necesita más dinámicas”, “esta parte es muy difícil”, puedo ver las digitaciones. Pero sin la partitura es muy difícil tener la misma calidad de clase. Con la partitura siento que la clase es casi tan buena como en vivo. “casi”.

5. ¿Qué limitaciones encuentras en las clases *online*?

Las cosas que no puedo hacer son dos:

-No puedo decir de seguro cómo está el sonido de la persona, porque depende de micrófono y de los *speakers*. En casa tengo *speakers* muy buenos, pero cuando estoy fuera dependo de la laptop. Pero también depende del micrófono del estudiante, que algunas veces es horrible. También depende de la conexión de Skype. Entonces algunas veces es muy difícil decir cómo está el sonido. Sobre el nivel puedo opinar, pero sobre la calidad del sonido es muchas veces difícil decidir. Eso es algo muy importante a considerar.

---

⁵⁷ *Anotaciones*: En este caso se refiere a las marcas de estudio que coloca el guitarrista sobre su partitura como resultado de su análisis, y que permitirán una mejor ejecución y más personalizada.

-Lo otro es que no puedo tocar las manos. Si el alumnos es muy avanzado y las manos funcionan bien, no hay problema. Pero si es alguien que necesita ayuda con la posición, no puedo tocarlos, y es difícil, es difícil. Entonces para mí, si el alumno es avanzado y tengo las partituras [con sus anotaciones de estudio] es casi, casi perfecto.

Estas dos cosas pueden afectar el resultado.

6. ¿Considerarías que un curso *online* es una opción para situaciones de distancia y ausencia de un profesor?

De seguro, creo que es una buena idea. Y yo sé que muchos de mis amigos están trabajando por Internet. Yo vivo en Los Ángeles y hay muchos profesores, pero si vives lejos es más difícil [encontrarlos]. Cuesta mucho. Yo creo que si el alumno está preparado y [tiene nivel] avanzado es perfecto; [con un nivel] menos avanzado es menos ideal, pero todavía es mejor que no poder hacerlo.

7. Para ti como profesora ¿cuál sería la clase por Internet ideal? ¿Qué tendría que tener para hacerlo ideal?

Buena conexión es lo más importante, porque sin eso es casi imposible trabajar. Partituras. Fuera de eso, yo creo que casi nada [más]. Yo creo que todo puede funcionar más o menos bien.

8. Problema que se te ha presentado

Puede ser que a veces el alumno tiene cosas a su alrededor que son distractores, porque están en la casa y otra gente que vive ahí pasa. Y provoca desconcentración.

9. Entonces ¿los problemas que identificas son principalmente físicos?

Sí, algunas veces ellos no tienen un *atril*⁵⁸

10. Claro, o un *posa pie*⁵⁹ para la guitarra. ¿Verdad?

Sí, cosas que para uno es muy normal, pero que ellos no tienen en casa. Sus materiales para trabajar.

11. Como ves el futuro de la educación por Internet

Eso es muy interesante. Oí algo en la radio ayer cuando estaba conduciendo. Hablaban del futuro de clases en internet para todas las universidades, no solo para música. Creo que era Harvard University, buen nivel. Ellos tienen un curso libre, que no cuesta y que se puede recibir por internet y es el mismo que se dicta en clase en Boston.

12. ¿En vivo...?

---

⁵⁸ *Atril*: implemento utilizado para sostener las partituras a la altura adecuada del músico, sea que toque de pie o sentado.

⁵⁹ *Posa pie*: Implemento usado por los músicos guitarristas para poder elevar el nivel de la pierna izquierda para colocar el instrumento en la postura adecuada para la ejecución.

Sí, es en vivo. Pero los que lo hacen en la universidad pagan muchísimo. Pero ¿es el mismo o no? El material que reciben de seguro es el mismo, los exámenes son los mismos... Y quizás puedes escribir un email al profesor si tienes una pregunta. Pero lo que no es lo mismo son los otros alumnos en la clase con los que puedas construir relaciones para entender todo mejor, para el futuro en la carrera; eso no es lo mismo. Las conversaciones que pueden tener con la profesora antes o después de clase; eso no lo tienes cuando llegas al Internet y cuando termina la clase.

Entonces quizás puede ser algo que se aplica más a temas como para ingenieros u otros, cuando estamos hablando más sobre números. Pero en poesía, arte, música creo que es más importante las interacciones que pasan afuera. No digo que los cursos en internet son malos. Creo que son increíbles y presentan oportunidades importantes para personas que no pueden llegar a Harvard [por ejemplo], que no pueden pagar, que no pueden sacar el tiempo. Es increíble que puedan ofrecer ese producto. Pero no es lo mismo. Es diferente e importante también.

Para tus clases *online* de forma privada ¿qué vías de pago son las que más prefieres?

La mayoría de mis amigos están usando PayPal. Es muy fácil. El problema acá es que para estudiantes desde Europa es muy normal lo que pagas. Pero es más difícil con Sudamérica porque los precios no son los mismos

13. ¿Cuál crees tú que es el precio promedio de una clase *online* en Norteamérica? ¿Cuánto es lo que más o menos puede cobrar un docente?

Es muy interesante esa pregunta porque depende de quién sea profesor. Yo creo que puede estar entre 50 y 150 dólares para una clase privada. Hay algunos que cobran más, pero creo que eso es algo normal.

14. ¿Qué crees que debería mejorar en un curso *online* para atraer a más personas?

Mucha gente no considera esta opción. Quizás se debe considerar más marketing. Para mí es muy fácil enseñar por Skype. Puedo hacerlo en mi casa, con mi *pijama*, solo necesito ponerme al arriba.

ANEXO 2: ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD N°02

FICHA TÉCNICA DEL ENTREVISTADO	
Nombre:	Daniel Morgade Fernández
Edad:	39 años
Nacionalidad:	Uruguayo
Ocupación:	Docente y Director del Departamento de Guitarra del Instituto de Arte de la Universidad de San Martín de Porres (USMP). Concertista en actividad.
Profesión:	Licenciado en Música
Distrito de residencia:	Lince, Perú
Breve reseña:	Es uno de los guitarristas uruguayos de mayor actividad de concertista en Sudamérica. Tiene en su haber más de diez producciones musicales de música clásica y varias publicaciones. Es gestor cultural tanto en su país natal, en Ecuador y en Perú donde radica desde hace tres años.

1. Cuéntame acerca de tu experiencia con las clases de música que has dictado vía *online*

Bueno lo hice durante casi dos años y después decidí dejar de hacerlo. Aunque me siguen pidiendo que lo haga, prefiero por ahora no hacerlo.

2. ¿Por qué?

Es bueno porque estás en la comodidad de tu casa, entonces no te implica mucho movimiento ni nada por el estilo. Pero hay cierto grado de informalidad en el comienzo de las horas de clases. Cuando estas en una academia las clases comienzan a las ocho, y es a las ocho. Pero cuando es por internet a veces es 8:10, a veces es 8:15, a veces no se conectó a tiempo, a veces hay un problema técnico con el equipo. Entonces aunque uno intente establecer horarios fijos, es difícil. Ya el sistema no funciona tan estricto con los horarios. Y después hay cierto grado de informalidad en el contacto personal con el docente que implica una responsabilidad. A veces se suspenden las clases... el factor de sentimiento de pertenencia no se genera, que cuando el estudiante viene a un lugar genera un sentimiento de pertenencia con el lugar, con el espacio, con el docente también; hay relación personal diferente. Eso falla un poquito... El ausentismo es muchísimo mayor. Y de parte del docente también hay cierto grado

de flexibilidad, que cuando estas complicado lo primero que hacer es prescindir de esa clase... El primer eslabón en la cadena para el estudiante y para el docente es quitar la clase *online*.

3. ¿Has visto resultados positivos en los alumnos que has tenido por *online*?

Bueno, por ejemplo en un alumno que vivía en Tacna vi resultados muy buenos porque en su caso hubo seguimiento como por un año y medio, y avanzo bastante. Compartíamos material que lo enviábamos en PDF. En el transcurso de la clase, para algunas cosas que no quedaban claras, usábamos el escáner, y yo le hacía digitaciones o le escribía cosas, las escaneaba en tiempo real y se las mandaba.

4. Trabajaban con partitura constantemente

Trabajábamos con partituras permanentemente. Sí necesitas mucho equipo. Y eso es algo que el estudiante no tiene en cuenta. El docente sí, es un profesional y lo piensa. Pero para la clase *online* no es que tienes una *web cam* y das una clasecita por internet. Tienes que tener una buena señal de Internet (de banda ancha), tienes que tener una buena computadora con una buena memoria RAM, que te permita trabajar con audio, con video, enviando por mail al mismo tiempo que estás conectado puedes estar cargando archivos... Entonces no puedes [ininteligible] la conexión y que se te esté colgando. Pero tiene que ser de las dos partes

Tuve dos alumnos, uno en Brasil y otro en Uruguay que no tenían buena conexión. Entonces cuando él estaba tocando yo cortaba mi video... entonces tenemos que estar haciendo ese tipo de cosas para facilitar

5. Claro, porque a él se le colgaba...

Claro, se le colgaba su conexión

Entonces es importante que os dos tengan una buen plataforma, con [una] computadora con un sistema operativo que sea veloz, que tengas una buena memoria RAM y que tengas aplicaciones que estén actualizadas, que no estés trabajando con programas viejos. Entonces eso tiene que ser de las dos partes. Es difícil. Tú puedes controlar tu parte, pero no la de tu alumno.

En mi caso yo tengo como un estudio de grabaciones en mi casa, entonces la transmisión es extraordinariamente alta, con una buena interface, con micrófonos de condensador. Yo siempre hacia la broma a mis alumnos:

—¿Me escuchas bien?

—Oh, es impresionante. Le escucho increíble.

Y claro con los micrófonos de estudio de grabación, con un preamplificador valvular... yo prendía y aprovechaba para probar mis aparatitos, y todas las clases las daba con un aparato distinto.

Entonces mi calidad de audio era extraordinaria, pero la calidad de audio del alumno, que es lo más importante, en un caso o dos era bueno, pero hubieron dos o tres alumnos que las clases duraron muy poco porque la transmisión era lamentable...

Lo ideal sería que la persona comprara un paquete, que cuando compra el curso comprar un set básico con micrófono o algo por estilo. Porque no es como una clase de inglés donde solo hablas o te mandan una separata por PDF, etc. Eso es más fácil. Pero en el caso de la música, donde tienes que ver dinámica⁶⁰, articulación⁶¹, si hizo colores en la tapa en la boca, eso con un micrófono tipo auriculares es imposible. No hay dinámica, no hay colores, toque en el puente, toque en la boca, [siempre] lo escuchas igual. El aspecto técnico es determinante para la continuidad.

6. ¿Le ves futuro a la educación *online*?

Es una realidad mundial. Estamos en el siglo XXI. El futuro de la docencia va a tener que poseer un contenido *online*, sí o sí. No va a ser una opción. Creo que va a ser una parte inherente de la formación:

---

⁶⁰ Dinámica: manejo de las variaciones de volumen dentro de la música, que puede ser súbitos o progresivos.

⁶¹ Articulación: referido en música a la transición de un sonido a otro, o a los cambios sobre la misma nota.

tutorías *online* y cosas así. Eso ya es una realidad. De repente las instituciones que quieran hacerlo si van a tener que invertir en equipos técnicos y en capacitación para los docentes. Yo no le veo ningún futuro si no es con una alta calidad tecnológica.

7. ¿Qué crees que debe mejorar para atraer a esa gente?

Yo pienso que hay un estigma en lo *online* como algo no serio... Esto empezó con los cursos a distancia, sobre todo de Estados Unidos... esto empezó en los años sesenta o setenta. Como que los cursos *online* son la extensión de eso. Que eran cursos lamentables...

Yo creo que habría que trabajar en romper el estigma de que por ser *online* no necesariamente es malo. Quizás el estigma en otras sociedades es reducido o no existe, no sé...

8. ¿Cómo ves la educación *online* a nivel inicial?

Pienso que para una formación inicial no es adecuado. Porque en la formación musical hay elementos de postura, y cosas que podríamos decir a grandes rasgos que son cuestiones de mecanismos en lo que yo considero que es imprescindible la presencia del docente para que pueda ilustrar al estudiante y pueda corregir cosas *in situ*, ya sea ayudándolo a poner la mano o agarrándole un dedo para mostrarle como se hace... Eso es imposible por internet.

9. ¿Crees que las plataformas gratuitas como Skype pueden ser aceptadas para este tipo de servicio?

Cuando di clases [*online*] siempre fue por Skype, y funcionó muy bien. Pienso que si fuese institucional o profesionalmente la persona crea su página web, y desde su página web crea su plataforma para dar la clase, creo que eso colaboraría con verlo más serlo, más profesional.

10.¿Cuáles crees que son las formas más comunes de pago?

Las que vi, porque se promocionan por universidades, fue siempre un giro bancario. Pero es... carísimo, a menos que vayas a hacer una maestría *online* y pagues cuatro mil dólares si haces un giro bancario, pero por una clase por veinte dólares, no. Lo que yo usé era que cuando era de acá [Perú] me depositaron en la cuenta del banco. Después cuando fue de Brasil me giraron por Western Union y tenía un alumno en Uruguay al que le di clases como por un año, y él depositaba en una cuenta en Uruguay —por una cuestión personal me era más fácil, y cuando fui a Uruguay después de un año retiré el dinero—. Eso fue lo que yo hice.

Quizás lo mejor sería tener una flexibilidad bien grande con los temas de pagos. No recuerdo si alguna vez me pagaron por Paypal... El problema con Paypal es que tiene un costo demasiado alto... Hay que ser muy flexible: tener una cuenta del Interbank, tener una cuenta del BCP, tener una cuenta de Paypal por si alguien nos quiere pagar por

ese sistema, tenemos Wester Union o Money Gram, por ejemplo... pero sí tener cuatro o cinco opciones... la más difícil es con tarjeta de crédito.

11.¿Crees que existe una percepción de que un curso *online* debe ser más barato?

...puede ser que haya gente que crea que debe ser más barato y se le pueda ofrecer un producto acorde a eso, y puede ser que haya gente que esté dispuesta a pagar más con tal de tener la comodidad de quedarse en su casa... Creo que si se estructura bien el producto se puede atender al que quiere economizar y al que quiere quedarse en su casa, según como lo vendes y lo que ofreces. Podrían ser cursos como de solfeo o teoría ser curso grupal... y en tiempo real tú le das a seis o siete personas, y de repente pagan veinte soles y están felices. Puede ser habría que ver como piensas el producto y cómo lo promocionas.

ANEXO 3: ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD N° 03

FICHA TÉCNICA DEL ENTREVISTADO	
Nombre:	Ciro Gustavo Luna Guarda
Edad:	37 años
Nacionalidad:	Peruano
Ocupación:	Empresario. Dirige su estudio de grabaciones.
Profesión:	Ingeniero de sonido
Distrito de residencia:	La Molina, Perú
Breve reseña:	Ingeniero de sonido con estudios en el Instituto Orson Wells. Tiene amplia experiencia como músico y en la producción de agrupaciones nacionales.

1. ¿Has tenido la experiencia de recibir cursos *online*?

Sí, he tenido clases de producción musical y de ingeniería de sonido... con diferentes personas.

2. ¿Las clases fueron dictadas desde el extranjero?

Sí, todas. Unas fueron desde Inglaterra y otras desde estados Unidos, nada más. Esos dos países.

3. ¿Qué te animó a recibir estas clases?

Te cuento brevemente. Yo sigo a una banda que se llama Periphery y al baterista se le ocurrió abrir una página web desde donde iban a dar clases... de todo: guitarra, bajo, voz, batería, producción musical, ingeniería de sonido... bastantes temas en clase y juntó a muchos músicos de su entorno. Muchos músicos de bandas que yo sigo y me pareció increíble, puedes tomar clase con el baterista de tal banda que en mi vida tal vez lo vea y puedes tomar clase con él. Simplemente buscabas que tuviese un horario disponible...

Vi justo que los músicos que tocaban en su banda iban a dar clases de producción musical y yo ya había escuchado las cosas producidas por esa persona. Entré, vi la lista de profesores, vi que tenía horarios tales días... le escribí, le dije “mira soy de Perú, quiero que me des unas clases de ingeniería de sonido, unos *tips*, y me dijo ‘ya, no hay problema’”. Pagas por PayPal. Me costó 50 dólares la clase con uno [de los profesores]. Con otro me costó 100 dólares. Dependía del músico y el tema.

4. ¿Qué duración tenían las clases?

Una hora. Clases de 60 minutos. Pero a veces se pasaba un poquito más, a veces conversábamos. Tampoco era que todo [...] Él tenía una colección de guitarras increíble, me las mostraba por internet. Y ya, quedamos en un día, la hora (con la diferencia de horario; él estaba en Inglaterra)

La clase la tomabas a través de la página web, pero justo ene se momento la página web como que estaba lenta, entonces me dijo “mira para no tener problemas, este mi Skype, añádeme al Skype, y con Skype trabajamos y perfecto.

Empezó la clase. Yo le dije más o menos lo que sabía y con lo que tenía problemas. Le mandé una canción que yo había mezclado⁶²... se la mandé por ahí mismo por Skype como archivo adjunto. El escucho rápido y me dijo “ok, mira yo escucho que esto está mal” y me dio los *tips*.

Otro tema que yo quería era para la grabación de bajos en temas de Rock and roll, quería saber cuál era su método, me lo explicó...

La clase duró casi una hora y cuarto, ya los últimos quince minutos fue conversar. Con él tomé cinco clases. Me ayudó un montón, porque él graba o grababa el mismo tipo de música que yo grabo y me dio unos *tips* que por ejemplo mucho veo en YouTube (tutoriales, ¿no?), pero no hay esas cositas que son ya de experiencia puntual...

---

⁶² Mezcla de sonido: proceso utilizado en la grabación para balancear y equilibrar el sonido en un trabajo dado.

Después tomé clases con otro que era más o menos del mismo estilo.

¿Ese fue el de estados Unidos?

Sí, ese fue el de estados Unidos. Compré clases... hay una página que se llama Creative Live, dan cursos *online*. Tú puedes ver el curso *online* gratis, en vivo, pero si compras el curso te mandan el video para que tú lo vuelvas a ver.

Yo he tomado clases con dos productores de metal de Estados Unidos. Las clases costaban 100 dólares, pero si las comprabas los dos primeros días costaba 70 dólares.

El plus de comprar la clase, porque también hubiera podido comprar la clase con una cámara y la tenía sin pagar, era que te enviaban su plantilla de Protools⁶³ y tú veías exactamente cómo trabajaban... te mandaban una clase extra que no daban *online*. Lo bueno de la clase *online* era que tienes como una chat, ves lo otras personas que están bien el *online* escriben y puedes hacer preguntas y si a alguien le parece interesante tu pregunta te da un voto, y las que tienen más votos se las preguntan a profesor que está en vivo.

5. ¿Entonces hay un monitor en la clase?

Sí, está el profesor, hay como tres chicos que están tomando la clase, hay un monitor que está monitoreando el chat y viendo lo que la

---

⁶³ Protools: software profesional para grabación, edición y mezcla de sonido.

gente pregunta y está todo el equipo que está todo el equipo filmando con diferentes cámaras...

Creo que Guitar Player o una revista trato de hacer esto, pero no tuvo la cantidad de músicos que tuvo la otra.

[La página de Inglaterra] Se llamaba Band Happy.

Esa fue mi experiencia con lo *online*.

6. Frente a lo presencial ¿Qué diferencias más fuertes que notes al *online*?

...no sé si por ejemplo tomase una clase de batería. Lo veo un poco complicado. Cómo hace el profesor para enseñarme y que no suene horrible porque con el micrito de Skype va a reventar, ¿no? Entonces supongo que ahí sería un poco más complicado hacerlo. Ahí sería más una clase de hablar y preguntarle. Por ejemplo, cuando hice clases con el primer profesor de Inglaterra me mostró sus guitarras (tenía una colección increíble) y se puso a tocar sonaba bien, no era un sonido profesional, pero estaba bien y en este caso usó el micrófono de la computadora, pero si tienes una interface puedes usar un micrófono profesional y conectarla y que eso sea tu salida de *streaming*⁶⁴ y puedes tener también tu micrófono profesional para hablar. Con una interface puedes tener dos micrófonos, uno para

---

⁶⁴ Streaming: término usado para referirse a la transmisión de audio o video

guitarra y otro para tu voz. En sentido pienso que no hay límite. En cuestión de sonido.

En cuestión de presencia, la verdad no le veo diferencia en tenerlo en otro continente o estar junto a él. Tal vez antes cuando el internet era más lento hubiese sido incomodo que se te corte, que esperes a que cargue, pero no... yo lo veía en mi monitor que es grande como una TV full HD, entonces no lo necesitaba. A mí no me pareció incomodo ni raro ni una desventaja que me diera una clase *online*.

7. Cuándo la página del primer curso de Inglaterra se puso lento pasaron a usar Skype. ¿Cómo ves tú el uso de estos sistemas gratuitos para el dictado de clases?

Skype es excelente. Todas las clases las hice por Skype.

8. ¿Nunca usaron la página del curso?

Nunca usamos el de Band Happy, ni lo volvimos a intentar. Quedamos en una hora y ya simplemente nos conectábamos. Por su puesto siempre les pagaba por adelantado. Tenía que pagarle creo que con un día de anticipación. Y el servicio que te daban de la página era que te mandaban un correo seis horas antes, y creo que de ahí te mandan uno cada hora diciéndote: “Tu clase es a esta hora”.

Con el profesor nos veíamos por la página web y de ahí pasábamos a Skype. Simplemente no quisimos perder tiempo probando la página.

9. Respecto al pago ¿por qué vía fue?

PayPal, todas las veces fue Paypal. Nunca pagué por tarjeta o por Western Union. Para ellos es muy fácil usar Paypal. Para nosotros no. (La comisión es alta).

10. Como ves el futuro de la educación por Internet

Excelente. Yo pienso que ese va a ser el futuro de clases. Mira, en Lima no más. Si yo vivo en el Callao, no me voy a tomar una hora para ir a La Molina a tomar clases, y más con el tráfico. Y de La Molina al Callao tampoco; no con el tráfico que hay, la inseguridad, que no hay donde aparcar. Todas esas cosas que han hecho que Lima sea ahora tan insegura, hace que yo prefiera veinte veces las clases *online*. Y el precio no me pareció caro [con las clases recibidas], es gente que vive en el extranjero y 50 dólares es como 50 soles para nosotros; es como si acá se cobrase 50 soles por clase *online* y me parece bien.

11. ¿Cuáles serían los atributos que debería tener un curso *online* para que sea una experiencia inolvidable?

Para empezar el profesor. Alguien con quien pueda hablar. Algo que me parece interesante y divertida como dinámica es mandarnos files. Es decir yo tomo una clase de guitarra, me mandan la clase en

partitura y yo la pongo en otro monitor y tengo mi partitura abierta o en GuitarPro⁶⁵ que es un programa que toca midi⁶⁶ y toca la partitura... y veo como la va tocando y tengo al profesor que me da las indicaciones. Por ejemplo me manda la pista sin guitarra, con batería y excelente, ya soy una banda completa. No digo que me manden la pista profesional, pero hay midis, y el midi toca todos los instrumentos y tú puedes trocar encima. Hasta la puedes mandar con metrónomo⁶⁷ y eso te ayuda.

Eso me parecería bien dinámico. Es distinto tocar tú que sentir que tocas con alguien más.

---

⁶⁵ Guitar Pro: Programa para que facilita la práctica musical a nivel elemental.

⁶⁶ Midi: Protocolo de comunicación que permite a sintetizadores, computadoras, etc. la producción de sonidos musicales.

⁶⁷ Metrónomo: aparato utilizado para el estudio y la práctica musical, y que permite controlar la velocidad constante.

ANEXO 4: ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD N°04

FICHA TÉCNICA DEL ENTREVISTADO	
Nombre:	Edinson Virto
Edad:	33 años
Nacionalidad:	Peruano
Ocupación:	Ingeniero de sistemas <i>freelance</i>
Profesión:	Ingeniero de Sistemas e Información
Distrito de residencia:	Santiago de Surco, Perú
Breve reseña:	Se desempeña como asesor de empresas en el área de la informática y en la programación para sistemas especializados.

1. Has tenido alguna experiencia con la educación *online*?

Sí, recibí un curso de Certificación de Calidad.

2. ¿Quedaste satisfecho?

No realmente, siento que fue muy rápido. Principalmente por eso.

Aunque enviaron material sentí que faltó [más información].

3. ¿Te atrae la educación *online*?

Sí, me parece que es una buena opción.

4. ¿Consideras que la educación *online* tiene ventajas sobre un curso presencial?

Sí tiene ventajas porque te permite adecuar tus tiempos. Eso principalmente.

5. Cuando recibiste el curso ¿qué medio se utilizó: Una web oficial de la empresa que lo brindó, un medio gratuito u otro?

Se usó Skype todo el tiempo.

6. ¿Crees que las plataformas gratuitas como Skype pueden ser aceptadas para este tipo de servicio?

Las veo bien, aunque si bien es cierto que es bueno usar esos medios también creo que deben personalizarse más, hacerlas más amigables. Falta personalización.

7. ¿Qué es exactamente personalización para ti?

Es hacer uso de medios audiovisuales que las hagan más atractivas, videos, fotos. En el curso que llevé compartían principalmente PPT y Word, pero como que faltaba algo más que me permita complementar lo recibido.

8. ¿Piensas que la educación *online* todavía debe perfeccionarse?

Sí, creo que está mejorando. Aunque hay varias opciones [buenas], sí hay.

9. ¿Qué sistemas de pago has utilizado?

Principalmente Tarjeta Visa y PayPal

10. Experimentaste alguna dificultad técnica o de alguna índole durante tus clases?

Sí, en un momento se desconectó, pero no fue un gran problema. Se volvió a conectar y después funcionó bien.

11. ¿Cuál sería tu ideal de un curso *online*?

Como dije, que sea más personalizado y que mezcle medios tecnológicos que sean más atractivos: videos, información de interés. Que incluya la opción de recibir una clase gratis de otro curso, algo que me invite [a probar], como demos [por ejemplo].

12. ¿Cómo ves el futuro de las clases en línea?

Está creciendo bastante, pero Internet se ha masificado tanto que a veces sientes necesitas una referencia para saber de la calidad del curso que quieres recibir.

13. Al decir “referencia” ¿Hablas de a una recomendación?

Sí, una recomendación de amigos o personas que hayan recibido el curso, como para saber si el curso es lo que esperas, si es muy teórico o está bien explicado. Debe haber más información

14.¿Podría ayudar a esto los comentarios de usuarios que han recibido el curso?

Sí, exactamente.

ANEXO 5: ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD N° 05

FICHA TÉCNICA DEL ENTREVISTADO	
Nombre:	Gary Luis Rayser Vinatea
Edad:	33 años
Nacionalidad:	Peruano
Ocupación:	Analista de sistemas en Saga Falabella S.A.
Profesión:	Ingeniero de sistemas
Distrito de residencia:	Pueblo Libre, Perú
Breve reseña:	Ingeniero de sistemas con amplia experiencia en la ejecución musical.

1. **¿Has tenido alguna experiencia con cursos, charla o conferencia *online*?**

Básicamente descarga de cursos [no en vivo] y por temas de mi carrera, y por algún *hobby* he visto tutoriales de futbol y música en YouTube más que nada. Pero como curso ha sido la descarga de material más que nada.

2. ¿Cómo fue tu experiencia?

Como era principalmente descargar el material había una secuencia de lecciones teóricas, pero como no había un profesor de por medio no había quien responda tus dudas y esas te las sigues quedando por que no tienes cierta interacción.

3. ¿En qué consistía el material del curso que recibiste?

Era teoría, exámenes tipo y en base a eso tú te preparabas para poder dar los exámenes. El problema ahí es que [como no había profesor] no hay quien esté atrás tuyo para vayas avanzando... perdías fluidez.

4. ¿A través de qué plataforma se realizó el curso?

Como era una clase de Microsoft, entraba a unas páginas que había habilitado Microsoft para un grupo de programadores.

5. ¿Cuáles han sido los problemas que encontraste, si es que los hubo?

El tema de la fluidez, que puede ser que la pierdas, y que te puedes quedar enganchado con ciertas dudas dependiendo de la complejidad

del tema. A veces había algo como que era demasiado complicado y te quedas ahí porque no hay nadie que te responda esa duda.

6. ¿No tuviste ningún problema técnico?

No, la verdad que no. Pude descargarme las clases, todo sin ningún problema.

7. Mencionaste que tus clases incluían teoría. ¿Te refieres a información en algún formato como PDF, Word o Excel?

Claro, en el mismo formato web o en algunos casos había videos explicativos. Y de ahí tipo exámenes, casos prácticos; algo así

8. ¿Cuál es tu opinión respecto a la educación *online* en general?

Sí lo veo como una alternativa si una persona no tiene tiempo, porque aparte el tema del traslado sí afecta. Aparte es incluso más barato; estuve averiando sobre Open English para ver que tal era.

La verdad no me llegué a matricular, pero de hecho el costo era más barato de lo que me costaría... bueno, la verdad yo había hecho el curso en Euro Idiomas, pero quería un refuerzo, y me salía más barato. La ventaja es que lo puedes usar a cualquier hora, no tienes un horario. La contraparte que te digo es que depende mucho de tu fuerza de voluntad, porque puede ser que te aburras y no lo hagas.

Pero el hecho de tú ya pagues de por sí te engancha en algo, pero llega un momento que se te hace costumbre. En cambio cuando tienes que ir a un sitio al menos como que ya tienes el compromiso de ir. Al menos yo lo veo así. Entonces es más fuerte ese enganche.

9. Para el sistema de pago. ¿Qué vías utilizaste?

En este caso como fue una capacitación por medio del trabajo fue gratis. Pero cuando hago un pago por internet, tengo dos [maneras]: tengo una cuenta en PayPal que la uso más que nada para Ebay, ese tipo de cosas, y también tengo Visa... tanto mi tarjeta de crédito como la de débito.

10. ¿Has tenido problemas o temores al usar estas vías de pago?

Mira, una vez. Pero estoy hablando de hace seis o siete años, cuando pagar por internet todavía era medio insipiente. Me acuerdo que tuve una transacción a medias, pero de ahí normal, hablé con la empresa, que era el Banco de Crédito y me hicieron mi extorno. No me hicieron problemas.

Con PayPal no tuve problema, pero una vez hice una compra, pero después ya no quise hacerla y hablé con el proveedor, y le dije que ya quería hacerla por un tema de costo de envío y me hicieron la devolución por el mismo PayPal. Mucho depende no de la confianza

en el medio, sino con quien estás tratando. Si es una empresa que te da cierta confianza, que tú sabes con quien estás tratando, la verdad que no tengo ningún problema con hacer el pago.

11. Respecto a las clases ¿Qué plataformas pueden ser usadas para las clases *online*? ¿Tú crees que medios gratuitos pueden ser usados para esto? ¿Crees que Skype puede ser usado para este tipo de clases?

Yo sí creo que debe haber un medio por el cual se interactúe. Podría ser Skype... [Pero] la verdad que se ve mejor cuando la misma plataforma tiene la opción como que impregnada. Porque le da como que... es parte del servicio que le estas dando. Ahora que tú me digas “voy a hacer un curso, lo pagas por esta página, pero las clases son por Skype”, en la medida que se den yo no tengo ningún problema. Pero obviamente se ve más sofisticado si está todo integrado. En la misma página tú tienes tu botón para entrar al salón, por así decirlo, y ahí ya estas conectado con el profesor o con quien te ibas a conectar.

12. ¿Piensas que la tecnología *online* todavía tiene que perfeccionarse para poder brindar mejor servicio o piensas que está bien por el momento?

Yo creo que es una buena herramienta. De hecho lo usas para todo, para las reuniones de trabajo. Ahora no uso teléfono, todo lo hago por

llamadas de computadora...tienes todo ahí. Yo pienso que con lo que hay sí se puede hacer. Mucho también depende del servicio que tienes que garantizar porque si tu página se está cayendo a cada rato o tienes problemas para ingresar o se pone lenta eso sí podría como que degradar el servicio que estás dando. Pero con lo que hay yo creo que tranquilamente se puede trabajar.

13. ¿Qué piensas del futuro de los cursos *online*?

De hecho está creciendo. No solamente en inglés, también estuve buscando cursos de rumano, cursos de hebreo y hay una infinidad de opciones, y en todas las herramientas. Por ejemplo con el Ipad hay una herramienta que se llama Itunes You y se pueden descargar cursos de lo quieras... desde videos, exámenes y son cursos certificados incluso por Stanford, Harvard... yo creo que si hay futuro ahí.

14. ¿Cuáles son los atributos que debería tener un curso *online*?

Debería mezclar por un lado interacción... puedes también equilibrarlo con videos, y deberían estar bien estructurados de manera de que no tenga que ver todo el video para llegar a lo que quiero y también tener una base teórica, poder bajar material complementario. Que tenga enlaces, referencias a otras fuentes.

ANEXO 6: ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD N°06

FICHA TÉCNICA DEL ENTREVISTADO	
Nombre:	Aldo Montero
Edad:	42 años
Nacionalidad:	Peruano
Ocupación:	Gerente Comercial en Promutek Global SAC.
Profesión:	Ingeniero de Sistemas
Distrito de residencia:	La Molina, Perú
Breve reseña:	Excelente profesional en el campo de la ingeniería de sistemas. Ha incursionado en el campo empresarial de los productos nutricionales a través de Promutek Global de la cual es socio. Aficionado a la caza submarina, ha participado en importantes concursos internacionales de esta actividad.

1. Has tenido alguna experiencia con la educación *online*?

No, no he tomado cursos *online*

2. De alguna manera te atrae la educación *online*?

Sí, considero que es válido y que si lo podría hacer. En algún caso he comprado cursos. Soy muy autodidacta en ese sentido. Me compro cursos y los miro y aprendo y hago lo que necesito saber. Entonces sí consideraría tomar un curso [*online*]

3. ¿Crees tú que existen ventajas al estudiar *online* en comparación a lo presencial?

Básicamente el manejo del tiempo, yo creo... y otro que puedes acceder *online* a más información que puedan brindar los que ofrecen el curso....compartir material

4. Si alguna vez tomaras un curso *online*, ¿desearías que sea a través de una plataforma oficial de la empresa o aceptarías el uso de un medio gratuito como Skype, por ejemplo?

Yo preferiría alguna plataforma. De alguna manera brinda diferentes opciones o características adicionales que las que puedas recibir por un solo canal.

5. ¿Qué opciones piensas que podrían ser esas?

Opciones como compartir o hacer consultas o compartir preguntas con otras personas QUE puedan estar tomando el curso. Compartir conocimientos.

6. ¿Has hecho uso de servicios *online* que no sea necesariamente clases?

Sí, compras, en principio de pasajes de vuelos aéreos desde la plataforma de LAN y Despegar. También [Compras] en Mercado Libre.

7. ¿Cuál ha sido tu experiencia en cuanto a las compras *online*?

Generalmente ha sido bueno, cumplió mis expectativas.

8. ¿No has tenido problemas con pagos?

No

9. Qué sistemas de pago has utilizado?

A través de la plataforma misma de Lan, por ejemplo y otras veces emití un comprobante y con eso fui al banco a pagar.

10. ¿Sientes el mismo nivel de confianza entre el pago por internet y el pago presencial?

En el caso de Visa sí, porque es una plataforma que te da seguridad.

Otra cosa esencial es el tiempo que toma hacer el pago.

11. ¿Cómo ves el futuro de los servicios y las clases en línea?

Pienso que sí va a aumentar, está en aumento. Si uno compara ahora con unos años atrás, no había todo lo que se brinda ahora....

Prácticamente todas las universidades están brindando algún tipo de especialización no presencial. Están aprovechando esa plataforma como un medio de captar otro segmento de mercado.... Si creo que la educación está creciendo y va a crecer más. Es una gran ayuda para la gente que trabaja y tiene que salir para tomar sus clases.

12.¿Crees que el acceso a más información podría ser un determinante para tomar o no un curso u otro?

Yo creo que sí. Depende qué te brinde la plataforma, también. Poder volver a ver la clase, hacer consultas, que puedas interactuar con alguien que te vaya respondiendo según lo que necesites.

13.¿Es importante para ti volver a ver la clase o ver un video o recurso después de la clase?

Sí, para mí es muy importante lo audiovisual.

14.Frente a un video o un PPT, Word o PDF, ¿que prefieres?

Yo prefiero un video.

15.Crees que algo debería cambiar para atraer a más personas hacia los servicios *online*?

Creo que es algo que la gente va asimilando. A veces la gente se pregunta si llevar un curso *online* va a tener el mismo peso. Yo creo que aún sigue la duda del *PESO* del curso *online*. De repente es un curso que no me garantiza algo, no sé. Creo que hay una sensación que mucha gente tiene como que no es un curso completo, que algo le falta. Creo que esa es la percepción.

16.Que tendría que mejorar en los cursos *online* para poder atraer a más personas?

Yo creo que tener alguna demo, una clase de demostración donde muestre todas las capacidades y todas bondades del curso que vas a recibir o una introducción bastante detallada que explique mejor las del curso, pero más audiovisual.

17.¿Siempre prima lo audiovisual?

Sí.

18.Es algo muy interesante...

Yo te lo digo, porque estoy investigando sobre cómo llegar a la gente en corto tiempo, dándole gran cantidad de información, fácil, para que pueda cambiar en esta persona su decisión de compra o su decisión de querer saber más o de decidir que [la propuesta] sea una opción válida.... Bastantes audiovisuales con bastante información.

19.Has pensado en estudiar algún instrumento musical

Sí, piano. Antes quería aprender violín. Pero me atrajo más el piano.

20.¿Qué te ha impedido hacerlo?

Nada. Solo tomar la decisión y el tiempo

21.Si alguna vez te animaras a estudiar a través de un curso de música *online*. ¿Cuál sería tu ideal de ese curso?

Que tenga una buena metodología. Que tú sientas que lo que estas aprendiendo lo puedes introducir a la práctica, que vayas viendo

resultados y que te motive a que continúes. Porque la motivación es uno de los factores [fundamentales] que no mencioné [antes].

ANEXO 7: ENCUESTA

FILTRO

¿A usted le gustaría aprender a tocar un instrumento musical?

**Si su respuesta es “Probablemente/Definitivamente no” ha concluido la encuesta.
Muchas gracias.**

Definitivamente sí	
Probablemente sí	
No sabe	
Probablemente no	
Definitivamente no	

HABITOS DE USO

1. ¿Ha tocado antes un instrumento musical?

Sí	
No	

Sí su respuesta anterior fue SÍ responda las siguientes preguntas (2 a 6). Si fue No Continúe con la pregunta 7.

2. Por favor indique qué instrumento (s) ha tocado. Podrá marcar más de uno

Guitarra acústica	
Guitarra eléctrica	
Piano	
Violín	
Batería	
Canto	
Otros	

3. ¿Cómo aprendió a tocar? Podrá marcar más de una

En una Academia	
Con clases privadas	
Autodidactamente	
Otros	

Si estudio en una academia responda las preguntas 4 a 6.

Si No estudió en una academia continúe con la pregunta 7.

4. ¿Cuántos meses estudió de manera privada y/o en una academia?

Entre uno y dos meses	
Entre tres y cinco meses	
Entre seis y ocho meses	
Entre nueve y doce meses	
Más de un año	

5. Por favor indique qué le agradó y qué no le agradó del curso que recibió de manera privada o en academia:

6. Por favor indíquenos el nombre de la institución o instituciones donde estudió.

Academia Pepe Torres	
Academia Sol Music	
Academia Adagio Rock	
Escuela de Música Vivace	
AIDEM	
Academia de música Yamaha	
Conservatorio Nacional de Música	
Otro	

7. ¿Cuál de estas academias o instituciones conoce o ha escuchado mencionar?
Puede seleccionar más de una.

Academia de música Yamaha	
AIDEM	
Escuela de Música Vivace	
Academia Pepe Torres	
Conservatorio Nacional de Música	
Academia Sol Music	
Academia Adagio Rock	
Otro	

8. ¿Qué academia considera que es la mejor? ¿Por qué?

OPINION SOBRE EDUCACION ONLINE

9. ¿Qué opinión tiene de la educación *online*?

10. ¿Usted se inscribiría para aprender a tocar un instrumento musical vía *online*?

Definitivamente sí me inscribiría	
Probablemente sí me inscribiría	
No sabe	
Probablemente no me inscribiría	
Definitivamente no me inscribiría	

11. Por favor indíquenos la razón de su respuesta anterior:

12. ¿Considera que un menor de edad puede hacer uso de cursos *online* de cualquier temática?

Definitivamente sí	
Probablemente sí	
No sabe	
Probablemente no	
Definitivamente no	

Si su respuesta fue “Definitivamente/Probablemente sí” continúe con la siguiente pregunta.

Si no, pase a la pregunta 15.

13. ¿A partir de qué edad considera que un niño o joven puede hacer uso de cursos *online* de distinta temática?

Entre 8 y 9 años de edad	
Entre 10 y 12 años de edad	
Entre 13 y 15 años de edad	
Entre 16 y 17 años de edad	
Desde los 18	
Otro	

14. Por favor explique muy brevemente por qué piensa que un niño o joven puede estudiar *online* a la edad indicada en su respuesta anterior.

15. Por favor califique del 1 al 5, siendo 1 lo menos importante y 5 lo más importante, los aspectos clave que un curso de música *online* debería tener.

	1	2	3	4	5
Variedad de horarios.					
Videos complementarios.					
Pistas de sonido para practicar. (Una pista es la grabación de la música con la que puede tocar al practicar).					
Sesión opcional de tutoría presencial e individual.					
Material para imprimir: Separatas teóricas y partituras.					
Enseñanza de lectura musical (partituras).					
Otro (indicar):					

EVALUACION DEL CONCEPTO DEL NUEVO SERVICIO

Por favor lea detenidamente el siguiente concepto:

Este proyecto de Clases de Música *Online* brindará una enseñanza en vivo. La clase tendrá una duración de 45 minutos de forma individual y con trabajos que el alumno practicará y presentará

en la siguiente clase para ser evaluados y corregidos. Tendrá niveles de estudio y variedad de horarios para que el alumno pueda elegir. El curso comprenderá aspectos como postura, técnica del instrumento, lectura musical y piezas musicales.

Ahora por favor responda a las siguientes preguntas:

16. Si usted tiene hijos, ¿los inscribiría en este curso de música *online* bajo el concepto proporcionado?

Definitivamente sí los inscribiría	
Probablemente sí los inscribiría	
No sabe	
Probablemente no los inscribiría	
Definitivamente no los inscribiría	
No tengo hijos	

Si respondió “Definitivamente/Probablemente sí los inscribiría” o “No tengo hijos” pase a la pregunta 18

17. ¿Por qué no inscribiría a su hijo en este curso *online*?

18. ¿Qué es lo que más le atrae del concepto que ha leído? Indicarlas (si es que las hay) en orden de importancia

19. ¿Se inscribiría usted en un curso de música *online* bajo el concepto proporcionado?

Definitivamente sí me inscribiría	
Probablemente sí me inscribiría	
No sabe	
Probablemente no me inscribiría	
Definitivamente no me inscribiría	

Si su respuesta anterior fue “Definitivamente/Probablemente no me inscribiría” ha concluido con la encuesta. Muchas gracias por brindarnos su valioso su tiempo.

SI CONCLUYÓ, EN ESTE MOMENTO SE LLENAN LOS DATOS DE CONTROL

20. ¿Hasta cuanto estaría dispuesto a pagar por este concepto de curso de música *online* en vivo por el paquete elemental de una clase a la semana y cuatro en el mes?

Entre S/.200 y 250 Mensuales	
Entre S/.251 y 300 Mensuales	
Entre S/.301 y 350 Mensuales	
Entre S/.351 y 400 Mensuales	
Otro	

21. ¿De qué manera le gustaría efectuar el pago para este curso de música *online*?

Efectivo en la oficina de la empresa	
Transferencia bancaria	
Tarjeta de crédito/débito	
Otro	

22. Indique la frase que más se acerque a su opinión respecto a que este curso de música *online* utilice el software Skype para realizar la conexión para el dictado de clases.

Totalmente de acuerdo	
Parcialmente de acuerdo	
Indiferente	
Parcialmente en desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

23. ¿En qué curso le gustaría inscribirse? Por favor elija el que represente su máxima prioridad.

Guitarra acústica	
Guitarra eléctrica	
Piano	
Violín	
Saxo	
Percusión	
Flauta traversa	
Flauta dulce	
Otro	

24. ¿En qué días y entre qué horario preferiría estudiar música vía *online*?
Puede indicar más de una opción

DIA	Entre 8 y 10am	Entre 10 am y 12 pm	Entre 12 y 2 pm	Entre 2 y 4pm	Entre 4 y 6 pm	Entre 6 y 8 pm	Después de las 8 pm
LUNES							
MARTES							
MIERCOLES							
JUEVES							
VIERNES							
SABADOS							

PUBLICIDAD

25. ¿A través de qué medios le gustaría ser informado sobre esta propuesta de curso de música *online*? Puede elegir más de uno. Por favor especifique cuál.

	¿Cuál?
TV/Cable	
Periódico	
Catálogo	
Revistas/Encartes	
Paneles de vía pública	
Internet	
Volantes (flyers)	
Radio	
Comentarios de conocidos	
Otro	

FILTRO DE NIVEL SOCIOECONOMICO

26. ¿Cuál es su nivel de instrucción?

Secundaria incompleta	
Secundaria completa	
Superior técnica/universitaria incompleta	
Universitaria completa	
Post grado	

27. ¿Cuál de estas comodidades tiene su hogar?

Servicio doméstico	
Lavadora	
Teléfono fijo	
Refrigeradora	
Cocina	

28. Si tuviera que hospitalizarse en caso de emergencia ¿a dónde acudiría?

Centro de salud/posta médica/hospital	
Seguro social/hospital militar/hospital de policía	
Clínica privada	

DATOS:

EDAD (seleccionar la opción que describa el rango de edad donde usted se encuentra).

Entre 10 y 14 años	
Entre 15 y 19 años	
Entre 20 Y 24 años	
Entre 25 Y 29 años	
Entre 30 Y 34 años	
Entre 35 Y 39 años	
Entre 40 Y 44 años	
Entre 45 y 49 años	
Entre 50 Y 54 años	
Entre 55 Y 59 años	
Entre 60 Y 64 años	

GENERO:

Masculino	
Femenino	

DISTRITO DONDE VIVE:

NOMBRE Y APELLIDO (OPCIONAL):

EMAIL:

ANEXO 8: ENCUESTA TABULADA

FILTRO

¿A usted le gustaría aprender a tocar un instrumento musical?

Si su respuesta es “Probablemente/Definitivamente no” ha concluido la encuesta.
Muchas gracias.

HABITOS DE USO

1. ¿Ha tocado antes un instrumento musical?

Sí su respuesta anterior fue SÍ responda las siguientes preguntas (2 a 6). Si fue No, continúe con la pregunta 7.

2. Por favor indique qué instrumento (s) ha tocado. Podrá marcar más de uno

3. ¿Cómo aprendió a tocar? Podrá marcar más de una.

Si estudio en una academia responda las preguntas 4 a 6.

Si No estudió en una academia continúe con la pregunta 7.

4. ¿Cuántos meses estudió de manera privada y/o en una academia?

5. Por favor indique qué le agradó y qué no le agradó del curso que recibió de manera privada o en academia:

RESUMEN:

Lo que le agradó:

- Flexibilidad de horarios.
- Contacto con el profesor.
- La paciencia y confianza de la enseñanza.
- El ambiente, buena metodología.
- El método.
- Me agradó que pudiera llevar clases con maestros que han tenido formación en el extranjero...
- Las clases personalizadas y el ambiente.
- Aprender a leer partituras.
- Que veo progreso.
- La paciencia del profesor.
- La infraestructura.
- El clima institucional.

Lo que no le agradó:

- Todo lo referente a la técnica en mi especialidad (violín) no fue bien monitoreada.
- El profesor no supervisaba lo que hacíamos.
- La técnica del profesor.
- Que se centrará solo en música clásica.
- Que no me dejaban avanzar más rápido.
- La música que me enseñaban.
- Que para poder iniciar un ciclo tuviese que esperar a que se complete un grupo.
- Que no se organizaba algún recital.
- No empezaban a la hora.
- Mala atención del profesor hacia los alumnos.

6. Por favor indíquenos el nombre de la institución o instituciones donde estudió.

7. ¿Cuál de estas academias o instituciones conoce o ha escuchado mencionar?
Puede seleccionar más de una.

8. ¿Qué academia considera que es la mejor? ¿Por qué?

RESUMEN:

depende mucho de cuanto conosci, a los que enseñan en las academia, en este caso el conservatorio es mejor visto.pero en otras academias, eh visto y escuchado que salen buenos guitarristas y en otros instrumentos.

El Conservatorio, porque entiendo que está especializado específicamente en artes y tienen muchos años de experiencia.

No podría decir cual es mejor porque en una estudie guitarra electrica y en otra guitarra acustica.

Vivace, tienen una enseñanza personalizada y te motivan a practicar.

VIVACE, EXCELENTES PROFESORES

Yamaha

El conservatorio por que los q conozco tocan muy bien

Conservatorio Nacional. Por la técnica.

Pienso que el Conservatorio, ya que son especialistas en este rubro y deben de contar con académicos capacitados.

No estoy segura si hay una academia mejor que la otra pues cada una tiene un método propio de enseñanza. en cualquier servicio que reciba yo valoro mucho el trato brindado.

En el caso de una academia de música valoro mucho la forma en la que cada maestro establece un vinculo educativo con su alumno pues considero que es fundamental tanto para el desarrollo del proceso de aprendizaje del alumno como también para el desarrollo profesional del maestro.

Conservatorio Nacional de Música, por la exigencia que tiene.

Yamaha, me lo han dicho por recomendacio

Escuela de Música Vivace. Porque incentiva a los niños y jóvenes en todas sus facultades musicales. Es integral.

conservatorio tiene profesores profesionales en cada instrumento

No lo se...

Escuela de Música Vivace, porque me gustó mucho su método de enseñanza y lo considero eficiente.

-

El conservatorio Nacional de Musica Mayor prestigio

el conservatorio Nacional de musica , porque tiene experiencia.

Conservatorio por los cursos especializados Vivace en clases personalizadas

Vivace,por los premios y reconocimiento

No tengo conocimientos de muchas academias como para establecer un contraste.

Creo que la del conservatorio o vivace, bueno son las que he escuchado mas

Conservatorio Nacional de Música, por la variedad de instrumentos y sus especialistas.

Considero el Conservatorio mejor por la exigencia que demanda a sus estudiantes en particular no puedo medir ello porque no tengo conocimiento mas que la de Mario Orozco. Que si me parece buena por no tener muchos alumnos en clase.

Tengo referencia de las dos academias antes mencionadas, más sólo conozco la Escuela Vivace porque mi hijo estudia allí, a la fecha estoy contenta con el trabajo realizado por la Maestra.

Vivace porque la paciencia y la metodologia de enseñanza.

En general el Conservatorio Nacional de Música ya que no sólo es la institución con mayor historia en el país, sino que también posee la mejor formación y porque sigue siendo la institución que produce más músicos profesionales de alto rendimiento y con proyección internacional, además de contar actualmente con nivel académico universitario.

Conservatorio Nacional de Música, pero no es una academia.

Hasta el momento tengo muy buenas referencias del Conservatorio Nacional de Música.

Por el renombre

Conservatorio nacional de musica

pepe torres es buena ,,no se como seran las demas solo he escuchado de las otras

,,,a pepe torres la conosco

VIVACE. Son Profesionales serios y muy disciplinados.

todas

solo he estado en una por eso no podria decir cual es la mejor

El conservatorio, porque con lo poco que conozco creo que es el mas importante.

Creo mas que hay

No estoy seguro pero creo que el Conservatorio

Conservatorio, porque creo que es una de las mejores en el Perú

el conservatorio he escuchado que es muy bueno

el conservatorio nacional. Me parece que tiene a lo mejor

Creo que el conservatorio. No estoy segura.

no tengo esta información

Vivace es en la que yo he aprendido

Para ser sincero, de las academias mencionadas solo conosco la academia vivace,

sobre las mencionadas en la pregunta anterior solo he escuchado mencionarlas

Conservatorio nacional

No conozco ninguna.

Vivaces por que es una educación personalizada

La de Pepe torres me inició en la guitarra y aprendí muchísimo . El conservatorio me dio

una visión más global de la música

El conservatorio porque hay bastante disciplina y desarrollan en el alumno

competitividad.

Vivace, porque la enseñanza es personalizada y tiene profesores de carrera que saben

enseñar y ademas entre otras tiene una infraestructura muy cómoda y atractiva,etc.

Vivace, me gusta el trato que dan a sus alumnos

No lo se, supongo q el conservatorio..todos quieren ingresar..

Pepe torres , han salido buenos musicos

El conservatorio nacional porque tienen a los mejores profesores

Considero que todas

No he estado en ninguna Academia, solo por referencias

La del conservatorio por tener muchos años de trayectoria

No se cual puede ser la mejor, nunca he estudiado en una pero si he oido del

conservatorio de musica

Conservatorio nacional de música ya que es muy exigente en su enseñanza.

Conservatorio Nacional de Música, por ser la decana en el Peru

Consideró que Vivace y el Conservatorio, porque en una aprendí a tocar y el la otra

mejore mi técnica

Conservatorio, pues es especializado

Vivace es una buena academia para formar chicos y adultos. El conservatorio lo

considero algo ya más profesional.

Tal vez sea el Conservatorio Nacional de Música, por ser a nivel profesional

Escuela de musica Vivace, por el alto nivel de los profesores, los reconocimientos

obtenidos, y por el resultado en sus alumnos

El conservatorio por su trayectoria

9. ¿Qué opinión tiene de la educación *online*?

RESUMEN:

Positiva. Una buena opción.

Que quizás no sea tan buena como la presencial pero sería cosa de experimentar
Se enmarca dentro de la tecnología de punta y permite hacerlo en las horas disponibles.

Ninguna

No me parece muy atractiva

Es práctica

es buena depende del alumno

No muy buena

es muy interesante ya que , no todos los alumnos pueden asistir a clases y lo bueno es
que en la actualidad los alumnos pueden interactuar con el profesor es como estar en
clases

Es buena opción

pienso que también puede ser buena ,,pero nunca he llevado nada online

es una buena opción, al menos otra alternativa para aquellos que desean estudiar algo.

Útil para los que no tienen posibilidad de ir a una academia sea por dinero o tiempo.

Interesante

Ha fracasado en algunos casos

Si buena

He escuchado, pero no he tenido una experiencia personal. Pienso que debe ser muy
interesante encontrar una que sea muy profesional donde seguir estudiando,
aprendiendo y conociendo novedades para el instrumento.

Una oportunidad buena. Pero no para aprender música.

Es una buena alternativa que ahorra tiempo de traslado al centro de estudios. pero los
elementos distractores que hay en casa pueden distraer de los objetivos

Un excelente método. Ayuda mucho

Es posible en el caso de la música, pero no del todo

nueva opción

UNA BUENA ALTERNATIVA

Muy buena

Me da un poco de temor, no he probado ese medio

Es otra posibilidad tecnológica que puede ayudar pero no hay panacea, atajos ni
soluciones mágicas posibles: la educación musical exige una formación larga, sólida y en
continua actualización de parte de docentes y estudiantes.

No la he tratado. Pero me gustaría probar si hubiera mayor difusión sobre ella.

No la he usado aún, pero me interesaría hacerle en algún momento.

Nunca tuve la experiencia.

es buena pero tiene muchos contras en cuanto a distracción

Que todo depende del profesor y la voluntad del alumno por aprender

Poco confiable

ha bueno he visto mucha gente aprender a tocar algunas canciones en internet y de la
educación online que es una manera de aprender ya sea por el tiempo y la distancia

Es tan efectiva como la presencial

La educación online facilita que muchas personas aprendan diferentes temas sin
necesidad de acercarse a un centro de estudio.

10. ¿Usted se inscribiría para aprender a tocar un instrumento musical vía *online*?

11. Por favor indiquenos la razón de su respuesta anterior respecto a que si se inscribiría en un curso de música *online*:

RESUMEN:

Me gustaría llevar clases con grandes maestros.
 me gustaría probar
 Por que me permitiría llevar el curso según mis propios horarios.
 Si es buen un profesor xq no? Si estoy lejos y quiero ganar tiempo con el transporte...
 No tendria que movilizarme
 Por que online significaria que podria hacerlo en el momento que quiera en el lugar que quiera. Y seria mas barato.
 Prefiero que me enseñen personalmente
 solo nunca lo he probado pero no me opondría.
 Por qué me parece que las clases personalizadas son mejores para acalorar alguna duda o aprender alguna técnica .
 Definitivamente me gustaría aprender a tocar un instrumento musical , aprenderlo vía online creo que sería una buena opción por tiempo ,costos y comodidad ,como es algo nuevo para mi , probablemente si me inscribiría y probaría su efectividad en el aprendizaje del instrumento.
 Depmderia de horarios y costos
 Primero probaría porque no entiendo muy bien si seria asequible aprender un instrumento de esa forma, pero seria una buena alternativa
 Ya conozco la posición de la mano de acuerdo a las escalas musicales.
 Ya he tenido clases online y si se puede trabajar aunque es limitado si a alguien que recién comienza.
 Si por que ultimamente quise aprender pero no habia un lugar cercano y ademas era muy lejos
 me gusta la forma de usar los medios para la educacion
 Si se tratara de algún músico que no este al alcance.

Probablemente porque dependería de mi tiempo, de los precios y de cuan buena y segura es la empresa musical.

Porque considero que es mejor que un alumno tenga a un profesor a su lado corrigiéndole y ayudándolo en lo que necesita

Se acomoda a mi disponibilidad de tiempo y ganas

básicamente por el corto tiempo que tengo

Una opción más cómoda de aprender

Prefería clases presenciales,,, pero por tiempo no me permite,,, mas adelante,,,

Pues nunca he llevado un curso online, por eso no sabri tal vez si

Dependería de encontrar al profesor y que tenga tiempo

no podría estudiar virtualmente con un maestro

Digo probablemente porque aún no estoy seguro si será completamente efectiva

solamente por complementar algunas dudas respecto a interrogantes que maestros a distancia me podrian enseñar.

Porque no tengo tiempo de asistir a una.

Seria algo interesante tener clases vi online

Un instrumento musical se aprende cuando alguien te enseña directamente. No creo que mis dudas sean resueltas por internet.

Probablemente sí, para saber como me va en dicha clase, si funciona conmigo o no.

Nunca lo he pensado. No sé cómo funciona un curso de ese tipo online.

Si no es convencional me inscribiria, de lo contrario no.

me gusta hacer música. Quisiera aprender mas y poder tocar

No me estimula a seguir tocando

Algunos instrumentos no existen profesores especializados .

Porque se acomodaria a mis horarios

12. ¿Considera que un menor de edad puede hacer uso de cursos *online* de cualquier temática?

Si su respuesta fue “Definitivamente/Probablemente sí” continúe con la siguiente pregunta.
Si no, pase a la pregunta 15.

13. ¿A partir de qué edad considera que un niño o joven puede hacer uso de cursos *online* de distinta temática?

14. Por favor explique muy brevemente por qué piensa que un niño o joven puede estudiar *online* a la edad indicada en su respuesta anterior.

RESUMEN:

Entre 8 y 9
A esa edad los chicos van identificando sus intereses, y pueden ya optar por elegir el instrumento que mas les agrada para aprender a tocarlo.
Porque es más fácil aprender a esa edad
Las personas recibimos información constantemente por, técnicamente, todos lados. Si la información que recibimos determina la personalidad, el niño que perciba la música va a estar menos expuesto a otros tipos de influencia que pudiera ser negativa. La disciplina y éxtasis que requiere y genera la música logran una persona a futuro con mayor facilidad de aprendizaje de otras ciencias y personalidades más humanas.
Los niños y jóvenes actualmente están muy familiarizados con internet and software y pienso que es muy factible para ellos estudiar y aprender online.
Las personas recibimos información constantemente por, técnicamente, todos lados. Si la información que recibimos determina la personalidad, el niño que perciba la música va a estar menos expuesto a otros tipos de influencia que pudiera ser negativa. La disciplina y éxtasis que requiere y genera la música logran una persona a futuro con mayor facilidad de aprendizaje de otras ciencias y personalidades más humanas.
Porque no veo restricciones.
Porque ya están en el momento para aprender y los puedes guiar
los niños tienen la facilidad de aprender con mas facilidad.
Normalmente.un niño a esa edad capta muy rapido tanto.la.tecnologia como otras cosas
Creo que tienen mejor captación para la musica
Porque los niños desde muy temprana edad usan tecnología y están muy acostumbrados
La música tiene muchas similitudes con los idiomas, mientras mas temprano se aprende es mejor
Los niños usan las computadoras desde muy temprana edad, les es muy sencillo entender su uso y aprender de ellas
Por la facilidad y familiaridad que tienen con la tecnología.
Porque ahora los niños utilizan mucho mas la tecnologia y no encuentro alguna razon porque no.
Porque no es diferente a una clase presencial. Los niños pequeños ahora dominan las computadoras.
Porque creo que le da la facilidad de aprender mucho más rápido y más a su alcance
los niños tienen gran capacidad y facilidad para entender virtualmente
Con el permiso de sus padres si puede hacerlo además es algo didáctico y que lo va a ayudar bastante pienso que para clases de inglés por ejemplo si podría dar un buen resultado iniciar a temprana edad con ese formato de clases.
porque es la edad en que pueden participar con mucha creatividad y ellos no tienen ningún tipo de dificultad ya que las herramientas virtuales son parte cotidiana de su generación.
Por es un aprendizaje lúdico
PORQUE YA TIENE NOCION , PERO HAY QUE HACERLE SEGUIMIENTO.

Entre 10 y 12
En mi experiencia, entre los 10 y 12 años los niños hacen un uso objetivo de los recursos on line.
Porque tiene la suficiente capacidad
Porque ahora los niños tienen más acceso y utilizan tecnología desde temprana edad, por lo tanto podrían acceder a clases online.
El uso de las herramientas en línea está disponible desde temprana edad. Probablemente entre los 10-12 años de edad, la persona es más consciente que el estudio en línea ofrece ventajas educativas y no solamente para jugar como podría pasar a menor edad.
Porque ya son o están aprendiendo a ser responsables con sus propios horarios
Por la comodidad
en una edad adecuada para pider dar exámenes o hacer cursos de esta forma.
Por que esta mas desarrollada su concentracion y su coordinacion. Necesita menos ayuda. Es mas responsable. Tiene mas capacidad frustracion. Tiene mas conciencia de sus aficiones y tiene muchos años por delante para seguir con su aprendizaje.
Porque a partir de esa edad tengo alumnos interesados en estudiar por este medio.
Hoy conocen muy bien el sistema online.
puede disponer mejor de la tecnología así como ya se desarrolla en esta.
porque los niños a temprana edad ya saben utilizar lo que es el internet.
Por lo que estan acostumbrados a las computadoras...no dicen q son nativos digitales
Porque a esa edad es responsable
Porque ya puede tener mayor conocimientos de como manejar una computadora
Porque empiezan a definir sus gustos e intereses y seria una forma muy sana de sacarlos de los juegos del internet.
Porque en esta generacion desde esa edad pueden manejar aparatos tecnologicos
en esta edad ya tiene mas capacidad de concentración.
porque en esa edad ya tiene mayor capacidad para manejar un instrumento sin tener a un profesor al lado.
Porque hay muchos padres que hay veces no pueden llevar a sus hijos a los cursos presenciales y esta podría ser una buena opcion
un adolescente se podría concentrar mas que un niño.
porque para un niño .es mas fácil adaptarse a estudios por online.
Porque están en una edad donde ya tienen una disciplina o hábitos de trabajo
Porque ya conoce los diferentes recursos que la tecnología presenta en la actualidad
Porque tiene un enfoque más amplio y más concentración en lo que quiere aprender o mejorar.
Por que antes quizás se distrae demasiado y no lo aprovechan o se aburren rápido, ya años 10 creo que podrían aprovecharlo mas
Pues pienso que hay chicos con la habilidad suficiente para aprender de esa forma.
En la actualidad los niños tienen mucha mayor disponibilidad a aprender via on line, ya que manejan bien ese medio y tal vez usar el tiempo on line para aprender musica seria muy util para ellos, no hay restricciones de edad en el uso on line
por su familiaridad con la computadora, con internet.-
Porque recién a esa edad empieza a mostrar interés genuino.
Porque tiene la edad a mi parecer más adecuada para investigar y descubrir
Porque ya se concentra más en las cosas de su interés.
Porque están muy familiarizados con la tecnología y la internet
Están mas familiarizados con la tecnología
Depende de su motivacion
No creo que pueda.
A esa edad ya saben usar las computadoras, tienen mejor criterio y responsabilidad. Pero siempre guiados por un adulto.
Porque los jóvenes están muy familiarizados con la tecnología y también saben que de no realizar sus asignaciones tendrán consecuencias negativas
Porque esta en contacto de la tecnología y se le haria más facil
Como dije anteriormente si es una persona disciplinada para el estudio y aparte es responsable si lo podría hacer.
Los chicos usan herramientas tecnológicas cada vez más temprano. Lo que sí creo es que el curso on line debe ser dirigido a los padres (compra) pero lo usan los chicos. "Manejo responsable de las redes"
Porque dispone de mayor tiempo
por que en esa edad ya tienen la madurez suficiente
Porque a esa edad un niño domina mejor la computadora o laptop
Porque sabe lo que esta haciendo y no hay que cortar sus ganas de aprender
A esa edad ya es lo suficientemente consciente de la responsabilidad que implica la enseñanza de este tipo.
Porque son conscientes de lo que hacen
Pues es sabido que hoy en día las nuevas generaciones nacen ya identificadas con estos sistemas online,... Y la edad ideal me parece los 10 ó 12 porque a esa edad ya puede concentrarse y obtener algo de autodisciplina.
Porque ya domina a computadora
Ahora los niños saben manejar muy bien la tecnología
Ya entienden.

Entre 13 y 15
Es una buena edad ya que es más fácil aprender y a esa edad es más común ver niños en la pc
Pues habría mas seguridad para el niño que reciba clases dentro de su casa. Habría la supervisión directa de alguien mayor, también la ventaja de no tener que ir a un lugar.
porque un chico desde esa edad tomaría las clases como algo serio , creo que si fuera menor , estaría distraído o no entendería las clases
Creo que a partir de los 13 años un niño ya es capaz de utilizar una laptop o computadora y la utilizara correctamente para sus clases online
Creo que es mejor una enseñanza con un profesor enfrente y mas si es menor porque tendrá muchas dudas
Porque entre los 13 y 15 años ya se relacionan con el internet y saben utilizarlo.
a partir de esa edad es donde mayormente uno empieza a ver a futuro sus sueños o tal vez una carrera ; por lo tanto es una edad adecuada para descubrir si lo tuyo es la música y acertar antes de tiempo para dedicarte a eso
Porque a esa edad. Ya es responsable
Porque ya tiene conciencia más formada.
Por la distracción del internet. Al menos que haya un mayor de edad que esté a su costado.
Porque hoy en día todos los niños manejan perfectamente el internet y toda la tecnología. Y elegí esa edad porque ahí creo que pueden concentrarse mejor.
A partir de esta edad considero que hay una mayor madurez por parte de los estudiantes, están ad portas de acabar el colegio y asumir mayores responsabilidades académicas.
Creo que en este rango las personas muestran mayor responsabilidad
Está en una etapa en la cual está entrando a la adolescencia, y con eso madurando algunas actitudes. Sin ir muy lejos... la atención al profesor.
Porque considero que es una edad en la que los jóvenes pueden tomar la debida seriedad y poner de su parte para aprender.
Porque ya tiene edad suficiente para manejar los procesos online y además la decisión de poder elegir que estudiar.
Desde hace unos años, los niños nacen con el chip incorporado, todo es tecnología para ellos, saben dominar programas que para otros son complicados de aprender, y además los colegios cada vez están optando por algunos cursos virtuales lo cual es una ventaja pues ya están familiarizados con el sistema.
Por que a esa edad esta curioso de jugar con la computadora , y por ahi que si estudia ya con un instrumento se puede complementar.
Son mas activos
Por que tienen mas conciencia de poder usar este medio no solo para jugar y/o pasar el tiempo, si no también como medio de aprendizaje.
Siepre supervisado por sus padres.
Es más seguro desde casa
Porque tienen que haber adquirido cierta disciplina para sentarse a estudiar online sin distraerse con el resto de cosas que están disponibles estando solos frente a un computador.
depende del tipo de habilidad que haya desarrollado con los medios informaticos en la escuela o en casa
porque pienso que a esa edad se consigue un buen aprendizaje de las cuestiones informaticas y el uso de internet, aparte de que es buena etapa para mas o menos definir un estudio
Creo que desde los 13 años está bien, porque tienen una noción ya un poco más concreta del internet.
Hoy en día las generaciones han cambiado y los mas jovenes son los que mas comprenden el uso de las redes y para la edad que indique, participar en un curso online se les hace ya mas sencillo.
Pues tienen mas conocimiento en lo que se refiere al internet y puede entender mas facil las formas de hacer uso online
Mayor interes en lo que aprende, decision personal de aprender, puede intercambiar experiencias con otros chicos y no requiere la asistencia presencial de un adulto para aprender.
Por la habilidad y la destreza en el momento que debe captar a la computadora y al instrumento .. Esa sincronización tiene que ser variada depende de la madurez mental del joven " si lo toma en serio o no " poder aprender desde ahí
Los jóvenes y niños de las nuevas generaciones crecen con internet y adquieren conocimientos de esta. Hay antecedentes de estos que aprendieron diversas cosas de forma autodidacta con la única herramienta de Ordenador con internet.
Solo lo supongo, quizás por que están ya en secundaria.
ya sabe qué le gusta. lo menores se pueden distraer
Porque ahora los jóvenes estamos mas adaptados al internet
por el nivel y tiempo de concentración
Porque a esa edad uno ya tiene un juicio crítico desarrollado
Porque cuando muy pequeños pueden usar internet para otro tipo de cosas
los jóvenes están muy acostumbrados al mundo web, es muy fácil para ellos utilizar este medio
Porque tiene un grado de mayor responsabilidad y no se aburriría, por lo mismo que explico en la otra pregunta
Ya desarrolla individualmente su interes

Entre 16-17
Los adolescentes tienen más claro sus intereses vocacionales, ya están terminando el colegio, y puede que la herramienta online les sirva para descubrir o reafirmar sus intereses.
Considero que a esa edad la mente es un poco mas madura, llena de informacion y criterio para poder discernir y afrontar las materias.
Tiene mas compromiso
Porque a esa edad el adolescente sabe lo que desea y esta bastante interesado en lo que quiere aprender
Por que ayuda a ser integrales
Está próximo a realizar estudios superiores. Entre los 16 y 17 años, ya dominan muchas redes sociales, por lo tanto, las herramientas necesarias y la facilidad de hacer contacto con otros estudiantes, es más segura.
Porque se encuentra algo madura y pueda dedicarse al aprendizaje sin distracciones
Es una edad en la que puede asumir responsabilidades, menor que 16 años no creo.. detallar que siempre debe estar supervisado por un adulto.
Porque a esa edad los jóvenes no se distraerán y se concentrarán en las clases, además que tienen un mayor conocimiento de la tecnología y será más fácil descargar videos o partituras
Porque debe tener desarrollada la responsabilidad y saber estudiar solo
Creo que un niño y joven necesitan bastante motivación. Si el estudio no es para lograr algo específicamente y es mas como hobbie o desestres. Entonces estas clases por skype al ser impersonales no llegaran a los estudiantes, y ellos perderán el interés.
bueno a esa edad uno ya es mas consciente de lo que desea y se hace mas responsable
porque a esa edad es donde ya podríamos decir que la persona esta medianamente madura, apta para tomar decisiones por si sola.
A partir de la edad señalada anteriormente el individuo aprovecharia mejor los conocimientos brindados en dicho curso
Tendrá madurez.
Porque ya es un poco más maduro y puede concentrarse mejor sin necesidad de un profesor en persona.
puede prescindir del calor humano
A partir de los 16 años se tiene la madurez suficiente como para tomarse en serio una clase online.
Porque a los 16 años, uno ya sabe que es lo que quiere y como quiere aprender un instrumento, estará atento y perseverará en sus clases, practicando en sus tiempos libres, etc.
Porque tienen un poco más de madures y pueden concentrarse mejor
Ya son más conscientes de lo que pasa en la realidad, y lo que les puede pasar
Seguridad infantil, más responsabilidad
A esta edad ya hay un poco mas de independencia, cuando mas chicos los padres tiene que estar muy pegados a los chicos para que lleven acabo los cursos
No soy muy creyente de las ventajas de "interactividad" en las herramientas online, pero sí en su uso por practicidad e información organizada. Edades menores a los 15 años probablemente requieran mayor guía, se necesita más autosuficiencia para llevar un curso online.
Porque ya podrian captar mejor lo que se trata de enseñar en via online
Tiene que gustarle mucho y ponerle dedicacion
Pienso que a esa edad el joven tiene los conocimientos suficientes en distintas materias. Pero eso depende mucho de la temática o del los cursos a estudiar.
Creo que a partir de los 16 años una persona es apta para recibir clases porque es mas consciente
Un joven de esa edad ya podría ser más disciplinado para cumplir con las clases. Si fuera más pequeño tal vez necesitaría estar guiado por sus padres.
porque tiene mas capacidad
Es mas responsable con el internet
Porque antes no tendría la madurez para ser disciplinado en el aprendizaje
Pienso que un menor de 16 años no tendría la constancia para llevar un curso online, puesto que tienden a distraerse con facilidad. A partir de los 16 ya se podría estar hablando de madurez temprana y tenderian cada vez más a la independencia.
Para que pueda entender bien de forma ni presencial
Tiene la capacidad de entender y aprender online
ya son lo suficiente grandes para hacerse cargo de clases de ese tipo
se pueden hacer responsables de clases y del uso bueno de la tecnologia
Principalmente porque es una edad con mayor juicio y responsabilidad con el compromiso adquirido, se encuentra en la etapa de decidir la elección de una carrera o cursos cortos que le permitan decidir la profesión y considero que esta alternativa ayudaría en su objetivo.
Antes no lo recomiendo ya que el niño esta en la etapa de juego y toda distracción que brinda el internet.
menores de edad pero aun son capaces de hacer uso de los medios
Porque ya tiene un mayor poder de discernimiento.
Pues puede seguir indicaciones de una manera más adecuada por el nivel cognitivo que posee.
por que uno de 16-17 ya no tiene ese factor de distracción tan marcado, es una edad en donde uno ya es conciente de que aprender sera bueno para el.
Porque estaria más consciente de las actividades que pueda realizar online
Antes de esa edad es muy difícil, ya que un niño se distrae muy rápido, necesita más atención. A la edad indicada anteriormente el joven ya tiene mayor responsabilidad a la hora de aprender.
Un niño no le va a dar la seriedad debida, ya que no tiene la madurez suficiente.

Desde los 18
Porque tiene la certeza de que quiere aprender
A los 18 por poseer una madurez emotiva, a menor edad el niño necesita de mayor control o atención para poder captar la clase por sus mismas condiciones emotiva puesta esta en plena formación.
Para aprender a ejecutar cualquier instrumento se requiere de disciplina y si es online más aún, chicos muy jóvenes no suelen tener muy desarrollado eso, salvo que sea supervisado por un adulto
No debe acostumbrarse a lo fácil, las cosas deben costarle un esfuerzo. A menos q tenga algun problema q le impida asistir
Con un tutor de soporte podría ser posible
A partir de los 18 años el puede decidir de que manera quiere estudiar, personalmente creo que la educación de manera presencial es mucho mejor.
en realidad depende de la habilidad de cada persona
Cuando son chicos son muy dispersos y necesitan tener a una persona al costado que los mantenga atentos.
Por q es mas responsable
De darse el caso considero que una persona adulta prestaría más atención en un curso on line
Porque a esa edad adquiere responsabilidad
A partir de esa edad ya eres ciudadano, tienes más conocimiento y ya asumes mas responsabilidades
Creo que a esa edad ya han experimentado la educación personal con mejor recepción y pueden empezar a explorar lo on line.
Por estar más conciente y responsable
Por estar más conciente y responsable
Por que antes de los 18, tendría que hacerlo bajo supervisión de adultos ó con bloqueo de páginas no aptas. Solo no.
Como un complemento de alguna curso.
No siguen bien indicaciones específicas .
Estuve a punto de marcar entre 13 y 15 y 16 y 17 años, pero finalmente opté por "Desde los 18" porque las anteriores edades por lo general considero no son tan maduros y talvez se distraerían viendo redes sociales en vez de estudiar.
Tiene mas seriedad y no se lo toma todo a juego.
Por es mas conciente del aprendizaje
Depende que tematica es la que el niño va a aprender
Salvo sea supervisado podría ser antes
Por que necesita supervisión y orientación de un adulto para hacer un buen uso de los cursos.
Creo que a partir de los 18 se tiene la madures y disciplina para trabajar sin la direccion de un profesor
La pregunta es de distinta temática lo que me da un sin fin de opciones, podría la pregunta ser mas especifica, creo que de ahí se podría tomar una desicion
para que sea mas seguro mejor para mayores de edad y por el uso del medio
Mayir de edad, constitucionalmente responsable de sus propias decisiones y actos
Porque ya tiene una formación básica.
El niño necesita la interaccion con el profesor porq a veces no sabe por que quiere el instrumento.

15. Por favor califique del 1 al 5, siendo 1 lo menos importante y 5 lo más importante, los aspectos clave que un curso de música *online* debería tener.

Variedad de horarios. [Factores de éxito]

Pistas de sonido para practicar. [Factores de éxito]

Videos complementarios. [Factores de éxito]

Sesión opcional de tutoría presencial e individual. [Factores de éxito]

Material para imprimir: Separatas teóricas y partituras. [Factores de éxito]

Enseñanza de lectura musical (partituras). [Factores de éxito]

EVALUACION DEL CONCEPTO DEL NUEVO SERVICIO

Por favor lea detenidamente el siguiente concepto:

Este proyecto de Clases de Música *Online* brindará una enseñanza en vivo. La clase tendrá una duración de 45 minutos de forma individual y con trabajos que el alumno practicará y presentará en la siguiente clase para ser evaluados y corregidos. Tendrá niveles de estudio y variedad de horarios para que el alumno pueda elegir. El curso comprenderá aspectos como postura, técnica del instrumento, lectura musical y piezas musicales.

Ahora por favor responda a las siguientes preguntas:

16. Si usted tiene hijos, ¿los inscribiría en este curso de música *online* bajo el concepto proporcionado?

Si respondió “Definitivamente/Probablemente sí los inscribiría” o “No tengo hijos” pase a la pregunta 18

17. ¿Por qué no inscribiría a su hijo en este curso *online*?

Siempre es mejor una clase en vivo y mas cuando se trata de un niño, ya que la enseñanza musical va mas allá de enseñar piezas y canciones, hay una transmisión que no se generará vía virtual
Prefiero que un maestro lo enseñe técnicas musicales, lo forme y lo eduque también como persona y buen ser humano.
Derrepente porque es limitado, pero, si ese no fuera el caso, no habría ni un problema.
por que soy profesor y prefiero que el alumno este concentrado. Cuando es vía online podría distraerse
Mi hija, particular tiene talento para la música pero le gusta más el baile y a tenido profesores de teclado pero no hacía los ejercicios, pero puede estar practicando todo el día pasos de baile
Porque pienso que la musica se enseña mejor de manera presencial.
Porque prefiero que tengan a un profesor al lado que los tenga al tanto y vea a mi hijo por completo y lo observe para una mejor concentración y respuesta al aprender.
Porque en lo que a instrumentos y postura de los mismo hay correcciones que deben hacerse in situ... No creo que vía on line tengan los mismos resultados
Realmente yo prefiero que aprenda de forma presencial. Por lo menos el instrumento si.
La presencia de alguien físico siempre es mejor.
No se concentraría del todo , debido a los distractores que hay a su alrededor.
Porque prefiero q sea vía directa. si el profesor esta. A mi acceso pero si no fuera así lo pondría vía online
En el caso de la música, creo que las clases deben ser en persona. Por lo antes mencionado.
Porque si es menor de edad , me gustaría que interactuara , con los demas alumnos y profesor de forma presencial.
Primero me gustaría tener clases reales
Por que considero que para un joven o adulto que sabe lo que quiere, en este caso aprender un instrumento, seria capas de poder estudiar a distancia, pero un niño que tiene en mente muchas cosas distintas a priorizar la practica, lo veo muy difícil.
Clases un poco mas cortas seria ideal, de mi experiencia con este tipo de cursos 20 funciona bien si son mas largos los videos se pierde interés
Por que para iniciantes precisan atencion directa.
teniendo la posibilidad de un curso personalizado en una academia, el curso online no seria una opcion para mi
porque pienso que la mejor forma de aprender es directamente en persona
Porque pienso que lo mejor seria presencial.
Porque yo desearía que mis hijos tengan mas contacto face-to-face los primeros años, y que luego, ya grandes por opción y decisión ellos opten por inscribirse y no en el curso.
Un niño necesita la presencia de un adulto a su lado para continuar a su lado.
Valoro más las clases presenciales
Porque creo que muchas veces en las páginas online hay contenido inapropiado sería cuestión de evaluar la página investigar pero creo que igual no es lo mismo estudiar online que de una manera presencial
PORQUE , COMO YA DIJE, NO CREO EN LOS CURSOS ON LINE COMO UNA OPCION SERIA DE APRENDIZAJE. LO CONSIDERO MÁS BIEN UNA FORMA DE "SALIR DEL PASO" PARA OBTENER CARTONES.

18. ¿Qué es lo que más le atrae del concepto que ha leído? Indicarlas (si es que las hay) en orden de importancia

La variedad de horarios y el material que se brindara
COMODIDAD DE LLEVARLO DONDE ESTÉ
Me atrae los horarios variados y la enseñanza de técnica en el instrumento
Material listo en la red para descargar o volver a revisar la cantidad de veces que sea necesario.
Facilidad en movilidad del alumno.
Facilidad de horarios.
Comodidad del hogar.
La variedad de horarios
que la musica ayuda en muchos sentido a los jovenes, y seria una manera mas facil y rapida,
Variedad de horario
Clase con evaluación,
Tutoria
Técnicas para tocar el instrumento
Escuchar pista musicales
Me atrae el concepto de no tener que salir de casa para tomar una clase y el hecho de contar con la tecnologia actual para tomar clases, son pistas que uno pueda usar para practicar se haria mucho mas entretenido el aprender.
Poder dar clases yo tambien ;)
La opción de darle una disciplina completa al igual que las clases presenciales.
la variedad de items que se enseñaran.
Clases de música personalizadas o en grupos chicos, clases online se ven interesantes pero como apoyo a las clases asistidas a las aulas
Diversidad de horarios y clases individuales
la variedad de horarios, el tema de clases con videos, y con apoyo presencial de ser el caso.
ES UN GRAN AVANCE AL SECTOR LEJAMO DE LA CAPITAL, PARA ADQUIRIR MEJOR NIVEL DE ENSEÑANZA
Todo, me parece una gran idea.
Que se pueda aprender mejor de una manera efivax.
El ahorro de tiempo
La enseñanza personalizada y controlada
La comodidad de no tener que salir de casa
Facilita por evitar el traslado al centro de estudio
que podrían brindar variedad de horarios
enseñanza presencial
El asunto de que es en vivo.
La posibilidad de aprender música en línea.
Curso online
Todos los aspectos me parecen importantes, pero el más importante es la facilidad de poder realizarlo en diversas horas del día. Los recursos y materiales adicionales son importantes.
Libertad de horarios
Enseñanza especializada y personalizada
Evaluación constante
Que es una idea innovadora de un peruano mas que se une a los empresarios de hoy en dia.
La variedad de horarios
Evaluaciones continuas
Materiales extra para practicar
La variedad de horarios
Evaluaciones continuas
Materiales extra para practicar
El hecho de tratar de innovar
1.- es una opción muy interesante ya que por lo mismo que es online los costos para estudiar algun instrumento y leer partituras bajarían considerablemente.
2.- es una propuesta innovadora.
Las clases son de 45 minutos, muy óptimo para que un niño no pierda interés como cuando las clases son más largas.
Clase aprendida, clase evaluada.
Lo que mas me gusto fue los videos y la informacion complementaria y los horarios variables
1. el acceso directo a la informacion.
2. La flexibilidad de la enseñanza
Creo que el hecho de tener un maestro al costado que realmente este observando tus movimientos para corregirlos o escucharlo tocar, es bastante enriquecedor para el alumno.
Que empleando esos videos ellos tienen la información a la mano y pueden practicar cuando deseen.
PODER APRENDER DESDE LA CASA. UTIL PARA LOS QUE VIVEN EN PROVINCIAS O EXTRANJERO Y SE DIFICULTA LA MOVILIDAD Y LOS TIEMPOS.
El ahorro de tiempo
Seria personalizado
La posibilidad de intercambiar conceptos con el professor.
Que tiene organizada la clase
Los factores critico.
La facilidad con la que se obtendría este servicio
Tiempo disponible
La enseñanza vía Online que permite a personas en que se puedan capacitar en la música.
Que cada clase se evalua lo aprendido en la anterior.
La innovacion
El poderlo llevar desde la comodidad de la casa

Que no existe un curso Online para aprender a tocar instrumentos. Me parece innovador
El hecho que sea online me parece bueno porque el niño no tendría que trasladarse hasta la academia
Me gusta su forma de enseñanza y lo de la postura que muchos lo hacen mal
Me gusta su forma de enseñanza y lo de la postura que muchos lo hacen mal
La tecnica
La enseñanza buena a pesar de ser online
Piezas musicales
Postura
el metodo de enseñanza
la tecnica, la lectura musical, la correccion de postura
Me atrae todo por igual, es un buen complemento cada cosa
Facilita el tiempo
El contenido del curso.
me gusta que haya variedad de horarios porque es lo que a veces falta
Alternativas de horarios.
Perfeccionamiento de la técnica vocal.
Lectura de partituras.
Me parece interesante el motivar a los niños a aprender a tocar instrumentos online
me encanta todo lo que ofrece
Que se podría hacer desde el hogar
Que es nuevo.
Creó que las clases online sería algo innovador, pero creo que mejor son las clases presenciales
Clase en vivo.
Que las sesiones sean en vivo y no simples videos grabados.
Le instruirán acerca de la forma correcta de poder tocar el instrumento
Querer hacer cursos de musica online
La tecnologia y la musicalidad se complementan facilmente
- Clases por internet.
- Horarios para las clases.
- Variedad de instrumentos para aprender (si es que las hay)
on line
El curso online se debe complementar de todas maneras con la enseñanza presencial. Es la mejor forma de evaluar lo aprendido por el alumno.
Variedad de horarios
Que las clases sean más personalizadas
Ahorro de tiempo al desplazarse hasta el centro de enseñanza
que podría ayudar a estudiar si los horarios son flexibles
Para un adulto que no tiene tiempo es genial. Para un niño no estaría tan segura. Los niños se distraen facilmente y puede ser difícil que continuen en la practica del instrumento. Mejor es que vayan a la clase.
Clases on line
EL AHORRO DE TIEMPO, TRASLADOS, GASTOS.
uso de partituras
clase en vivo
POSIBILIDAD DE APRENDER VIA ONLINE
NO ENTIENDO LA PREGUNTA. ¿¿DE QUE CONCEPTO ME HABLA??? DE LO QUE SE DESCRITO EN LA PREGUNTA ANTERIOR?? SI ES ASI PODRIA SER QUE ME ATRAERIA TODO LO QUE SE HA DICHO, PERO AUN ASI ES INSUFICIENTE PARA MI FORMA DE PENSAR DE CÓMO SE DEBE ENSEÑAR Y APRENDER.
El orden en la tematica de la enseñanza
La flexibilidad
LA DISPONIBILIDAD HORARIA
1. Las clases presenciales.
2. La revisión del trabajo dejad, osea el seguimiento.
3. La selección del material según el nivel.
4. La enseñanza de la teoría y lectura musical.

19. ¿Se inscribiría usted en un curso de música *online* bajo el concepto proporcionado?

Si su respuesta anterior fue “Definitivamente/Probablemente no me inscribiría” ha concluido con la encuesta. Muchas gracias por brindarnos su valioso su tiempo.

NOTA AL ENCUESTADOR: SI CONCLUYÓ, EN ESTE MOMENTO SE LLENAN LOS DATOS DE CONTROL

20. ¿Hasta cuanto estaría dispuesto a pagar por este concepto de curso de música *online* en vivo por el paquete elemental de una clase a la semana y cuatro en el mes?

21. ¿De qué manera le gustaría efectuar el pago para este curso de música *online*?

22. Indique la frase que más se acerque a su opinión respecto a que este curso de música *online* utilice el software Skype para realizar la conexión para el dictado de clases.

23. ¿En qué curso le gustaría inscribirse? Por favor elija el que represente su máxima prioridad.

24. ¿En qué días y entre qué horario preferiría estudiar música vía *online*?
Puede indicar más de una opción

DIA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO
Entre 8 y 10am	5.7%	5.5%	4.6%	5.9%	4.8%	13.1%
Entre 10 am y 12 pm	10.5%	10.9%	8.1%	12.7%	10.2%	32.7%
Entre 12 y 2 pm	2.4%	1.6%	4.6%	1.0%	3.2%	7.5%
Entre 2 y 4pm	7.7%	9.3%	6.6%	5.9%	7.0%	7.9%
Entre 4 y 6 pm	13.4%	8.7%	14.7%	11.3%	16.7%	15.4%
Entre 6 y 8 pm	16.7%	19.7%	20.8%	19.1%	19.4%	10.3%
Después de las 8 pm	43.5%	44.3%	40.6%	44.1%	38.7%	13.1%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

PUBLICIDAD

25. ¿A través de qué medios le gustaría ser informado sobre esta propuesta de curso de música *online*? Puede elegir más de uno. Por favor especifique cuál.

TV/Cable	41%
Periódico	26.6%
Catálogo	10.1%
Revistas/Encartes	17.7%
Paneles de vía pública	12.8%
Internet	85.6%
Volantes (flyers)	20.2%
Radio	23.5%
Comentarios de conocidos	22.3%
Otro	1.8%

MEDIOS ESPECIFICOS:

YouTube, Facebook, Twitter, Google +
REDES SOCIALES
Facebook
Las redes sociales son un medio importantísimo, y claro que la TV, es cara la publicidad por TV, pero sigue siendo la más efectiva.
Redes sociales
En cortes comerciales en radios que sean escuchadas en todo el país.
Físico e internet
Publicidad por facebook me parece interesante lo mismo que twitter
El comercio, Facebook, Instagram, América Tv
Redes sociales
Recomendaciones
Facebook
página web
Televisión por cable.
FACEBOOK - CORREO ELECTRONICO
Comerciales de TV, anuncios de periódico, etc.
Facebook
Comerciales y revistas que la mayoría de personas las lean.
facebook, comercio, e-mail
Correo electrónico
El Comercio
Radio 104.7
Redes sociales, básicamente
Redes sociales: facebook, tweeter, blogs
Noticieros o espacio publicitario, en radio y tv (canales de señal abierta), los periódicos de mayor consumo, pero de carácter serio: Comercio, por ejemplo. Paneles publicitarios en la calle
Frecuencia Latina
Diario Comercio
Net Joven
Facebook
Facebook
facebook, avenidas principales, revistas más difundidas.
Canales nacionales como el 2, 4 y 7, de cable como Plus TV y Canal N.
Revistas, Casas & Ideas, Musicales.
Páginas de Internet.
Radio, de rock nacional e internacional, RPP.
Redes sociales, propagandas, noticieros
Periódicos serios pero comerciales como El Comercio y otros de la misma empresa. Y por internet, en las redes sociales
Canales nacionales, como américa tv, frecuencia latina.
Por medio de facebook o publicidad al correo.
Radio exitosa o radio capital.
gmail
hotmail
yahoo
Cable claro y movistar, en canales nacionales y más vistos, en páginas de internet como google, y en diversos radios no solo en noticieros sino también radios que escuchan a diario los jóvenes.
Correo electrónico
Canales culturales, tipo tv Perú o plus tv
internet a través de las redes sociales
Por facebook
correo electrónico
Redes sociales como Facebook y por correo electrónico.
Twitter, Facebook, RRPP, canales nacionales .etc
Un medio donde se reconozca y llegue a los músicos interesados.
Canal n capital etc
mail
facebook
Facebook
Páginas web y correo de quien brinda el servicio
Facebook, youtube, twitter, googles ads
Facebook
Encartes en periódicos "serios": El Comercio, La República, etc
Virales en Facebook
Facebook, twitter, gmail.
Via correo electrónico y revistas de música
facebook
facebook
Página web, facebook correo electrónico etc.
Facebook, el comercio, canales nacionales.
Facebook, flyers a color, revistas juveniles y otras serias, radio como viva fm y radio planeta
publicidad en facebook.

FILTRO DE NIVEL SOCIOECONOMICO

26. ¿Cuál es su nivel de instrucción?

Secundaria incompleta	0%
Secundaria completa	14.7%
Superior técnica/universitaria incompleta	32.6%
Universitaria completa	30.5%
Post grado	22.1%

27. ¿Cuál de estas comodidades tiene su hogar?

Servicio doméstico	53.6%
Lavadora	89.6%
Teléfono fijo	87.2%
Refrigeradora	90.7%
Cocina	91.2%

28. Si tuviera que hospitalizarse en caso de emergencia ¿a dónde acudiría?

Centro de salud/posta médica/hospital	15.1%
Seguro social/hospital militar/hospital de policía	17.2%
Clínica privada	67.6%

DATOS:

EDAD (seleccionar la opción que describa el rango de edad donde usted se encuentra).

Entre 18 y 19 años	18.3%
Entre 20 Y 24 años	16.5%
Entre 25 Y 29 años	11.1%
Entre 30 Y 34 años	11.1%
Entre 35 Y 39 años	11.9%
Entre 40 Y 44 años	14.2%
Entre 45 y 49 años	7.2%
Entre 50 Y 54 años	4.9%
Entre 55 Y 59 años	2.8%
Entre 60 Y 64 años	1.8%

GENERO:

MASCULINO	52.6%
FEMENINO	47.4%

ANEXO 9: CENTROS DE ESTUDIOS SUPERIORES E INSTITUCIONES MUSICALES EN PERÚ

A continuación se presenta un listado de las instituciones y academias que operan en el mercado peruano, tanto en Lima como en provincias. Se han considerado solo aquellas que son más reconocidas o que realizan publicidad por medio de Páginas Amarillas.

CENTRO DE ESTUDIOS SUPERIORES EN LIMA	
INSTITUCIÓN	DISTRITO
Conservatorio Nacional	Lima
Universidad de San Martín de Porres	La Victoria
Universidad Católica	Pueblo Libre
Universidad de Ciencias Aplicadas (UPC)	Surco
Conservatorio Josafat Roel Pineda	Pueblo Libre

Elaboración propia

ACADEMIAS DE MUSICA EN LIMA		
NOMBRE	CURSOS OFRECIDOS	DISTRITO
Adagio Rock	Guitarra eléctrica y acústica, batería, bajo eléctrico, canto, teclado, cajón.	Surco
Sol Music	Guitarra eléctrica y acústica, piano, teclado, batería, canto, cajón.	La Molina
Sumac Music	Canto, guitarra, piano, violín, flauta, cajón, percusión, cuerda y viento.	Surco
Academia Orozco	Guitarra, piano, violín, flauta, canto.	San Juan de Miraflores
Toca Madera	Cajón peruano y bongó	La Molina
Vivace Escuela de Música	Guitarra acústica y eléctrica, piano, órgano, canto, violín, flauta traversa y dulce	La Molina
Academia de Música Yamaha	Teclado, piano, guitarra eléctrica y acústica, bajo, batería, saxofón, violín, canto.	Miraflores
Pro Stage	Batería (acústica y eléctrica) guitarra (acústica y eléctrica), cajón, percusión, piano órgano, canto y bajo.	Surco
Crearte	piano, guitarra, violín, canto, bajo, cajón, etc.	Surco
Art & Music	Guitarra eléctrica, batería, guitarra acústica, teclado, canto, bajo, baile moderno.	Callao
Asociación Cultural Pro Music	No menciona	
Academia de Guitarra Rafael Amaranto	Guitarra	
Academia de Música Pepe Torres	Guitarra y teclado	San Borja
Master Fingers	Guitarra eléctrica, batería, bajo	
Allegro Instituto Musical	Guitarra, canto, teclado	La Victoria
Total Musician	Guitarra, Piano, Canto, Bateria	
Ayo Music	Guitarra eléctrica y acústica, Batería	

Elaboración propia

INSTITUCIONES/ACADEMIAS EN PROVINCIA		
NOMBRE	INSTRUMENTOS	UBICACIÓN
Academia Los ayllus del Perú	Canto, Guitarra, Arpa, Requinto, Bandurrias , Mandolina, Charango, Teclado, Bajo electrónico, Batería electrónica, Vientos, Violín, Percusión	Cuzco
Enarmonia Centro de Enseñanza Musical	Piano, guitarra, violín y flauta	Arequipa
Academia de Música Medina	Guitarra acústica, eléctrica, bajo, mandolina, charango, requinto, violín, órgano, percusión, canto.	Arequipa
Cholo Buenaño Music		Chiclayo, Lambayeque
Conservatorio Carlos Valderrama		Trujillo
Arco y Cuerda		Piura

Elaboración propia

ANEXO 10: VENTAS DE CURSOS PRESENCIALES 2010-2014 DE LA EMPRESA VIVACE ESCUELA DE MÚSICA

	Enero	Febrero	Marzo	PRIMER TRIMESTRE	Abril	Mayo	Junio	SEGUNDO TRIMESTRE	Julio	Agosto	setiembre	TERCER TRIMESTRE	Octubre	Noviembre	Diciembre	CUARTO TRIMESTRE
2010	112	84	63	86	59	55	56	57	48	55	59	54	56	58	56	57
2011	95	73	38	69	48	52	63	54	69	68	71	69	71	72	64	69
2012	83	66	57	69	53	52	52	52	50	46	51	49	54	57	48	53
2013	83	89	57	76	57	64	61	61	55	65	64	61	64	62	48	58
2014	69	62	53	61	63	56	58	59	57	56	56	56	51	59	51	54

Datos históricos de cursos presenciales vendidos por la empresa entre los años 2010 a 2014. En azul figuran los promedios trimestrales.

Elaboración propia

ANEXO 11: SYLLABUS DEL CURSO DE GUITARRA DE VIVACE ONLINE

UNIDAD 1 INTRODUCCIÓN AL INSTRUMENTO NIVEL I			
CAPACIDAD: Ejecuta melodías hasta la tercera cuerda y efectúa cambios de acordes D y A7.			
SEMANA	CONTENIDOS CONCEPTUALES	CONTENIDOS PROCEDIMENTALES	ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE
1	• Posición fundamental de guitarrista. • Trabajos en primera posición • Equilibrio del instrumento. • Primera y segunda cuerda. • Conceptos básicos de lectura musical: redonda, negra, blanca.	• Presentación y fundamentación de la posición del instrumento. • Ejercicios de ubicación de manos derecha e izquierda. •	Ejercicio cromático en primera posición. Actividad de coordinación motora en manos. Ejercicios de primera cuerda: ejecución i-m (mano derecha).
2	• Coordinación para ambas manos • Conceptos básicos de lectura musical: blanca con puntillo. • La tercera cuerda • La barra de repetición.	• Ejecución de ejercicios de coordinación y ubicación. • Ejecución de ejercicios en tercera cuerda y primera posición.	Melodías de aplicación con ritmos hasta la negra.
3	• Tonalidad de Re mayor: acordes I y V7 • El indicador de compás • La ligadura de prolongación • Casillas de repetición. • La corchea.	• Ejecución de ejercicios melódicos en ritmos hasta la corchea. • Ejecución de ejercicios en cuarta cuerda y primera posición. • Preparación y presentación de los acordes D y A7.	Ejercicios de rasgueo en ritmo de corcheas consecutivas. Melodías de aplicación.
4	• Integración de contenidos.	• Ejecución de ejercicios en quinta cuerda y primera posición. • Práctica de los acordes D y A7 en rasgueo simple de corcheas.	Melodías de aplicación. Integración de conceptos. Pieza de aplicación de rasgueo en Re mayor y La menor

Elaboración propia

UNIDAD 2 INTRODUCCIÓN AL INSTRUMENTO NIVEL II			
CAPACIDAD: Ejecuta melodías en las seis cuerdas en primera posición con alteraciones accidentales, con ritmos hasta la corchea.			
SEMANA	CONTENIDOS CONCEPTUALES	CONTENIDOS PROCEDIMENTALES	ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE
5	La cuarta cuerda Tonalidad de La menor: Acordes de I, IV y V7 El silencio de negra y blanca.	- Ejercicios de lectura en cuarta cuerda con silencios. - Presentación de acordes de Am, Dm y E7.	Ejecución de ejercicios en 4ª cuerda y con silencios de negra y blanca, con metrónomo. Pieza de acompañamiento en Lam
6	- La quinta cuerda. - Las líneas adicionales inferiores.	- Ejercicios de lectura en quinta cuerda con silencios y alternancia de silencios.	Presentación de ejercicios en 5ª cuerda en ritmos hasta la corchea.
7	- La sexta cuerda, primera posición. - El compás simple. - El sostenido (alteración accidental).	- Ejecución de ejercicios en combinación simple de Mi-Fa-Sol con pulgar (MD). - Combinación de la lectura musical: ejecución i-m. - Integración de lectura musical	Ejercicios en 6ª cuerda y combinaciones simples. Canción: <i>Yesterday</i> u otra similar en ritmos y uso de alteraciones accidentales.
8	- El tresillo de corcheas. - El arpegio (p-i-m-a-m). - Tonalidad de Do mayor - Integración de contenidos.	- Ejecución de melodías en primera posición que integran la lectura en las seis cuerdas con combinaciones de tresillo y arpegios. - Práctica de los acordes de la tonalidad de Do mayor: C, F, G y G7	Ejercicios de arpegios con mano derecha sola. Melodía con arpegio en primera posición.

Elaboración propia

UNIDAD 3 DESARROLLO TÉCNICO NIVEL I			
CAPACIDAD: Toca piezas con bajos no simultáneos, acordes de Am, Dm y E7, y conoce la técnica del ligado ascendente.			
SEMANA	CONTENIDOS CONCEPTUALES	CONTENIDOS PROCEDIMENTALES	ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE
9	• Ejecución de dúos sencillos. • La negra con puntillo. • Compás de 3/4	• Ejecución de melodías en primera posición que integran la lectura en las seis cuerdas.	Canción de aplicación: Noche de Paz en 3/4
10	• Ejecución de melodía y bajo consecutivos. • La alteración propia.	• Ejecución de melodías en primera posición que integran la lectura en las seis cuerdas.	Ejercicios y melodías con uso de bajos
11	• El solo de guitarra • La semicorchea. • La síncopa. • El ligado ascendente. • Tonalidad de La menor.	• Ejecución de ligados inmediatos en ritmos de corcheas, con técnica de brazo. • Melodías de ampliación para tonalidad de La menor con variación de acompañamiento.	El ligado ascendente: 1-2, 2-3 y 3-4 Melodías de integración de conceptos. Melodías de aplicación con bajo no simultáneo con ritmos hasta la corchea.
12	• El ligado ascendente. • Integración de contenidos. • Evaluación.	• Ejecución de ligados ascendentes inmediatos en corcheas. • Revisión de la técnica.	Melodías de aplicación con bajo no simultáneo con ritmos hasta la corchea. Lectura a primera vista en ritmos hasta la corchea.

Elaboración propia

UNIDAD 4 DESARROLLO TÉCNICO NIVEL II			
CAPACIDAD: Toca melodías con bajo simultáneo en ritmos enteros en primera posición y con ligados ascendentes.			
SEMANA	CONTENIDOS CONCEPTUALES	CONTENIDOS PROCEDIMENTALES	ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE
13	• El ligado ascendente. • Arpegio en cuatro semicorcheas por pulso.	• Práctica de ligados ascendentes y su técnica. • Ejecución de arpegios en semicorcheas con metrónomo. • Relajación en mano derecha.	Melodías de aplicación con bajo no simultáneo con ritmos hasta la corchea. Práctica de los ejercicios de ligados. Ejecución de ejercicios y melodías con arpegios.
14	• Ligados combinados. • Lectura a primera vista en primera posición.	• Práctica de ligados ascendentes alternados y su técnica. • Lectura en primera posición.	El ligado ascendente: 1-3 y 2-4 Melodías de aplicación con bajo no simultáneo con ritmos hasta la corchea.
15	• Lectura a primera vista en primera posición.	• Práctica de ligados ascendentes alternados y su técnica. • Lectura en primera posición.	El ligado ascendente: 1-4 Ejecución de melodías a primera vista con uso de valores hasta la semicorchea
16	• Lectura a primera vista en primera posición. Integración de contenidos. • Evaluación.	• Práctica de ligados ascendentes y su técnica. • Lectura en primera posición.	El ligado ascendente con dedos combinados. Ejecución de melodías a primera vista con uso de valores hasta la semicorchea.

Elaboración propia

ANEXO 12: SYLLABUS DEL CURSO DE PIANO DE VIVACE ONLINE

UNIDAD 1 INTRODUCCIÓN AL INSTRUMENTO NIVEL I			
CAPACIDAD: Ejecuta melodías con manos simultáneas sin cambios de posición			
SEMANA	CONTENIDOS CONCEPTUALES	CONTENIDOS PROCEDIMENTALES	ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE
1	- Introducción a la lectura musical. - Figuras musicales hasta la negra y blanca con puntillo. - Posición de Do en mano derecha e izquierda.	Ejercicios de lectura con melodías en manos separadas en la posición de Do3.	Ejecutar ejercicios con manos no simultáneas en clave de sol y clave de fa, con ritmos de redonda, blanca, blanca con puntillo y negra.
2	- El sostenido (#) - Preparación de trabajos a manos simultáneas.	Melodías con presencia del sostenido con valores hasta la negra (metrónomo= negra 70).	Tocar ejercicios melódicos con manos separadas.
3	- La ligadura de prolongación. - Concepto de frase musical. - Ejecución a manos simultáneas.	Ejecutar las melodías a dos manos, conservando la digitación adecuada.	Tocar las piezas estudiadas anteriormente, con manos simultáneas. Observar la técnica correcta y el ángulo de ataque.
4	- Las alteraciones accidentales: el sostenido y el bemol. - Reguladores de intensidad y dinámica. - Ampliación del registro de lectura hasta la octava.	Ejercicios de lectura en ambas manos con melodías en el ámbito de la octava sin cambio de posición.	Interpretar de memoria una de las melodías estudiadas. Tocar melodías con presencia de alteraciones accidentales e indicaciones dinámicas, utilizando notas de inicio distintas al Do.

Elaboración propia

UNIDAD 2 INTRODUCCIÓN AL INSTRUMENTO NIVEL II			
CAPACIDAD: Ejecuta piezas musicales cortas con acompañamiento en arpeggios en tiempos enteros.			
SEMA NA	CONTENIDOS CONCEPTUALES	CONTENIDOS PROCEDIMENTALES	ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE
5	• Técnica para velocidad e independización de dedos. • La corchea y la semicorchea. • Legato y Staccato	• Realización de ejercicios técnicos que permitan el desarrollo de la destreza técnica pianíscas.	Ejercicios de técnica con distintas articulaciones y ritmos constantes.
6	• Ejercicios técnicos con bicordios en cada mano en ritmo de negras. • El arpeggio de mano izquierda.	• Realización de melodías con acompañamiento de arpeggio en mano izquierda y sin cambio de posición.	Tocar melodías a manos separadas y juntas con acompañamiento de arpeggios en ritmo de negra o hasta la corchea.
7	• Los silencios de negra, blanca y redonda. • Acordes en mano izquierda. • Cambio de posición.	• Ejecución de melodías de aplicación con acompañamiento de acordes repetidos en ritmo de negra. Y al menos un cambio de posición.	Práctica de acordes con piezas breves de hasta 16 compases.
8	• El fraseo y la articulación.	• Presentación de melodías con indicación de frase, realizando las articulaciones de inicio y final.	Aplicación de fraseo en melodías en tonalidades de Do, Sol o Re mayor.

Elaboración propia

UNIDAD 3 DESARROLLO TÉCNICO NIVEL I			
CAPACIDAD: Ejecuta piezas musicales con adecuado fraseo con compás simple.			
SEMANA	CONTENIDOS CONCEPTUALES	CONTENIDOS PROCEDIMENTALES	ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE
9	- El traslado durante la ejecución musical. - Práctica de fraseo. - El compás simple.	- Revisión de piezas estudiadas, fraseando adecuadamente. - Presentación de melodía hasta con dos traslados y/o salto de octava.	Práctica de melodías estudiadas aplicando el fraseo y conceptos estudiados. Tocar una melodía con presencia de traslados o salto de octava
10	- Presentación de composición para repertorio que incluya todos los elementos estudiados. - El <i>ritardando</i>.	Presentación de composición con características aceptables para formar el repertorio.	Ejecución de obra pequeña de entre 16 a 24 compases de compositor académico con ritmos hasta la corchea.
11	- Aplicación de conceptos trabajados. - Escala de Do mayor	- Práctica de piezas estudiadas para aplicación. - Concentración y técnica. - Presentación de la escala de Do M.	Práctica de piezas estudiadas aplicando todos los conceptos de interpretación y técnica estudiados. Escala de Do mayor a una octava. Práctica de repertorio
12	- Presentación de segunda pieza para repertorio. - Evaluación	- Evaluación de lo aprendido. - Presentación a manos separadas de pieza de repertorio.	Práctica de repertorio

Elaboración propia

UNIDAD 4 DESARROLLO TÉCNICO NIVEL II			
CAPACIDAD: Ejecuta composición breves en Sol y Re mayor con cambios de posición en compás simple y compuesto.			
SEMANA	CONTENIDOS CONCEPTUALES	CONTENIDOS PROCEDIMENTALES	ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE
13	• Armadura de La mayor • Técnica y pedal. • Escala de Sol mayor.	• Realización de ejercicios técnicos para traslados y pedal. • Presentación de la escala de Sol M.	Escala de Sol mayor a una octava. Ejecución de ejercicio con presentación de pedal. Presentación de melodía con armadura de La mayor.
14	• El compás compuesto. • Articulación y fraseo en compás de 6/8 • Mano izquierda con acordes. • Pieza de repertorio final.	• Ejecución de melodías con compás compuesto con valores hasta la corchea. • Presentación de diseños verticales para mano izquierda.	Ejecutar melodía en 6/8 con manos separadas y acordes cerrados, en tonalidades de Do, Sol o Re mayor.
15	• Escala de Re mayor. • Repertorio.	• Ejecución del repertorio de memoria. • Presentación de la escala de Re M.	Escala de Re mayor a una octava. Ejecutar melodía con cambios de posición en ambas manos.
16	• Repertorio. • Evaluación	• Revisión del repertorio y conceptos teóricos y de interpretación.	Tocar su repertorio de memoria, con fraseo, cambios dinámicos y técnica que considere articular y frasear.

Elaboración propia

ANEXO 13: SYLLABUS DEL CURSO DE VIOLÍN DE VIVACE ONLINE

UNIDAD 1 INTRODUCCIÓN AL INSTRUMENTO NIVEL I			
CAPACIDAD: Ejecuta y solfea melodías hasta la tercera cuerda con ritmos hasta la corchea.			
SEMANA	CONTENIDOS CONCEPTUALES	CONTENIDOS PROCEDIMENTALES	ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE
1	• Posición fundamental del violinista. • Trabajos en primera posición • Equilibrio del instrumento. • Primera y segunda cuerda. • Conceptos básicos de lectura musical: redonda, negra, blanca.	• Presentación y fundamentación de la posición del instrumento. • Ejecución sin el arco. • Posición del arco. • Presentación de las notas: mi-fa#-sol#-la y la-si-do#-re	Ejercicio de lectura en cuerdas 1 y 2. Actividad de coordinación motora en manos. Práctica de colocación del arco.
2	• El ritmo • El Pulso •	• Práctica del ritmo. • Solfear y tocar sin arco las melodías a ejecutar. • Ejecución con valores rítmicos enteros y en grupos de 4 semicorcheas.	Melodías en ritmos hasta la semicorchea y en las cuerdas 1 y 2. Memorización de pasajes.
3	• La tercera cuerda. • El indicador de compás simple. • El silencio de negra.	• Práctica del ritmo. • Ejecución con cambios de cuerda • Solfear y tocar sin arco las melodías a ejecutar.	Ejecución de melodías con combinaciones de cuerdas afinando adecuadamente.
4	• Ejecución con las cuerdas 1, 2 y 3 • Las casillas de repetición. • Integración de contenidos.	• Práctica del ritmo. • Solfear y tocar sin arco las melodías a ejecutar.	Melodías de aplicación de hasta 16 compases. Integración de conceptos. Ejecución de melodías con tres cuerdas consecutivas y con saltos en el arco.

Elaboración propia

UNIDAD 2 INTRODUCCIÓN AL INSTRUMENTO NIVEL II			
CAPACIDAD: Ejecuta melodías hasta la tercera cuerda con dedos 1-2-3 con valores hasta la semicorchea en notas repetidas.			
SEMA NA	CONTENIDOS CONCEPTUALES	CONTENIDOS PROCEDIMENTALES	ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE
5	• El sostenido. • La alteración propia y la alteración accidental. • La cuarta cuerda. • Las líneas adicionales.	• Ejecución con conciencia del sostenido (#), como alteración propia y accidental. • Ejecución en cuarta cuerda notas con líneas adicionales.	Ejecutar melodías y ejercicios en cuarta cuerda con posición adecuada de arco y brazo. Revisar y ejecutar piezas para el repertorio.
6	• Cambios continuos entre cuerdas. • El compás simple.	• Ejecución con cambios continuos en cuerdas 1, 2 y 3 con ritmos de corcheas. • Exposición del compás simple.	Ejecutar trabajos de saltos con combinaciones de digitación y saltos de cuerda (1, 2 y 3). Explicar el tipo de compás de la pieza estudiada.
7	• El sonido • La anacrusa de corchea. • Primeros regulares de intensidad.	• Obtención de sonido con calidad tímbrica. • Ejecución de melodías y ejercicios con anacrusa y reguladores.	Ejecutar melodías y ejercicios con timbre equilibrado y sin oscilaciones. Aplicar las variaciones de intensidad.
8	• La negra con puntillo. • Las dinámicas. • Ejecución con dedo fijo.	• Ejecución de melodías con negra con puntillo con alternancia de digitaciones: 0, 1, 2 y 3.	Ejecutar trabajos con variaciones rítmicas y combinaciones continuas de notas en la posición estudiada

Elaboración propia

UNIDAD 3 DESARROLLO TÉCNICO NIVEL I			
CAPACIDAD: Toca melodías con Sol de tercera cuerda y controla el arco sin oscilaciones con ritmos hasta la semicorchea.			
SEMANA	CONTENIDOS CONCEPTUALES	CONTENIDOS PROCEDIMENTALES	ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE
9	• El staccato • El La de la primera cuerda	• Ejecución de melodías con la nota La en primera con dedo 3. • Ejecución con arco en staccato.	Tocar modelos rítmicos para la presentación de la nota nueva. Posición de la mano derecha. Ejecutar melodía con staccato.
10	• El silencio de blanca • El calderón	• Ejecución de melodías con alternancia de silencios de blanca y presencia del calderón.	Ejecutar patrones rítmicos con presencia de silencios de blanca y con metrónomo. Ejecutar melodías con combinación de elementos estudiados.
11	• Ritmos con combinaciones de dos semicorcheas y silencio de corchea.	• Ejecución de patrones rítmicos con control del arco y muñeca para los cambios rápidos.	Tocar y solfear melodías de aplicación con modelos de variaciones rítmica.
12	• El SOL de la tercera cuerda con dedo 3.	• Ejecución de ejercicios con ritmos enteros con el SOL de cuarta cuerda.	Ejecutar melodías de presentación de la nota nueva, vigilando la posición de la mano u brazo izquierdos, con melodías de entre 16 y 24 compases.

Elaboración propia

UNIDAD 4 DESARROLLO TÉCNICO NIVEL II			
CAPACIDAD: Ejecución en de melodías de mediana dificultad con patrones rítmicos variados hasta la semicorchea y cambios continuos de notas.			
SEMA NA	CONTENIDOS CONCEPTUALES	CONTENIDOS PROCEDIMENTALES	ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE
13	- El SOL de la tercera cuerda. - Escala mayor	- Tocar ejercicios con actuación del dedo 3 en Sol de tercera con afinación correcta. - Ejecución de la escala de Re mayor	Ejecutar ejercicios con combinación de notas hasta el SOL de tercera. Practicar las melodías del repertorio de memoria. Ejecutar la escala de Re mayor en ritmos de corcheas, tresillos y semicorcheas en notas repetidas.
14	- El DO de la cuarta cuerda. - La frase musical.	- Ejecución ejercicios con actuación del dedo 3 en Do de cuarta con afinación correcta. - Aplicación del fraseo a las composiciones estudiadas.	Leer ejercicios con aplicación de la nota nueva en ritmos enteros. Practicar las melodías estudiadas con saltos y combinaciones de notas, fraseando correctamente.
15	- La ligadura de prolongación. - El compás compuesto.	- Tocar melodías con ligadura de prolongación. - Ejecución de patrones rítmicos en compás de 6/8	Melodía con cambios continuos y saltos de cuerda en corcheas, incorporando la ligadura de prolongación. Ejecutar fragmentos musicales en 6/8.
16	Evaluación e integración de contenidos.	- Ejecución de trabajos de lectura a primera vista con ritmos hasta la corchea con cambios de notas moderados. - Revisión de repertorio.	Ejecutar las principales piezas del repertorio con rimo y afinación adecuados.

Elaboración propia

ANEXO 14: GUÍA DOCENTE VIVACE ONLINE

ESPECIALIDAD	NIVEL
PROFESOR	TIEMPO LECTIVO
CORREO	
BREVE DESCRIPCION DE CONTENIDOS	
Desarrollo de las capacidades artísticas musicales en la especialidad instrumental seleccionada, que permita una interpretación consciente de los distintos elementos técnicos y compositivos de acuerdo al nivel, fundamentado sobre la base de la lectura musical de partituras. Desarrollo de hábitos de estudio musical.	
COMPETENCIAS GENERALES, TRANSVERSALES Y ESPECÍFICAS	
COMPETENCIAS GENERALES G1.Desarrollar la capacidad de ejecución instrumental. G2. Conocer los fundamentos teóricos de la música y su aplicación a la ejecución musical. G3. Explicar los elementos de la música. G4. Conocer las características físicas y sonoras de su instrumento.	
COMPETENCIAS TRANSVERSALES T1.Apreciar y valorar la música de distintos géneros y periodos nacionales y extranjeros. T2.Manejo del tiempo y del estrés. T3. Usar los recursos puestos a su disposición para complementar su desarrollo.	
COMPETENCIAS ESPECIFICAS E1. Expresarse musicalmente con el instrumento de su especialidad. E2. Solfear la música que se le presente. E3. Ejecutar su repertorio con musicalidad y dominio técnico. E4. Afinar correctamente su instrumento. E5. Digitar con buen criterio los distintos pasajes de las piezas y trabajos presentados.	

E6. Leer adecuadamente una partitura.	
ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS	
Asistencia a conciertos de su especialidad musical y apreciación crítica de lo presentado. Audición de música recomendada de acuerdo a la temática estudiada. Participación en audiciones o conciertos locales.	
BIBLIOGRAFIA	
El docente debe entregar al alumno, juntamente con el syllabus del curso, la bibliografía básica y complementaria.	

METODOLOGÍA DOCENTE
ACTIVIDAD FORMATIVA VÍA ONLINE   • Sesiones prácticas: clase vía <i>online</i> donde se ofrezca la orientación necesaria para la comprensión de los distintos conceptos de la ejecución musical y de la lectura de partituras.   • Evaluación del conocimiento de acuerdo al sistema establecido y a los criterios detallados en la rúbrica de evaluación del estudiante.   ACTIVIDAD FORMATIVA NO PRESENCIAL   • Tutorías, asesoría y resolución de consultas vía correo electrónico, telefónica, entre otras.   • Actividades de trabajo autónomo en cumplimiento de la rutina de estudio instrumental y resolución de los trabajos asignados.   • Asistencia a cursos de perfeccionamiento que se organicen en la ciudad por distintas entidades.   • Ejecución en actividades autónomas que deben ser filmadas y enviadas por correo al docente.
CRITERIOS DE EVALUACIÓN
La evaluación del participante considera cuatro aspectos fundamentales para su desarrollo musical: • Lectura: evalúa la evolución de la lectura musical según el nivel del estudiante.   • Repertorio: califica el nivel de perfeccionamiento de las piezas musicales elegidas para conformar el repertorio del alumno.   • Conceptos teóricos: mide el nivel de dominio de los conceptos estudiados y su aplicación durante la ejecución instrumental.

• Trabajos y asistencia: mide el cumplimiento de las tareas dejadas como trabajos autónomos, así como el cumplimiento de los objetivos para la práctica individual. Se incluye la asistencia a clases.
SISTEMA DE EVALUACIÓN
1. PROCEDIMIENTOS   La valoración del aprendizaje será a través de los criterios que se detallan en la rúbrica de evaluación que estandariza cualitativa y cuantitativamente el resultado. La evaluación cualitativa establece los niveles: en proceso, básico y logrado. En el nivel cuantitativo la calificación es sobre 20 puntos.   2. INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN   • Ficha para registro de avances de clases.   • Rúbrica de evaluación del estudiante de Vivace <i>Online</i>.   • Participación de actividades complementarias.
REGISTRO DE CLASES
PROCEDIMIENTO   El docente deberá registrar los avances de clases durante los últimos minutos de la sesión, señalando específicamente los trabajos asignados para la siguiente fecha programada. Separar los trabajos por área desarrollo: • Técnica   • Lectura   • Repertorio   INSTRUMENTO DE REGISTRO   • Ficha de avances de clases
PREPARACIÓN TÉCNICA DE CLASE ONLINE
El docente deberá presentarse en su puesto con el suficiente tiempo para comprobar el funcionamiento del equipo para la clase <i>online</i>, portando su carpeta de avances de clases y habiendo llenado el formato de Diseño de Sesión de Clase Vivace <i>Online</i>.

Ficha para registro de avances de clases

Ficha de clases

Mes	Año
	201_

Nombre	
Curso	
Nivel	

Nombre	
Curso	
Nivel	

Fecha	Tarea	Asistencia
1 ^a hora	Técnica:	
	Lectura:	
	Repertorio:	
2 ^a h.	Técnica:	
	Lectura:	
	Repertorio:	
3 ^a h.	Técnica:	
	Lectura:	
	Repertorio:	
4 ^a h.	Técnica:	
	Lectura:	
	Repertorio:	

Fecha	Tarea	Asistencia
1 ^a hora	Técnica:	
	Lectura:	
	Repertorio:	
2 ^a h.	Técnica:	
	Lectura:	
	Repertorio:	
3 ^a h.	Técnica:	
	Lectura:	
	Repertorio:	
4 ^a h.	Técnica:	
	Lectura:	
	Repertorio:	

Repertorio del mes

Repertorio del mes

IMPORTANTE: Registrar asistencia, tareas y avances de cada clase durante los 5 últimos minutos de la sesión.
En Repertorio, registrar las piezas musicales más importantes y de preferencia ejecutadas de memoria

Elaboración propia

Ficha de evaluación del estudiante

NOMBRE	
CURSO	
NIVEL	
PERIODO	

LECTURA	REPERTORIO	C. TEORICOS	TRABAJOS/ASIST.	PROMEDIO
Observaciones y recomendaciones:				

La calificación es sobre 20 puntos de acuerdo a la rúbrica de evaluación.

Firma del profesor

Firma de la Dirección

Rúbrica de evaluación del estudiante de Vivace Online

Criterio	En proceso	Básico	Logrado
Lectura musical	No domina el nombre de las notas musicales o la ejecución en lugar que corresponde en el instrumento. Los ritmos ejecutados no corresponden a lo especificado en la partitura. <i>(Max. 3 ptos.)</i> .	Realiza la lectura musical con escasos errores de notas y problemas rítmicos, demostrando capacidad para resolver problemas de lectura que encuentre en una partitura. <i>(Max. 5 ptos.)</i> .	Lee una partitura de manera correcta, sin fallas rítmicas ni notas falsas, considerando los elementos de digitación, notación y dinámica. <i>(Max. 6 ptos.)</i> .
Repertorio	Ejecuta el repertorio seleccionado con notas falsas, omite la dinámica con la que se ha trabajado, y a un tempo menor al señalado en el estudio. <i>(Max. 2 ptos.)</i> .	Ejecuta su repertorio con las notas y ritmos correctos, pero a un tempo inferior al establecido para la pieza y con deficiencias leves de técnica. <i>(Max. 3 ptos.)</i> .	Interpreta el repertorio de memoria, con destreza técnica de acuerdo al nivel y sin notas falsas ni fallas rítmicas, haciendo uso de la dinámica indicada en la partitura. <i>(Max. 5 ptos.)</i> .
Conceptos teóricos	Conoce los nombres de los elementos musicales, pero no puede explicarlos ni ejecutarlos. <i>(Max. 2 ptos.)</i> .	Conoce el nombre y el concepto de los elementos musicales, pero presenta dificultad al interpretarlos o viceversa. <i>(Max. 3 ptos.)</i> .	Conoce el nombre de los elementos musicales, puede explicarlos y los incorpora a su ejecución en el instrumento. <i>(Max. 4 ptos.)</i> .
Trabajos y asistencia	Cumple parcialmente con los trabajos dejados para la práctica personal. Acumula más de dos inasistencias a clases. <i>(Max. 3 ptos.)</i> .	Cumple con los trabajos y las rutinas de estudio, pero los ejecuta con dificultad. Acumula hasta dos inasistencias a clases. <i>(Max. 4 ptos.)</i> .	Presenta los trabajos y rutinas personales demostrando destreza en su ejecución, y cumpliendo con los objetivos de los mismos. No acumula inasistencias a clases. <i>(Max. 5 ptos.)</i> .
Puntajes	Máximo 10 puntos	Máximo 15 puntos	Máximo 20 puntos

Elaboración propia

Diseño de sesión de clase Vivace online

DATOS GENERALES	
1.1 Profesor:	1.4 Alumno:
1.2 Curso:	1.5 Horario:
1.3 TIEMPO: 1 HORA ACADÉMICA	1.6 N° de sesión de clase:

MOMENTO	PROCEDIMIENTO	TIEMPO	CONCEPTO	TÉCNICA	LECTURA	REPERTORIO
INICIO	Revisión de trabajos: - - -	10'				
PROCESO	Desarrollo y aplicación de conceptos nuevos específicos: - -	30'				
CONCLUSION	Resolución de dudas o consultas. Registro de próximos trabajos.	5'	Registro en Ficha de Avance de Clases.			

Recursos a utilizar: metrónomo, afinador, manual del alumno, pistas de sonido,...

ANEXO 15: MATERIAL IMPRESO

Los materiales en archivo digital PDF para el curso Vivace *Online* son los siguientes:

1. Manual del Alumno (guitarra, piano o violín según corresponda)

Estos manuales son elaborados por la misma institución para el desarrollo de las clases. Su uso es continuo y está basado en los contenidos del syllabus del curso.

2. Teoría fundamental del instrumento: postura, partes y cuidados.

Este material es inherente a cada especialidad y su objetivo es permitir el desarrollo de una adecuada postura al momento de ejecutar y realizar las prácticas diarias.

3. Teoría general de la música A

- El pentagrama.
- Las claves musicales (Sol y Fa).
- Las figuras musicales: redondas, blancas, negras y corcheas.
- El tiempo musical.

4. Teoría general de la música B

- Las figuras musicales (corchea y combinaciones rítmicas)
- El compás simple.
- Los silencios.

5. Teoría general de la música C

- El compás compuesto.
- La frase musical.
- El calderón.
- El *Staccato*.
- Los reguladores de intensidad.
- La dinámica musical.

ANEXO 16: VIDEOS PARA EL CURSO VIVACE ONLINE

Los videos para el curso de música *online* deberán ser breves y con explicaciones muy claras.

Su duración deberá encontrarse entre los 3 y 7 minutos para permitir una mejor asimilación de las explicaciones presentadas.

Temática de los videos:

ESPECIALIDAD	Nº	TEMATICA	DURACIÓN APROX.
GUITARRA	VIDEO 1	La postura del guitarrista y su justificación.	5'
	VIDEO 2	Presentación del primer cuádruplo de la guitarra: cuerdas 1 a 3.	7'
	VIDEO 3	Los acordes.	5'
	VIDEO 4	Presentación del primer cuádruplo de la guitarra: cuerdas 4 a 6.	7'
	VIDEO 5	El ligado ascendente.	3'
	VIDEO 6	El ligado descendente.	3'
PIANO	VIDEO 1	La postura del pianista y su justificación.	3'
	VIDEO 2	La ejecución en posición de Do y el <i>legato</i> .	4'
	VIDEO 3	La articulación y la frase.	4'
	VIDEO 4	La escala mayor: Do, Re y Mi.	5'
VIOLÍN	VIDEO 1	La postura del violinista y su justificación.	5'
	VIDEO 2	Las notas en cuerdas 1 y 2. Ejecución.	5'
	VIDEO 3	Uso correcto del arco.	3'
	VIDEO 4	Las notas en cuerdas 3 y 4. Ejecución.	5'