



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

**Proyecto de inversión para la apertura de una  
escuela de música moderna**

**Carrera**

Lic. en Administración.

**Asignatura**

Seminario Final.

**Docentes**

Roberto Bazan y Silvia Aisa.

**Año**

2009

**Alumno: Esquenazi Javier, ADM 1068.**

# Índice

- ◆ **Introducción..... Pág. 4**
- ◆ **Objetivos del proyecto..... Pág. 6**
  - \_General.*
  - \_Específicos.*
- ◆ **Metodología..... Pág. 7**
- ◆ **Marco Teórico..... Pág. 10**
  - \_Descripción de un proyecto de inversión.*
  - \_Objetivos de un proyecto.*
  - \_Descripción de un negocio.*
  - \_Viabilidad comercial.*
  - \_Viabilidad técnica.*
  - \_Viabilidad legal.*
  - \_Viabilidad de gestión.*
  - \_Viabilidad financiera.*
  - \_Viabilidad ambiental.*
- ◆ **Diagnostico..... Pág. 35**
  - \_Síntesis de las principales escuelas musicales privadas en Córdoba.*
  - \_Desarrollo de encuestas.*
  - \_Conclusión de las encuestas.*
  - \_Conclusión del diagnostico.*
- ◆ **Descripción inicial del negocio.....Pág. 47**
  - \_Elección del nombre de la escuela.*
  - \_Distinciones principales del proyecto.*
  - \_Características principales del proyecto para el primer año.*
- ◆ **Viabilidad comercial.....Pág. 52**
  - \_Análisis de los consumidores.*
  - \_Estrategia comercial (Marketing Mix).*
  - \_Estrategias de cobertura de mercado.*
  - \_Definición del macro y micro segmento.*
  - \_Análisis de las fuerzas de Porter.*
  - \_Análisis FODA.*

- ◆ **Viabilidad técnica..... Pág. 63**
  - \_Equipamiento necesario para el primer año de vida del proyecto.*
  - \_Localización.*
  - \_Plaza.*
  - \_Pronóstico de demanda.*
- ◆ **Viabilidad legal.....Pág.74**
  - \_Requisitos para la habilitación*
- ◆ **Viabilidad de gestión.....Pág.76**
  - \_Estructura organizacional.*
  - \_Medio y recursos necesarios para desarrollar el proyecto.*
  - \_Demo de un horario proyectado para el primer año.*
  - \_Definiciones de puestos.*
- ◆ **Viabilidad financiera.....Pág. 85**
  - \_Estimaciones.*
  - \_Estado de situación patrimonial proyectado.*
  - \_Estado de resultados proyectado.*
  - \_Costos Fijos y variables.*
  - \_Estados pro forma para los primeros 5 años de vida del proyecto.*
  - \_Préstamo y pago de la deuda.*
  - \_Índices financieros proyectados.*
- ◆ **Viabilidad ambiental.....Pág. 94**
- ◆ **Conclusión del proyecto de inversión.....Pág. 96**
- ◆ **Anexos 1, 2, 3, 4 y 5..... Pág.99**
  - \_Reseña histórica.*
  - \_Entrevistas personalizadas a distintos referentes.*
  - \_Reglamentos que se utilizarían en el proyecto.*
  - \_Modelo de encuesta utilizado.*
  - \_Planos del local.*
  - \_Datos y proyecciones numéricas utilizados en el escenario esperado.*
  - \_Plan de actividades y cronograma.*
  - \_Bibliografía utilizada.*

## *Introducción*

El siguiente trabajo surge ante la búsqueda de una solución a un problema específico detectado en la ciudad de Córdoba, se observó en la última década (1998/2008), una demanda insatisfecha en el mercado de la música, específicamente en jóvenes que no encontraban un espacio apropiado donde poder aprender y explotar por completo todas las posibilidades de la misma.

El objetivo principal es realizar un análisis de prefactibilidad para determinar la conveniencia de invertir en una escuela de enseñanza musical para jóvenes de entre 8 a 20 años.

La propuesta es la de realizar un proyecto de inversión. Para la misma se requiere un trabajo bien estructurado que sustente el resultado final, ya que este estudio será la base sobre la cual se tome la decisión de si se debe de invertir o no en el siguiente proyecto.

En la actualidad las escuelas musicales modernas enseñan a tocar un instrumento y sus características en clases individuales o pequeños grupos, en una experiencia personal en el rubro, se pudo determinar que a estos jóvenes les toma un gran trabajo aprender a tocar en conjunto, y lo mas difícil es conseguir compañeros para formar su primer grupo musical.

Actualmente, uno de los principales ritmos musicales es el Rock, este nuevo género es popular por su ejecución con compañeros o en “bandas de rock”. Lo anterior se debe a la identificación con pequeñas y/o grandes “bandas” a la que hoy chicos de entre aproximadamente 6 y 20 años son grandes fans.

Se propone con el siguiente trabajo, crear un proyecto de inversión en el cual establezca una estructura general que permita determinar la conveniencia de invertir en el mismo. Para lo anterior se creará un modelo de clases musicales tanto personalizado como grupal, en donde se mezclarían los distintos instrumentos en una misma sala de estudio, con el objetivo de proponer un espacio en donde los jóvenes puedan tener la primer experiencia de tocar grupalmente con estudiantes de edades y gustos similares, y con una nueva modalidad integral nunca antes propuesta.

También, se crearán presentarán acciones innovadoras en cuanto a la utilización de estrategias particulares y alianzas especiales, (como integración hacia atrás con distintos comercios musicales).

Las tácticas a mencionar en cuanto a la organización, esquemas de clases y demás recursos innovadores a utilizar, formarán los pilares y las ventajas competitivas del proyecto, y de esta manera con el estudio y análisis de información precisa, se podrá determinar si es viable o no emprender el proyecto a desarrollar.

## **Objetivo general**

- Realizar un estudio de prefactibilidad que determine el escenario para determinar la conveniencia de invertir en el proyecto de inversión para la creación de una escuela musical moderna.

## **Objetivos específicos**

1. Realizar un diagnóstico donde permita visualizar los principales centros de estudio musicales ubicados en la ciudad de Córdoba.
2. Efectuar una estimación de demanda para el primer año de vida del proyecto.
3. Producir un estudio de las posibilidades técnicas para realizar el siguiente proyecto de inversión.
4. Definir si existen las condiciones mínimas para garantizar la viabilidad de implementar el proyecto.
5. Crear una estimación de flujos y aspectos financieros (VAN, TIR, definición de la tasa de interés, flujo de fondo, presupuesto) e impositivos para medir la rentabilidad del proyecto y así determinar su conveniencia.

## **Metodología**

A continuación se enumeran los pasos a seguir y las herramientas utilizadas para la búsqueda de información en el desarrollo del trabajo:

1) La primer parte de este trabajo comienza con el desarrollo del marco teórico referido a los conceptos técnicos sobre lo que es un proyecto de inversión. En este marco teórico se desarrollarán aspectos y conceptos en lo referido a la matriz FODA, Cinco fuerzas de Michael Porter, Macro y Micro Segmento, fundamentos de la elección, entre los aspectos más destacados del trabajo. Para ello, se realizará el estudio e interpretación de bibliografías y artículos correspondientes a diversos autores.

2) El segundo paso consiste en plantear el problema a tratar, mostrar los aspectos generales de la elección del tema, definir objetivos generales y específicos, y analizar como se realizará el diagnostico sobre el mercado para definir la situación del estado actual de la música moderna en la Argentina y específicamente en la ciudad de Córdoba, y así poder estimar la demanda actual. Para ello se elaborara una encuesta para recaudar información sobre lo que los posibles futuros clientes necesitan en lo referido a este rubro.

En esta etapa también se mostrará como se llevará a cabo el análisis y la implementación de las cinco fuerzas de Michael Porter, especificando el estudio de cada fuerza para el proyecto de inversión de la escuela de música, y definiendo a partir de ello el sector y grupo estratégico de este proyecto. Dentro de este paso también se desarrollará el análisis FODA para definir las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades con las que cuenta el proyecto de inversión. Este paso es clave para comprender el potencial de mercado en la música listo para explotar en la ciudad de Córdoba, y de esta manera analizar todas las variables que pueden influir a la hora de implementar el proyecto.

3) El tercer paso consiste en realizar una primera postura del negocio, definiendo el nombre futuro de la escuela, y la estimación y planificación de aspectos tales como los cálculos financieros, fijación de precios de las cuotas, compra de materiales para el dictado de las clases, contratación de personal y seguridad al cliente entre otros

aspectos. El objetivo de este paso consiste en mostrar las bases sobre la cual se desarrollaría el proyecto.

4) Este paso es el más extenso y tiene que ver con la elaboración de las distintas viabilidades que componen al proyecto de inversión final:

I) Realización del estudio técnico-organizacional definiendo la estructura de puestos, funciones, organigrama, localización, demanda, costos operativos, etc. dentro del proyecto.

II) Análisis de la viabilidad legal, siendo esta una escuela de enseñanza musical con fines lucrativos, tendremos que cumplir con las leyes vigentes en cuanto a la tributación de impuestos, y las necesarias que nos habiliten para el dictado de clases.

III) Definición del plan financiero para evaluar la factibilidad (fuentes de financiamiento, elaboración del valor actual neto y la tasa interna de retorno, diagrama de la estructura de costos, presupuestos, flujo de efectivo) y todo lo referido a la presentación de los aspectos impositivos referido al plan de negocio en cuestión.

IV) Análisis del estudio ambiental, si bien no representa uno de los aspectos más importantes del proyecto, se debe asegurar de no encontrarse en controversia con ninguna política ambiental, de ser así, el proyecto podría volverse no viable.

5) Por último, se pretende concluir con la elaboración de conclusiones sobre el proyecto de inversión para la finalidad principal que es la determinación de la viabilidad del trabajo.

Una vez terminados nuestros objetivos del trabajo y haber verificado la literatura existente en el marco teórico, es necesario establecer el tipo de investigación que se llevará a cabo para determinar como se realizaran las conclusiones. Entre las fuentes de información que utilizaremos se encuentran:



- **Encuestas:** Se efectuaran a jóvenes posibles interesados en el proyecto, y que se encuadren en el perfil solicitado.
- **Observación directa:** Se tomara como referencia escuelas musicales ya existentes, entre las mas destacadas se encuentran: “La escolita” “Collegium” y “La Colmena”.
- **Entrevistas:** Se realizaran a personal actual capacitado que ejerza en el rubro, y personas selectas que entiendan de la materia para lograr mayor objetividad en las respuestas
- **Enfoques cuantitativos:** Dentro de la metodología de investigación en este trabajo, se llevará a cabo estadísticas y procesos de cálculos financieros
- **Estudio de mercado:** Se producirá un estudio de mercado en la zona seleccionada por el método de localización más conveniente, este será de suma importancia, ya que de no ajustarse la zona al proyecto, se deberá escoger otro sector con las condiciones dadas para la ejecución del mismo.
- **Internet:** Paginas Web, comentarios, foros, etc.

## **Marco teórico**

En primera instancia se debe comprender que es un proyecto de inversión, para así darle un significado y entender los objetivos que se plantearán.

Siguiendo el libro de Nassir y Reinaldo Sapag Chain

*“El proyecto surge como respuesta a una idea que busca la solución a un problema”<sup>1</sup>*

\_En este proyecto, la idea surge al detectar un potencial mercado específico con una alta demanda de aspirantes a la música, y poca oferta para satisfacerlo, como era de esperar la respuesta al problema es la de realizar una inversión apropiada y organizada en el tema abordado, pero antes de introducirnos mas continuaremos con el significado de “un proyecto de inversión”

\_Los proyectos pueden tener diversas clasificaciones, entre otras según su finalidad o el objetivo de la inversión, con esto nos referimos a que es posible distinguir entre proyectos que buscan crear nuevos negocios o empresas y proyectos que buscan evaluar un cambio, o una mejora en una empresa ya existente. En este trabajo se plantea la idea de crear un negocio desde el comienzo, en otras palabras “desde cero.”

*A continuación se expone una explicación resumida general del concepto de un proyecto de inversión, tomando como referencia al libro de Sapag Chain.*

***Los objetivos del proyecto pueden ser de diferentes ámbitos, entre ellos:***

- ***Financieros:*** donde se evaluarán los flujos de efectivo, tanto propios como las viabilidades de invertir para el inversionista.
- ***Económicos:*** se enfocará la viabilidad del proyecto para la sociedad en su conjunto.

---

<sup>1</sup> Nassir y Reinaldo Sapag Chain “Preparación y evaluación de proyectos” cuarta ED, Cáp. 1 Pág. 1 Méx. 2003.

- ***Sociales:*** es similar a la evaluación económica pero considerando el impacto sobre la distribución del ingreso, estos serán beneficios o costos que una inversión pueda tener para la comunidad de un país o región.
- ***Proyectos públicos y privados:*** Los tres tipos de objetivos anteriores son necesarios para ambos tipos de proyectos (públicos o privados).

Los proyectos privados son cada día mas enfocados en el objetivo financiero debido a que no hay dinero que perder, los públicos tienen una tendencia a requerir cada vez más análisis económico y social cuando son proyectos grandes.

### **Proyectos buenos vs. Proyectos malos**

Un proyecto se puede decir “bueno” cuando el retorno del mismo es superior al costo de oportunidad de los recursos utilizados: la realización del proyecto implica una situación superior respecto a la sin proyecto.

Un punto a tener en cuenta es que un proyecto privado puede ser uno malo desde el punto de vista económico y/o social, pero bueno financieramente, es por lo cual que se requiere una evaluación comprehensiva.

### **Certeza o incertidumbre**

Los proyectos se desarrollan en el tiempo, lo cual incorpora elementos de incertidumbre sobre los flujos de gastos e ingresos.

- ***Certeza:*** se conoce la magnitud y el tiempo de ocurrencia de gastos e ingresos
- ***Incertidumbre:*** los flujos esperados pueden ser distintos a los efectivos.

### **Descripción del negocio**

En esta primera instancia del proyecto, se analiza y se va definiendo la idea que se pretende gestar para poder ver en un futuro si se puede afrontar la necesidad latente que muestra el mercado. A partir de ello, se va diagramando todos los aspectos que conformaran el proyecto de inversión a futuro, gestando el servicio o productos que se va a brindar, cómo se va a formar como organización, qué mercado se va a

satisfacer, qué tipo de empleados formarán la empresa, entre los aspectos más destacados. Para ello es clave determinar si existe alguna razón que justifique el abandono de una idea antes que se destinen los recursos, se hace un análisis de *pre factibilidad*, que consiste en analizar las fuentes de información secundarias para evitar el menor riesgo posible a la hora de lanzar el proyecto, como también se elabora un análisis de factibilidad, en donde se trabaja con fuentes de información primarias cuantitativas.

### **Alcance del estudio del proyecto: 6 etapas (viabilidades)**

Las viabilidades serán todos los aspectos que se deben analizar para la toma de decisiones del proyecto, absolutamente todas las viabilidades deben cumplirse para que el proyecto se desarrolle.

A continuación se explicaran brevemente cada una de ellas.

#### **1) Viabilidad comercial:**

*Indicará si el mercado es o no sensible al bien o servicio, los aspectos a considerar en esta viabilidad serán:*

- El consumidor potencial (perfil, preferencias, etc.), y la demanda del mercado y el proyecto, tanto actual como futura.
- La competencia y las ofertas del mercado y del proyecto. El objetivo de esta etapa es tratar de determinar una estrategia comercial.
- Comercialización: es uno de los factores más difíciles de precisar, ya que se basa en los resultados de los dos puntos anteriores considerando la incertidumbre de ambos. Los resultados de esta etapa serán determinantes al momento del cálculo económico del proyecto.
- Los proveedores y la disponibilidad y precio de los insumos a utilizar. En esta etapa se busca garantizar el acceso, en condiciones normales, a los insumos necesarios para llevar adelante el proyecto.

## Segmento

Definido los factores ambientales e internos que influyen sobre el posible proyecto de inversión, se debe definir el *segmento* al cual el futuro plan se va a dirigir. **Philip Kotler y Gary Armstrong** definen al *segmento* de la siguiente manera: “*Es la parte o porción de mercado específica a la cual la empresa apunta para desarrollar sus actividades*”.<sup>2</sup>

Los mismos autores, definen las *características* de los posibles grupos de clientes, en base:

- o Grado de cobertura geográfica.
- o Número de segmentos del mercado en los que actúa.
- o Canales de distribución utilizados.
- o Número de marcas.
- o Esfuerzo de marketing (Ej.: fuerza de ventas, \$ en publicidad)
- o Grado de integración vertical
- o Calidad de los productos o servicios
- o Liderazgo tecnológico
- o Capacidad de I + D
- o Utilización de la capacidad.
- o Política de precios.
- o Estructura de la propiedad de la empresa
- o Tamaño de la organización.

Una vez que se ha definido el grupo de clientes en base a las características mencionadas anteriormente, se sigue con la definición de lo que va a ser el macrosegmento y el microsegmento, donde se va a dirigir la empresa.

**Macrosegmento:** Es el área estratégica de negocios (AEN), que significa el área en la cual la empresa tratará de organizar y desarrollar sus negocios.

**Microsegmento:** Se refiere a la definición específica del tipo de cliente al cual la empresa se va a dirigir, acá el análisis es mucho mas referido a aspectos específicos o

---

<sup>2</sup> Philip Kotler, Gary Armstrong, Mercadotecnia, (7ª) séptima edición, Prentice Hall, Pág. 280,281,282, México 1994.

cualidades que poseen algunos integrantes del segmento en general, como Ej.: dentro de los habitantes de un determinado barrio podemos dividir entre los jóvenes y adultos, gustos, edades, etc.

### **Marketing Mix**

Dentro de esta etapa de mercadeo, encontramos una herramienta fundamental de análisis y definición de mercado como es el marketing mix (tan llamado las 4 P). El ***Marketing mix o mezcla de marketing lo define Kotler como: la combinación de cuatro variables de manera que cumplan o mejoren los objetivos. Cuando se construye el mix, siempre hay que estar pensando a quién va dirigido***<sup>3</sup>

Estas cuatro variables llamadas *cuatro P* son:

**Producto:** —————> **Cualquier cosa que se pueda ofrecer** a un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad. Dentro del mismo se analiza:

- Servicios, Calidad, Diseño.
- Garantías
- Marca Registrada
- Embalaje
- En el caso de un *Servicio (Intangibilidad, Variabilidad, Inseparabilidad e Imperdurabilidad)*.

Esto permite crear diferencias físicas, de disponibilidad, servicio e imagen frente a la competencia.

**Precio** —————> **Valor** que el comprador da a cambio de la utilidad que recibe por la adquisición de un bien o servicio. Se incluye en esta fase:

- Precio de lista
- Descuentos
- Períodos de pago
- Plazos de crédito
- Rebajas

---

<sup>3</sup> (7). Philip Kotler, Marketing, (8ª) octava edición, Prentice Hall, Pág. 67,68,69,70 México.

**Plaza** —————> **Son conjuntos de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de hacer accesible un producto o servicio para su uso o consumo. Un canal de marketing realiza la labor de llevar los bienes de los productores a los consumidores, superando las brechas de tiempo, plaza, y posesión. En la misma se definen:**

- Canales
- Surtidos
- Ubicaciones
- Transporte
- Inventario
- Cobertura

**Promoción** —————> **Fines básicos: Informar. Persuadir. Recordar.**

### **Análisis de las Cinco fuerzas de Michael Porter**

Una vez definida la descripción de todo el negocio, definiendo los aspectos subjetivos (misión, visión) y aspectos objetivos (cómo vamos a llevar a cabo la idea), se sigue con la elaboración de estrategias y técnicas para introducirse y competir en el mercado. Es en esta etapa donde se comienza a definir el segmento de mercado donde se va a competir y a desarrollar la actividad. En esta fase es clave el uso de dos herramientas para analizar el entorno, los competidores y las capacidades que pueden llegar a tener al momento de comenzar a actuar en el mercado. Una herramienta clave para el análisis del entorno global, regional y local como así también de los actores involucrados en el mercado lo constituyen: **las Cinco Fuerzas de Michael Porter**.

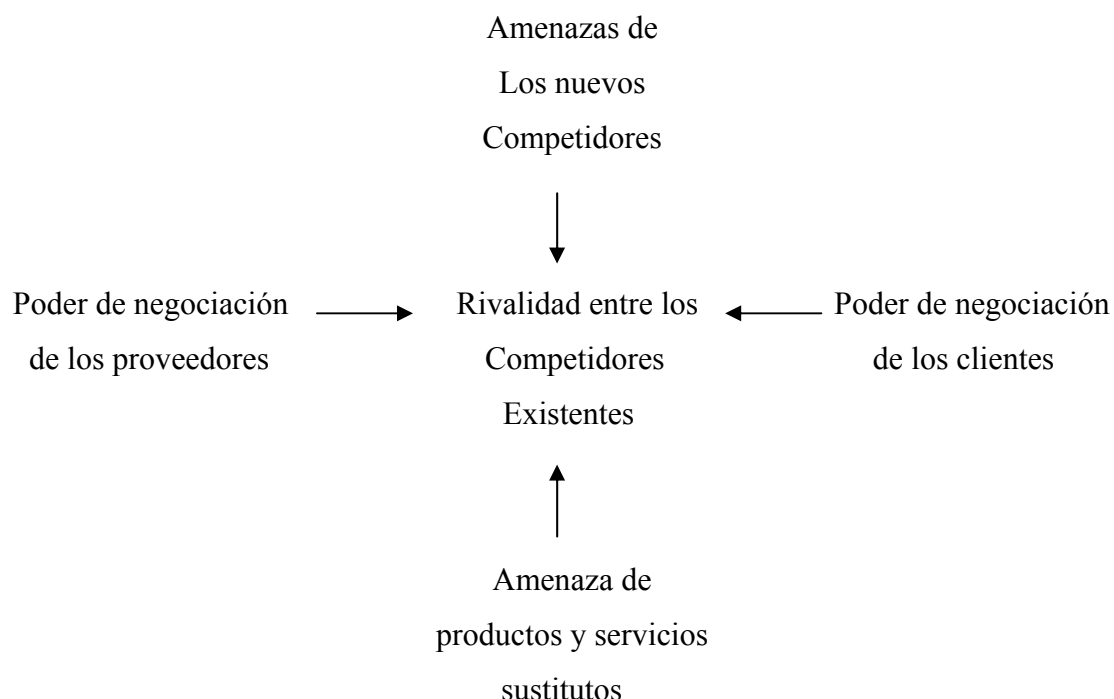
El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste.

En el libro Estrategia Competitiva<sup>4</sup> se establece que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas (mostradas en el siguiente cuadro) que rigen la competencia industrial.

---

<sup>4</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_Porter\\_de\\_las\\_cinco\\_fuerzas](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas)

### Fuerzas de Michael Porter, Gráfico: 1



Fuente:<sup>5</sup>

A continuación se profundizará el siguiente concepto apoyado en el libro de Philip Kotler<sup>6</sup> “Dirección de Marketing.”

Consiste en 5 fuerzas que ejercen presión sobre una misma industria, estas fuerzas son las siguientes:

*1. Amenaza de rivalidad intensa en el segmento.* El mercado o el segmento serán atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

*2 Amenaza de competidores potenciales.* Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

<sup>5</sup> Michael Porter, *Estrategia Competitiva* - Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, Editorial REI, Cap. I, año 1992. Pág. 56,57,58,59,60. México.

<sup>6</sup> Philip Kotler, *Dirección de Marketing* Décima edición, Pág. 218 México.



3. *Amenaza de ingreso de productos sustitutos.* Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

4. *Poder de negociación de los compradores.* Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse.

5. *Poder de negociación de los proveedores.* Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.

Por otro lado *Porter* identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva:

1. **Economías de escala**
2. **Diferenciación del Producto**
3. **Inversiones de Capital**
4. **Desventaja en Costos independientemente de la Escala**
5. **Acceso a los Canales de Distribución**
6. **Política Gubernamental**

## Matriz FODA

La otra herramienta clave para el análisis es el FODA. **Harold Koontz** en su libro *Administración*, definió al FODA. De la siguiente manera: *Esta es una herramienta, una metodología, que permite conformar un cuadro sobre la situación actual de la empresa. El objetivo de esta herramienta es lograr un diagnóstico que permita tomar decisiones acordes a las políticas y estrategias de una empresa. Con ella, se analizan dos tipos de variables:*<sup>7</sup>

- \* Variables Internas: Son aquellas variables que la empresa puede controlar por sí misma.
- \* Variables Externas: Son aquellas variables que la organización no puede controlar y se hace difícil modificarlas.

### En las variables internas, se ubican

- \* Fortalezas: Son los recursos y destrezas que ha adquirido la empresa. Aquello en lo que tiene una posición más consistente que la competencia.
- \* Debilidades: Aquella situación en la que la empresa se encuentra en desventaja con respecto a la competencia.

### En las variables externas, se ubican:

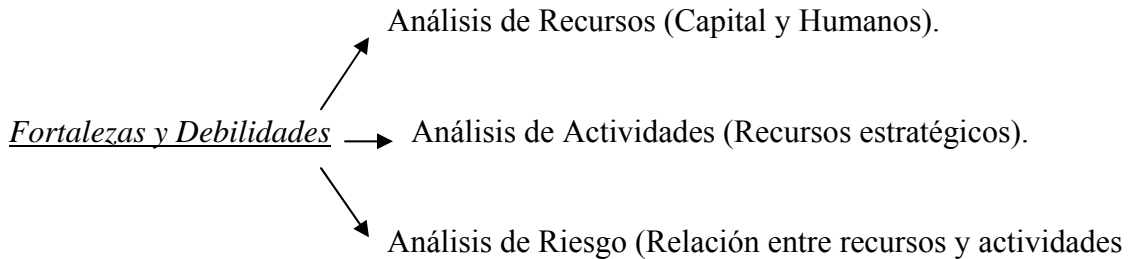
- \* Oportunidades: Variables que están a la vista de todos, y que si no son vistas a tiempo significa la pérdida de una ventaja.
- \* Amenazas: Son variables que ponen a prueba la supervivencia de la empresa. Si se reconocen a tiempo, pueden transformarse en oportunidades para la empresa.

---

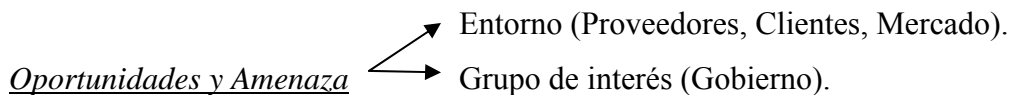
<sup>7</sup> Harold Koontz, *Administración*: Una perspectiva global, (11ª) Onceava Edición, Mc Graw Hill, Pág 98,99,100, México.

A partir de lo desarrollado en conceptos sobre la matriz FODA, se puede llegar a la conclusión de qué se analiza y se verifica en cada análisis de variables:

Dentro de las variables internas se puede encontrar:



Dentro de las variables externas podemos ubicar:



## **2) Viabilidad técnica:**

Analiza las posibilidades materiales, físicas o químicas de producir el bien o servicio, también provee información para cuantificar el monto de la inversión y sus costos de operación.

De este estudio surgirá la función de producción óptima (demanda de trabajo, capital, etc.) Dos aspectos fundamentales a los que se enfoca este estudio son los de:

- Localización, donde podrán plantearse dos opciones
  - a) Localizaciones alternativas (hoteles, fábricas, etc.)
  - b) Localización fija (explotaciones de minería, petróleo), en este caso no se realiza el estudio de localización.
  
- Ingeniería de tamaño: acá los determinantes serán:
  - a) Demanda
  - b) Disponibilidad de insumos
  - c) Localización
  - d) Plan estratégico de desarrollo

El estudio técnico, según *Nassir Sapag Chain*, tiene por objeto proveer información para cuantificar el monto de las inversiones y de los costos de operación pertinentes.

Este autor sostiene que es clave en este estudio definir:<sup>8</sup>

- Equipos de fábrica para la operación.
- Monto de la inversión.
- Disposición en planta (espacio físico).
- Tamaño óptimo de la planta.
- Localización.

Este tipo de estudio es importante para definir la materia prima a utilizar y para cuantificar las necesidades de la mano de obra. Por otro lado, siguiendo con la postura de *Gabriel Baca Urbina*, la definición del tamaño del proyecto es fundamental para la determinación de las inversiones y costos que se derivan del estudio técnico.<sup>9</sup>

La determinación del tamaño óptimo es difícil, pues las técnicas existentes para su determinación son iterativas y no existe un método preciso para hacer el cálculo. En esta etapa técnica, es necesario plantear una serie de alternativas cuando no se conoce y domina a la perfección la tecnología que se va a emplear en el proyecto.

### **Localización.**

Un aspecto fundamental a la hora de realizar el estudio técnico, es el proceso de definir la localización que tendrá el futuro negocio. Esta es una decisión a largo plazo que requiere un análisis integrado con las demás variables: transporte, competencia, demanda. *Nassir Sapag Chain* define dos etapas en la decisión de localización:

- Macro localización: Permite reducir el número de soluciones posibles al descartar los sectores geográficos que no responden a las condiciones requeridas del proyecto.
- Micro localización: Deriva del paso anterior, e indicará cuál es la mejor alternativa de instalación dentro de la macro zona elegida.

---

<sup>8</sup> Nassir Sapag Chain, *Proyectos de Inversión (Formulación y Evaluación)*, (4ª) cuarta edición, Prentice Hall, Cap II, Pág 21. México 1994.

<sup>9</sup> Baca Urbina Gabriel, *Evaluación de proyectos* (4ª) cuarta edición, Mc Graw – Hill, 2001, Cap I, Pág 8. México.

A su vez, existe una serie de factores que influyen sobre la decisión de localización, según *Nassir Sapag Chain*:<sup>10</sup>

- *Medios y costos de transporte* (El factor de transporte es el único determinante algunas veces).
- *Disponibilidad y costos de mano de obra* (cercanía del mercado laboral y la tecnología implementada en la mano de obra).
- *Cercanía de las fuentes de abastecimiento*
- *Estructuras de Comunicaciones.*
- *Factores ambientales: Dervitsiotis*, autor citado por *Sapag Chain*, señala tres (3) factores genéricamente ambientales que condicionan la localización pero no el proceso productivo (*Disponibilidad y confiabilidad de los sistemas de apoyo, Condiciones sociales y culturales, y Consideraciones legales y políticas*).
- *Cercanía del mercado.*

Existen dos métodos con los que un emprendedor puede llevar a cabo la decisión de localización:

#### 1-Por patrones no cuantificables:

- Tiene mayor validez en la macrozona que en una ubicación específica.
- Se basa en la decisión de un solo individuo (preferencia personal).
- No otorga alternativas de localización, solo la opción de aceptarlo o no.
- Su problema: es un enfoque estático.

#### 2-Método cualitativo por puntos:

Consiste en definir los principales factores determinantes de una localización. Se otorga valores ponderados de peso relativo a los diferentes factores que ejercen influencia sobre la decisión de localización. Se elige aquella opción con mayor calificación total ponderada.

---

<sup>10</sup> Nassir Sapag Chain, *Proyectos de Inversión (Formulación y Evaluación)*, (4ª) cuarta edición, Prentice Hall, 1994, Cap IX, Pág 190,191. México.

### **Pronóstico de Demanda.**

Uno de los aspectos más importantes, sino el más destacado de esta etapa del plan de marketing, es pronosticar la demanda a futuro del mercado. *Nassir Sapag Chain* define a la demanda de la siguiente manera: “*Es la búsqueda de satisfactores de un requerimiento o necesidad que realizan los consumidores, aunque sujeta a diversas decisiones*”.<sup>11</sup>

*Nassir Sapag Chain* clasifica dos tipos de métodos para pronosticar demanda:<sup>12</sup>

**Subjetivos:** *El autor destaca dentro de estos ítems los siguientes procesos para pronosticar demanda:*

- ***Método Delphi:*** Consiste en reunir un grupo de expertos en un panel a los cuales se los somete a un cuestionario, y luego se juntan las respuestas de cada uno y se hace una respuesta en conjunto. Es útil para pronosticar comportamientos futuros cuando el tiempo para pronosticar es escaso
- ***Datos históricos cualitativos:*** El uso de datos cualitativos ya existentes en el mercado para predecir la demanda futura del negocio.
- ***Demanda Total de Mercado:*** Es el volumen total que compararía un grupo definido de consumidores, en una zona geográfica definida, en un lapso definido, en un entorno definido, bajo un nivel y esfuerzo de mercadotecnia de la industria definida. La misma se calcula de la siguiente manera:

$$\underline{\mathbf{D = N \times Q \times P}}$$

D = Demanda Total de Mercado.

N = Cantidad de compradores en el mercado

Q = Cantidad comprada por el comprador promedio al año.

P = Precio de una unidad promedio.

---

<sup>11</sup> Nassir Sapag Chain, *Proyectos de Inversión (Formulación y Evaluación)*, (4ª) cuarta edición, Prentice Hall, 1994, Cap III, Pág 22. México.

<sup>12</sup> Nassir Sapag Chain, *Proyectos de Inversión (Formulación y Evaluación)*, (4ª) cuarta edición, Prentice Hall, 1994, Cap III, Pág 36. México.

- **Series de tiempo:** Se busca identificar un patrón básico de comportamiento que posibilite la proyección futura de la variable deseada. Se identifican cuatro componentes:

Existen numerosos métodos para pronosticar la demanda, pero debido a que mucha de la información necesaria para realizar algunos de los métodos anteriores es imposible de pronosticar, en este proyecto se utilizará el que explica y desarrolla en su libro *Proyectos de Inversión Nassir Sapag Chain*, el metodo Delphi y un pronostico de demanda local basado en datos reales de la zona. Por último se utilizará un cronograma que marque los hechos mas importantes ocurridos en los últimos tiempos donde se anotaran los acontecimientos que los expertos del método Delphi remarcaron.

**Decisiones de tamaño:** Para la toma de esta decisión los determinantes serán:

- Demanda
- Disponibilidad de insumos
- Localización
- Plan estratégico de desarrollo

Al momento de decidir el tamaño, no solo la existencia de economías de tamaño deben primar en la decisión. Hay otros elementos a considerar como la posibilidad de vender el producto y el precio al cual es posible venderlo.

También se debe considerar que no siempre un mayor tamaño e incluso una demanda suficiente maximizará los beneficios.

### 3) **Viabilidad legal:**

El estudio de viabilidad legal debe informar si la legalidad vigente permite, o más bien no impide la realización del proyecto empresarial. Este estudio de viabilidad, al igual que los otros, en lo posible debe ser efectuado por expertos, y el encargado de evaluar la factibilidad global del proyecto seguirá la orientación de los especialistas que analizarán la existencia de restricciones de carácter legal y los aspectos legales que ejerzan influencia sobre el proyecto restringiendo ciertas opciones, e influyendo sobre costos e ingresos. Un elemento clave acá lo constituyen “los impuestos.”

#### **4) Viabilidad de gestión:**

Se busca definir si existen las condiciones mínimas para garantizar la viabilidad de implementación. Muchos buenos proyectos fracasan porque no son bien implementados.

Es uno de los aspectos donde, en general, menos atención se presta al momento de evaluar el proyecto.

Busca definir la estructura organizativa que mejor se adapte a los requerimientos de su posterior operación como uso de mano de obra, de capital, etc.

Una de las etapas del proyecto de inversión que requiere de planificación y tiempo para pensar cada detalle la constituye la dirección y organización de la empresa. En este paso debe el empresario o emprendedor pensar **Cómo se imagina su empresa operando en un futuro?** Esta pregunta incluye una serie de aspectos que tienen que ver con la formación de la estructura gerencial de la empresa, el tipo de liderazgo a utilizar, los incentivos a aplicar a empleados, diagramas de organigramas, selección de personal, definición de objetivos organizacionales y personales entre los aspectos más destacados de este paso.

#### **Estructuras organizacionales**

Diferentes autores sobre la administración y organización empresarial han definido una serie de estructuras con sus funciones y principales ventajas. Entre las principales y más eficientes a la hora de implementar un plan de negocio se pueden citar:

**Tabla N°: 1**

<b><u>ESTRUCTURAS</u></b>	<b><u>VENTAJAS Y DESVENTAJAS</u></b>
<b>1- Estructura simple:</b> Control casi directo de la responsabilidad directiva por parte del emprendedor.	<i>Ventajas:</i> Suele ser más cómodo para el emprendedor un control directo de todo lo que esta creando. <i>Desventajas:</i> Responsabilidades difusas entre los colaboradores.
<b>2-Estructura funcional:</b> Basada en las actividades primarias que hay que realizar.	<i>Ventajas:</i> Clara definición de responsabilidades y control directo por parte del director.



	<p><i>Desventajas:</i></p> <p>Predominio de lo rutinario, separación extrema de las áreas y dificultades para coordinar.</p>
<p><b>3-Estructura multidivisional:</b></p> <p>Divide a la organización en unidades en función de los productos, servicios, áreas geográficas o procesos de la empresa a crear.</p>	<p><i>Ventajas:</i></p> <p>Supera barreras funcionales para adaptarse a realidades de cada negocio (unidades de negocio)</p> <p><i>Desventajas:</i></p> <p>Dificultades para definir la base de la divisionalización y mayor complejidad de las organizaciones.</p>
<p><b>4-Estructura holding o “grupo”:</b></p> <p>Centro corporativo que contiene negocios independientes dentro, a través de controles simples.</p>	<p><i>Ventajas:</i></p> <p>Permite que cada unidad defina estrategias, modelos e innovación, con mínimo control central.</p> <p><i>Desventajas:</i></p> <p>Dificultades para lograr coherencia general, duplicación de esfuerzos posibles.</p>
<p><b>5-Redes y organizaciones virtuales:</b></p> <p>No tienen estructuras muy formales ni sedes físicas. Funcionan en base a premisas de asociación, vínculos y red.</p>	<p><i>Ventajas:</i></p> <p>Se trata de satisfacer necesidades reales con erogaciones mucho menores y fomenta la subcontratación de actividades.</p> <p><i>Desventajas:</i></p> <p>Dificultades para seguir el proceso de innovación y capitalizarlo para una empresa.</p>
<p><b>6-Estructura matricial:</b></p> <p>Combinación de estructuras. Por ejemplo geografía y productos. No sólo es apta para empresas grandes, sino por ejemplo para pequeñas empresas de servicios profesionales.</p>	<p><i>Ventajas:</i></p> <p>Contacto más directo, motivación de los directivos y desarrollo de mayor cantidad de directivos y talentos.</p> <p><i>Desventajas:</i></p> <p>Tiempo en la toma de decisiones, posibles conflictos, se diluyen responsabilidades.</p>

Fuente: Gary Dessler, Organizaciones y Administración Editorial, Prentice Hall, Cap II, Pág 45.46. México

## 5) Viabilidad financiera:

Después de haber definido el estudio comercial, técnico, legal y los aspectos referidos a la estructura organizacional, es importante, definir los aspectos financieros que den una idea de cómo el proyecto se va a implementar en la realidad. Es decir, se necesita cuantificar en forma monetaria todo lo que se ha venido describiendo anteriormente.

Es la etapa a la que suele darse mayor prioridad y mide la rentabilidad de la inversión.

- En esta etapa se busca ordenar y sintetizar la información de carácter monetario con el objetivo de estimar la rentabilidad del proyecto
- Las estimaciones en esta etapa se resumen en la construcción del flujo de caja de costos e ingresos
- Un elemento clave de esta etapa es el horizonte temporal sobre el cual se evalúa el proyecto.
- Un determinante que ejerce una influencia clave en el resultado monetario del proyecto es la forma en que se financia el mismo: fondos propios, leasing, préstamos, etc.

En esta parte del proyecto entran en juego una serie de elementos y pasos que la empresa deberá definir con suma estudio y precisión para tener el mínimo margen de error al momento de implementar el plan en el mercado. El primer elemento que se debe definir, es el sistema contable que tendrá la empresa.

*Rafael Alcaraz Rodríguez, define al **sistema contable** como el proceso para llevar ordenadamente las cuentas de la empresa, saber cual es su situación y buscar alternativas atractivas que le permitan ahorrar en costos y gastos, aumentando sus expectativas de rendimiento*<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Rafael Alcaraz Rodríguez, El emprendedor de Éxito (Guía de planes de negocio), segunda edición, Mc Graw Hill, 2000, Cáp V.Pág 212,213. México.

El área contable de la empresa, debe tener objetivos claros y concretos, ya que todo el manejo económico depende de ésta y cualquier error se reflejará en la salud financiera de la empresa.

El sistema contable de una empresa, dando forma ya al plan financiero de la misma, se compone de diversos elementos que son necesarios para tener precisión sobre como se están desempeñando las actividades y funciones de la empresa a nivel monetario. A continuación se enumeran los elementos claves que conforman el sistema contable y plan financiero de esta escuela:<sup>14</sup>

**Catalogo de Cuenta:** Se utiliza para anotar todas las operaciones de la empresa de manera ordenada y facilitar el proceso contable. Estas constituyen partidas que se incluyen en el libro diario de la empresa.

**Costos y Gastos:** Un costo es un recurso sacrificado o perdido para lograr un objetivo. Un Gasto, es el costo expirado, es decir, ya me ha dado la utilidad deseada en el tiempo. Por lo general los costos de una empresa según su comportamiento se dividen en:

**Fijos:** Son aquellos que permanecen constante aunque cambie el nivel de producción. Ej: La renta de la planta fabril.

**Variables:** Son aquellos que cambian, cuando se modifica el nivel de producción. Ej: El volumen de ventas.

A su vez, existen otros tipos de costos como los costos inventariables, gastos del período, costos totales (suma de todos los costos, fijos y variables) y unitarios, costos en función al negocio (Costos de la cadena de valor) y en base al objeto de costos (costos directos e indirectos).

**Capital Social:** Es la cantidad total de dinero que invierten los dueños de la empresa para conformar la misma y sirve como base para el inicio de las operaciones de la misma.

---

<sup>14</sup> Rafael Alcaraz Rodríguez, El emprendedor de Éxito (Guía de planes de negocio), segunda edición, Mc Graw Hill, 2000, Cáp V.Pág 220-246. México.

**Entradas y salidas:** Las entradas según Rafael Alcazar Rodríguez, son todos los ingresos de dinero que la empresa recibe, mientras que las pérdidas son todos los egresos (costos y gastos) que la empresa realiza.

**Presupuesto:** El presupuesto, según *Horngren, Charles, es la expresión cuantitativa de los planes de acción, que ayuda a la coordinación y ejecución de esos planes.* El presupuesto es una herramienta útil para implementar la estrategia que obliga a coordinar, comunicar y mirar a futuro.

*En ella se expresa el costo e ingreso de todas las actividades que realiza la empresa.<sup>15</sup>*

**Balance General:** Presenta la situación del negocio en un momento particular (principio del año fiscal / fin del año fiscal). Es un instrumento que muestra, a una fecha determinada, cuales son los activos, pasivos y capital contable con que cuenta la empresa. Muestra su situación financiera, es decir, que tiene, que debe y que pagó. Es importante recalcar aquí la llamada **ecuación contable:**

$$\boxed{\text{ACTIVO} = \text{PASIVO} + \text{CAPITAL CONTABLE}}$$
 La descripción de sus elementos contiene:

**Activo:** Son los recursos económicos propiedad de la empresa. Los mismos pueden dividirse en:

**Activos Circulantes:** Son activos en efectivo de corto plazo ( 1 año). Ej.: Inventario de Materia prima, caja, banco, etc.

**Activos fijos:** También llamados activos no circulantes, son aquellos que con los años pueden volverse anticuados o inservibles (más de 1 año). Ej: Terreno, edificio, depreciación de rodados, etc.

**Pasivo:** Representa lo que el negocio debe a otras personas o instituciones.

**Pasivos Circulantes:** Son pasivos a corto plazo (1 año). Ej.: Impuestos por pagar, cuentas por pagar.

---

<sup>15</sup> Horngren Charles T., Data Srikant, Foster George, Contabilidad de Costos (Un enfoque Gerencial),12° edición, Pearson Educación, Cap II, Pág 23-30. México.

***Pasivos no Circulantes:*** Son pasivos que sobrepasan el año. Ej.: Deudas a largo plazo, Hipotecas por pagar, etc.

**Capital contable:** Representa el patrimonio de los dueños o accionistas.

**Estado de Resultado:** Es el instrumento que utiliza la administración para reportar las operaciones que realiza la empresa en un período determinado. De esta manera, la ganancia o pérdida se obtiene restando los gastos a los ingresos. Su estructura es la siguiente:

***Tabla N°: 2***

<u>ESTADO DE RESULTADO</u>	
VENTAS	
- devoluciones sobre ventas.	
- Descuento sobre ventas.	
- Costo de venta.	
= UTILIDAD BRUTA.	
- intereses por pagar.	
- Impuestos por pagar	
- Gastos del período (gastos administrativos, comerciales, financieros).	
= <b><u>UTILIDAD NETA</u></b> (GANANCIA O PERDIDA).	

**Flujo de efectivo (estados pro forma):** El mismo permite proyectar de manera concreta y confiable, la situación económica de la empresa en tiempos futuros, facilitando el cálculo de las cantidades de dinero que se requerirán en fechas posteriores como la cantidad de dinero que ingresará a la empresa. Para el cálculo del mismo, es clave calcular herramientas fundamentales como:<sup>16</sup> (*La anterior tabla N°:2 y las siguientes N°:3, N°:4 y N°:5 provienen de la misma fuente citada en el pie de página*).

---

<sup>16</sup> Nassir Sapag Chain, Proyectos de Inversión (Formulación y Evaluación),(4ª) cuarta edición, Prentice Hall, 1994, Cap XV, Pág 301-320. México.

**Valor actual neto (VAN):** Es la diferencia entre todos los ingresos y todos los egresos del proyecto expresados en moneda actual.

*Tabla N°: 3*

$$VAN = \sum (Y_t - E_t / (1+i)^t) - I_0.$$

**Y<sub>t</sub>**= Flujo de ingresos del proyecto.

**E<sub>t</sub>**= Egresos del proyecto.

**I<sub>0</sub>**= Inversión inicial en el momento cero de la evaluación.

EL PROYECTO SE ACPETA SI LA VAN > 0.

**Tasa Interna de Retorno (TIR):** Evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por período con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual.

*Tabla N°: 4*

$$TIR = \sum (Y_t - E_t / (1+r)^t) - I_0 = 0.$$

**r**= Tasa interna de retorno.

Es equivalente a hacer el VAN = 0

EL PROYECTO SE ACEPTA SI LA TIR > A LA TASA DE DESCUENTO DE FLUJOS DEL MERCADO.

A continuación se mostrará un esquema de cómo se lleva a cabo un flujo de efectivo:

**Tabla N°: 5**

<p style="text-align: center;"><b><u>ESQUEMA DE FLUJO DE EFECTIVO.</u></b></p> <p><b>SALDO INICIAL DE EFECTIVO</b></p> <p>+ Entrada de operación: Cuentas por cobrar Ventas al contado Otras entradas.</p> <p><b>= TOTAL DE ENTRADAS.</b></p> <p>- Salidas de operación: Cuentas por pagar Compras al contado Otras salidas.</p> <p><b>= TOTAL DE SALIDAS.</b></p> <p><b>=FLUJO DE EFECTIVO DE OPERACIÓN.</b></p> <p>+ Entradas de financiamiento e inversión: Préstamo bancario. Aumento de Capital. Otras entradas de financiamiento/ Inversión.</p> <p><b>= TOTAL DE ENTRADAS DE FINANCIAMIENTO.</b></p> <p>- Salidas de financiamiento e inversión: Adquisición de activos Pago de deudas e intereses.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Indicadores Financieros:** Son herramientas que se utilizan para evaluar los resultados de las operaciones del negocio, tomando como base el estado financiero proyectado de la misma. Entre los más destacados se pueden citar:<sup>17</sup>

**Índice de Liquidez:** Permite medir la capacidad de la empresa para pagar los préstamos o deudas a corto plazo.

$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$

**Capital de Trabajo:** Son los bienes y derechos con los que cuenta la empresa después de cubrir la deuda a corto plazo

$\text{Activos Circulantes} - \text{Pasivos Circulantes}$

<sup>17</sup> Rafael Alcaraz Rodríguez, El emprendedor de Éxito (Guía de planes de negocio), segunda edición, Mc Graw Hill, 2000, Cáp V.Pág 252,253. México.

**Punto de Equilibrio,** El análisis del punto de equilibrio sirve para:

- conocer a que volumen de ventas los ingresos absorben el costo total. Cuando las cantidades de alumnos son mayores de las del punto de equilibrio la empresa percibirá beneficios, si producción (cantidad de mensualidades) se encuentra por debajo del punto de equilibrio tendrá pérdidas.
- conocer el incremento necesario en las ventas para obtener determinada utilidad.
- conocer el incremento necesario en las ventas para mantener la misma utilidad al incrementar los costos fijos.
- conocer la afectación de la utilidad al modificar el precio de venta sin alteración de los costos fijos y variables.
- conocer como se mueve el punto de equilibrio al variar el precio de venta, los costos fijos y variables, en forma individual y conjunta.

Puede calcularse de las siguientes maneras:

- Forma aritmética

$$Q_{\text{equilibrio}} = \frac{CF}{I - CV}$$

CF = Costos Fijos totales

CV = Costo variable, costo en que se incurre por cada unidad atendida en la escuela.

I= Ingresos por ventas, precio medio de la mensualidad.

*Existen otros tipos de índices, pero los mencionados serán los más utilizados en este plan de negocios.*

### **6) Viabilidad ambiental:**

Ha ido ganando importancia en los últimos tiempos. Se busca determinar si se pueden producir efectos no deseados, ya sean presentes, o futuros no esperados sobre el medio ambiente.

Con su prevención y control oportuno, permitirá un crecimiento económico sostenible, se trata con esto de medir los costos y beneficios que recibe la sociedad como un todo por la realización de un proyecto.



Existen 3 metodologías:

- Cualitativas: se identifican, analizan y explican los impactos positivos y negativos que se podrían generar sobre el medio ambiente. Se utiliza cuando no se dispone de fondos abundantes.
- Cualitativos numéricos: se asignan ponderaciones en escala de valores a las distintas variables ambientales de manera arbitraria
- Cuantitativos: se busca determinar los costos asociados a las medidas de mitigación parcial o total, así como de los beneficios por los daños evitados. Ambos aspectos se incorporan al flujo de caja

**Por ultimo el proyecto reconoce 4 etapas**

**1) Idea**

**2) Pre-inversión**

**3) Inversión**

**4) Operación**

**1) Idea:**

Se trata de identificar problemas que puedan resolverse, y oportunidades de negocio que puedan aprovecharse.

**2) Pre-inversión:**

Se realizan distintos estudios, en los cuales se va incorporando nueva y mejor información.

- a) Perfil: se elabora con información existente, el juicio común y la experiencia, también se realizan estimaciones globales como Ej. que pasaría si se ejecuta o no el proyecto.

b) Pre-factibilidad: se profundiza la investigación en base a fuentes de información secundaria. En esta etapa se descartan soluciones en base a mayores elementos de juicio.

Es aquí donde se estimarán las inversiones probables, costos de operación e ingresos, por lo general esta etapa dura 30 días y puede ser rechazado el proyecto en la misma.

c) Factibilidad: se trabaja en base a información de fuentes primarias, incluso se genera la misma. El uso de variables cualitativas es mínimo. Aquí se definirán con precisión cuestiones tales como tamaño, tecnología, etc. En base a antecedentes precisos.

En esta etapa es muy difícil que se rechace el proyecto debido a que se realizan cálculos muy aproximados y precisos.

### 3) **Inversión:**

- Formulación y preparación: tienen por objetivo definir todas las características que tengan algún grado de influencia sobre el flujo de ingresos y egresos, así como su magnitud
  
- Evaluación: se divide en 3 subetapas,
  - a) Rentabilidad
  - b) Análisis de variables cualitativas
  - c) Análisis de sensibilidad

### 4) **Operación:**

Será la ejecución del proyecto o “puesta en marcha” luego de haber cumplido con las 6 viabilidades y ser aprobado por las tres etapas anteriores

## **Diagnóstico**

Se comenzará el diagnóstico mencionando los métodos de enseñanza tradicionales utilizados por las escuelas de música actuales.

La ciudad de Córdoba dispone de diversos institutos privados para aprender música, pero todos aquellos carecen de un establecimiento preparado para alumnos de baja edad, principalmente por contar con espacios antiguos y deteriorados, métodos de enseñanza no actualizados, y el poco conocimiento acerca de las preferencias y expectativas que tiene cada estudiante que ingresa a su instituto.

\_Luego de un estudio realizado a las actuales escuelas musicales en Córdoba, producido a través de entrevistas a los directores de las mismas (Ver Anexo N°:1) y la observación directa, se llegó a la conclusión que todas se caracterizan por:

- Dictar clases en un ambiente deteriorado.
- Utilización de métodos tradicionales de estudio, sin brindar opciones para estudiantes que buscan a la música por recreación.
- No generar retroalimentación con los estudiantes al no poseer herramientas, o charlas personalizadas con los alumnos que determinen los pro y contra del sistema.
- No garantizar la formación de un grupo musical con quien practicar fuera del horario de clases.
- No contar con programas ni profesores para alumnos de baja edad.
- No estimular a la creación de una comunicad dentro de la escuela.

*A continuación se describe una síntesis de las principales instituciones de música moderna de la ciudad de Córdoba.*

Las escuelas entrevistadas a siguientes, son las más importantes en la actualidad de Córdoba, las mismas son: La Colmena, Laem, Collegium, La Escuelita, Flashmi y Pneuma.

**Nombre: La Colmena**

**Dirección:** Rodríguez Peña 227 Córdoba – Córdoba

**Pag. Web:** [www.lacolmena.edu.ar](http://www.lacolmena.edu.ar)

**Teléfono:** (0351) 425-0413

Fundada en el año 1983, comenzó como un espacio solo de debate y estudio, pero luego frente a la demanda de muchos jóvenes debió La Colmena comenzar con la actividad docente. Con un primer año de 20 alumnos para luego en 1985 tener más de 90 y al año siguiente más de 150. En la actualidad cuenta con 374 alumnos los cuales se conforman de diversas edades que van desde los 15 años hasta 25 en su mayoría y luego algunos casos de estudiantes de edades mayores. Los cursos están compuestos desde clases individuales especializadas hasta otras intergrupales de 20.

Desde el año noventa que cuenta con salas de ensayos y un estudio de grabación. Posee desde el año 1999 títulos oficiales con validez nacional otorgados por DIPE (Dirección de Institutos Privados de Enseñanza) para las carreras de instrumentista, vocalista y composición.

Dentro de las carreras de instrumentista las opciones son:

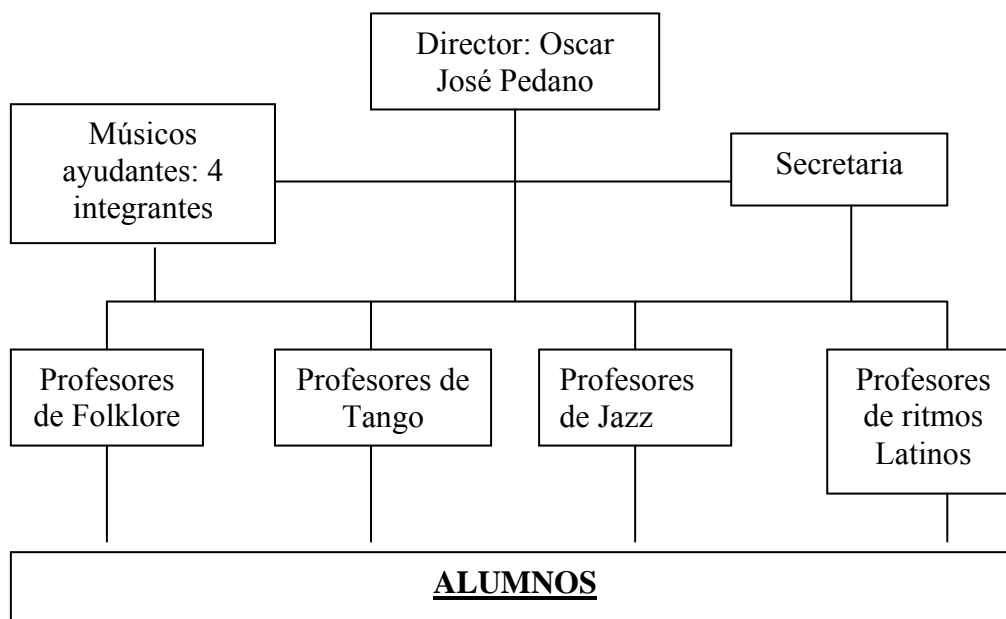
- ◆ Guitarra
- ◆ Saxofón
- ◆ Bajo
- ◆ Trompeta
- ◆ Piano
- ◆ Flauta estándar y traversa
- ◆ Batería y percusión

\_Las demás carreras, de vocalista y composición no se subdividen.

Aranceles de La Colmena:

Todas las carreras poseen la misma matrícula anual de ingreso y cuota mensual, \$350 y \$310, todas las carreras terciarias tienen una duración de cuatro años o dos años si se opta por el ciclo básico de nivelación que en ocasiones es requerido para luego continuar con la carrera terciaria.

### Organigrama de la Colmena:



Fuente: entrevista a Oscar José Pedano

### **Nombre: Laem**

*Dirección:* León 1556, Crisol Sur

*Página Web:* [www.laem.com.ar](http://www.laem.com.ar)

*Teléfono:* (0351) 4572903

Nació el 8 de Mayo del 2001, se enseñan los instrumentos Saxo, Piano, Batería, Guitarra, Flauta Traversa, Trompeta, Clarinete, Bajo y Violín. Y luego se dictan cursos de sonido, canto y armonía entre otros.

Laem dispone de dos modalidades de estudio, por un lado se encuentran los instrumentos personalizados ya nombrados y por otro lo cursos de sonido.

Cada curso de instrumento personalizado tiene una duración de 45 minutos por clase con una modalidad de 2 veces por semana en donde estas dos clases se dividen en una individual donde se evalúan aspectos específicos del instrumento y otra grupal en donde se comparten conocimientos en grupos de alumnos. Se podrá encontrar un nivel inicial y otro superior del sistema anterior.

La otra modalidad de Laem son los cursos de sonido los cuales tiene una duración de 4 meses y la asistencia a clase se realiza una vez con una duración de tres horas, este curso tiene un valor de \$200 mensuales con una inscripción de \$80

Aunque año tras año ha ido cobrando cada vez mas fuerza su máximo auge lo obtuvo en los años 2006, 2007 y 2008 donde los picos máximos de alumnos fueron de 75, 120 y

200 respectivamente aunque no se mantuvo todo el año así, por eso el siguiente gráfico refleja los flujos de alumnos y las proyecciones para el 2009.

Año/Alumnos	Máximo	Promedio
2006	75	50
2007	120	100
2008	250	190
Proyección 2009	300	220

Fuente: entrevista a William Freille

La escuela desde los últimos 4 años viene realizando audiciones anuales en diferentes anfiteatros donde los alumnos pueden mostrar ante un público de familiares y amigos todo lo que han aprendido durante el transcurso del curso.

**Nombre: Collegium**

*Dirección:* Caseros 963, Centro

*Página Web:* [www.collegiumcordoba.org](http://www.collegiumcordoba.org)

*Teléfono:* (0351) 4256569

Fundada en el año 1982, Collegium es una Cooperativa de Trabajo Limitada integrada por músicos, docentes y trabajadores. En la actualidad la cantidad de asociados supera las cien personas.

Con 27 años de vida, dispone de un edificio propio que alberga todas sus actividades, con 2000 m2 de superficie cubierta y 1000 m2 no cubiertos; todo aprobado por la Dirección de Institutos Privados de Educación (DIPE). Cuenta con múltiples recursos para la enseñanza musical: siete pianos, equipos de audio, mobiliario para el dictado de clases, diversos instrumentos musicales, amplificadores y computadoras.

La institución ofrece dos carreras: El Profesorado de Artes en Música (PAM) y la Técnica Superior de Artes en Música Instrumentos (TSI).

El PAM forma profesionales en el campo de la enseñanza musical, con inserción laboral que abarca desde nivel inicial al nivel medio. Mientras que la TSI prepara instrumentistas o cantantes profesionales, que al egresar pueden desarrollar la carrera de músico ya sea como solista o en conjuntos (orquestas); en cuanto a la orientación estilística, el alumno puede optar por la música clásica (académica) o popular. En esta

última, los géneros específicos que ofrece el Taller son: blues, folclore, jazz, rock, pop y tango.

Collegium además de sus carreras de grado funciona como una escuela normal, ya que cuenta con la modalidad de Ciclo Básico Unificado (CBU) de Collegium, los mismos cursan durante la mañana las materias propias de esta etapa formativa, mientras que el aprendizaje musical sucede a contra turno. Allí los alumnos se encuentra con tres espacios específicos: estudio individual del instrumento; clases de Lenguaje Musical, y participación en los conjuntos instrumentales.

Los estudiantes tienen las mismas exigencias, carga horaria y materias que el resto de las escuelas. A lo que se suma lo distintivo de la propuesta educativa de Collegium: la formación musical a contra turno.

Al culminar el Ciclo de Especialización (CE), los estudiantes deben someter al juicio del público una producción artística integral: que incluye la escritura argumental, actuación, música, diseño de escenografía, entre otras facetas que deben resolver en los espacios curriculares específicamente asociados a esos proyectos.

Secuencia formativa del nivel medio de Collegium:

La FORMACIÓN GENERAL BASICA (F.G.B.) ocupa el 50% de la carga horaria mínima anual, y desarrolla los contenidos básicos generales establecidos en currícula oficial.

La FORMACIÓN ORIENTADA (F.O.) ocupa un porcentaje decreciente de horas para cada año del ciclo. Desarrolla contenidos generales para todas las escuelas con orientación artística. Collegium cuenta con espacios curriculares con un importantísimo énfasis en la formación artística, primordialmente en lo musical:

La FORMACIÓN ESPECIALIZADA (FE) ocupa un porcentaje de horas creciente, y le da a la institución su sello particular al brindar a sus alumnos la oportunidad de profundizar su formación musical. Las materias de la FE son Gramática del Lenguaje Musical, Historia del Arte, Historia de la Música, Sonido, y Producción Artística.

La Práctica Especializada (PE) es el ámbito que definitivamente caracteriza a Collegium. Incluye además del estudio y la práctica del instrumento, talleres de Práctica Vocal, prácticas instrumentales conjuntas, Técnicas de Armonización, Composición y Arreglos, con una carga horaria extracurricular que garantiza un refuerzo adicional de espacios tales como Teatro o Lenguaje Musical.

**Nombre: Pneuma**

*Dirección:* Salta 279, Centro  
*Pág. Web:* [www.pneumamusica.com.ar](http://www.pneumamusica.com.ar)  
*Teléfono:* (0351) 4243945

La presente escuela se distingue por contar con un programa especial para niños, el cual se llama “Pneuma Kids”, espacio creado para niños de 4 a 11 años.

Paralelo a lo anterior en Pneuma se desarrollan diversos otros cursos como sonido digital, sonido en vivo y programación lo cual las clases musicales para niños sería una unidad de negocio más y no la prioridad como en nuestro caso.

**Nombre: Flashmi**

*Dirección:* 25 de Mayo 1387, Barrio General Paz  
*Pag. Web:* [www.flashmi.com.ar](http://www.flashmi.com.ar)  
*Teléfono:* (0351) 4528130

Es un ámbito para el desarrollo de servicios y bienes culturales vinculados principalmente al arte musical, plástico y otras actividades relacionadas con el diseño, generando transferencias horizontales e interrelaciones con otras disciplinas artísticas. En el Centro funciona un Instituto de Educación, Investigación y Producción Musical abierto, enmarcado en la educación no formal des escolarizada para aprender música, diversos instrumentos y en distintos sistemas, con clases personalizadas y metodologías lúdicas.

**Nombre: La Escuelita**

*Dirección:* Corrientes 421  
*Página Web:* [www.escuelamusica.com.ar](http://www.escuelamusica.com.ar)  
*Teléfono:* (351) 4238171

La Escuelita es una institución creada en 1993 por el Profesor y Director Germán Siman. Comenzó dictando algunos cursos y con el paso del tiempo fue ampliando más su plan de estudios. Actualmente ofrece clases de bajo, piano, canto, batería, guitarra, percusión, trompeta, saxo y armónica. Además también se dictan cursos grupales de audio perceptiva, ensambles, historia de la música y piano complementario.

Germán Siman: es un baterista profesional que dirige "La Escuelita, institución que está en funcionamiento hace más de 10 años y que actualmente cuenta con más de 150 alumnos.



En los últimos años se han sumado a La Escuelita músicos profesionales con una gran predisposición y una importante experiencia en la enseñanza.

## Encuestas

Con motivos de comprender los pensamientos y necesidades de los potenciales consumidores de la escuela en desarrollo, se realizaron 100 encuestas (Ver Anexo N°:3) a distintos jóvenes de entre 6 y 20 años, en su mayoría procedentes de hogares cercanos a la ubicación física escogida para el proyecto, las mismas fueron realizadas principalmente a personas del sexo masculino debido a que conforman el mayor porcentaje de estudiantes en las demás escuelas musicales según lo informaron los entrevistados.

Las encuestas realizadas en la fecha 22 de noviembre del 2008 arrojaron los siguientes resultados.

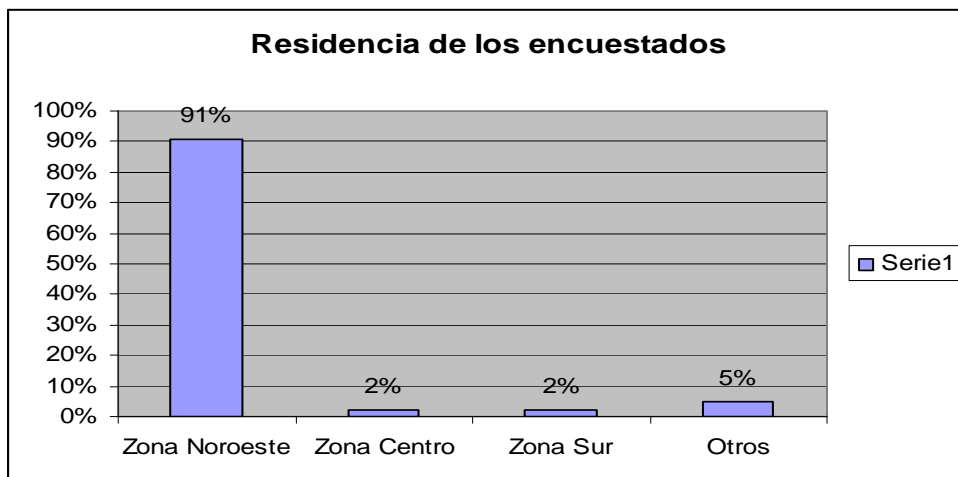
*Tamaño de muestra: 100 Personas*

*Sexo: 82 Hombres y 18 Mujeres*

❖ Resultados y gráficos de las preguntas realizadas en la encuesta.

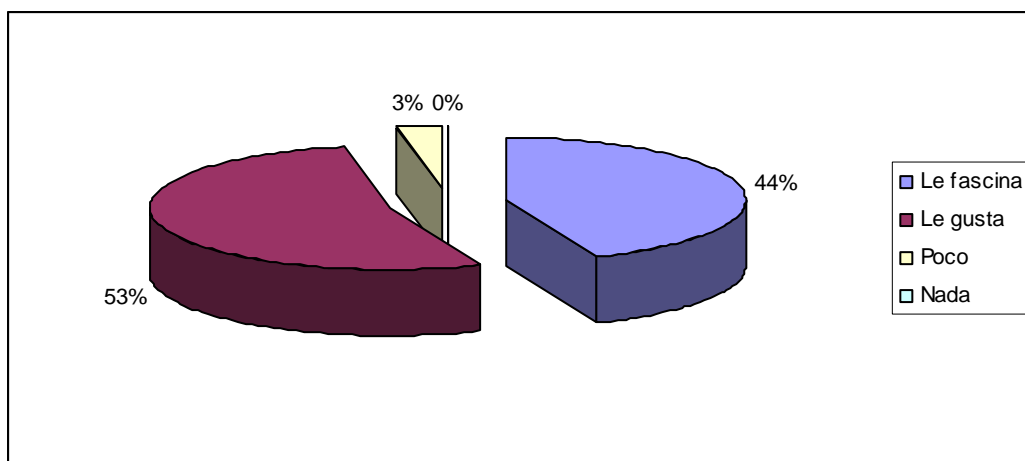
1. El 100% de los encuestados tuvieron edades de entre 6 y 20 años.
2. En el gráfico 2, el 91% de los mismos fueron de la zona norte/noroeste de la ciudad de Córdoba. Esto se debió a que el total de las encuestas se realizó en dicha región.

Gráfico 2



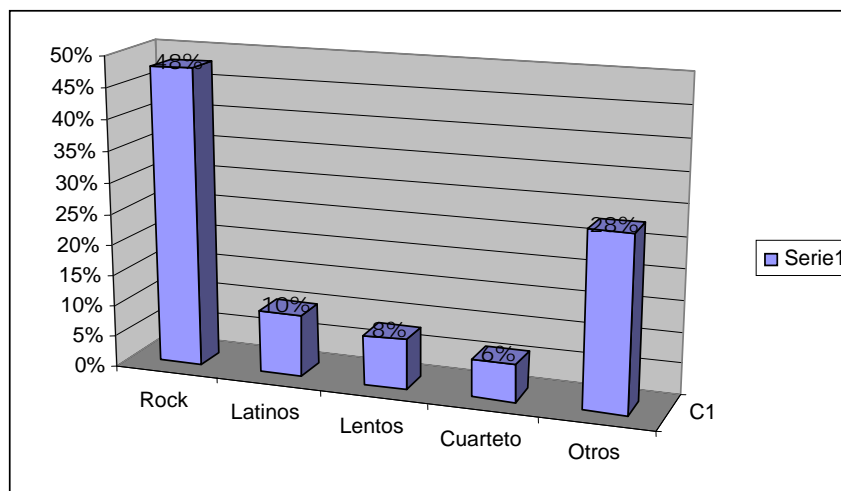
3. En el gráfico 3, el 44% de los encuestados respondió con la mejor calificación ante la palabra música, y un 53% opinó que le gusta, lo que con este resultado se puede afirmar que a casi la totalidad de los encuestados tiene una opinión positiva de la música.

Gráfico 3: Opinión general de los encuestados ante la palabra música:



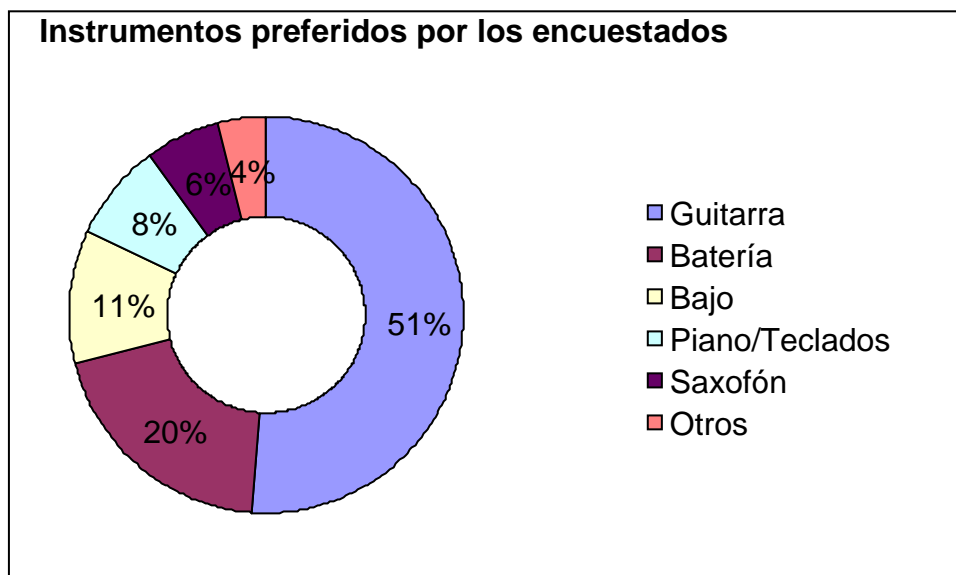
4. En el Grafico 4, el 48% de los encuestados escogió al género Rock como estilo musical preferido. La música del cuarteto en Córdoba tiene una alta tradición, pero es posible que no halla tenido protagonismo en estas encuestas debido a que el público de PRIMA es un nicho especial y distinto al común, por lo que es necesario estudiarlo y conocer sus conductas y preferencias.

Gráfico 4: Géneros musicales preferidos elegidos por los encuestados



5. En el gráfico 5, el 58% de los entrevistados respondió que tiene afinidad o le gustaría tocar algún instrumento en particular, este porcentaje se conformó por un: 51% para Guitarra; 20% para Batería, 11% para Bajo, 8% para Piano o Teclados, 6% para Saxofón; y una 4% para otros instrumentos.

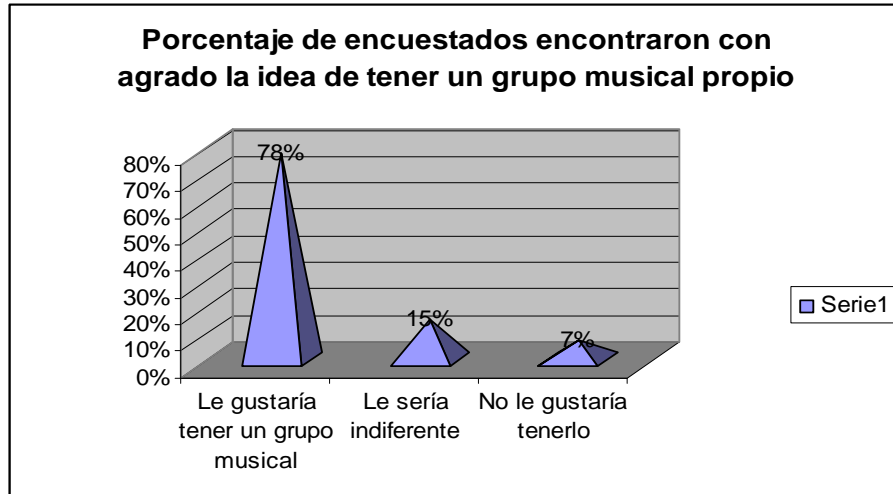
Gráfico 5:



6. El 84% no fue alumno de ningún instituto ni profesor particular de música;
7. Del 16% que tiene y/o tuvo experiencia con el estudio de la música, un 86% estaba conformado por alumnos de profesores particulares que destacaron muchos aspectos positivos en cuanto a la buena relación o amistad que se creó, más allá del nivel musical alcanzado. En cuanto a los estudiantes de institutos, lo más llamativo, fue que se encontraron un número considerable de respuestas negativas similares en las que se mencionaba no quedar conformes con el plan de estudio al no estar relacionado con lo esperado. Esto puede deberse a que son vastos los institutos para estudiar música pero pocos de ellos satisfacen las necesidades de los que buscan este espacio como recreación ya que para esto el programa de estudio de una escuela musical privada debe cubrir las expectativas de los estudiantes y no la de los profesores solamente. Esto es si persiguen como objetivo la mayor cantidad de estudiantes día a día como lo es para PRIMA. No obstante también hubo respuestas positivas en la cual se notaban muy conformes con el sistema propuesto.

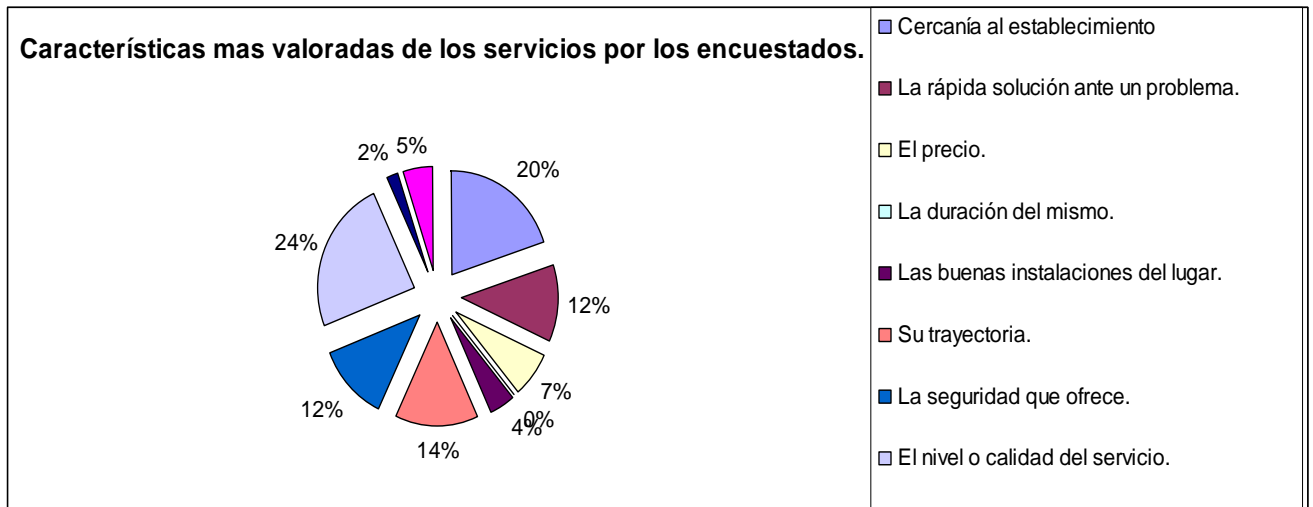
8. En el gráfico 6, el 78% de los encuestados afirmó que le gustaría tener un grupo de música, el 15% se mostró indiferente y solo el 7% contestó con un no.

Gráfico 6:



9. Un 46% se mostró interesado en la posibilidad de inaugurar una escuela musical en la zona noroeste de la Ciudad de Córdoba.
10. En el gráfico 7, de las diez virtudes propuestas en la encuesta para un servicio, las dos más valoradas por los encuestados fueron: la cercanía al establecimiento y El nivel o calidad del servicio. Y uno de los porcentajes más bajos optaron por el precio, lo cual refleja que el nicho al que apunta PRIMA es un público que valora la calidad por encima del precio, o aspectos como la comodidad y la cercanía antes que la duración o cantidad de horas del servicio.

Gráfico 7:



### **Conclusión de las encuestas:**

Como se observó en las respuestas y los gráficos, los resultados anteriores son muy alentadores. A pesar del bajo número que respondió tener conocimientos técnicos con algún instrumento, la mayoría disfruta de la música y también valora los aspectos más significativos con los que se propone ejecutar este servicio. La crisis actual del país, es un punto muy importante a considerar, pero el riesgo se ve disminuido por el público objetivo seleccionado perteneciente a la clase media-media alta, que fue la razón por la cual el grupo encuestado provino casi en su totalidad de personas residentes de barrios cercanos al espacio físico donde estaría ubicada la escuela.

### **Conclusión del diagnóstico**

Como conclusión del diagnóstico, se encuentra a la música del género Rock en pleno crecimiento tanto en el país como en la ciudad de Córdoba, lo expresado anteriormente se fundamenta por diversos motivos, los mismos son los siguientes:

- ◆ Los distintos institutos de música moderna de la ciudad, han ido ganando mercado con tendencias de aumento siempre positivas desde su apertura, especialmente desde el 2006.

- ◆ Siguiendo con el método Delphi, se tomaron como fuente de información las opiniones de los expertos en la materia. Las mismas en resumen, reflejan los pensamientos de especialistas en la música, y sus distintas posturas dentro de la misma, estas posturas fueron diversas y siempre positivas en cuanto a la evolución de la música en Córdoba. Para esta conclusión se han entrevistado desde directores de algunas de las instituciones más importantes, hasta alumnos y egresados de las mismas, como así también a profesores particulares y músicos aficionados, con los cuales se debatió sobre aspectos comerciales, hechos históricos, tendencias y la actualidad sobre la música en Córdoba. (Ver Anexo N°:1).
  
- ◆ Sumado a las opiniones de los referentes, desde el año 2006, se pudo observar un alto número de locales de venta de instrumentos musicales que inauguraron en la ciudad de Córdoba, (ver Anexo N°:1). Lo expresado anteriormente solo se puede justificar con un aumento en la cantidad demandada de los mismos, lo que se traduce en un mayor número de aficionados en la música.
  
- ◆ En lo comercial, es un mercado con altos potenciales y merece un estudio para justificar su rentabilidad, ya que son variadas las razones para afirmarlo, pasando por opiniones de estudiantes de música, egresados, profesores, también los notables aumentos de nuevos locales de ventas de instrumentos musicales en la ciudad, importantes aumentos de inversiones en recitales (ver Anexo N°:1), programas de televisión y otros eventos en todo el país que en cada ocasión se observó mayor convocatoria y mayor participación de grupos musicales del género que llamamos “Rock”. (Ver serie de tiempo en el método Delphi dentro del pronóstico de demanda).
  
- ◆ Los principales protagonistas de esta conclusión fueron los encuestados, jóvenes o público al que PRIMA apunta como objetivo. El resultado es muy alentador, el obtenido en la respuesta N° 3

expresa que a un 97% del público entrevistado le gusta la música, esta realidad puede no ser muy positiva si leemos la respuesta de la pregunta N° 5, en la que observamos que el 84% de los encuestados nunca optó por un instituto o profesor particular para aprender música, podría ser una realidad negativa para el proyecto, pero también significa que de cada cien jóvenes de zonas cercanas a la escuela planteada en el proyecto, ochenta y cuatro no pertenecen a ningún establecimiento musical. Esto podría deberse a que no se encuentran escuelas de enseñanza musical cercanas a la zona, o que ninguna cumple con las expectativas de los jóvenes encuestados.

Por lo expresado anteriormente, es que se concluye en el diagnóstico que el mercado cordobés de la música para jóvenes de entre 8 y 20 años, esta a la espera de una nueva escuela musical, con nuevas técnicas donde garanticen sus principales objetivos de aprender a tocar un instrumento y formar sus primeros grupos musicales, ya sea para que se convierta en un pasa tiempo sin las presiones y rigidez de las escuelas tradicionales, o para quienes quieren dar sus primeros pasos en la música como vida profesional.

### *Descripción inicial del negocio*

Continuando con lo expresado en la introducción, este proyecto de inversión, surge de la idea de innovar en cuanto a técnicas de enseñanza tradicional en lo que se refiere a escuelas musicales, y la necesidad latente que tienen los jóvenes de entre 6 y 20 años para encontrar un espacio en donde poder desarrollar sus técnicas, ya sea como un pasatiempo o a modo de incurrirse en la materia, pudiendo elegir siempre los estilos deseados.

La escuela planteada en el proyecto, además de dictar clases musicales a estudiantes con motivo de esparcimiento, apuntaría también a satisfacer el público que si precise conocimientos mas teóricos y un estudio mas estructurado, que le permita al finalizar obtener un título que facilite la salida laboral al músico, logrando de manera accidental, que muchos de los alumnos que ingresan al instituto por “hobby”, terminen participando de los cursos titulados al descubrir la vocación de la música.

El proyecto se desarrollaría en la zona norte de la ciudad Córdoba, en barrios como Cerro de las Rosas, Urca u otros cercanos debido al alto poder adquisitivo, la lejanía de la posible competencia, y el hecho de ya contar con alumnos potenciales en la ubicación mencionada.

*En resumen, este proyecto de inversión tiene como objetivo principal determinar la viabilidad de invertir en una escuela de enseñanza musical moderna, que se ajuste a las necesidades actuales de los jóvenes de Córdoba, y que sea la primera en utilizar técnicas de alianzas, personalización de los estudiantes, y nuevas aplicaciones nunca antes utilizadas en este rubro.*

### **Elección del nombre de la escuela y primeras características**

El nombre de la misma sería “**Prima**”, su significado es “Primera” en Latín, porque sería para Córdoba, la primer escuela musical con los atributos que se explicarán y desarrollarán a continuación del proyecto, algunos de estos serán: una tarjeta magnética con la identificación del alumno que brindará diversos descuentos y oportunidades a los mismos, la utilización de un espacio nuevo y renovado en cuanto a estética del espacio físico, debido a que todas las escuelas visitadas mostraron una estructura antigua, y en partes deteriorada por ser espacios tradicionales que pocos conocimientos tienen sobre el manejo de la imagen. Por otro lado sería la primer escuela musical en plantearse como principal objetivo a la formación de grupos musicales y no solamente estudiantes aislados, para así convertirse en una actividad grupal donde permita funcionar como “cable a tierra”. En conclusión estas distinciones y otras serán la base para justificar el nombre de la escuela: ***PRIMA-Escuela Musical Moderna***



## Distinciones principales del proyecto

“PRIMA” nace con la idea de romper con la enseñanza tradicional de la música en Córdoba, por lo que su principal ventaja competitiva es la innovación, sus principales virtudes serán:

1. Establecimiento moderno: Se distinguirá por disponer de un ambiente en perfectas condiciones en su totalidad, en una buena ubicación y fácil estacionamiento para los barrios de alto poder adquisitivo, contando también con una estructura remodelada y limpia en todo momento, aulas con equipos de sonido propio y de última generación, y sillas y mesas en buen estado entre otras cosas.
2. Profesores capacitados y con experiencia: Los mismos estarán preparados para trabajar con chicos menores, se ejercitarán en una capacitación de corta duración que se dictará en PRIMA antes de comenzar con su funcionamiento.
3. Identificación personalizada: Cada alumno contará con una tarjeta y un código personal, el cual funcionará para almacenar toda información personal del estudiante, la misma contendrá sus datos personales, su asistencia a clases, su vigencia en la escuela, etc. Esta tarjeta permitirá realizar a la escuela una integración hacia delante debido a que se realizarán convenios con ciertos locales de ventas de instrumentos musicales, los cuales otorgarían descuentos por compras presentando la tarjeta de miembro de PRIMA, y a su vez la escuela recibirá una comisión por parte del local por la venta originada, beneficiándose de esta manera las tres partes.
4. Retroalimentación: Para garantizar que el rumbo de la escuela sea el adecuado, será pertinente el uso de encuestas realizadas por los alumnos para que sean analizadas por el Director General y se pueda medir si las expectativas de los alumnos son las que PRIMA se proponía como objetivo, o en caso contrario realizar los cambios necesarios.

5. Grupos musicales garantizados: PRIMA garantizará a los alumnos que en la escuela encontrará otros estudiantes con quienes comenzarán a formar su grupo musical, siendo este para la mayoría el principal objetivo de aprender a tocar un instrumento.
  
6. Audiciones: La escuela tendría convenios en el cual pondría a disposición un espacio donde se realizarían audiciones en forma periódica para todo familiar, amigo, o interesado en presenciar el evento, el mismo tendría un costo mínimo el cual cubriría gastos del evento y permitiría obtener un redituó extra a la cuota mensual de los estudiantes. Los convenios se establecerían partiendo de la premisa de que PRIMA le garantizará al establecimiento una cierta cantidad de gente, la cual consumirá comidas y bebidas en su espacio otorgándole una rentabilidad asegurada para ambas partes.
  
7. Estudio de grabación propio: Continuando con la principal ventaja que ofrece PRIMA de garantizar una formación grupal, se brindará un servicio adicional de grabación de “*tu primer disco*”, en donde los estudiantes grabarían su primer material discográfico independientemente de cuan avanzado se encuentren, funcionaría como un estímulo extra para los alumnos que incentivaría a seguir perfeccionándose en la escuela, para así grabar el mejor material.  
Con los discos propios de los estudiantes, todos los años se podría realizar un evento de fin de clases en donde se votaría a la mejor grabación en estudio, la cual obtendría una premiación que la misma sería la bonificación del primer y segundo mes de estudio para el siguiente año para todo el grupo, lo cual ayudaría a la continuidad de los estudiantes en PRIMA.
  
8. Biblioteca propia: La escuela contaría con una biblioteca propia en donde dispondría además de material de estudio para el aprendizaje, un gran número de compactos y dvds que contendrían todo tipo de música y videos, los mismos estarían libremente para ser retirados por los alumnos, ya sea para disfrutarlos en sus hogares o por motivo de tareas curriculares. Sería un beneficio extra que otorgaría PRIMA por ser miembro.

9. Cursos titulados: Además de ofrecer la modalidad mencionada para los ingresantes que lleguen a PRIMA con la ilusión de conformar un grupo musical, también se dictarían cursos con una duración de un año, en los cuales las exigencias serían mayores y más estructurados, por lo que se les otorgaría un título a todo aquel que finalizara los mismos, de esta manera un mismo alumno podría optar por perfeccionarse de forma más técnica con los cursos titulados, y por el otro como una recreación participar de los cursos regulares, en los cuales pueda realizar un aprendizaje y esparcimiento grupal en donde aplicaría todos sus conocimientos técnicos incorporados.

### **Características principales del proyecto para el primer año**

- Nombre de la escuela: *PRIMA-Escuela Musical Moderna*
- Local: EL mismo tendría aproximadamente 90 metros cuadrados
- Ubicación: en la zona Noroeste de la Ciudad de Córdoba, Centro Comercial Barranquitas Plaza, Roque Funes y Lamarca, barrio Urca
- Costo por alumno: \$210 mensuales.
- Costo del estudio: \$40 por hora.
- Modalidad: 3Hs semanales divididas en dos días.
- Una cantidad de 20 alumnos simultáneos como máximo dentro de todo el instituto, y se proyecta alrededor de cien estudiantes totales al finalizar el primer año, disponiendo de 3 turnos de clases por día para elegir.
- Se espera que cada alumno este alrededor un mínimo de dos años en caso de optar por los cursos que garantizan la formación de un grupo musical, y de un año en caso de optar por alguno de los cursos titulados.

# *Viabilidad comercial*

## Análisis de los consumidores:

PRIMA planea introducirse al mercado de una manera agresiva, esto se refiere a que su principal estrategia para llegar a su nicho de mercado es mediante una excelente comunicación, sabemos que esto es costoso, por eso los medios a utilizar deben ser minuciosamente estudiados para no invertir dinero en acciones que no aseguren un resultado óptimo, debido a que en todo comienzo de un negocio se presenta un altísimo riesgo de fracasar por no contar con los flujos de dinero necesarios para afrontar una mala decisión tomada como una mala distribución u organización.

De los cinco niveles explicados (en el marco teórico) de relación con el cliente, se escogió el cuarto, “*Nivel proactivo*” en el cual consiste en llamar periódicamente al cliente para informarlo y consultarlo acerca de sus nuevas necesidades. Este se realizaría a través de encuestas para medir su satisfacción, y de reuniones periódicas, alrededor de una cada dos meses para entablar conversaciones con los alumnos o padres de los mismos en caso de que estos sean menores, de esta manera se sacarían a luz problemas y posibles insatisfacciones de los estudiantes, para que estas puedan ser analizadas desde el Director General del instituto para así encontrar en conjunto con su equipo de trabajo una solución a corto plazo.

## Estrategia comercial

### *Marketing Mix*

#### Producto:

El producto a vender podría estar dividido en una parte intangible y otra tangible.

***Parte intangible o servicio:*** Son las clases que se dictarían tanto de los instrumentos en particular, como así también los eventos organizados por PRIMA, y todos los beneficios que se obtendrían al ser un miembro de esta escuela, como ya mencionamos los descuentos en locales de ventas de instrumentos, descuentos para ciertos eventos culturales, y todos los servicios que brindaría el instituto como el uso de la sala de grabación, o el auditorio para algún ensayo.

**Parte tangible:** En cuanto a lo tangible son pocas las prestaciones que suelen ofrecer los entes destinados a la enseñanza, en el caso de PRIMA serían todos los resultados de las grabaciones en el estudio, o más bien el CD con la música de los alumnos, también estaría incluido el material de estudio otorgado por PRIMA, desde programas de la materia hasta canciones impresas de artistas favoritos. Otro beneficio o parte del producto es la posibilidad de usar la biblioteca musical propia de la escuela. Por último como tangible se ofrecería a todos los alumnos la tarjeta magnética ya mencionada, que con la posesión de la misma, convierte al estudiante en acreedor de entre otras cosas los beneficios que se mencionan a continuación.

**Tarjeta magnética:** La misma nace con el propósito de mantener una identificación de cada alumno a todo momento, creando una base de datos mucho más completa de lo habitual en otros centros de estudio, la misma estaría compuesta por los siguientes datos del alumno:

- ◆ Nombre y Apellido.
- ◆ Domicilio, e-mail y números telefónicos.
- ◆ Vigencia en PRIMA, asistencia, días y horarios en los que asiste.
- ◆ Instrumentos que estudia y género musical favorito.
- ◆ Nivel musical asignado por los profesores. Se utilizará para establecer más fáciles las relaciones con otros alumnos al compartir el nivel.
- ◆ Cantidad de compras realizadas en los distintos comercios adheridos al sistema PRIMA

\_El nombre PRIMA *escuela musical moderna* estaría registrado por el INPI (Instituto Nacional de la Propiedad Intelectual), por lo que se encontraría el instituto protegido, y permitiría la opción de ampliación en un futuro con mas sucursales, manteniendo la metodología de estudio y creando una imagen de PRIMA asociada a la música y el esparcimiento.

## Precio:

Cursos con modalidad de uno y dos años:

- ♦ Matrícula: \$100 anuales (valor expresado para marzo del 2010)
- ♦ Cuota mensual por alumno: \$210
- ♦ Descuentos: Se otorgarán descuentos de un %10 a todos aquellos alumnos que decidan pagar el semestre anticipado, de lo contrario los plazos de pago serían mensuales
- ♦ Rebajas: Existirían diversos descuentos o rebajas acordes a los ingresos que perciba PRIMA de un mismo alumno, estos ingresos estarían compuestos desde la vigencia en la escuela, la responsabilidad con la que maneja las cuotas mensuales, las comisiones que se reciban de locales de ventas de instrumentos por el alumno, si ha invitado a algún amigo a unirse al sistema que ofrece PRIMA, si ha grabado en el estudio de grabación con el que contará el instituto y cantidad de invitados que lleve a las audiciones. Luego con la sumatoria de todos los gastos que se efectuó, o ingresos que obtenga PRIMA de ese mismo alumno, se producirá una ponderación para otorgarle un valor a partir del cual obtendría precios especiales en todos sus consumos con PRIMA acorde a su valor.

Ejemplo de ponderación, Tabla N°:6

<b>Año 2010</b> <b>Alumnos /</b> <b>Operaciones</b>	<b>Responsabilidad</b> <b>en la</b> <b>mensualidad</b>	<b>Instrumentos</b> <b>adquiridos en</b> <b>locales</b> <b>adheridos</b>	<b>Invitados que</b> <b>asistieron a</b> <b>las</b> <b>audiciones</b>	<b>Grabaciones</b> <b>realizadas en el</b> <b>estudio PRIMA</b>	<b>TOTAL de puntos</b> <b>acumulados en el</b> <b>año</b>
<b>Nicolás</b>	<b>85%</b>	<b>Teclado:</b> <b>\$1800</b>	<b>11 Invitados</b>	<b>Ninguna</b>	<b>0+45+8+0=</b> <b>56 puntos</b>
<b>Martín</b>	<b>100%</b>	<b>Guitarra: \$850</b>	<b>8 Invitados</b>	<b>1grabación: \$180</b>	<b>10+22+8+27=</b> <b>67 puntos</b>

*Nota: Los valores anteriores son solo a modo de ejemplo.*

*Los puntos siempre se redondean para arriba en todo momento.*

*Los puntos se renuevan cada año*

Valores:

- Responsabilidad en la mensualidad: 10 puntos solamente al valor 100%
- Instrumentos adquiridos en locales adheridos: 2,5% de puntos del valor nominal de las compras. Ej: para \$1000 = 25 puntos
- Invitados que asistieron a las audiciones: 1 punto por cada invitado
- Grabaciones realizadas en el estudio PRIMA: 15% de puntos del valor nominal de las compras Ej: para una grabación en el estudio PRIMA de un valor de \$250 = 38 puntos

Continuando con lo expresado, los alumnos recibirían promociones acordes a los puntajes obtenidos mostrados en la tabla anterior, las mismas podrían ser a modo de ejemplo:

- Cada 40 puntos acumulados, 40% de descuento en la grabación del próximo material discográfico en el estudio PRIMA, 5 invitados sin cargo a presenciar una audición a determinar por el alumno, y la opción de invitar a un amigo a probar el sistema PRIMA por un mes sin cargo.
- Cada 75 puntos, las mismas condiciones que el punto anterior, mas la opción del primer mes gratis del próximo año, y la bonificación de la matrícula anual.
- Cada 100 puntos o mas: todas las promociones anteriores mas la opción de obtener un 10% de descuento en la compra de instrumentos en los locales adheridos a la escuela PRIMA, un libro de música a elegir de los propuestos por el instituto, mas un CD de su grupo favorito a libre elección.

### **Plaza:**

Esta escuela al estar destinada a un público de mediano y alto poder adquisitivo en la Ciudad de Córdoba, se ubicaría en la cercanía de los barrios mencionados como Cerro de Las Rosas, Urca, Bajo Palermo, Tablada Park, Parque Corema, Villa Belgrano, Countrys de la zona y otros barrios de la cercanía.

Toda esta zona noroeste de Córdoba, es de fácil acceso para llegar en colectivos públicos, ya que son diversas las líneas que rodean estos barrios, como también en el caso de los que se acercan en automóviles tienen fácil acceso con estacionamiento gratuito.

En un futuro, si el proyecto funciona correctamente, el sistema PRIMA podría ser ampliado hacia la zona sur de Córdoba abarcando otros mercados como los de los barrios de Nueva Córdoba, Jardín Espinosa y General Paz, que podrían estar fuera del propuesto por no encontrarse el proyecto ubicado en la cercanía.

### **Promoción:**

La Promoción es y será para PRIMA una de las tareas mas críticas, debido a que como todo nuevo emprendimiento tiene alrededor de un 75% de posibilidad de fracasar en el primer año. Es sumamente importante la comunicación que se dará al comienzo, como así también las acciones permanentes y participaciones en puntos estratégicos.

Para obtener el resultado más eficaz se en la Promoción se utilizará *Publicidad*, *Promoción de ventas* y *Fuerza de ventas*:

#### Publicidad:

- Revistas especializadas como Decibeles, (Revista de Rock distribuida el 100% en la ciudad de Córdoba) y la Revista Loop que es la principal revista de distribución gratuita en las escuelas privadas del norte de la Ciudad de Córdoba.
- Folletos distribuidos en los hogares ubicados en las zonas destinadas con potenciales clientes, como también en las puertas de las escuelas seleccionadas, librerías e insert en diarios barriales como el conocido *Matices*.

#### Promoción de ventas:

- Esta área estaría cubierta con la tarjeta magnética de identificación personal de cada alumno, ya que las promociones ofrecidas a través de la misma influyen sobre la conducta del consumidor y no sobre la mente como en el caso de la publicidad.

Al conjunto de beneficios mencionados que se pueden obtener con la puntuación de la tarjeta, también se le



pueden añadir la participación de sorteos y otros beneficios que inciten a la conducta del cliente o alumno, para que funcione como un estímulo en su conducta y quiera mantenerse en la escuela por un periodo mas prolongado

#### Fuerza de venta:

- PRIMA deberá participar en las muestras, ferias y exposiciones que crea necesario, para que estas actúen como nexo de la escuela con los alumnos, comunicando a través de las mismas todo lo que significará ingresar a PRIMA para el alumno, como así también todas las posibilidades que obtendría al convertirse en un miembro de esta comunidad.

### **Estrategias de cobertura de mercado**

La principal a emplear es la llamada “*Estrategia de desarrollo de producto*”. Busca mayores ventas mejorando o modificando el producto actual. Esto se refiere a que tomando un producto, o en este caso un servicio que son las clases de música, buscamos desarrollarlo y convertirlo en uno más completo que mezcle el aspecto intangible con el tangible, estas características que diferencian al servicio de los demás son las mencionadas anteriormente con el título “Aspectos distintivos de PRIMA”.

Otra estrategia a utilizar es la de “*Desarrollo del mercado*”, se basa en la introducción de productos actuales a nuevas áreas geográficas, en esta ocasión se da porque de todas las escuelas musicales analizadas en Córdoba, ninguna se encuentra en la zona noroeste de la ciudad donde estaría ubicada la misma en un principio. Por lo tanto es un área descuidada para el mercado de la música, lo que se obtendría una gran ventaja al ganar mercado contando con la cercanía del público objetivo.

También se utilizaría la estrategia de “*asociación*” que consiste en una empresa que trabaja en forma conjunta con otra en un proyecto especial, en este trabajo se realizarían las asociaciones con distintos locales de ventas de instrumentos en la ciudad de Córdoba con el objetivo de otorgarles un público extra de mercado a los mismos, y recibir una retribución económica proporcional a la operación.

Por último, es pertinente contar con un plan de Marketing eficiente para poder comunicar las características distintivas de esta escuela al segmento identificado como público, para ello se ejecutaría dentro de las estrategias intensivas, la de “Penetración en el mercado”, Buscando mayor participación para los productos actuales en los mercados existentes. Esto se logra como se explicó, mediante mayores esfuerzos de mercadeo.

### **Proveedores:**

En este proyecto, al ser un servicio el que se ofrece, no se encuentra a los proveedores como un factor crítico en el sistema, el principal proveedor podría ser el servicio de limpieza que asistiría a la escuela de manera esporádica. En cuanto a la construcción del instituto, si se requiere una buena selección de proveedores para que la obra se realice en tiempo y forma, por lo que el arquitecto seleccionado sería el resultado de una búsqueda, comparación, y análisis de diversos estudios de arquitectura.

### **Definición del Macro y Micro segmento.**

El *macro segmento* de PRIMA serían los hogares ubicados en la Ciudad de Córdoba de alto poder adquisitivo, principalmente en barrios como Cerro de Las Rosas, Urca, Bajo Palermo, Tablada Park, Parque Corema, Villa Belgrano, Countrys de la zona y otros barrios de la cercanía.

Este target de clientes fue seleccionado principalmente por su alto poder adquisitivo, y además por ser un nicho en la actualidad descuidado por las demás escuelas de música, debido a que las instalaciones y ubicaciones de los institutos existentes, están creados para captar a clientes principalmente por el precio, si bien es un factor muy importante en el momento de la elección, pero también existen otras cualidades determinantes como la cercanía de su hogar, la seguridad en la ubicación de la escuela, y sobretodo las características distintivas que ofrece este nuevo proyecto.

El *micro segmento* en PRIMA serían todos los jóvenes de entre aproximadamente seis y veinte años con residencia en los barrios mencionados arriba, y que tengan aspiraciones de aprender música y sueñen con formar un grupo musical.

El anterior rango de edades se estableció por ser “seis” el mínimo para comenzar con alumnos que deseen compartir música en grupo, debido a que antes de esa edad, en general se torna muy complicado la coordinación para que estos puedan lograrlo, y

podría dificultar a otros alumnos al no poder avanzar por encontrarse un integrante con otros tiempos de aprendizaje. En cuanto a la edad de veinte años, se la estima como el máximo general en el que los jóvenes deciden aprender desde el comienzo un instrumento, no obstante no impide que personas de edades mayores no puedan comenzar con el programa propuesto.

Por último y no menos importante, se cuenta con un número de aproximadamente 25 alumnos dispuestos a comenzar con la institución propuesta, los mismos fueron y son alumnos particulares propios de guitarra.

### **Análisis de las Cinco fuerzas de Michael Porter**

Para conocer los principales actores involucrados en el mercado, se definirán a continuación cinco fuerzas que determinarán las posibles consecuencias de rentabilidad a largo plazo del proyecto en estudio. Permitirá también un conocimiento más profundo del segmento de mercado donde se va a competir y a desarrollar la actividad.

#### *1. Amenaza de rivalidad intensa en el segmento*

La competencia en la ciudad de Córdoba en el ámbito es moderada, existen diversas escuelas, pero no las suficientes debido a que cada día son más los profesores particulares de música que se inician, siendo también numerosas las ocasiones en que ellos disponen de una agenda completa de alumnos según fue expresado por 5 de los 6 músicos profesionales entrevistados (Ver anexo N°:1).

#### *2 Amenaza de competidores potenciales.*

El ingreso a esta industria se podría decir que es de fácil acceso debido a que no se requiere de ninguna habilitación para ejercer la materia, solamente operaciones de rutina como habilitación del local para ejecutar el negocio, pago de impuestos, etc. Luego no requiere de una alta inversión para su inicio debido a que el crecimiento del negocio puede ir acompañado de la demanda, y los costos fijos dependerán en su mayoría directamente del tamaño del establecimiento, si el mismo es o no propio, de su ubicación, cantidad de empleados y consumos de energía.

### 3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Los productos sustitutos son escasos pero en gran volumen, los mismos son: profesores particulares; libros de autoaprendizaje; y el principal es el gran número de sitios virtuales de enseñanza gratuita de música.

De estos tres el más competitivo podrían llegar a ser los profesores particulares debido a que son de libre acceso al mercado, no hay barreras de entradas al no precisar habilitaciones, ni tener costos fijos asociados, ni ninguna traba que dificulte el labor obviando sus conocimientos en la materia.

### 4. Poder de negociación de los compradores.

En esta fuerza tendríamos un poder de negociación relativamente bajo, debido a que la escuela sería nueva y no poseería trayectoria que la avale para poder iniciarse con un precio más conveniente.

### 5. Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores son mínimos ya que es un servicio el que se pretende iniciar, podría tratarse de proveedores a las casas de instrumentos y muebles como sillas y mesas para el dictado de clases, y el poder de negociación es alto debido a que existen diversas casas de instrumentos y sitios donde se puede adquirir muebles para abastecer a las salas de enseñanza.

## **Conclusión de las Cinco fuerzas de Michael Porter**

La principal conclusión de este análisis, es que el mercado posee una demanda insatisfecha, ya que de 6 profesores particulares a los que se entrevistó, 5 de ellos afirmaron que son mínimos los horarios disponibles para ofrecer su servicio, y en el caso de las escuelas de música en Córdoba mencionadas anteriormente, se reflejó una evolución año tras año en la cantidad de alumnos.

Luego se concluyó que es un mercado de fácil acceso, con mínimas condiciones para ejercer, más que los conocimientos teóricos y un capital para la inversión inicial. La competencia existe, pero con una demanda de servicio mayor a la oferta de escuelas dado lo reflejado.

En cuanto a los productos sustitutos el uso masivo de Internet aparenta ser una gran amenaza para las actuales y futuras escuelas de música, debido a su cada vez mas bajo

costo de mantenimiento y mayor y mejor rendimiento en cuanto a foros, páginas y otros sitios dedicados a la enseñanza gratuita en Internet.

En cuanto al poder de negociación con los compradores, el proyecto atraviesa una desventaja por no contar con un valor llave como un nombre reconocido en el cual se genere confianza de parte de los interesados a ingresar, pero también se sabe que es necesaria una nueva marca cuando se quiere innovar con los métodos tradicionales, por lo que cualquier nombre establecido podría ligarnos a la imagen de “mas de lo mismo”. Por ultimo existen diversos locales en Córdoba para abastecerse de materiales e instrumentos para este negocio, por lo que el poder de negociación con los proveedores es relativamente alto.

### **Análisis FODA**

A continuación se detallará la situación actual del proyecto nombrando las principales variables internas y externas del mismo, de esta manera se podrá conocer con mayor profundidad el diagnóstico actual donde se desarrolla el proyecto, y así permitirá tomar decisiones sobre las viabilidades del mismo.

#### **Oportunidades:**

\_Mercado de la música de “rock” en auge en el país, esto se ve reflejado en el aumento de recitales anuales tanto en el país como en la ciudad de Córdoba. Mayor cantidad de publicaciones en formato revistas, y cada vez mas opciones para presenciar eventos del género.

\_Un aumento en la cantidad demandada de los servicios de enseñanza dictados por las escuelas privadas de música (Ver Anexo N°:1).

\_Considerable número de jóvenes de entre 6 y 20 años con ánimos de introducirse en la música popular mencionada.

#### **Amenazas:**

\_La actual existencia de escuelas musicales de gran trayectoria y prestigio

\_Dificultad de ingresar en el mercado y sobrevivir hasta penetrar el público objetivo.

\_La actual crisis y situación de incertidumbre por la que atraviesa el país.

\_Productos sustitutos como el Internet están generando día a día cada vez más estudiantes autodidactas.

### Fortalezas:

- \_ Disponer de amplios conocimientos en la materia.
- \_ Contar con un conjunto de aproximadamente 20 alumnos potenciales para la iniciación.
- \_ Amplio manejo y disposición de medios de comunicación como una revista propia, pagina Web con alto consumo diario, servicio de mailing y demás medios que podrían ser utilizados en forma gratuita en la difusión y publicidad del futuro proyecto.
- \_ Disponibilidad de profesores para el dictado de clases.

### Debilidades:

- \_ No contar con un establecimiento, ni estructura de personal propio.
- \_ No disponer de un nombre reconocido de escuela para facilitar la iniciación.

## **Conclusión del análisis FODA**

Se concluye que tanto la amenaza de la crisis, como la oportunidad de un mercado en expansión, son las variables mas críticas observadas que podrían ser los principales influenciadores del proyecto, no obstante son diversas las fuentes para afirmar que el consumo de la música está en pleno crecimiento y existe una porción de demanda insatisfecha, la cual si es explotada de la manera adecuada, podría surgir una excelente oportunidad de negocio con importantes utilidades.

Por otro lado, otra amenaza importante son las escuelas ya existentes de gran prestigio, se podría afrontar a lo anterior con la estrategia de diferenciación por proyectarse esta nueva escuela con una modalidad totalmente adaptada al presente y a tendencias de uso futuro, por lo que ayudaría a encontrar más rápido su porción de mercado o nicho.

Desde el punto de vista interno del análisis, se dispone de una fortaleza muy importante que es la experiencia propia en el mercado de la música, con entre otras cosas dos años

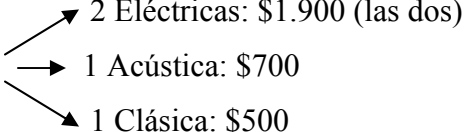
como profesor particular de guitarra, una agenda numerosa de alumnos dispuestos a continuar con las clases, y un plan de estudio adecuado al nivel que se pretende abordar.

Para finalizar, la principal debilidad es la carencia de un nombre que avale la calidad del negocio, pero contando con medios de comunicación y conocimientos en la materia, se podrá comunicar de manera rápida y eficiente.

## **Viabilidad técnica**

Se comenzará el estudio técnico nombrando todos los equipos y los costos de los mismos necesarios para la operación de PRIMA, los datos reflejan el precio de mercado y fueron obtenidos en World Music<sup>18</sup>:

### **Instrumentos musicales necesarios para el primer año**

4 guitarras:  2 Eléctricas: \$1.900 (las dos)  
1 Acústica: \$700  
1 Clásica: \$500

2 Bajos: \$2.000 (los dos)

1 Teclado: \$1100

1 Saxofón: \$2.500

4 Armónicas: \$100 (las cuatro)

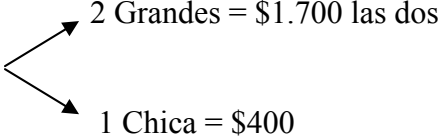
1 Batería: \$2.200

1 Amplificador de guitarra: \$800

1 Amplificador de Bajo: \$900

### **Muebles**

20 Sillas: \$90 cada una = \$1.800

3 Mesadas  2 Grandes = \$1.700 las dos  
1 Chica = \$400

3 Pizarrones: \$140 cada uno = \$420

1 Estantería para la construcción de la biblioteca: \$1.500

### **Accesorios**

- ◆ Equipo de sonido en las 3 aulas: \$900 (los tres equipos de parlantes para cada aula).

---

<sup>18</sup> World Music, Instrumentos musicales & sonido profesional, Sarmiento 1771, Córdoba Cap. Arg.

- ◆ 1 Televisor LCD 32 Pulgadas para ser usado en el aula que se solicite:  
\$3.200.
- ◆ Cds, Dvds y libros varios para componer la biblioteca: Aproximadamente  
\$1.000.
- PC, impresora y accesorios: \$4.000.

**Construcción:**

Los gastos de construcción y arquitectura para contar con el diseño de la escuela según dispuso para realizar la obra el Arquitecto *Alfredo Civalero* son los siguientes: \$18.000 de materiales y construcción + 20% de comisión de obra por la arquitectura (\$3.600) = \$21.600

**Equipos del estudio de grabación,** se necesita para el equipamiento del mismo:

- ◆ Goma espuma que cubra todas las paredes y techo para una mejor calidad del sonido.
- ◆ Micrófonos de grabación.
- ◆ Equipo ecualizador de sonido.
- ◆ Equipo reproductor de sonido.
- ◆ Una computadora.
- ◆ Vidrios y puertas herméticas.

\_El presupuesto para la sumatoria de todo lo anterior aproxima en: \$12.000



\_A continuación se detallan en la siguiente tabla N°: 7 los valores monetarios tomados a la fecha (junio 2009) para todos los bienes de uso y el costo de la construcción que serían necesarios en ejecución del proyecto.

*Monto total de la inversión requerida para el primer año del proyecto, Tabla N°: 7*

Instrumentos musicales	Muebles	Accesorios	Construcción	Estudio	Total de Inversión inicial
\$ 3.100,00	\$ 1.800,00	\$ 900,00	\$ 18.000,00		<b>\$ 12.700,00</b>
\$ 2.000,00	\$ 1.700,00	\$ 3.200,00	\$ 3.600,00		<b>\$ 4.320,00</b>
\$ 1.100,00	\$ 400,00	\$ 1500			<b>\$ 10.600,00</b>
\$ 2.500,00	\$ 420,00	\$1000			<b>\$ 21.600,00</b>
\$ 100,00		\$4000			<b>\$12000</b>
\$ 2.200,00					
\$ 800,00					
\$ 900,00					
<b>\$ 12.700,00</b>	<b>\$ 4.320,00</b>	<b>\$ 10.600,00</b>	<b>\$ 21.600,00</b>	<b>\$12000</b>	<b>\$ 61.220,00</b>

### **Localización:**

Para la localización del proyecto PRIMA se utilizaron la combinación de aspectos cualitativos y cuantitativos, debido a que influyeron aspectos personales y otros numéricos que llevaron a la elección de la zona más eficiente para este proyecto.

### **Método por patrones no cuantificables:**

La *macro localización* se escogió que fuere en la zona noroeste de la ciudad de Córdoba por motivos principalmente cualitativos y/o personales, el hecho de ya contar con un grupo de entre 20 y 30 alumnos propios ubicados en los barrios del punto geográfico mencionado, que muy posiblemente se incorporarían al instituto de efectuarse la recomendación adecuada.

### **Método cualitativo por puntos:**

El siguiente sistema de localización, actuará como una variable muy importante a considerar en la elección de la *micro localización*, pero no será el factor decisivo debido a que existen otros, como los no cuantitativos que también influyen en esta decisión.

La ponderación se eligió con un puntaje que va del 1 al 5.

Los principales factores y sus valores ponderados para la elección de la localización fueron los siguientes:

- ◆ Cercanía al público objetivo seleccionado. 4 Puntos
- ◆ Seguridad que ofrece la ubicación. 2 Puntos
- ◆ Tamaño del local (si se acerca a lo ideal). 3 Puntos
- ◆ Costo de alquiler. 5 Puntos
- ◆ Apariencia y condiciones del espacio. 4 Puntos

Se encontraron 4 posibles locales para este proyecto en la zona noroeste de la ciudad, los mismos estuvieron ubicados en los barrios: Cerro de Las rosas, Urca, Bajo Palermo y Parque Corema. Para determinar cual ejerce mayor ponderación, se otorgó un porcentaje para cada variable que representa el grado de cumplimiento con la misma, este porcentaje luego se lo multiplico por el valor en puntos de la variable. Este puntaje final representa el nivel de importancia que significó para la toma de decisión en la elección de la localización para la escuela del proyecto.

Tabla N°: 8

<u>Principales factores decisivos</u>	Ponderación	Cerro de las Rosas	Urca	Bajo Palermo	Parque Corema
Cercanía al público objetivo seleccionado	<b>4</b>	100%	80%	70%	70%
Seguridad que ofrece la ubicación	<b>2</b>	70%	100%	40%	80%
Tamaño del local (Si se acerca a lo ideal)	<b>3</b>	40%	90%	80%	90%
Costo de alquiler	<b>5</b>	50%	100%	80%	100%
Apariencia y condiciones del espacio	<b>4</b>	100%	90%	40%	30%
<b>Total de puntaje</b>		<b>4+1.4+1.2+2.5+4=13.1</b>	<b>3.2+2+2.7+5+3.6=16.5</b>	<b>2.8+0.8+2.4+1.6=7.6</b>	<b>2.8+1.6+2.7+5+1.2=13.3</b>

El local encontrado en el barrio Urca, con dirección en el interior del centro comercial “Barranquitas Plaza” ubicado en Roque Funes y Lamarca fue el que obtuvo mayor puntaje ponderado (16,5). El mismo fue el seleccionado por ser el que mas se adecua a las características del proyecto.

Disposición en planta (espacio físico): La *macro localización* como se menciono sería en la zona Noroeste de la Ciudad de Córdoba por encontrarse el público objetivo de PRIMA, un Target de alto poder adquisitivo, consumista y estable.

En cuanto a la *micro localización*, o el lugar específico donde estaría ubicado PRIMA se escogió el centro comercial “Barranquitas Plaza” ubicado en el barrio Urca en la zona Noroeste de la Córdoba. El mismo, como se mencionó se eligió por varios factores, entre ellos los más determinantes fueron:

- Cercanía del mercado meta
- Instalaciones modernas
- Bajos costos de alquiler. Debido a la crisis se encuentran algunos locales desocupados con un bajísimo costo de promoción, especialmente en el segundo piso donde estaría ubicada la escuela del proyecto planteado.
- Fácil accesibilidad para el público al estar ubicado sobre una avenida.
- Fácil de localizar, y al contar con una alta publicidad ya establecida por el centro comercial, otorga un plus de imagen para todos los comercios que se encuentren situados en el.
- Movimiento constante de gente en el centro comercial, lo que garantiza una cantidad de personas importante, y siempre en rotación que tomará noción de la existencia de la nueva escuela musical.
- Alta seguridad con control las 24hs.

Los planos de los dos locales seleccionados (*Ver Anexo N°:3*), fueron realizados por el arquitecto Alfredo Civalero. Los mismos corresponden a dos locales que se encuentran unidos en el segundo piso del centro comercial “Complejo Barranquitas” con dirección en: José Roque Fúnes esquina Lamarca. Las medidas de los mismos son:

- **Local 1:** 5,15m de ancho por 9,91m de largo = 45,88 metros cuadrados
- **Local 2:** 5,5m de ancho aprox. (debido a que es un local irregular) por 8,92m de largo = 49,6 metros cuadrados aprox.
- *Un total de 95,5m cuadrados totales*

## **Pronostico de demanda**

### Método Delphi:

Para su realización, se utilizaron las posturas de los cuatro entrevistados para el diagnóstico del proyecto, los cuales brindaron sus opiniones, cada uno desde sus distintas posturas debido a que los mismos fueron: un profesor de música, dos directores de escuela, y un recién graduado.

Entre las conclusiones más compartidas a las que se arribaron tenemos que:

\_Definitivamente los gustos y tendencias de la música están variando, ha habido un fuerte crecimiento en Córdoba en ritmos como lo es el “Rock”, música electrónica, y fusiones de géneros entre otros.

\_En cuanto a los estilos clásicos como el folklore, tango, jazz y otros, opinaron que nunca se acabarán, por eso son clásicos, pero ha disminuido la frecuencia de alumnos que recurre a perfeccionar técnicas de estos ritmos, por lo que hay una adaptación de los institutos de música privada para satisfacer nuevos requerimientos.

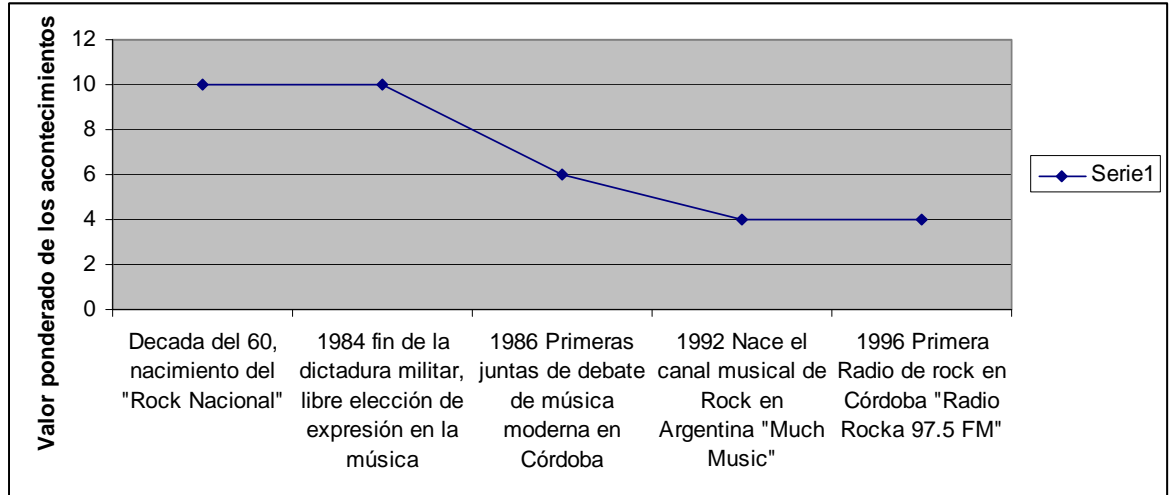
\_En cuanto a la situación económica del país y la crisis actual, comparten la opinión que todo crecimiento disminuye, y esto no hace excepción con la música, lo que la situación puede complicar un poco los escenarios, pero el director de la Colmena, (el más experimentado de los cuatro entrevistados) opina que ya ha atravesado crisis, y las prioridades de un consumidor, siempre guardan a la enseñanza para lo último en el momento de discontinuar actividades, o eliminar gastos.

\_Por último, la conclusión principal a la que arribaron, es que definitivamente cada año hay más inversión en espectáculos musicales, ya sean realitys, espectáculos, recitales, y obras musicales entre otros.

A continuación se detallan los acontecimientos más significativos siguiendo con las posturas de los cuatro expertos anteriores que participaron del método Delphi. Estos acontecimientos por los que paso la música moderna, son los principales causantes de la evolución y la influencia que en el presente vive en miles de jóvenes. Los mismos fueron ponderados con valores de 1-10 según el grado de importancia mas elegido por los entrevistados, para así observar la importancia de cada hecho histórico, y observar el aumento progresivo de inversión en la música en los últimos años, tanto en Córdoba como en el país.

Serie de tiempo musical en la ciudad de Córdoba, (desde la década del '60 hasta la actualidad).

*Gráfico 7*



*Gráfico 8*

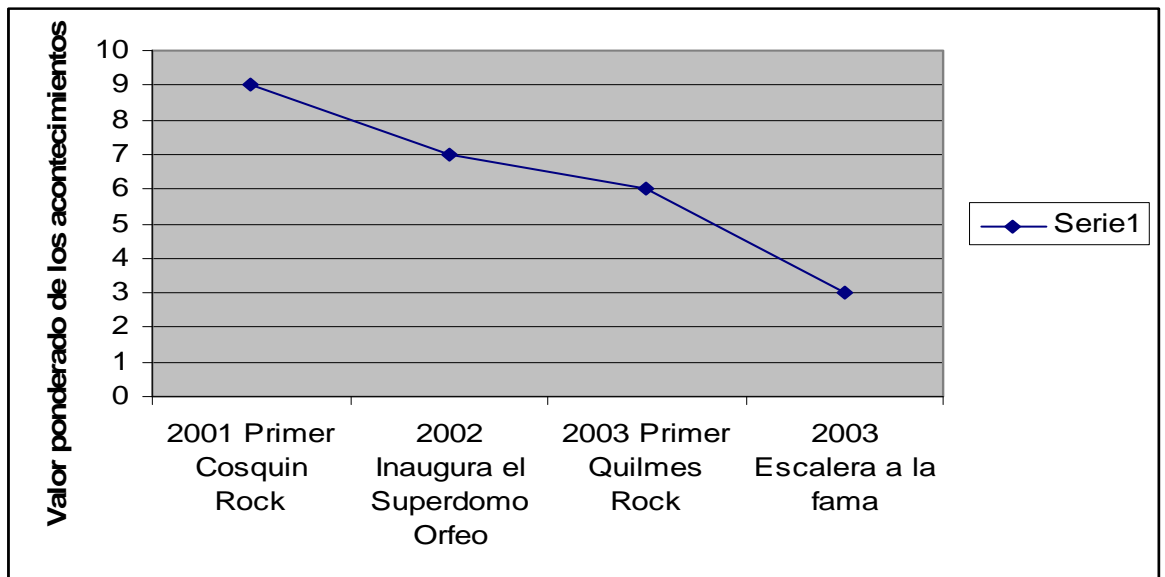
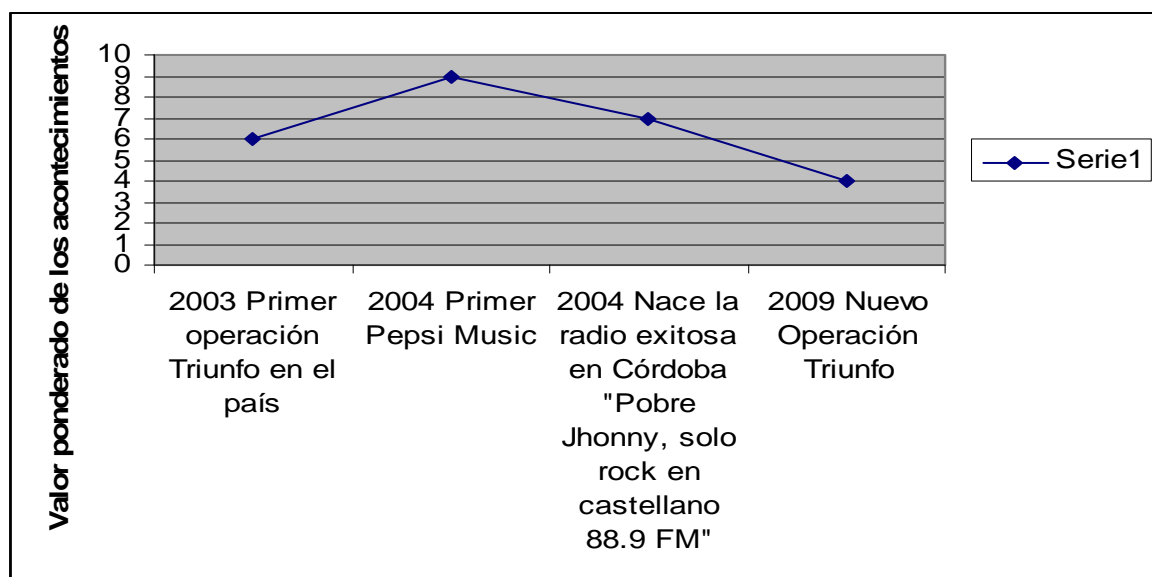


Gráfico 9



### **Estimaciones de las cantidades de alumnos potenciales esperados para el proyecto**

El objetivo de este pronóstico, es determinar la cantidad de jóvenes con residencia en la zona norte de la ciudad de Córdoba, y cercanos a la ubicación que tendría el proyecto, para luego estimar el total de clientes o alumnos potenciales que podría tener la escuela, esto último se determinará siguiendo los resultados de las encuestas anteriores.

La ciudad de Córdoba tiene un total de 1.315.540 habitantes siguiendo con el último censo en el año 2008<sup>19</sup>. Del total de habitantes de la capital de la provincia, se requiere filtrar solamente los que habitan en los barrios de la zona norte.

<sup>19</sup> <http://www.telediariodigital.com.ar/leer.asp?idx=23760>

El siguiente cuadro muestra las cantidades reales de habitantes que viven en la actualidad en barrios cercanos al que estaría ubicado el proyecto.

*Tabla N°: 9*

<b>Principales barrios</b>	<b><u>Cantidad de habitantes</u></b>		
	<b>masculino</b>	<b>femenino</b>	<b>total</b>
Colinas del cerro	601	744	<b>1.345</b>
Bajo Palermo	1890	2.345	<b>4.235</b>
Cerro de las rosas	3.283	3.962	<b>7.245</b>
Los bulevares	4.343	4.512	<b>8.855</b>
Urca	1.728	1.924	<b>3.652</b>
Villa Cabrera	2707	2.638	<b>5.345</b>
Tablada Park	890	1.234	<b>2.124</b>
Parque Corema	1442	1.347	<b>2.789</b>
Cerro Chico	677	577	<b>1.254</b>
Villa Belgrano	4287	4.367	<b>8.654</b>
Alto Verde	2223	2.346	<b>4.569</b>
Villa Marta	1335	1.121	<b>2.456</b>
Quebrada de la rosa	1523	2.798	<b>4.321</b>
<b>Total</b>	<b>27.929</b>	<b>28.915</b>	<b>56.844</b>

Fuente: municipalidad de Córdoba

De este total, se requiere saber la cantidad de jóvenes de entre 6 y 20 años que viven en la actualidad en Córdoba. Para lo anterior se detectaron todas las escuelas ubicadas en la cercanía de la zona del proyecto, lo que permite filtrar el N° total anterior, y conocer la total población o público objetivo. Las mismas fueron las siguientes:

- Mark Twain, Hilarión Plaza 4264 – Córdoba (0351) 4817245
- Institución Escuti, Nazaret 3399 - Ciudad de Córdoba - (0351) 481-4505
- J. Zorrilla de San Martín, D. del Campillo 1563 - Ciudad de Córdoba - (0351) 481-3228
- Instituto José Peña, Ciudad de Tampa 2957, Villa Cabrera
- República de Italia, D. del Campillo 851 - Ciudad de Córdoba - (0351) 481-6132
- Colegio alemán, Los Incas 131 - Villa Belgrano - (03546) 46 – 1366
- República del Líbano, Alvarez Igarzabal 1250 – Urca - 481 8533
- San Pedro Apostol, Piamonte S/N – (351) 484 6955
- Víctor Ree - Av F Fader 3821 - Ciudad de Córdoba - (0351) 434-8380/81
- IPEM Nro. 206 – G. de Laferrere 2435 - Ciudad de Córdoba - (0351) 433-8123
- José Américo Malanca - Sagrada Familia 1545 - Ciudad de Córdoba - (0351) 434-8343
- Saúl Alejandro Taborda – Italia 2354
- José Luis Bernardez - José Otero 1644 – Ciudad de Córdoba - (0351) 4816389

Las escuelas primarias y secundarias anteriores suman un total de 11.570 alumnos o jóvenes de entre 6 y 18 años que viven en la cercanía de la ubicación del proyecto.

Los resultados más significativos de las encuestas realizadas fueron los siguientes:

\_El 44% de los encuestados respondió con la calificación “le fascina” ante la palabra música.

\_El 58% de los entrevistados respondió que tiene afinidad o le gustaría tocar algún instrumento en particular.

\_El 78% de los encuestados afirmó que le gustaría tener un grupo musical.

\_Un 46% se mostró interesado en la posibilidad de que se inaugurare una escuela musical en la zona noroeste de la Ciudad de Córdoba.

Bajo un análisis pesimista, se espera que uno de cada tres de los encuestados que respondieron estar a favor de la existencia de un instituto musical a las cercanías de sus hogares, estén interesados en la escuela que se plantea en el proyecto, si a su vez de este 15,33 % (46%3), sólo la mitad confirma que se iniciará, tenemos que un 7,5% podría estar interesado, y luego continuando con los bajos porcentajes de mujeres que poseen



los institutos musicales, se podría esperar que solamente varones asistieran a la escuela del proyecto, por lo que se concluye que sólo los jóvenes de sexo masculino asistirían alcanzando a un 3% de la población de entre 6 y 20 años que residen en al cercanía.

El 3% del total de jóvenes mencionados en el párrafo anterior (11.570) que habitan en la zona cercana al proyecto son: 347 posibles estudiantes, esto es sin considerar a las personas que tienen entre 18 y 20 años.

El proyecto necesitaría menos de un tercio (100 alumnos) de esta cantidad para funcionar el primer año, y luego continuar creciendo a tasas de 10% anual como se proyecta en los estados pro forma del análisis financiero.

### **Conclusión del pronóstico de demanda**

El censo local que determinó la cantidad aproximada total de jóvenes potenciales para iniciarse en el proyecto, demostró un alto índice de niños, los cuales conforman un escenario optimista debido al alto porcentaje de encuestados que respondieron en forma positiva a las preguntas realizadas en las encuestas.

## *Viabilidad legal*

Este proyecto no presenta barreras legales al ingreso, ni tampoco restricciones a su ejecución.

Dentro del sistema impositivo, el proyecto se encontraría ubicado impositivamente en la tercer categoría de impuesto a las ganancias. Tributaría como rentas de las empresas unipersonales.

Como ventaja, se encuentra que el impuesto bajo este nombre es progresivo y proporcional a la ganancia, a diferencia de una S.R.L que representa un 35% de las utilidades antes de intereses e impuestos e independientemente de la ganancia que se presente.

Por otro lado esta previsto para el segundo o tercer año, (en caso que el proyecto presente las condiciones estimadas), registrarse bajo S.R.L por el motivo que en esta persona jurídica la responsabilidad es limitada, y no recae toda sobre la persona, como en la empresa unipersonal.

Bajo un análisis más pesimista, el impuesto a las ganancias fue proyectado desde un principio a un 35% con el objetivo de poder optar en cualquier momento la transición a S.R.L, y de esta manera siempre contemplar los flujos financieros.

En esta transición será necesaria la presencia de un socio, aunque el mismo sería sólo con el fin de cumplimentar con la ley, por lo que obtendría un 1% del total de la empresa.

Está previsto contar con el asesoramiento externo de un contador como así también de un abogado a los fines de alcanzar con todos los requisitos legales y tributarios requeridos por la legislación vigente.

\_Por último, para la habilitación correspondiente del instituto musical planteado en el proyecto, se requiere una serie de pasos a realizar, los mismos son los siguientes:

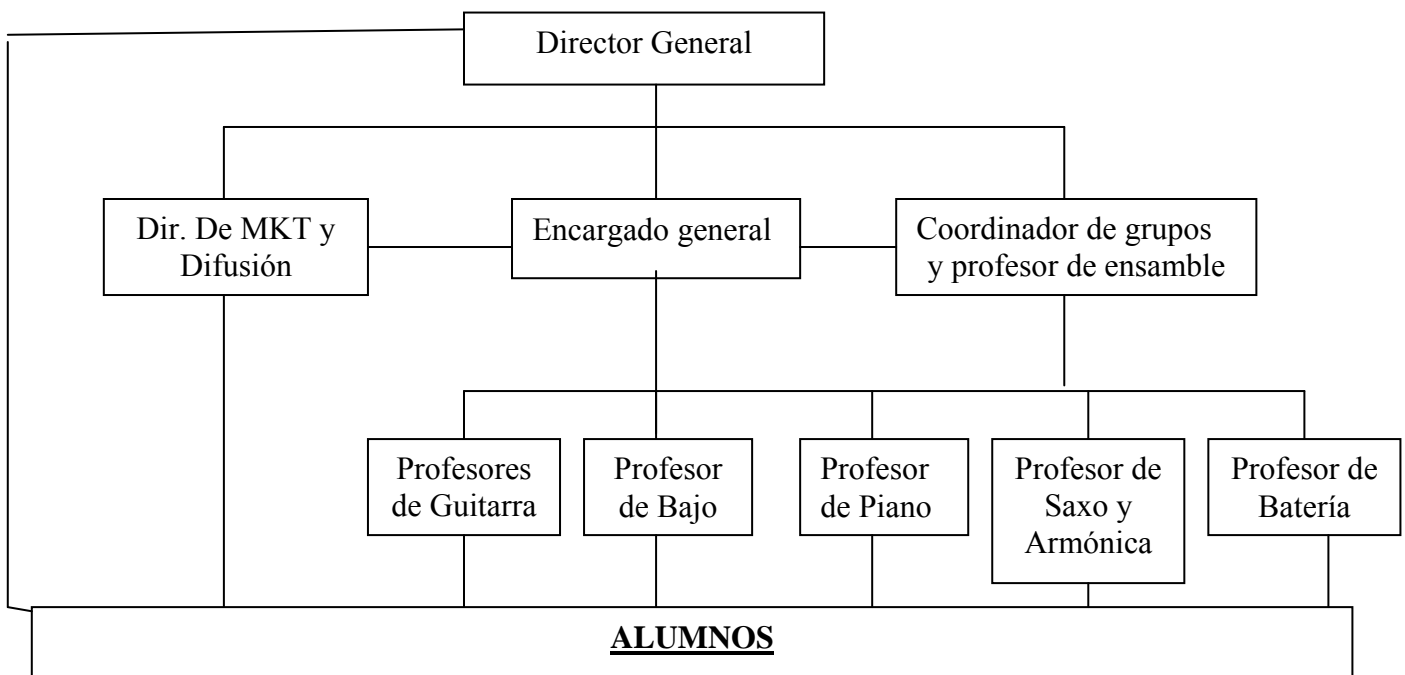
- ◆ Dirigirse a un CPC de la ciudad de Córdoba.
- ◆ Llenar el Formulario FU (Formulario Único)
- ◆ Completar la cédula de notificación expedida por el centro de participación comunal de la municipalidad de Córdoba.

- ◆ Certificado final de bomberos expedido por la división: habilitación de negocios del centro de participación comunal de la municipalidad de Córdoba.
- ◆ Dirección técnica del establecimiento (Título y fotocopia).
- ◆ Pago de \$75 para la obtención del certificado habilitante.
- ◆ Contratar un servicio de emergencias, y presentar (contrato y fotocopia).

# Viabilidad de gestión

**Estructura organizacional:** La estructura propuesta siguiendo a *Mintzberg* es la funcional, esta basada en las actividades primarias que hay que realizar. Tenemos como ventaja la buena definición de responsabilidades y el claro control directo por parte del director.

El organigrama propuesto es el siguiente:



## Desarrollo y producción del servicio, insumos necesarios para llevar a cabo el proyecto

Para comenzar a describir el proceso del servicio, iniciaremos por presentar a los integrantes del mismo:

### ◇ **Input:**

Serán todos los alumnos que ingresan a la escuela con deseos de aprender música y formar un conjunto musical propio.

Bien sabemos que en todo proceso cada integrante del sistema tiene una importancia crítica, pero los mismos pueden ser valorados individualmente, y en este proyecto en particular los alumnos son por el lejos el principal integrante del sistema debido a que

por mas recursos con los que cuente el espacio para las clases, y los mejores métodos de enseñanza aplicados, nada permitirá el óptimo funcionamiento del sistema si no ingresan alumnos, es por ello que el Marketing y la buena comunicación serán puntos claves para conseguir y mantener una buena plantilla de estudiantes.

◇ **Medios y recursos necesarios para desarrollar el input:**

Los mismos son los siguientes:

- Un espacio de aproximadamente 90 metros cuadrados, con tres aulas en su interior. Las mismas estarán provistas todas con un pizarrón, sillas y una mesada acorde al tamaño de cada aula (ya mencionado en el estudio técnico), parlantes y reproductor de sonido, y un televisor que se pondrá a disposición según el aula que lo necesite.
- Estudio de grabación que se encontraría ubicado en una de las aulas, el mismo podrá ser usado además de los alumnos por todo tipo de interesados en grabar un material, esto otorgará un ingreso extra a la escuela.
- Un equipo de profesores: Los mismos serían en principio seis como un mínimo para comenzar el primer año a dictar las clases de todos los instrumentos propuestos, aunque sus horas de trabajo o la contratación de los mismos sería progresiva en la medida que se valla incorporando los alumnos, para de esta manera reducir al mínimo el tiempo ocioso.
- Un encargado general que permanecería en todo momento en el instituto con el objetivo de informar todo lo ocurrido al director general de lo sucedido durante su ausencia.
- Un director de MKT y difusión como ya lo mencionamos esencial para difundir y así reunir la cantidad de alumnos objetivo.

◇ **Output:**

La salida del servicio luego del proceso, son todos aquellos alumnos que ingresaron en el Input con sus expectativas cumplidas y un grado de satisfacción apreciable en cuanto al sistema propuesto, en caso de no conseguirse lo anterior, se deberá revisar los planes de estudio, los métodos, profesores y todo aquello que tenga relación con el estudiante que pueda haber causado la no conformidad.

◇ **Sistema de control:**

Para garantizar que el rumbo de la escuela sea el adecuado, se realizarán dos acciones: encuestas y reuniones semestrales realizadas por los alumnos o padres de los mismos en caso de ser menores para que sean analizadas por el Director General y así medir si las expectativas de los estudiantes están siendo cumplidas con el plan propuesto por PRIMA. En caso de obtener sugerencias repetitivas o ideas constructivas, serán analizadas para realizar cambios siempre y cuando ayuden a la mejora y buen funcionamiento del sistema.

◇ **Limites claros y conocidos:**

Todo sistema para su buen funcionamiento necesita premisas o pautas que lo regulen, este caso no es la excepción por lo que para facilitar el orden y los alcances de la escuela, se realizaron dos reglamentos, uno de ellos estaría diseñado para regular los alumnos que deseen ingresar a PRIMA con motivos de perfeccionarse en el instrumento mediante los “cursos titulados”, debido a que se le otorgará un título a todo aquel que lo desempeñe aprobando las materias dispuestas en el programa, se deberán exigir ciertas modalidades que garanticen el aprendizaje del alumno.

El otro reglamento estaría diseñado para el uso correcto de la biblioteca. (Ver Anexo N°2 para visualizar todos los reglamentos mencionados).

***Demo. de un horario proyectado para el primer año del proyecto***

A continuación se detalla un ejemplo de cómo estarían distribuidos los alumnos en el primer año. El horario siguiente, esta realizado para las dos aulas que contaría el instituto, y el estudio de grabación que estaría en funcionamiento tanto para alumnos como para clientes particulares del mismo.

Los grupos como se ve estarían divididos en 2 niveles de acuerdo al grado de conocimiento que posean, y por otro lado se encontrarían los grupos que cursen los planes titulados ya mencionados.

Para diferenciar cada grupo se los asigno con una G (Grupo) y una letra que distingue a cada grupo en particular.

Tabla N°: 10

Horario	Lunes			Martes			Miércoles		
Aulas	Aula 1	Aula 2	Estudio	Aula 1	Aula 2	Estudio	Aula 1	Aula 2	Estudio
10:00	Nivel1 G:A		Grupo K	Titulados L	Nivel 2 G:H	Particular	Nivel1 G:A		Grupo B
11:30	8 Alumnos			8 Alumnos	9 Alumnos		8 Alumnos		
16:00	Titulados:F	Nivel1 G:B		Nivel1 G:C	Titulados:G		Nivel2 G:E	Nivel1 G:B	
17:30	7 Alumnos	6 Alumnos		7 Alumnos	6 Alumnos		7 Alumnos	6 Alumnos	
18:00		Nivel2 G:E			Nivel 2 G:K		Nivel1 G:D	Titulados:F	
19:30		7 Alumnos			7 Alumnos		8 Alumnos	7 Alumnos	

Horario	Jueves			Viernes			Sábados		
Aulas	Aula 1	Aula 2	Estudio	Aula 1	Aula 2	Estudio	Aula 1	Aula 2	Estudio
10:00	Nivel 2 G:H	Nivel1 G:C	Grupo D	Nivel 1 G:					Grupo E
11:30	9 Alumnos	7 Alumnos		6 Alumnos					
16:00	Nivel 1 G:I	Titulados:F		Nivel1 G:D			Nivel 2 G:K	Nivel 1: I	
17:30	8 Alumnos	7 Alumnos		8 Alumnos			7 Alumnos	8 Alumnos	
18:00	Titulados:G				Titulados L				
19:30	6 Alumnos				8 Alumnos				

### Staff de PRIMA

Como podemos observar mas arriba la estructura estaría conformada por un Director General en lo mas alto, a el le seguirían tres mandos medios, los cuales su reclutamiento lo llevaría a cavo el Gerente General. El Coordinador de grupos y profesor de la materia ensamble es el integrante mas crítico para reclutar debido a que el será responsable del resultado de los demás profesores de menor jerarquía que estarán a su cargo, por lo que también sería su tarea la de escoger a los integrantes de su equipo de trabajo que el comandará.

Los tres mandos medios estarían en constante relación entre ellos debido a que el coordinador de grupos debe mantener informado al encargado general de todo lo sucedido para la organización semanal de las clases grupales, y luego se conectaría con el Dir. De MKT y difusión para que este último funcione como nexo y transmita las noticias a los padres de los menores, también se encargaría del Marketing y comunicación de la escuela.

El Dir. De MKT, el encargado general, y el coordinador de grupos serían autónomos para la toma de decisiones de su departamento, pero responderían ante cualquier decisión de mayor envergadura al Director General.

Luego los mandos más bajos donde se encuentran los profesores serían los encargados del dictado de clases y contacto permanente con el alumno.

### **Definición de puestos:**

Tareas del director General: Sería el máximo responsable del correcto funcionamiento de la escuela PRIMA y responde por todos los mandos, teniendo relación directa principalmente con los directores que están a su cargo, sin embargo sería apropiada una relación estrecha, tanto con los profesores que ocupan el mando mas bajo, como con los alumnos y algunos de los padres de estos, para de esta manera efectivizar la toma de decisiones al tener una noción en toda la estructura de la escuela, y así tomar conocimiento de si el rumbo del instituto y las expectativas de los clientes o alumnos son las esperadas. Este feedback sería realizado por encuestas a fin de mes para ser respondidas por parte de los alumnos, las mismas estarían realizadas con preguntas cerradas y abiertas.

\_Sus tareas estarían relacionadas con:

- Planificación general, visión y misión de PRIMA.
- Gestionar en responsabilidad compartida con el Dir. De MKT y difusión las ventas de los cursos (Generar contacto, fijar reuniones, cerrar operaciones y mantener contacto con el cliente).
- Plan de comercialización.
- Desarrollo de objetivos de venta y posicionamiento.
- Elaboración y seguimiento de indicadores de rentabilidad.
- Elaboración de planes de contingencias y propuestas de mejora.



- Tesorería.
- Trámites administrativos.
- Manejo de papelería.
- Control y seguimiento de planes.

Tareas del Coordinador de grupos y Profesor de ensamble: Sería el principal responsable de que toda la labor docente correspondida a las clases de instrumentos particulares, se desarrolle en los términos y condiciones planificados por PRIMA, debiendo mantener una constante relación principalmente con los profesores.

\_Sus tareas estarían relacionadas con:

- Planificación general, visión y misión de PRIMA.
- Contacto permanente con su equipo de profesores.
- Dictado de la materia Ensamble.
- Creación de bandas o grupos musicales dentro de la escuela.

Tareas del Encargado General: El encargado sería caracterizado por desarrollar múltiples funciones dentro de la escuela, su principal labor sería la de estar siempre presente en la escuela para funcionar como secretario y atender a todo el público que se acerque al establecimiento por consultas.

\_Sus tareas estarían relacionadas con:

- Participación de la planificación general, visión y misión de PRIMA
- Permanecer en la escuela en todo momento para brindar información al público interesado en los programas musicales de la escuela.
- Encargado de la administración de la biblioteca.
- Mantener actualizada en todo momento la base de datos de cada alumno, como así también su situación actual y preparación de exámenes para los alumnos y el manejo de su asistencia.
- Pagos a proveedores.
- Cobranzas y facturación.

Tareas del Dir. De MKT y difusión: Su función sería la de generar y mantener los flujos de comunicación, ya sea con el alumnado, como también con el público meta que halla establecido PRIMA para así incorporar constantemente nuevos estudiantes. Por otra parte sería el responsable de la organización y coordinación para que periódicamente todas las bandas creadas por la escuela otorguen una audición para los familiares y conocidos que se quieran acercar a presenciar el evento.

\_Sus tareas estarían relacionadas con:

- Participación de la planificación general, visión y misión de PRIMA
- Plan de comunicación y posicionamiento
- Organización y comunicación de eventos de los grupos musicales de los alumnos
- Reuniones periódicas con los alumnos y los padres de los menores de los mismos.
- Análisis de los resultados de las encuestadas efectuadas por los alumnos al final de cada semestre.

Tareas de los profesores: Por último pero no menos importante tenemos a los profesores de los instrumentos en particular, serían los que estarían en contacto mas directo con los alumnos, estos tendrían su principal relación con el Coordinar de grupos con el cual trabajarían en conjunto para determinar los alumnos que se encuentren en niveles similares, para así dividirlos en las distintas clases grupales destinadas a la formación de grupos musicales, y que de estas nazcan los mismos.

\_Sus tareas estarían relacionadas con:

- Participación de la planificación general, visión y misión de PRIMA.
- Creación de programas de estudio para sus distintos alumnos.
- Dictado de las clases correspondientes a su instrumento.

### **Reclutamiento**

Dicho proceso se realizaría por parte del Director General para los tres mandos medios, mediante la búsqueda en diarios y recomendaciones. Luego para los profesores que estarían a cargo del coordinador de grupos, la selección sería realizada en conjunto entre

el y el director general, de esta manera el coordinar de grupos necesitaría ser un músico completo en todos los aspectos para ayudar al director de la escuela a elegir los integrantes que estarían a su cargo.

### **Selección**

La misma sería empleada mediante entrevistas, posterior a las mismas y posterior de una preselección se utilizaría dos tipos de exámenes:

- Psicológicos: en los cuales el profesor debería demostrar que esta capacitado para lidiar con alumnos menores, debido a que es una capacidad especial que no toda la docencia en el ámbito de la música la posee.
- De conocimiento: en donde los profesores demostrarían sus habilidades en el instrumento al cual se postula para enseñar.

### **Contratación**

Se realizaría para los mandos medios por contratos de un año, con los requisitos y prestaciones de la ley laboral.

Para los profesores de los puestos mas bajos, al principio sería la contratación por hora o tiempo parcial, a medida que se vayan incorporando la cantidad de alumnos objetivo, se procedería por la contratación de tiempo completo de todo el personal necesario.

En cuanto a la *inducción* de los empleados a la empresa, en principio al ser una escuela totalmente nueva, es tarea total del Directo General, una vez transcurrido un tiempo y cuando se recluten de manera permanente, los profesores recibirían este proceso por medio de todo integrante de la empresa.

Como material a utilizar para este proceso, el más indicado se considera al conjunto de valores, misión, visión y objetivos que persigue PRIMA, para así determinar la predisposición que tendría el empleado hacia la empresa, y la empresa hacia el empleado. Si el subordinado comprende de manera eficiente las metas, objetivos y actividades de la organización, el sistema funcionaría de manera eficiente, y este nuevo ingresado estaría listo para funcionar en el próximo proceso de inducción con los demás integrantes que se vayan incorporando al instituto.

### **Capacitación:**

Este proceso es clave para mantener el alto rendimiento y la calidad de las clases de la escuela, siendo una prioridad para PRIMA, pero también sabemos que puede convertirse en un proceso costoso y difícil de abordar si no se emplea en la manera adecuada, por lo tanto el Dir. De MKT y Difusión tendría la obligación de investigar cada tres meses las mejores opciones que encuentre disponible con motivos de capacitación en la docencia, las cuales serían evaluadas en conjunto con el Director General.

Posterior a la ejecución de cada seminario o curso de capacitación, se continuaría con una reunión a corto plazo entre el Director General, el Dir. De MKT y Difusión y el capacitado, para así discutir sobre la experiencia ocurrida y evaluar futuras capacitaciones.

### **Evaluación de personal:**

Esta labor es un punto muy delicado, ya que incide directamente sobre la moral de este, y sobre la eficiencia de la empresa, por lo tanto la misma se realizaría directamente con la retroalimentación que ofrezcan los estudiantes en las encuestas mencionadas que realizarían todos los semestres, y de esta manera conjunto a las opiniones de los padres de los menores en la reuniones, se realizaría una apreciación cualitativa de cada uno de los profesores que tengan contacto directo con los alumnos.

En cuanto a los mandos medios, es tarea exclusiva del Director General medir su efectividad y desempeño en la escuela.

# Viabilidad financiera

## Plan financiero

Las siguientes proyecciones, fueron todas realizadas siguiendo con los acontecimientos comunes y reales, basados en los comienzos de las demás escuelas de música entrevistadas. Serán la traducción numérica a los datos presentados en el estudio técnico.

### Estimaciones:

Para el año 2010 se supone que habrá un 80% de alumnos que busquen formar un grupo musical y un 20% que curse con objetivos de obtener un título.

Se estima que cada grupo de alumnos estaría conformado por 5 integrantes aprox. Y que utilicen el estudio alrededor de 4 horas mensuales, y luego alrededor de 10hs mensuales por alquiler particular. (Ej: cada 25 alumnos que se dividen en 5 grupos de 5 integrantes cada uno, utilizarían 4hs de estudio cada grupo dando un total de \$600 ingresados por los 25 alumnos en un mes, la hora de estudio tendría un valor de \$30 para todo el grupo.) A este resultado se le agrega la estimación de 10hs aprox. mensuales que el estudio estaría alquilado por personas ajenas al instituto.

Se estima que las comisiones con los locales de instrumentos serían de un 10% aprox. Y que la venta promedio por cada alumno que compre sería de entre \$900 y \$1000, por lo que en promedio ingresarían entre \$90 y \$100 por alumno que utilice los beneficios por compra a nombre de la escuela. Se calcula que un 40% de los alumnos comprarían instrumentos en los locales recomendados por los beneficios mencionados que se les otorgaría.

Para las audiciones se estima que cada alumno llevaría al menos dos personas, por lo que se esperan 200 personas en cada audición semestral a un valor de 10\$ la entrada.

## Escenario esperado

Se estimaron tres escenarios posibles para el proyecto: optimista, esperado y pesimista. A continuación se presentarán todos los estados contables correspondientes al escenario esperado. Los VAN serán analizados en la conclusión del trabajo para determinar bajo que situaciones el proyecto es viable financieramente. Todas las proyecciones numéricas del escenario esperado están contempladas en el Anexo N°4.

### El siguiente cuadro refleja el estado de situación patrimonial esperado que se proyecta para el año 2010

ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL			
<b>ACTIVOS</b>		<b>PASIVOS</b>	
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>		<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	
Caja y Bancos	\$ -1.725,13	Deudas Comerciales	\$ 9.950,00
Créditos Comerciales	\$ 18.900,00	Deudas Impositivas	\$ 3.766,89
Créditos Impositivos	\$ -	Deudas Lab. y Prev.	\$ 2.300,00
Créditos Lab. y Prev.	\$ -	Deudas Bancarias	\$ 8.447,38
Créditos Societarios	\$ 3.000,00	Otras Deudas	\$ -
Otros Créditos	\$ -	<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>\$ 24.464,26</b>
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>\$ 20.174,87</b>	<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>	
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		Deudas Bancarias	\$ 28.022,78
Bienes de Uso	\$ 35.658,00	<b>Total Pasivos No Corrientes</b>	<b>\$ 28.022,78</b>
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>\$ 35.658,00</b>	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 52.487,05</b>
		<b>PATRIMONIO NETO</b>	
		Según Estado respectivo	\$ 3.345,83
		<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>\$ 3.345,83</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 55.832,87</b>	<b>TOTAL PASIVO + PATR. NETO</b>	<b>\$ 55.832,87</b>

### Estado de resultados proyectado esperado para el año 2010

Siguiendo con todas las estimaciones de alumnos que se esperan para el 2010, sumado a los demás servicios que ofrece la institución para aumentar las utilidades, se estimó el siguiente *estado de resultados*. El resultado del ejercicio para el primer año es negativo debido a que es donde se atraviesa con todos los costos de construcción y demás operaciones para el comienzo que requieren mayor inversión que en los demás años, ya que el proyecto de inversión tiene una duración de cuatro años posteriores al primero, los mismos se visualizan en los estados pro forma que se detallan mas adelante.

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	
<b>RESULTADOS</b>	
<b>Ventas de Servicios Netas</b>	<b>\$ 171.800,00</b>
<b>Menos: Imp. Directos s/ Ventas</b>	<b>\$ -4.869,80</b>
<b>RESULTADO BRUTO</b>	<b>\$ 166.930,20</b>
<b>Menos: Gastos</b>	<b>\$ -166.912,00</b>
<b>Mas / Menos: Otros Ingresos y Egresos</b>	<b>\$ 4.845,00</b>
<b>Mas / Menos: Res. Financieros y por Tenencia</b>	<b>\$ -18.177,31</b>
<b>RESULTADO antes de impuestos</b>	<b>\$ -13.314,11</b>
Impuesto a las ganancias	<b>\$ 4.659,94</b>
<b>RESULTADO ORDINARIO</b>	<b>\$ -8.654,17</b>
<b>Más / Menos: Resultados Extraordinarios</b>	
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ -8.654,17</b>

## Costos fijos y variables

Todos los costos son estimaciones. Los sueldos son netos, y serían contratados en el primer año por hora hasta quedar con sueldos fijos cuando la cantidad de alumnos y el tiempo requerido de los mismos lo amerite. En el comienzo solo se contratarían fijos a dos profesionales del mando medio, estos dos serían el coordinador de grupos y el encargado general. La depreciación de equipos (10%) se realizó sobre: 4 Guitarras, 2 Bajos, 1 Piano, 1 Saxo, 2 Armónicas y 2 Baterías, los precios de los instrumentos fueron expresados anteriormente.

### COSTOS FIJOS MENSUALES de un mes promedio

<u>Concepto</u>	<u>Cantidad</u>	<u>Monto</u>
Alquiler	2	1600
Honorarios profesores	5	3500
Adicional honorarios por alumnos	varios	315
Sueldos Administración	2	2300
Autónomos	1	300
Ingresos Brutos	1	122,5
Com. e Industria	1	54,2
Publicidad	varios	1000
Depreciación equipos	12	317
Contador	1	350
Gastos generales	varios	700
Electricidad	1	400
Expensas	1	350
Empresa de limpieza	1	300
Retiro (director general)	1	1000
<b>Total Costo Fijo</b>		<b>\$ 12.608,7</b>



## COSTOS VARIABLES

C. Variables	Monto
Gastos Generales	\$ 5,00
Sueldo extra de profesor	\$ 10,00
Material de estudio	\$ 7,00
<b>Total</b>	<b>\$ 22,00</b>

## Fuentes de ingresos

Ingresos	Monto en \$	Cantidad
Matricula	\$ 100,00	1
Mensualidad por curso	\$ 210,00	mensual
Estudio de grabación	\$ 40,00	1
Comisiones con locales de instrumentos	\$ 95,00	
Entradas a audiciones	\$ 10,00	2

## A continuación, los flujos de efectivo (estados pro forma) esperados para los 5 primeros años del proyecto

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas		\$ 176.645,00	\$ 194.309,50	\$ 213.740,45	\$ 235.114,50	\$ 258.625,94
Costos Erogables		-\$ 185.997,11	166.338,98	-\$ 166.338,98	-\$ 166.338,98	166.338,98
Costos no Erogables		-\$ 3.962,00	-\$ 3.962,00	-\$ 3.962,00	-\$ 3.962,00	-\$ 3.962,00
Utilidad Bruta		-\$ 13.314,11	\$ 24.008,52	\$ 43.439,47	\$ 64.813,51	\$ 88.324,96
Impuesto a las ganancias		\$ 4.659,94	-\$ 8.402,98	-\$ 15.203,81	-\$ 22.684,73	-\$ 30.913,74
Utilidad Neta		-\$ 8.654,17	\$ 15.605,54	\$ 28.235,65	\$ 42.128,78	\$ 57.411,22
Depreciaciones y amortizaciones		\$ 3.962,00	\$ 3.962,00	\$ 3.962,00	\$ 3.962,00	\$ 3.962,00
Flujo de efectivo operativo		-\$ 4.692,17	\$ 19.567,54	\$ 32.197,65	\$ 46.090,78	\$ 61.373,22
Inversion Inicial	-\$ 39.620,00					
Inv Inicial Liquidacion						\$ 3.000,00
Impuesto a las Ganancias						-\$ 1.050,00
Capital corriente	-\$ 10.000,00	\$ 5.000,00				
Cap Corriente Liquidación						\$ 2.000,00
Impuesto a las Ganancias						\$ 1.050,00
Flujo neto de efectivo	-\$ 49.620,00	\$ 307,83	\$ 19.567,54	\$ 32.197,65	\$ 46.090,78	\$ 66.373,22

Tasa requerida por los inversores 22%

Flujo neto acumulado	-\$ 49.620,00	-\$ 49.312,17	-\$ 29.744,64	\$ 2.453,02	\$ 48.543,80	\$ 114.917,02
Flujo descontado a la tasa requerida	-\$ 49.620,00	\$ 252,32	\$ 13.146,69	\$ 17.731,47	\$ 20.805,34	\$ 24.558,04

VAN	\$ 26.873,86
Flujos acumulados año1 a año5	\$ 76.493,86
TIR	37,30%

Se tomo en cuenta un crecimiento en la cantidad demanda de un 10% anual, sin modificación en los precios.

Se trabajaron los costos iguales suponiendo los índices inflacionarios actuales del Indec, y se incrementan los costos de los años 4 y 5 en igual porcentaje que los ingresos por proyectar capacidad potencial cubierta.

### Préstamo y pago de la deuda

Préstamo ----- 42.000  
Tasa pactada-----25%  
CFT-----30%  
Cuotas-----48

### Sistema de pagos francés

Cuota nº	Saldo Inicial	Valor cuota	Amortización	Intereses	Saldo final
1	42000,00	1428,57	500,18	928,39	41499,82
2	41499,82	1428,57	511,24	917,33	40988,58
3	40988,58	1428,57	522,54	906,03	40466,04
4	40466,04	1428,57	534,09	894,48	39931,95
5	39931,95	1428,57	545,89	882,67	39386,06
6	39386,06	1428,57	557,96	870,61	38828,10
7	38828,10	1428,57	570,29	858,27	38257,80
8	38257,80	1428,57	582,90	845,67	37674,90
9	37674,90	1428,57	595,79	832,78	37079,12
10	37079,12	1428,57	608,95	819,61	36470,16
11	36470,16	1428,57	622,42	806,15	35847,75
12	35847,75	1428,57	636,17	792,39	35211,57
13	35211,57	1428,57	650,24	778,33	34561,34
14	34561,34	1428,57	664,61	763,96	33896,73
15	33896,73	1428,57	679,30	749,27	33217,43
16	33217,43	1428,57	694,32	734,25	32523,11
17	32523,11	1428,57	709,66	718,91	31813,45
18	31813,45	1428,57	725,35	703,22	31088,10
19	31088,10	1428,57	741,38	687,19	30346,72
20	30346,72	1428,57	757,77	670,80	29588,95
21	29588,95	1428,57	774,52	654,05	28814,42
22	28814,42	1428,57	791,64	636,93	28022,78
23	28022,78	1428,57	809,14	619,43	27213,64
24	27213,64	1428,57	827,03	601,54	26386,62
25	26386,62	1428,57	845,31	583,26	25541,31

26	25541,31	1428,57	863,99	564,58	24677,32
27	24677,32	1428,57	883,09	545,48	23794,23
28	23794,23	1428,57	902,61	525,96	22891,62
29	22891,62	1428,57	922,56	506,01	21969,06
30	21969,06	1428,57	942,95	485,61	21026,10
31	21026,10	1428,57	963,80	464,77	20062,30
32	20062,30	1428,57	985,10	443,47	19077,20
33	19077,20	1428,57	1006,88	421,69	18070,32
34	18070,32	1428,57	1029,13	399,43	17041,19
35	17041,19	1428,57	1051,88	376,69	15989,31
36	15989,31	1428,57	1075,13	353,43	14914,17
37	14914,17	1428,57	1098,90	329,67	13815,28
38	13815,28	1428,57	1123,19	305,38	12692,09
39	12692,09	1428,57	1148,02	280,55	11544,07
40	11544,07	1428,57	1173,39	255,18	10370,68
41	10370,68	1428,57	1199,33	229,24	9171,35
42	9171,35	1428,57	1225,84	202,73	7945,51
43	7945,51	1428,57	1252,94	175,63	6692,57
44	6692,57	1428,57	1280,63	147,94	5411,94
45	5411,94	1428,57	1308,94	119,63	4102,99
46	4102,99	1428,57	1337,87	90,69	2765,12
47	2765,12	1428,57	1367,45	61,12	1397,67
48	1397,67	1428,57	1397,67	30,89	0,00

## **Índices financieros esperados proyectados para el primer año**

### **Índice de liquidez:**

**Activo Circulante / Pasivo Circulante**

$$\text{\$ 20.174,87} / \text{\$ 24.464,26} = \text{0,82}$$

Esto quiere decir, siguiendo las estimaciones, que por cada peso que se deba, habrá \$0,82 activo circulante para pagar la deuda a corto plazo en el primer año, lo cual no alcanzaría a ser financiada en el comienzo.

### **Capital de trabajo:**

**Activos Circulantes – Pasivos Circulantes**

$$\text{\$ 20.174,87} - \text{\$ 24.464,26} = \text{-\$ 4289,39}$$

El capital de trabajo se estima que será negativo al comienzo debido a que como se menciono, el primer año sería el más exigido financieramente por la deuda que se atraviesa de la inversión inicial.

**A continuación se detalla el punto de equilibrio siguiendo con los datos mencionados anteriormente**

CF = Costos Fijos totales.

CV = Costo variable, costo en que se incurre por cada unidad atendida en la escuela.

I= Ingresos por ventas, precio medio de la mensualidad, incluyendo todos los ingresos que el alumno genere, desde la cuota, el uso del estudio y la matricula.

$$Q_e = \frac{12621}{290 - 22}$$

**Cantidad de equilibrio = 47 mensualidades**

Este punto de equilibrio es para la empresa en marcha. A medida que se vayan incrementando alumnos, se incrementarían capital y profesores.

El N° \$290 se forma con \$210 de la mensualidad, más \$80 que se compone de asignar a cada mes el ingreso promedio esperado de las demás fuentes que son: matricula, estudio de grabación, comisiones por ventas de instrumentos y eventos.

**VAN y TIR en el escenario esperado**

Los siguientes valores son creados siguiendo con la estimación de cantidad de alumnos realizada para el escenario esperado, los mismos se presentan a continuación.

Meses	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Q alumnos estimados	35	40	45	55	65
Meses	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Q alumnos estimados	70	78	87	90	85

El Valor actual neto VAN del proyecto del escenario esperado, o valor de las utilidades expresadas a valor actual es **\$ 26.873,86** y la tasa interna de retorno TIR es de **37,30%**.

Estos resultados, en un proyecto a 5 años, son muy alentadores debido a que el VAN es positivo en un número considerable, y nos permite concluir que luego de 5 años el negocio podría venderse, o continuar produciendo mas utilidades en un período ya libre de deudas, en cuanto a la TIR de un 37,30%, confirma que el proyecto debe aceptarse bajo el aspecto financiero, ya que el rendimiento mínimo pretendido era de un 22% (el mismo será explicado en la conclusión del trabajo).

### Otros Índices calculados para el escenario esperado

ingresos/patrimonio neto	51,34754284
Solvencia (Patrimonio neto/Pasivo)	0,063745767
Liquidez (Activo Corriente / Pasivo Corriente)	0,824667123
Liquidez absoluta (Caja y Bancos + Inversiones transitorias / Pasivo Corriente)	-0,070516159
Rentabilidad (Utilidad/PN)	-2,586557125
Rentabilidad (utilidad/Act)	-0,155001387

### Análisis de sensibilidad

Se crearon dos escenarios más posibles además del esperado, los mismos son: optimista y pesimista. Estos se crearon siguiendo con las siguientes estimaciones de cantidades de alumnos para los meses que se presentan a continuación.

#### Escenario Optimista

Meses	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Q alumnos estimados	35	45	55	60	65
Meses	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Q alumnos estimados	70	75	85	95	95

VAN **\$ 37.379,28**  
Flujos acumulados año1 a año5 **\$ 86.999,28**  
TIR **46,30%**

#### Escenario Pesimista

Meses	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Q alumnos estimados	25	30	35	35	35
Meses	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Q alumnos estimados	35	45	45	55	50

VAN **\$ -119.419,86**  
Flujos acumulados año1 a año5 **\$ -69.799,86**

## **Viabilidad ambiental**

En cuanto al análisis de viabilidad ambiental, se utilizará la metodología cualitativa explicada en el marco teórico, ya que no se dispone de fondos abundantes, y que el proyecto, debido a su índole, no amerita un desarrollo profundo en esta actividad.

Se determinaron los siguientes ítems como las premisas más importantes en relación al estudio ambiental del proyecto:

- ◆ Se considera que el proyecto no generará ningún tipo de emisiones contaminantes a la atmósfera.
- ◆ No se generarán descargas de afluentes líquidos
- ◆ No se generarán residuos sólidos, ni semisólidos durante la ejecución del servicio o dictado de clases.
- ◆ Durante la remodelación del instituto, se emitirán solamente ruidos comunes provenientes de la construcción. Serían de baja intensidad debido a que el local solamente requiere de una adaptación, y no provocarían molestias al vecindario, ya que el espacio físico está ubicado en el 2º piso del complejo Barranquitas, que el mismo mantiene una distancia considerable a las viviendas del vecindario.
- ◆ Durante el periodo de operación del proyecto, no existirían emisiones de ruidos molestos, debido a que las clases en las aulas normales serían teóricas, y las clases prácticas con instrumentos, serían dictadas dentro del estudio de grabación, este se encontraría aislado de todo sonido externo, y no permitiría el paso de los sonidos emitidos al exterior.
- ◆ El proyecto no contempla generación de energía.
- ◆ El proyecto no considera la remoción, destrucción, excavación, traslado, deterioro o modificación de algún tipo de Monumento Nacional de aquellos

definidos por la ley 17.288, o la modificación o deterioro en construcciones, lugares o sitios que por sus características constructivas por su antigüedad, por su valor científico, por su contexto histórico o por su singularidad, pertenecen al patrimonio cultural.

- ◆ El proyecto no considera la extracción, explotación, alteración y manejo de especies de flora y fauna que se encuentren en peligro de extinción, que sean vulnerables y/o insuficientemente conocidas.
  
- ◆ A través del proyecto no se generará ninguna obstrucción del ascenso a los recursos o elementos del medio ambiente de zonas con valor paisajístico o turístico.

## **Conclusión del proyecto de inversión**

En base a los resultados de los estudios de: mercado, técnico, legal, de gestión, financiero y ambiental, se infiere lo siguiente:

*Desde el punto de vista del estudio comercial, el proyecto es viable, en vista de que:*

- \_En el análisis de los consumidores, los mismos respondieron en su mayoría de manera muy positiva a las características del proyecto.
- \_El micro segmento del proyecto es un público de alto poder adquisitivo por lo que no se vería altamente afectado por la crisis actual del país.
- \_Hay una oferta insuficiente para satisfacer al mercado.
- \_El producto, precio, plaza y promoción, se ajustan a los requerimientos del mercado.
- \_Las barreras al ingreso del mercado no son muy fuertes.
- \_Las oportunidades y fortalezas son mas significativas que las debilidades y amenazas.

*Desde el punto de vista del estudio técnico, el proyecto es viable, dado que:*

- \_Se detectó una oportunidad para la localización del proyecto a muy bajo costo, y en una ubicación óptima para las características que se establecieron.
- \_Existen las posibilidades materiales y físicas para la remodelación del local y la ejecución del servicio.
- \_El pronóstico de demanda bajo un escenario pesimista demostró poder estimar y esperar que se cumpla con el número esperado de alumnos para el primer año del proyecto.

*Desde el ámbito legal el proyecto es viable debido a que:*

- \_La legalidad vigente no impide la realización del proyecto empresarial.
- \_El proyecto siempre se estimó y desarrolló para cumplimentar con todas los requisitos fiscales e impositivos, incluyendo todos los impuestos correspondientes a las características del proyecto.

*Desde el estudio de gestión, el proyecto es viable ya que:*

- \_Están todos los aspectos organizacionales definidos, y la estructura gerencial de la empresa es coherente con las características que se plantean en el proyecto.



Desde el punto de vista del estudio financiero el proyecto es viable, en virtud de que:

\_La principal razón como en casi todo proyecto privado es financiera. Todo proyecto o emprendimiento se propone a obtener utilidades, y a todo emprendedor se le presentan varias opciones a ejecutar, de las cuales se debe escoger la mayor redituable, en este proyecto en particular, para establecer el mínimo rendimiento esperado se utilizó directamente la comparación con un emprendimiento actual propio que es la revista “Hipnosis”, la cual en el primer año arrojó una rentabilidad aproximada de un 22%.

\_Esta tasa anterior fue la utilizada para el cálculo del VAN, el cual es positivo en el escenario esperado y optimista por lo que el proyecto debe ser aceptado.

\_En cuanto a la TIR (Tasa Interna de Retorno), equivale a un 37,30% de rendimiento en el escenario esperado, bajo un análisis financiero, es un proyecto difícil de no ser llevado a la realidad de acuerdo a las alternativa mencionada del 22% que se dispone en el presente.

\_Por último el proyecto solo debería ser rechazado financieramente bajo la situación que se plantea en el escenario pesimista, con una cantidad promedio de alumnos de casi un 40% menos en cada mes que en el escenario esperado, por lo cual el proyecto debería suspender su continuidad bajo esta situación.

Desde el punto de vista ambiental, el proyecto es viable debido a que:

\_No se ha podido determinar que se pueden producir efectos no deseados, ya sean presentes, o futuros no esperados sobre el medio ambiente. Esto es debido a que el proyecto de inversión en estudio se trata de un instituto de enseñanza musical, y solo se utilizará para las actividades mencionadas en las “distinciones principales del proyecto” (Pág. 43).

### **Proyecciones futuras para el proyecto**

Se estima que una vez atravesado el primer año, y con la disposición de mayores flujos de dinero, se presentaran diversas oportunidades de negocios paralelos para ser aprovechadas. Las mismas pueden ser entre otras la idea de una integración hacia atrás y hacia delante. Hacia delante sería la apertura de un local de venta de instrumentos y accesorios que otorgue los beneficios especiales ya mencionados a los alumnos pero de manera directa por parte de PRIMA. Hacia atrás, se podría evaluar la posibilidad construir una pequeña fábrica que produzca instrumentos de bajo costo para los alumnos

principiantes de la escuela del proyecto, estos serían dispuestos a la venta en el local propio a la escuela que se encontraría anexo a la misma.

## Anexo: 1

### Reseña histórica

El siguiente texto tiene como objetivo sintetizar el nacimiento hasta llegar a la situación actual para así comprender más las raíces de este plan de negocio. La misma fue seleccionada de distintas fuentes, entre otras revistas especializadas, publicaciones especiales y fuentes de Internet de donde se adaptó al proyecto con la información más pertinente.

### Historia del rock argentino<sup>20</sup>

El rock llegó a la Argentina en la década del 50, como reflejo de una explosión musical que se expandía por el mundo. , llegaría solo como una nueva música de moda. El verdadero rock argentino tardaría una década más en nacer. El panorama musical de la Argentina estaba gobernado por cantantes románticos. Por ese entonces el bolero todavía cubría un lugar importante en las pistas de baile y, obviamente, el tango y el folklore.

La influencia de Elvis Presley, Bill Halley & The Comets y otros despertó en los artistas argentinos las ganas de “rockear”. Ya en los '60 y con la incorporación del twist de la mano de Chubby Checker, el género ganó más adeptos entre cantantes y músicos locales. Con Los Beatles a la cabeza las escalas comenzaron a alterarse. En la Argentina, programas televisivos como "Ritmo y Juventud" y "El Club Del Clan" proclamaba la llegada de la nueva ola musical. Palito Ortega, Johnny Tedesco, Jolly Land, Violeta Rivas, Nicky Jones, Chico Novarro, Lalo Fransen y varios más asumieron la vanguardia juvenil del momento, pero el cambio no pasaría por ellos. Las primeras épocas fueron realmente duras: carentes de medios, perseguidos por la policía, ignorados por los productores, incomprendidos por la prensa y el resto de los jóvenes, su radio de acción se vio circunscripto a unos escasos puntos de reunión.

---

<sup>20</sup> <http://www.elortiba.org/ayernomas.html>

En 1967 Litto Nebbia y Los Gatos dieron la primer estocada: su disco simple debut, *La Balsa-Ayer* nomás, vendió nada menos que 200.000 copias. El rock argentino tenía su primer éxito masivo y el movimiento cobraba fuerza.

Los grupos más populares del '75 fueron Aquelarre, Invisible y Sui Generis que con "*Confesiones de Invierno*" consolidó su prestigio y pegó el estirón con "*Pequeñas anécdotas sobre las instituciones*". Ese disco fue censurado por ser una sátira sobre la vida política del país.

**Segunda Década (1977-1987).** Esta se inició dentro del período histórico conocido como la "Gran Crisis", que coincidió con los peores años de la dictadura militar y con la desaparición de los grupos más importantes. El rock había ganado terreno en los medios de comunicación, pero seguía habiendo escollos insalvables.

La peor represión de la dictadura militar había pasado en 1981, y muchos músicos regresaron al país para júbilo de sus fans. Ellos fueron Litto Nebbia, Miguel Cantilo, Piero y Moris.

El famoso y polémico Festival de la Solidaridad Latinoamericana confirmó el alcance masivo del rock argentino y sus artistas. La admisión sólo requería de la donación de ropa de abrigo. Los músicos preferían la paz antes que la guerra y su intención era solidarizarse con los soldados que sufrían en Malvinas. La apertura política decretada por el Proceso significó el momento de auge de la canción contestataria. Y era lógico. El gobierno de facto había silenciado muchos sentimientos y la gente estaba ávida de escuchar, y los músicos ávidos por decir. Pero los músicos de rock -perseguidos, censurados, reprimidos, golpeados y temidos por la dictadura militar- comenzaban a apuntar sus artillerías hacia nuevos horizontes musicales.

En su gran mayoría, y sobre todo los creadores rockeros, se orientaron hacia un nuevo lenguaje musical, que estaba cambiando en el nuevo panorama internacional.

En 1983 resurgió el rock duro. De la mano del viejo líder del estilo, Pappo, con su grupo Riff, el rock pesado se implantó como un metálico movimiento de resistencia al avance del pop. Pero el furor no duró mucho, y para el '84 el heavy metal comenzaba a mostrar sus primeros signos de eclipsamiento. Sin embargo grupos como La Torre y

Púrpura mantuvieron viva la llama del rock and roll. Los Twist, Virus, Los Abuelos, conformaron la punta del iceberg del rock "moderno".

En 1985, sale al aire la radio Rock & Pop. Es el primer intento de una radio que sólo se dedique al rock y resulta ser un boom de audiencia. En 1987 Soda Stereo y Sumo fueron los grupos que mayor progreso evidenciaron. Sus discos Signos y Llegando los Monos, respectivamente, fueron muy vendidos.

**Ultima Etapa (1987-2000).** Los '90 fueron los años en los que el punk y el heavy metal trascendieron hacia la masividad, como lo hicieron Dos Minutos y Todos Tus Muertos. De la mano de Hermética el heavy metal volvió a reinar. Problemas internos hicieron que se dividan el Malón y Almafuerte. Ahora el centro metálico estaría en A.N.I.M.A.L., un trío muy potente. El grupo Los Visitantes se hizo de la nada, su mezcla de rock y tango devolvió al rock urbano su mística porteña.

### **Rock nacional en la actualidad**

Este género musical ha ido cobrando fuerza en la última década según se menciona en una edición de la revista "SOY ROCK"<sup>21</sup>. La nota es narrada por el muy exitoso empresario cordobés "José Palazzo" donde genera un recorrido de su historia como coordinador de eventos con bandas de Rock en la ciudad de Córdoba donde aclara que cada vez son más los festivales y necesita un respiro, no obstante un famoso evento como el "Cosquín Rock" nunca podría ser discontinuado según expresó, pero podría tomarse un descanso.

*"La edición del festival de este verano podría ser la última, al menos por un tiempo. Así lo reconoció el empresario y dijo que los motivos para ello son "la gran cantidad de festivales y el cansancio de producir este tipo de shows".*

Claramente José Palazzo refleja el auge en el que se encuentra el género musical mencionado tanto en Córdoba como en el territorio Argentino. Su respuesta al respecto menciona que la causal es la multitud de jóvenes de todas las edades que día a día crece en tales festivales, por el contrario también remarca no generar utilidades suficientes al

---

<sup>21</sup> Revista SOY ROCK ED. Terax S.A. Capital Federal Arg. noviembre de 2005 Pag 16

respecto como para seguir con algunos de estos eventos como se confirmó en el texto anterior.

— Otro testimonio es la siguiente portada de la nota a *Lito Vitale, Miguel Cantilo y Litto Nebbia*:

“Una tendencia que crece por merecimientos, necesidad y negocio. **Los homenajes al rock nacional, un fenómeno que llega para quedarse** *Lito Vitale, Miguel Cantilo y Litto Nebbia definen sus posiciones ante el tema como* artistas y productores “<sup>22</sup>

Esta nota fue realizada por la página [www.lacapital.com.ar](http://www.lacapital.com.ar) donde en ella tres grandes músicos de la historia del rock argentino como los mencionados expresaron sus opiniones del fenómeno del rock en el país desde sus comienzos hace 40 años en la Argentina hasta la actualidad donde se publicó. (13/10/2006). En esta nota Lito Vitale expresa su negativa opinión del porqué del crecimiento del rock nacional en el país, y es debido a “*lo comercial*” según cita, remarca que el presente son numerosas las bandas pero falta creatividad, todo esto sin negar el mercado en crecimiento según su siguiente testimonio:

*"La diferencia entre el pasado de esta música y su presente reside en que hoy el rock es lo que más se vende -dijo-, mientras que antes era música alternativa, que crecía sin presiones".*

Por otro lado Lito Nebbia también brinda su opinión al respecto la cual se asemeja mucho a la de Vitale, este músico opinó lo siguiente al respecto:

*"Hoy por hoy hay mucho negocio, poca calidad y falta autenticidad -insistió-. A la hora de hacer una historia del rock en discos se arma un compilado de grandes hits y a la bolsa... No es mi caso".*

En conclusión del artículo anterior obtenemos que el género ha caído en calidad pero a crecido en las variantes o nuevas bandas de Rock, esto se traduce en que el mercado aumente sus objetivos con el género produciendo cada vez mas encuentros con mayor cantidades de bandas y mayor público.

---

<sup>22</sup> [http://www.lacapital.com.ar/2006/10/13/escenario/noticia\\_333957.shtml](http://www.lacapital.com.ar/2006/10/13/escenario/noticia_333957.shtml)

\_Por último pero no menos importante encontramos una fuente de información cordobesa, la revista “Decibeles,” esta misma es la única revista de rock producida íntegramente en la ciudad Córdoba. En la edición de Junio del 2007 encontramos un valioso artículo<sup>23</sup> donde hablan del “boom rockero” en la ciudad de Córdoba según expresa el subtítulo de la nota:

*Los boliches de la zona “cool” de la ciudad suman en sus grillas a bandas locales, nacionales, y hasta internacionales, conformando algo así como un “boom rockero”. ¿Qué está pasando? Opinan empresarios, músicos y especialistas.*

En esta nota son protagonistas tanto los empresarios como los músicos y también especialistas al respecto. Una opinión destacada es la de Lizando Pacheco, uno de los socios de una discoteca cordobesa llamada “Cruz,” Pacheco manifiesta en su opinión que el Rock de Córdoba está creciendo y las bandas regionales tienen talento suficiente para hacerse valer por su propia música y no versiones de bandas más exitosas, sus palabras textuales fueron:

*“Además de lo comercial, nos interesa fomentar el crecimiento del género. Pienso que las bandas de Córdoba no deberían hacer tantos covers y si dedicarse a mostrar lo suyo”<sup>24</sup>*

En resumen el artículo expresa que se volvió común la propagación de bandas de rock, de diversos tipos y en los boliches más exclusivos y de mayor convocatoria, la opinión de los empresarios al respecto es orientada a que el público se siente cómodo de presenciar una banda sin tener que asistir a un campo de un recital o festival de Rock.

### **Entrevistas personalizadas a diferentes expertos en el rubro en la ciudad de Córdoba**

Para comprender aun más en detalle y siguiendo con los relatos de autores en la materia se desarrollaron diversas entrevistas a distintos personajes que algunos de ellos fueron los pilares de la música moderna en la actualidad de Córdoba. Entre ellos se encuentra a Oscar José Pedano<sup>25</sup> como uno de los emblemas de la música en Córdoba,

---

<sup>23</sup> Revista Decibeles Numero 2 Córdoba Arg. Junio 2007 Pág. 06

<sup>24</sup> Revista Decibeles Numero 2 Córdoba Arg. Junio 2007 Pág. 09

<sup>25</sup> Oscar Pedano, Director y fundador del Instituto musical La Colmena

quien nos va a brindar, entre otros, su valiosa opinión sobre el surgimiento de este fenómeno del rock y los inicios de las primeras escuelas de música moderna en la Ciudad de Córdoba, debido a que 25 años atrás, antes de que comenzaran a existir los primeros institutos privados musicales en Córdoba, solo existía “El Conservatorio” como espacio público para perfeccionarse en el ámbito.

### **Entrevista a Oscar José Pedano**

Oscar comienza narrando que todo comenzó hace 25 años cuando su proyecto se inicio como un sitio donde se podían reunir a debatir los músicos que no encajaban de alguna manera con la música clásica dictada en el conservatorio de la provincia de Córdoba. En aquel lugar que luego tomaría el nombre de La Colmena se puede afirmar que fue una de las bases donde se comenzaría a enseñar los primeros conocimientos teóricos del Rock en la Ciudad de Córdoba, comenzando primero por juntas de debate donde se discutía mayoritariamente sobre las tendencias del rock y géneros similares en el exterior como así también las primeras bandas de rock nacional que ya comenzaban a cobrar importancia, en ese momento, este nuevo genero de música que luego cobraría tanta importancia en la actualidad, eran temas prohibidos por así decirlo en las escuelas musicales de aquella época. Pero luego al pasar los años todo esto que era una novedad termino siendo una realidad lo cual llevo a la consagración de La Colmena como así también a varios institutos más que comenzaron a abrir sus puertas a estudiantes que buscaban nuevas técnicas y sonidos en sus instrumentos.

Oscar también afirma que toda esta revolución musical en los últimos años tiene muchísimo que ver con los medios de comunicación los cuales influyeron e influyen muchísimo en los gustos de los jóvenes de los músicos; y en la actualidad la globalización, el Internet, canales de música internacionales, etc. son claves en las influencias de la música que hoy se escucha en la actualidad.

Otro punto importante a considerar es que las nuevas músicas de ninguna manera podrían reemplazar a las clásicas, por lo que defiende el trabajo realizado por los conservatorios públicos de dichos géneros, pero si afirma que el mercado muestra una fuerte tendencia hacia ritmos como Blues, Latinos y en especial **Rock** que lo considera como el genero que mayor reditúo tiene comercialmente hablando, en parte por las grandes inversiones en recitales, ventas en de instrumentos principalmente eléctricos para su ejecución, ventas masivas de las discográficas y en el caso de La Colmena



conforman el mayor porcentaje de alumnos que ingresaron al instituto buscando aprender este nuevo sonido que no se enseña en los institutos tradicionales.

### **Entrevista a Horacio Javier Torres**

Horacio es un profesional en la música, recién egresado de La Colmena y también nos brinda su opinión sobre la actualidad musical en Córdoba. Para él no cabe ninguna duda de que estamos en una etapa de nuevos géneros, por lo que siguiendo su punto de vista las músicas más escuchadas en la ciudad por los jóvenes serían el cuarteto y rock, si bien son públicos totalmente distintos pero son los ritmos más solicitados por los estudiantes que él posee en su agenda particular.

Una nueva tendencia que Horacio destaca son las nuevas generaciones de fusiones musicales, creando mezclas entre rock y “música electrónica”, “funk metal”, etc. las cuales no se realizan exclusivamente por improvisación e intuición debido a que al tratarse de sonidos nuevos no se encuentran institutos en donde poder desarrollarse.

Por último se explicó a Horacio sobre este nuevo proyecto y su opinión fue muy positiva ya que Córdoba a pesar de poseer diversas escuelas de música moderna todas mantienen cierto grado de tradicionalidad y por esto estaría dispuesto a integrar parte del staff que necesitaríamos.

### **Entrevista a Willian Freille<sup>26</sup>**

Para ser más objetivo otro de nuestros entrevistados fue Willian Freille, director y fundador de la escuela musical LAEM. Willian comienza relatando sobre la actualidad musical la cual la divide en el nivel musical propiamente dicho y música a nivel comercial. En el nivel musical comenta sobre la innumerable cantidad de grupos de rock que tenemos en la actualidad, pero se nota disconforme con el nivel teórico que poseen los mismos, debido a que son escasos lo que recurrieron a una formación académica tradicional como la que él obtuvo en su momento, no obstante menciona también que existen algunos grupos de géneros populares que sí han sido iniciados en los estudios teóricos tradicionales aunque son los mínimos, por lo que a nivel comercial para mantener el crecimiento de alumnos año tras año ha tenido que actualizarse a las nuevas tendencias y los nuevos métodos de enseñanza debido a que es lo que el mercado cordobés está comprando.

---

<sup>26</sup> Willian Freille, director y fundador de La Escuela musical LAEM, Leon 1556, Crisol Sur.

Willian nos hace una breve reseña histórica de la evolución de la música en Córdoba donde coincide con los relatos de Oscar Pedano en cuanto a que hubo un antes y un después para la música y ese punto de inflexión lo marco la dictadura militar donde durante todo ese proceso no se aceptaba ninguna otra música que no sea de formación clásica, por lo que si eras lo de los llamados “de mente abierta” corrías mucho peligro, pero a partir del año 1982 con la apertura de la escuela La Colmena donde en su momento fue integrada por músicos de formación clásica pero de “mentes abiertas” se comenzó a gestar una nueva evolución y tendencia en cuanto al mercado de la música en todo sentido, ya sea en los programas de educación de estas escuelas, en el cambio del tipo de instrumentos vendidos y principalmente en las nuevas generaciones de jóvenes cada vez mas pequeños que desean iniciarse en la música como un pasatiempo.

Por último Willian hace referencia a que las escuelas de Córdoba están estancadas en su desarrollo en cuanto a la formación que brindan y en cuanto a establecimiento o local donde se desarrolla la actividad.

### **Entrevista a Jorge Luis Figueroa<sup>27</sup>**

Jorge Luis comienza su relato comentando sobre el “boom” de medios por el que estamos atravesando, este se debe principalmente a los innumerables programas llamados “reality shows” musicales, como ejemplos de estos tenemos entre los últimos a Operación Triunfo, Escalera a la fama, American Idol, Latin American Idol y Talento Argentino entre otros. Nos menciona que los programas anteriores han sido y son claros influenciadores principalmente en los niños y jóvenes porque hacen alusión a que el éxito o triunfo en la música a nivel profesional es posible, cuando en realidad ser una “estrella del rock” sigue siendo tan difícil como lo fue siempre pero la sensación de fe que estos programas generan repercuten de manera muy positiva en la cantidad de alumnos que ingresan al mundo de la música.

En cuanto a su opinión sobre los géneros que mas repercusión tuvieron en los últimos años, respondió firmemente que fueron tanto el rock como el folklore, su principal fundamento se basa en la cantidad de pueblos que tiempo atrás realizaban eventos y fiestas anuales como la vendimia u otras cosechas, hoy se añadió a la mayoría de estos un festival de rock en su mayoría y folklore en otros que año tras año cobra

---

<sup>27</sup> Jorge Luis Figueroa, coordinador general de FLASHMI, Bienes y Servicios Culturales.

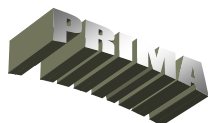
mas fuerza, tal es así el caso del prestigioso Casquín folklore al que ya desde hace varios años tiene Casquín Rock donde el pasado año tuvo una convocatoria mayor que el primero mencionado.

Para finalizar le preguntamos a Jorge Luís su opinión con respecto a las tendencias de la música y nos respondió que para el todo es un ciclo en la vida y de la misma manera en la música, siendo mas directos que así como la música clásica tuvo se periodo de protagonismo en el siglo XVIII lo tiene también ahora en el siglo XXI con fusiones musicales mezclando el rock con la música clásica y otras combinaciones.

### **Nuevos locales musicales en Córdoba**

En el año 2006 un total de siete locales de sonido situados (4 de ellos en la calle Rivera Indarte, todos a la altura entre 200 y 400, y luego los demás 3 en la calle Rioja situados los mismos a la altura entre 100 y 300) fueron transformados a negocios mixtos de sonidos e instrumentos de música, y algunos mutados a la totalidad de ventas de instrumentos de música moderna. Luego en el transcurso del año 2007 dos nuevos grandes locales de venta de instrumentos fueron inaugurados, los mismos son “Altos Músicos” y “Músicos del Centro” con dirección los dos en la Av. Olmos.

## Anexo: 2



### **Solicitud de Inscripción**

Córdoba, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_

Apellido y Nombre del Alumno / a: \_\_\_\_\_

#### **De índole académica:**

##### **Sistema de Calificaciones:**

Los alumnos pertenecientes a los cursos titulados, aprobarán los mismos en caso de obtener, como mínimo, 60% de promedio final.

A los cursos titulados se les administrarán las siguientes evaluaciones: 1er Test (escrito), a finales del mes de Mayo, Examen de Medio Término (escrito y oral), antes del receso invernal, 2do Test (escrito) a finales del mes de Septiembre y el Examen Final (escrito y oral) a mediados del mes de Diciembre.

Cabe destacar que todos los exámenes de dichos cursos son de carácter obligatorio.

Los alumnos recibirán un certificado anual del curso aprobado.

##### **Sistema de Asistencia:**

La asistencia a los cursos es obligatoria, permitiendo como máximo 10 inasistencias anuales a clase para mantener el carácter de alumno regular. Se recuerda que las tardanzas a clase que excedan los 15 minutos, injustificadas, se consideraran como media falta.

##### **Material didáctico:**

El material de estudio es una herramienta indispensable en el proceso de aprendizaje, por lo tanto cada alumno debe asistir a clases con el material correspondiente solicitado por nuestra Institución.

### **De Índole Administrativa:**

El curso comprende el pago de una Matrícula de Inscripción y meses de Marzo a Diciembre **completos** (incluye Derecho de Examen Final Anual). Los feriados NO se recuperan.

Las cuotas deberán abonarse **por adelantado del primero al décimo día de cada mes**. En caso de que la cuota correspondiente sea abonada después del día 10 del correspondiente mes, la misma será pasiva de un **recargo**, así como también aquellas cuotas que sean abonadas a mes vencido.

El alumno que no hubiere abonado la cuota durante el plazo correspondiente a tal fin, no podrá concurrir al dictado de clases hasta tanto regularice su situación con la institución. En caso de que el alumno deje de asistir a la institución, **debe informarlo a la secretaría en forma inmediata** para evitar la generación y cobro de nuevas cuotas. Si decidiera posteriormente retomar las clases deberá matricularse nuevamente.

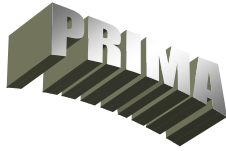
La dirección de PRIMA les agradece la confianza puesta en nosotros y hace propicia la oportunidad para saludarlos atte. Y darles la bienvenida a este nuevo año lectivo.

---

Firma de PRIMA *Escuela Musical Moderna*

---

Firma del alumno o responsable



## **REGLAMENTO DE BIBLIOTECA**

### **SOBRE SUS FINES Y ACERVO BIBLIOGRÁFICO**

La Biblioteca constituye un auxiliar constante para la enseñanza, la investigación y el estudio. El acervo bibliográfico lo constituyen: Cds, Dvds, libros, folletos, publicaciones periódicas y materiales especiales. Los servicios de la Biblioteca son totalmente gratuitos.

### **SOBRE EL PRÉSTAMO A DOMICILIO**

Los alumnos, luego de notificados del Reglamento de la Biblioteca, podrán acceder al préstamo a domicilio a través de la tarjeta que los identifica como alumno regular de PRIMA, además de una garantía. La garantía es al solo efecto de responder por la devolución o el deterioro del material bibliográfico y será devuelta una vez finalizado el ciclo lectivo.

El máximo tiempo en que los materiales bibliotecarios pueden ser prestados es 2 semanas (renovable si la obra no ha sido reservada por otro lector).

Sólo se puede prestar 1 material por vez.

### **SOBRE LAS SANCIONES**

Las sanciones se aplican al incumplimiento en la devolución del PRÉSTAMO A DOMICILIO y éstas consisten únicamente en la suspensión en el servicio de préstamo. Los lectores que no cumplan con el plazo de devolución quedarán inhabilitados de hacer uso de la biblioteca por tantos días como días de atraso hayan tenido.

### **SOBRE LA PÉRDIDA O DETERIORO DEL MATERIAL BIBLIOGRÁFICO**

Verificada la pérdida de una obra por un usuario, debe ser repuesta por una obra idéntica, o en su defecto, por otra obra del mismo tema y de autor reconocido, propuesto por la Biblioteca.

*El cumplimiento de las normas establecidas es para hacer un mejor uso de la biblioteca para todos.*

---

Firma de PRIMA *Escuela Musical Moderna*

---

Firma del alumno o responsable

## Solicitud de Inscripción a la Biblioteca

Córdoba, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 200\_\_

Apellido y Nombre del Alumno / a

\_\_\_\_\_

DNI Nro. \_\_\_\_\_

Fecha de Nac. \_\_\_\_\_

Edad \_\_\_\_\_

Ocupación / Profesión \_\_\_\_\_

Domicilio \_\_\_\_\_

Tel. \_\_\_\_\_

Cel. \_\_\_\_\_

e-mail \_\_\_\_\_

Curso \_\_\_\_\_

Días y Horarios de Clase \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma de PRIMA *Escuela Musical Moderna*

\_\_\_\_\_  
Firma del alumno o responsable

## Anexo: 3

### Encuesta de preguntas abiertas y cerradas para el desarrollo de una escuela musical moderna.

*Subraye la respuesta que más se adecua o escriba en caso de ser necesario.*

1. ¿Cual es su edad?

\_\_\_\_\_

2. ¿En que zona de la ciudad vive?

Norte/Noroeste                  Sur                  Centro                  Otros

3. ¿Le gusta la música?

Me fascina                  me gusta                  Poco                  Nada

4. ¿Qué género musical prefiere?

Rock          Latinos          Cuarteto          Lentos          Otros: \_\_\_\_\_

5. ¿Tiene afinidad con algún instrumento?

Si: \_\_\_\_\_                  No

6. ¿Fue alumno o lo es en la actualidad de algún instituto o profesor particular de música?

Si                  No

7. Si su respuesta anterior fue positiva, ¿Qué características puede destacar y que aspectos encontró negativos? Marque el circulo si lo en un fue un instituto .

Aspectos positivos: \_\_\_\_\_

Aspectos Negativos: \_\_\_\_\_



8. ¿Le gustaría tener su propio grupo musical en caso de no tenerlo?

Si                      No                      Me es indiferente

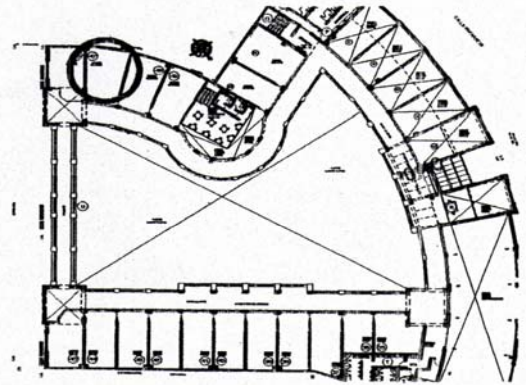
9. ¿Le gustaría que la zona Noroeste de la ciudad de Córdoba cuente con un espacio donde pueda formar su primer grupo musical de su género favorito?

Si                      No                      Me es indiferente

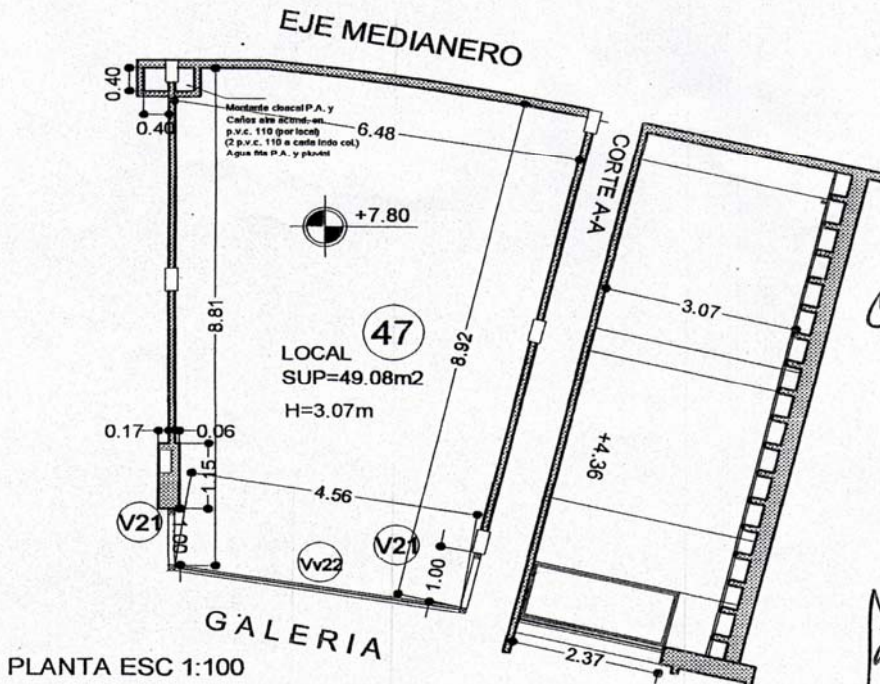
10. ¿Subraye 2 de los siguientes aspectos que considere más importantes en un servicio?

- La cercanía al establecimiento.
- La rápida solución ante un problema.
- El precio.
- La duración del mismo.
- Las buenas instalaciones del lugar.
- Su trayectoria.
- La seguridad que ofrece.
- El nivel o calidad del servicio.
- Los integrantes del grupo de trabajo que ofrece el servicio.
- Opiniones de personas que han recibido el servicio.

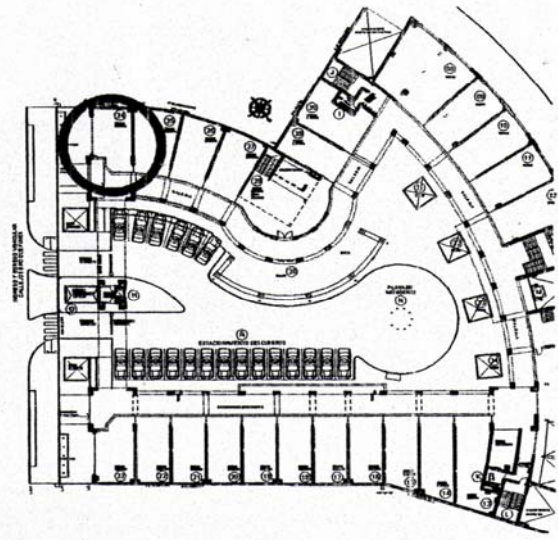
## Planos de los locales en el complejo Barranquitas Plaza



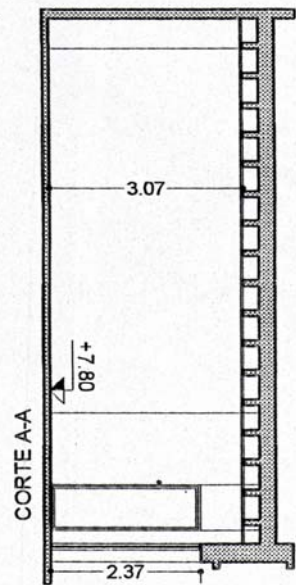
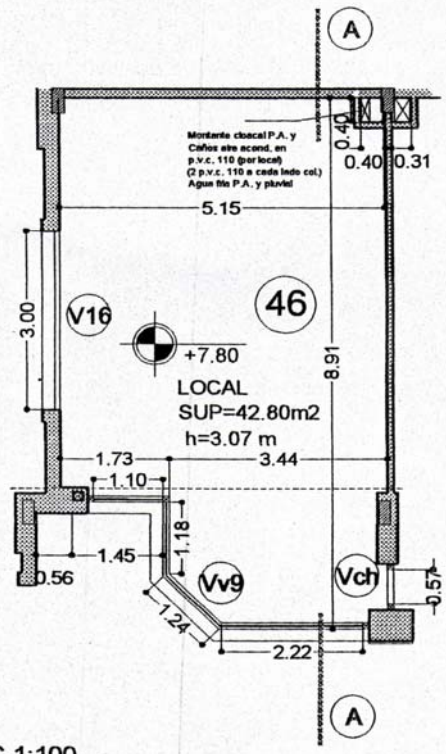
UBICACION DE LOCAL



<b>COMPLEJO BARRANQUITAS</b>			LOCAL N° 47	
Jose roque funes esquina navarrete barrio colinas del Cerro			SUP: 49.08 M2	
Nota: se verificaran en obra las dimensiones y formas definitivas , segun cuaderno de obligaciones Medidas aproximadas expresadas en metros. Estas medidas pueden tener modificaciones			VIDRIERAS	
ANCHO	LARGO	ALTO	INT.	EXT
4.56m	8.92 m	3.07 m	4.56 m	



UBICACION LOCAL



*Arquitecto*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

PLANTA ESC 1:100

<b>COMPLEJO BARRANQUITAS</b>			LOCAL N° 46	
Jose roque funes esquina navarrete barrio colinas del Cerro			SUP: 42.80 M2	
Nota: se verificaran en obra las dimensiones y formas definitivas , segun cuaderno de obligaciones Medidas aproximadas expresadas en metros. Estas medidas pueden tener modificaciones			VIDRIERAS	
ANCHO	LARGO	ALTO	INT . 5.92m	EXT.
5.15 m	8.91 m	3.07 m		

## Anexo: 4

A continuación se describen todos los datos y proyecciones numéricas utilizados en el escenario esperado.

Ingresos	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Matricula	\$ 3.500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Mensualidad por curso	\$ 7.350,00	\$ 8.400,00	\$ 9.450,00	\$ 11.550,00	\$ 13.650,00
Estudio de grabación	\$ 1.120,00	\$ 1.280,00	\$ 1.440,00	\$ 1.760,00	\$ 2.080,00
Entradas a audiciones familiares					\$ 2.600,00
Comisiones con locales de instrumentos	\$ 1.995,00	\$ 285,00	\$ 285,00	\$ 570,00	\$ 570,00
<b>Total</b>	<b>\$ 13.965,00</b>	<b>\$ 10.465,00</b>	<b>\$ 11.675,00</b>	<b>\$ 14.880,00</b>	<b>\$ 19.900,00</b>

Costos Totales	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Costo fijo	\$ 12.376,51	\$ 12.840,76	\$ 12.920,40	\$ 13.248,93	\$ 13.471,92
Q alumnos estimados	35	40	45	55	65
Costo Variable por Q	\$ 770,00	\$ 880,00	\$ 990,00	\$ 1.210,00	\$ 1.430,00
<b>Costo Total</b>	<b>\$ 36.623,80</b>	<b>\$ 15.586,33</b>	<b>\$ 15.763,73</b>	<b>\$ 16.299,46</b>	<b>\$ 16.729,08</b>

Utilidad	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Ingresos Totales	\$ 13.965,00	\$ 10.465,00	\$ 11.675,00	\$ 14.880,00	\$ 19.900,00
Costos Totales	\$ 36.623,80	\$ 15.586,33	\$ 15.763,73	\$ 16.299,46	\$ 16.729,08
<b>Utilidades</b>	<b>\$ -22.658,80</b>	<b>\$ -5.121,33</b>	<b>\$ -4.088,73</b>	<b>\$ -1.419,46</b>	<b>\$ 3.170,92</b>

Egresos	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Alquiler	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00
Honorarios profesores	\$ 3.000,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
Adic. Honorarios por alumnos	\$ 350,00	\$ 400,00	\$ 450,00	\$ 550,00	\$ 650,00
Sueldos Administración	\$ 2.300,00	\$ 2.300,00	\$ 2.300,00	\$ 2.300,00	\$ 2.300,00
Autonomos	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Ingresos Brutos	\$ 342,14	\$ 256,39	\$ 286,04	\$ 364,56	\$ 487,55
Com. e Industria	\$ 54,20	\$ 54,20	\$ 54,20	\$ 54,20	\$ 54,20
Publicidad	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 750,00	\$ 750,00
Depreciación equipos	\$ 330,17	\$ 330,17	\$ 330,17	\$ 330,17	\$ 330,17
Contador	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00
Gastos generales	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 600,00	\$ 600,00
Electricidad	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
Expensas	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00
Empresa de limpieza	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Retiro (director general)	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Inversiones	\$ 19.810,00	\$ 7.924,00	\$ 3.962,00	\$ 3.962,00	\$ 1.981,00
Intereses Bancarios	\$ 1.877,30	\$ 1.865,57	\$ 1.853,32	\$ 1.840,53	\$ 1.827,16
gastos de construcción	\$ 21.600,00				
<b>Total Costo Fijo</b>	<b>\$ 35.853,80</b>	<b>\$ 14.706,33</b>	<b>\$ 14.773,73</b>	<b>\$ 15.089,46</b>	<b>\$ 15.299,08</b>



Ingresos	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Matricula	\$ 500,00	\$ 800,00	\$ 900,00	\$ 300,00	\$ -500,00
Mensualidad por curso	\$ 14.700,00	\$ 16.380,00	\$ 18.270,00	\$ 18.900,00	\$ 17.850,00
Estudio de grabación	\$ 2.240,00	\$ 2.496,00	\$ 2.784,00	\$ 2.880,00	\$ 2.720,00
Entradas a audiciones familiares					\$ 3.400,00
Comisiones con locales de instrumentos	\$ 285,00	\$ 456,00	\$ 513,00	\$ 171,00	\$ -285,00
<b>Total</b>	<b>\$ 17.725,00</b>	<b>\$ 20.132,00</b>	<b>\$ 22.467,00</b>	<b>\$ 22.251,00</b>	<b>\$ 23.185,00</b>

Costos Totales	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Costo fijo	\$ 13.468,63	\$ 13.857,60	\$ 14.004,81	\$ 14.529,52	\$ 15.162,73
Q alumnos estimados	70	78	87	90	85
Costo Variable por Q	\$ 1.540,00	\$ 1.716,00	\$ 1.914,00	\$ 1.980,00	\$ 1.870,00
<b>Costo Total</b>	<b>\$ 16.821,83</b>	<b>\$ 17.372,21</b>	<b>\$ 17.702,18</b>	<b>\$ 18.276,96</b>	<b>\$ 18.783,54</b>

Utilidad	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos Totales	\$ 17.725,00	\$ 20.132,00	\$ 22.467,00	\$ 22.251,00	\$ 23.185,00
Costos Totales	\$ 16.821,83	\$ 17.372,21	\$ 17.702,18	\$ 18.276,96	\$ 18.783,54
<b>Utilidades</b>	<b>\$ 903,17</b>	<b>\$ 2.759,79</b>	<b>\$ 4.764,82</b>	<b>\$ 3.974,04</b>	<b>\$ 4.401,46</b>

Egresos	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Alquiler	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00
Honorarios profesores	\$ 4.000,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
Adic. Honorarios por alumnos	\$ 700,00	\$ 780,00	\$ 870,00	\$ 900,00	\$ 850,00
Sueldos Administración	\$ 2.300,00	\$ 2.300,00	\$ 2.300,00	\$ 2.300,00	\$ 2.300,00
Autonomos	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Ingresos Brutos	\$ 434,26	\$ 493,23	\$ 550,44	\$ 545,15	\$ 568,03
Com. e Industria	\$ 54,20	\$ 54,20	\$ 54,20	\$ 54,20	\$ 54,20
Publicidad	\$ 750,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
Depreciación equipos	\$ 330,17	\$ 330,17	\$ 330,17	\$ 330,17	\$ 990,50
Contador	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00
Gastos generales	\$ 600,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
Electricidad	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
Expensas	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00
Empresa de limpieza	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Retiro (director general)	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Inversiones	\$ 1.981,00				
Intereses Bancarios	\$ 1.813,20	\$ 1.798,61	\$ 1.783,37	\$ 1.767,45	\$ 1.750,81
gastos de construcción					
<b>Total Costo Fijo</b>	<b>\$ 15.281,83</b>	<b>\$ 15.656,21</b>	<b>\$ 15.788,18</b>	<b>\$ 16.296,96</b>	<b>\$ 16.913,54</b>

## Anexo: 5

### PLAN DE ACTIVIDADES Y CRONOGRAMA

A continuación detallaremos cada una de las actividades realizadas durante el trabajo con sus respectivos tiempos de diseño y ejecución:

<b>ACTIVIDADES</b>	<b><u>CRONOGRAMA</u></b>
<b>1. DEFINICION DETALLADA DEL TEMA A DESARROLLAR</b> (primer análisis del proyecto a desarrollar, estudiando los factores que inciden en la temática y sus aspectos generales. Elaboración y realización de encuestas.).	Se inició a finales de agosto del año 2008. Período planificado para esta actividad 30 días (hasta el 30 de septiembre).
<b>2. BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN SOBRE EL TEMA EN DISTINTAS FUENTES DE INFORMACION</b>	Se utilizó un período de 15 días a partir del primero de Octubre hasta mediados de ese mes.
<b>3. FIJACIÓN DE LOS OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN</b>	El tiempo de elección y fijación de objetivos fue de aproximadamente una semana, contando desde la búsqueda de información.
<b>4. DEFINICIÓN DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN.</b>	Un tiempo de planificación aproximado de 5 días.
<b>5. ELABORACIÓN Y DESARROLLO DEL MARCO TEÓRICO.</b>	Se llevo a cabo en un tiempo de 45 días, comenzando a mediados de octubre hasta fines de noviembre.

<p><b>6. COMIENZO DEL DESARROLLO DEL PROYECTO EMPEZANDO POR LA DESCRIPCION INICIAL DEL PLAN DE NEGOCIO.</b></p>	<p>Se redactó en los primeros 3 días del mes de diciembre, debido a que ya se contaba con el desarrollo de la idea previamente realizado.</p>
<p><b>7. DESARROLLO DEL PLAN DE MARKETING Y ESTUDIO TÉCNICO.</b></p>	<p>Se realizó durante todo el mes de diciembre, debiendo en este período efectuar análisis de mercado, pronósticos de demanda hasta la búsqueda del espacio apropiado para el desarrollo del proyecto y la obtención de los planos respectivamente.</p>
<p><b>8. DESARROLLO DEL SERVICIO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b></p>	<p>Se utilizó la primera quincena de enero, debido a que previamente en el mes de noviembre se había realizado entrevistas a distintas escuelas de música en la ciudad de Córdoba, las cuales ayudaron a formular la estructura organizacional deseada para este proyecto.</p>
<p><b>9. DESARROLLO DEL PLAN FINANCIERO, ASPECTOS IMPOSITIVOS Y GUBERNAMENTALES.</b></p>	<p>Este proceso fue en el que mas tiempo se invirtió, alrededor de 50 días, ya que fue preciso estimar los flujos y estados contables de una manera precisa y con un mínimo de margen de error, debido a que como en muchos planes de negocio los costos de inversión suelen ser altos y los recursos escasos, como resultado no podemos cometer errores significantes si queremos sobrevivir en el mercado</p>
<p><b>10. ASPECTOS FINALES DEL TRABAJO, RESUMEN EJECUTIVO, INDICES Y BIBLIOGRAFÍA.</b></p>	<p>Se finalizó durante los últimos días del mes de febrero del 2009 la primera entrega. La segunda entrega con sus modificaciones se finalizó en el mes de septiembre del 2009.</p>

## *Bibliografía utilizada*

- Rafael Alcaraz Rodríguez, **El emprendedor de Éxito** (Guía de planes de negocio), México, segunda edición, Mc Graw Hill, 2000.
- Gary Dessler, **Organizaciones y Administración** Editorial, México, Prentice Hall.
- Philip Kotler, Gary Armstrong, **Mercadotecnia**, Mexico, séptima edición, Prentice Hall, 1994.
- Philip Kotler, **Marketing**, (8ª) octava edición, México, Prentice Hall.
- Cristóbal del Río González, **ADQUISICIONES Y ABASTECIMIENTOS.**, México, Editorial Tower 1990.
- Nassir Sapag Chain, **Proyectos de Inversión** (Formulación y Evaluación),(4ª) cuarta edición, México, Prentice Hall, 1994.
- Harold Koontz , **Administración: Una perspectiva global** , México, (11ª) Onceava Edición, Mc Graw Hill.
- Gabriel Baca Urbina, **Evaluación de proyectos** (4ª) cuarta edición, México, Mc Graw – Hill, 2001.
- Horngren, Data, Foster, **Contabilidad de Costos** (Un enfoque Gerencial).México, 12º edición, Pearson Educación.
- Diversos números de las revistas: Decibeles, Soy Rock y Rolling Stones.
- Páginas de Internet actualizadas en referencia a la historia de la música en Córdoba y el país.