

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



PUCP

**ROCKREA: ESCUELA DE ROCK PARA NIÑOS Y
ADOLESCENTES DE LOS OLIVOS**

**Tesis presentada para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, con
mención en Gestión Empresarial presentado por:**

FLORES DIAZ, Jocelyne Nailea

20073331

RODRIGUEZ VIVANCO, Marcos

20048189

Asesorado por: Mgtr. Juan Francisco Bertolotto Yecguanchuy

Lima, diciembre de 2015

La tesis

**ROCKREA: ESCUELA DE ROCK PARA NIÑOS Y ADOLESCENTES DE LOS
OLIVOS**

Ha sido aprobada.

Mgr. Jorge Isaías Octavio Enrique Martínez Lobatón

Presidente del Jurado

Mgr. Juan Francisco Bertolotto Yeguanchuy

Asesor del Proyecto Profesional

Mgr. Carlos Ivan Florez Tipiana

Tercer Jurado

A Dios, a mis padres que por su amor y apoyo incondicional guiaron mi camino en base a la libertad y la lucha por los sueños, a mis abuelos por ser ejemplo de vida. A Neto, Emo y Apolo por ser los mejores compañeros. A Oscar y Ani por demostrarme que los jóvenes con habilidades diferentes son héroes sin capa, capaces de curar el alma de la sociedad con música.

Jocelyne Nailea Flores Diaz

A mis padres, quienes entregaron todo esfuerzo para el cumplimiento de mis metas. A mi novia quien me alentó y ayudo día a día acompañándome en cada amanecida y a mis hermanos, fuentes de inspiración y de gran cariño. A todos ellos por su gran amor cariño y educación que contribuyeron en mi formación académica y como persona.

Marcos Rodríguez Vivanco



A nuestros profesores, en especial a nuestro asesor, Juan Bertolotto, por su generosidad al brindarnos la oportunidad de recurrir a su capacidad y experiencia. Nuestro sincero agradecimiento pues solo con sus conocimientos, orientación, exigencia, paciencia y motivación ha sido posible poder desarrollar este proyecto profesional, el primero de nuestras carreras y del que guardaremos buenos recuerdos. A Ernesto Ríos, Arturo Olaechea, Marcos Maizel, Javier Lazo, Raúl Álvarez, Andrés Dulude, Anita Purizaga, Dr. Rock, Josué Vásquez, Pepe Chiriboga, Carol Hernández, Anabelí Bolaños, Karina Nieto, Eric Bauhman, Mónica Silva y a todas las personas que enriquecieron esta tesis gracias a su sabiduría, buena disposición y tiempo, por siempre tendrán todo nuestro respeto y eterna admiración



TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS.....	vi
LISTA DE FIGURAS.....	viii
LISTA DE ANEXOS.....	ix
RESUMEN EJECUTIVO.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO.....	2
1. El desarrollo de la niñez.....	2
2. Beneficios de la música y las artes en el desarrollo de la niñez.....	3
2.1 La Creatividad.....	6
3. Desarrollo Artístico – musical en la niñez.....	7
3.1 Métodos de enseñanza.....	8
4. La música peruana.....	9
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
1. Naturaleza del negocio (Propuesta inicial).....	10
2. Delimitación del público objetivo.....	10
3. Ubicación del negocio.....	11
3.1 Determinación de la ubicación del negocio.....	12
3.2 Influencia del negocio.....	14
4. Estimación de la población.....	18
5. Análisis Cualitativo.....	19
5.1 Mapeo de competidores.....	19
5.2 Entrevistas a expertos.....	23
5.3 Entrevistas a clientes y usuarios.....	25
5.4 Focus Group.....	30
6. Análisis Cuantitativo.....	33
7. Estimación de la demanda.....	35
CAPÍTULO 3: DESCRIPCION DEL MODELO DE NEGOCIO - MODELO CANVAS.....	38

1. Segmento de Mercado.....	38
2. Propuesta de Valor	38
2.1 Servicio Integral artístico musical.....	40
2.2 Metodología innovadora y lúdica en formato banda e integración de artes complementarias	40
2.3 Local estratégicamente ubicado y equipado.....	40
2.4 Personal de atención y staff educativo calificado.....	41
2.5 App móvil.....	41
2.6 Seguimiento psicológico	41
2.7 Creación y grabación de temas propios.....	42
2.8 Concierto de rock	42
2.9 Participación y producción de eventos.....	42
3. Canales	43
4. Relación con los clientes	44
5. Fuente de Ingresos.....	44
6. Recursos clave.....	44
7. Actividades Clave	45
8. Asociaciones Clave	46
9. Estructura de Costes	47
CAPÍTULO 4: EVALUACION Y PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	49
1. Análisis del entorno: PEST	49
1.1 Perspectiva Político-Legal.....	49
1.2 Perspectiva Económica	50
1.3 Perspectiva Social	50
1.4 Perspectiva Tecnológica.....	51
2. Análisis sectorial: Cinco fuerzas competitivas de Michael Porter	51
2.1 Definición de la industria	51
2.2 Rivalidad entre competidores actuales.....	52

2.3	Riesgo de entrada de nuevas empresas.....	52
2.4	Presión proveniente de los productos sustitutos.....	53
2.5	Poder de negociación de los proveedores.....	53
2.6	Poder de negociación de los clientes.....	54
3.	Análisis de Oportunidades y Amenazas.....	54
4.	Plan Estratégico.....	55
5.	Estrategia.....	56
5.1	Estrategia competitiva genérica.....	56
5.2	Estrategia de crecimiento.....	58
CAPÍTULO 5: PLAN DE MARKETING.....		59
1.	Objetivos del Plan Comercial.....	59
2.	Estrategia de segmentación de mercado.....	59
3.	Estrategia de posicionamiento del servicio.....	60
4.	Comportamiento competitivo y estrategia.....	61
5.	Mix de marketing.....	61
5.1	Servicio (Producto).....	61
5.2	Marca Rockrea.....	62
5.3	Distribución.....	62
5.4	Precio.....	63
5.5	Promoción.....	63
6.	Presupuesto del plan de marketing.....	67
CAPÍTULO 6: PLAN ESTRATÉGICO DEL TALENTO HUMANO.....		68
1.	Objetivo del Plan Estratégico del talento humano.....	68
2.	Régimen laboral.....	68
3.	Organización de la empresa.....	68
3.1	Cultura organizacional.....	68
3.2	Diseño de la estructura organizacional.....	69
3.3	Evaluación del desempeño.....	70

4.	Provisión del talento.....	71
4.1	Reclutamiento	71
4.2	Selección	71
4.3	Modalidades de contratación.....	73
4.4	Jornada Laboral.....	73
5.	Desarrollo del talento humano	74
5.1	Capacitación.....	74
6.	Mecanismos de retención.....	74
7.	Políticas de remuneraciones y compensaciones.....	75
7.1	Remuneraciones.....	75
7.2	Prestaciones Sociales.....	75
CAPÍTULO 7: PLAN OPERATIVO.....		77
1.	Objetivos de operaciones	77
2.	Definición del servicio	77
2.1	Metodología	77
2.2	Duración.....	78
2.3	Seguimiento psicológico	78
2.4	Resultados	79
2.5	Marca del servicio – Patente	79
3.	Capacidad de las operaciones de la empresa.....	79
4.	Ubicación	80
5.	Layout del Servicio	81
6.	Procesos en la empresa.....	83
CAPÍTULO 8: PLAN FINANCIERO		89
1.	Objetivo del Plan Financiero.....	89
2.	Supuestos.....	89
3.	Proyección del Estado de Resultados.....	92
4.	El Flujo de caja.....	98

5.	La rentabilidad económico-financiera.....	100
5.1	El costo de oportunidad del capital (COK)	100
5.2	El costo promedio ponderado de capital (CPPC).....	101
6.	Evaluación de rentabilidad.....	101
7.	Análisis de Sensibilidad	103
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	106
	REFERENCIAS.....	107



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Áreas del desarrollo	2
Tabla 2: Beneficios de la música en la autoestima.....	5
Tabla 3: Hitos del desarrollo musical.....	7
Tabla 4: Principales conclusiones de las metodologías musicales.....	8
Tabla 5: Distribución de zonas por NSE Lima Norte	12
Tabla 6: Sectores identificados en la zona 2	12
Tabla 7: Matriz comparativa de características de la Zona 2	13
Tabla 8: Principales líneas de acceso desde la avenida Antúnez de Mayolo	16
Tabla 9: Principales líneas de acceso desde la Av. Panamericana Norte.....	17
Tabla 10: Resumen de hogares público total.....	19
Tabla 11: Mapa de competidores de la zona de influencia	22
Tabla 12: Entrevistas según zonas identificadas	25
Tabla 13: Distribución de madres para los Focus Group	30
Tabla 14: Distribución de encuestas por zonas	34
Tabla 15: Principales supuestos del modelo.....	36
Tabla 16: Tipo y fases de canal.....	43
Tabla 17: Modelo Canvas Rockrea	48
Tabla 18: Sustitutos.....	53
Tabla 19: Proveedores de Instrumentos	54
Tabla 20: Análisis de Oportunidades y Amenazas.....	55
Tabla 21: Diferenciación enfocada	57
Tabla 22: Matriz de Ansoff.....	58
Tabla 23: Variables de Segmentación.....	60
Tabla 24: Propuesta de Valor.....	61
Tabla 25: Presupuesto del Plan de Marketing.....	67
Tabla 26: Valor UIT.....	68
Tabla 27: Descripción de puestos: competencias.....	72
Tabla 28: Tipos de modalidad laboral.....	73
Tabla 29: Tipos de jornada laboral.....	73
Tabla 30: Costo de Capacaciones Música	74
Tabla 31: Costo de Capacitaciones Artes Complementarias.....	74
Tabla 32: Costos laborales	75
Tabla 33: Beneficios laborales	76
Tabla 34: Cálculo de tasa de beneficios sociales	76

Tabla 35: Proceso de atención al cliente	85
Tabla 36: Procesos de selección.....	85
Tabla 37: Proceso de matrícula	86
Tabla 38: Proceso de clase modelo	86
Tabla 39: Proceso de abastecimiento de recursos	87
Tabla 40: Proceso de seguimiento psicológico	87
Tabla 41: Déficit máximo acumulado (En miles S/. constantes)	90
Tabla 42: Tasa de depreciación de los activos fijo e intangible	90
Tabla 43: Estructura de capital.....	91
Tabla 44: Calendario de pagos por financiamiento de activo fijo (en miles de S/ constantes)...	91
Tabla 45: Costo ponderado de la deuda	92
Tabla 46: Costo de ventas (en S/ constantes).....	95
Tabla 47: Gastos administrativos, de marketing y ventas (en S/ constantes).....	96
Tabla 48: Estado de Resultados (en miles de S/ constantes).....	97
Tabla 49: Crédito Fiscal (en miles de S/ constantes)	98
Tabla 50: Flujo de Caja (en miles de S/ constantes)	99
Tabla 51: Valor presente neto (en miles de S/)	102
Tabla 52: Tasa interna de retorno.....	102
Tabla 53: Sensibilidad del precio de venta.....	103
Tabla 54: Sensibilidad del número de niños por grupo.....	104
Tabla 55: Sensibilidad del pago por hora para el facilitador de música.....	105

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Sector elegido - Carlos Izaguirre y Palmeras	14
Figura 2: Avenida Antúnez de Mayolo	15
Figura 3: Antúnez de Mayolo (continuación)	15
Figura 4: Avenida Carlos Izaguirre con Panamericana	16
Figura 5: Cruce de Avenida Panamericana Norte (Alfredo Mendiola)	17
Figura 6: Cruce de Avenida Angélica Gamarra y Panamericana Norte	18
Figura 7: Mapeo de competidores	20
Figura 8: Relación de precios por hora de los competidores	21
Figura 9: Mapa de empatía madres	27
Figura 10: mapa de empatía niños 7-10 años	28
Figura 11: Mapa de empatía 11-14 años	29
Figura 12: Disposición a matricularse	34
Figura 13: Proyección de la demanda	35
Figura 14: Estimación de la demanda primer año	37
Figura 15: Estimación de la demanda segundo año	37
Figura 16: Propuesta de Valor Canvas Rockrea	39
Figura 17: Recursos Clave de Rockrea	45
Figura 18: Actividades Clave de Rockrea	46
Figura 19: Asociaciones Clave Rockrea	47
Figura 20: Industria de talleres extracurriculares en Los Olivos	51
Figura 21: Atributos de Rockrea	58
Figura 22: Mapa de Competidores	60
Figura 23: Logo Rockrea	62
Figura 24: Kit de bienvenida	65
Figura 25: Cultura organizacional	69
Figura 26: Organigrama de Rockrea	70
Figura 27: Proceso de selección	72
Figura 28: Ubicación del negocio	80
Figura 29: Diseño de interiores	81
Figura 30: Distribución del local	82
Figura 31: Acondicionamiento de espacios musicales	83
Figura 32: Acondicionamiento de espacios de artes complementarias	83
Figura 33: Principales procesos	84
Figura 34: Ventas proyectadas	93

Figura 35: Variación del VAN en función al precio de venta	103
Figura 36: Variación del VAN en función al número de niños por grupo	104
Figura 37: Variación del VAN en función al pago por hora para el facilitador de música	105

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A: Sectores de Observación	112
ANEXO B: Ámbito de influencia principal	115
ANEXO C: Ámbito de influencia av. Antúnez de Mayolo.....	116
ANEXO D: Ámbito de influencia Av. Carlos Izaguirre con Panamericana Norte	118
ANEXO E: Ámbito de influencia Avenida Panamericana Norte (Alfredo Mendiola)	119
ANEXO F: Angélica Gamarra y Panamericana Norte.....	121
ANEXO G: Zona Principal e Influencia Del Negocio	122
ANEXO H: Determinación de la población.....	123
ANEXO I: Formato de características para mapeo de competidores.....	124
ANEXO J: Escalas de competencia de competidores	125
ANEXO K: Precios por hora de competidores	125
ANEXO L: Entrevistas a expertos	126
ANEXO M: Ficha técnica y guía de entrevista.....	139
ANEXO N: Guía del Focus Group	143
ANEXO O: Cálculo del tamaño de muestra	144
ANEXO P: Formato de Encuesta.....	145
ANEXO Q: Resultados de las encuestas.....	147
ANEXO R: Propuesta de logos.....	160
ANEXO S: Gant.....	161
ANEXO T: Presupuesto de Marketing.....	162
ANEXO U: Perfiles de puestos.....	163
ANEXO V: Flujos de Proceso de Selección de personal	167
ANEXO W: Flujos de Proceso de Matrícula	168
ANEXO X: Flujos de Proceso Clase Modelo	169
ANEXO Y: Flujos de Proceso de Abastecimiento.....	170
ANEXO Z: Total de inversiones (En S/. constantes).....	171
ANEXO AA: Inversiones en activo fijo e intangible (en S/. constantes)	172
ANEXO BB: Capital de trabajo (en S/. constantes).....	173
ANEXO CC: Cuadro de depreciación y amortización (en S/. constantes)	174
ANEXO DD: Ventas proyectadas.....	175

RESUMEN EJECUTIVO

La educación musical constituye una práctica poderosa que promueve el desarrollo humano, amplía los conocimientos del alumno, fomenta la creatividad y la imaginación, y desarrolla las capacidades del individuo a través de la experiencia. Debido a esto, se busca promover desde temprana edad dicho aspecto formativo, ya que en la niñez se forja la identidad, se van adquiriendo habilidades y desarrollando competencias. Rockrea busca contribuir al desarrollo integral de todas las inteligencias desde la niñez a través de la música, la danza y la improvisación con la finalidad de enseñar, divertir y crear.

El modelo de negocio se desarrolla a partir de la necesidad identificada en la zona de Lima Norte, que ha mostrado un crecimiento constante de negocios, gran cantidad de personas interesadas y, cada vez, más exigentes a la hora de adquirir bienes y servicios. La metodología aplicada para elaborar el proyecto incluye un trabajo de localización dirigida y enfocada en segmentos atractivos ubicado en el distrito de Los Olivos para las personas de comportamientos y estratos medio alto.

El estudio de mercado permitió conocer las características y aspectos principales del negocio; marcar la diferenciación a partir del formato banda de rock, creación de canciones y seguimiento a través de aplicativos móviles, centrado en los niños. Además, se pudo identificar que los pocos centros musicales de la zona no se enfocan en ellos y el servicio ofrecido no va de acuerdo a las exigencias del cliente. Por esto, y sumando al desarrollo de Lima Norte, permitirá a Rockrea consolidarse como la mejor opción educativa musical hacia el segmento identificado en la zona.

La estrategia competitiva de enfoque radica en la diferenciación como una propuesta innovadora y única en zona a través del formato de banda de rock para niños. Rockrea asegura su ingreso y aceptación a través de relaciones con expertos del medio, alianzas con colegios emblemáticos de la zona y eventos realizados con apoyo de la Municipalidad de Los Olivos que crean espacios para la difusión del modelo.

El proyecto requiere una inversión de S/165,788, cuyo 70% corresponde a activos fijos, siendo financiada en un 43% a través de deuda, determinándose un VAN económico de S/59,510 un VAN financiero de S/16,168. Dichos indicadores, entre otros, confirman la viabilidad económica y financiera del proyecto, por lo que es recomendable invertir en él.

INTRODUCCIÓN

Rockrea: escuela de rock para niños es una propuesta fresca e innovadora en Lima Norte que surgió en base a la experiencia y al conocimiento del sector musical. Actualmente las enseñanzas tradicionales de música no se preocupan por desarrollar la creatividad en los niños, y se les enseña a seguir copias reprimiendo tal habilidad, que es trascendental en sus vidas. Por ello, esta iniciativa espera romper paradigmas y fomentar la composición musical entre los niños desde muy pequeños mediante la experiencia de tener sus propias bandas de rock.

Al respecto, el objetivo va más allá de potenciar el desarrollo artístico-musical, ya que también apuesta al fortalecimiento de habilidades y competencias de manera integral a través del complemento de dos áreas del arte: la improvisación y la danza creativa, las cuales están alineadas a potenciar aún más la creatividad gracias a una metodología fresca, lúdica y dinámica. De esta manera, los niños tendrán la oportunidad de explorar dichas artes, su yo interior, compartir experiencias, optimizar su desarrollo y ser creadores de su propia identidad.

Para aproximarnos a este modelo de negocio, el primer capítulo aborda el desarrollo integral del niño y los beneficios que se adquieren gracias al ejercicio artístico-musical. En este, se hace hincapié en el tema de la creatividad. En el segundo capítulo detalla el sustento metodológico que sigue el presente documento, mencionando el diseño que se planteó para corroborar la necesidad insatisfecha del público previamente delimitado y para afinar detalles sobre el servicio.

El tercer capítulo presenta la idea de negocio utilizando dos herramientas propuestas por Osterwalder: lienzo de modelo de negocio y propuesta de valor. En el cuarto capítulo se realiza el análisis estratégico mediante el análisis estratégico a partir del estudio de entorno con la herramienta PESTA y la exploración del sector, realizado con la herramienta de cinco fuerzas de Porter. Asimismo, se realizó una revisión de la situación del negocio con ayuda de la matriz FODA, y el cuadro de mando integral para definir el plan estratégico de Rockrea.

El quinto, sexto, séptimo y octavo capítulo desarrollan los planes de talento humano, comercial, operaciones y finanzas respectivamente, alineados con el plan estratégico propuesto. Por último, se formulan las conclusiones y recomendaciones respectivas.

Cabe señalar que el proyecto tiene una visión completa del sector artístico-cultural, como también una amplia red de contactos los cuales se traducen en alianzas estratégicas, apoyo en la investigación y soporte en la realización de este plan de negocio. Ello con la finalidad de no solo generar valor a la empresa, sino también agregar valor cultural y social a la industria musical y a la sociedad.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1. El desarrollo de la niñez

El desarrollo, desde la perspectiva psicológica, es el proceso que un organismo experimenta, como ocurre con el ser humano, que nace con una serie de conductas y de disposiciones que se precisarán a lo largo del tiempo hasta alcanzar el equilibrio (Delval, 2002). En dicho proceso, existen diversas etapas que contienen el potencial tanto para incrementar como para deteriorar las habilidades de los individuos, teniendo la capacidad de evolucionar y cambiar fundamentalmente a lo largo de sus vidas (Feldman, 2007). Estas áreas se pueden detallar en la siguiente Tabla 1.

Tabla 1: Áreas del desarrollo

Áreas	Características
Desarrollo Físico	Enfatiza la manera en que la conducta es afectada por el cerebro, el sistema nervioso, los músculos, las capacidades sensoriales, la necesidad de alimento, bebida y sueño.
Desarrollo Cognoscitivo	Enfatiza las capacidades intelectuales, incluyendo el aprendizaje, la memoria, la resolución de problemas y la inteligencia.
Desarrollo Social y de la Personalidad	Enfatiza las características perdurables que distinguen a una persona de otra, la manera de interactuar con los otros; las relaciones sociales evolucionan y cambian a lo largo de la vida.

Adaptado de: Feldman (2007)

Por otro lado, según la tercera etapa del desarrollo psicosocial propuesta por Erikson, *laboriosidad vs inferioridad* que se da en la niñez intermedia (entre los 6 y 12 años), los niños perciben la relación que existe entre la perseverancia y la satisfacción de una actividad terminada; la capacidad para desenvolverse en diferentes entornos; así como enfrentar las exigencias académicas lo llevará a un camino de mayor competencia, por lo que las dificultades ante tales desafíos podría despertar sentimientos de inferioridad (Woolfolk, 2014). A medida que se aproximen a la adolescencia, éste debe adquirir habilidades, creencias e historias que se reflejen en una imagen consistente de sí mismo; a esta etapa Erikson la define *identidad vs confusión* de roles (Woolfolk, 2014). Debido a esto, resulta fundamental que el menor se encuentre en ambientes que estimulen la mejora de sus habilidades cognitivas, a la vez que desarrolle seguridad y confianza en sí mismo (Unicef, 2004), donde pueda construir bases sólidas que le permita forjar su identidad y la adquisición de herramientas que le permitan enfrentarse al mundo.

2. Beneficios de la música y las artes en el desarrollo de la niñez

La enseñanza de música en edades tempranas ha sido objeto de estudios científicos, educativos, psicólogos y musicales que validan los múltiples beneficios en diferentes áreas del desarrollo. Es así que la práctica artística a una edad temprana añade elementos que deben estar imperantes en la educación; ya que, amplían la imaginación, promueven formas de pensamiento flexibles, forman la capacidad para desarrollar tareas continuas y disciplinadas, a la vez que ratifican la autoconfianza del niño (Victoria, 2001).

Durante los años de la niñez, el cuerpo crece a un ritmo lento pero estable. De esta manera, las habilidades motoras alcanzadas en las etapas previas se afianzan; los movimientos del cuerpo se hacen más equilibrados y ágiles e incluso aprenden nuevas destrezas motoras en los juegos y actividades lúdicas y deportivas (Trianes, 2012). Para lo cual, tocar un instrumento musical resulta fructífero ya que activa todo el cerebro, sobre todo las cortezas visuales, auditivas, y motrices producidos a través de la motricidad fina, que se maneja desde ambos hemisferios del cerebro (Collins, 2014). Además, esto contribuye a desarrollar el sentido del ritmo, lo que incide en la formación física y motora del niño, proporcionándole un mejor sentido del equilibrio, lateralidad y motricidad (Victoria, 2001).

Por otro lado, la incidencia en depresión se ha intensificado en las últimas décadas en la niñez (Feldman, 2007), de modo que la música resulta beneficiosa en la salud mental, ya que estimula diversas emociones y sentimientos que pueden provocar catarsis en los niños. Cabe resaltar que, el arte, en cualquiera de sus expresiones, posibilita una comunicación absoluta en la que los niños entienden, aprecian y expresan emociones y sentimientos (Victoria, 2001).

Por otra parte, algunos niños presentan problemas para el aprendizaje, como el trastorno de déficit de atención e hiperactividad (TDAH), entre 3 y 5% de la población en edad escolar (Feldman, 2007). Tal diagnóstico puede ser controlado mediante la música, ya que esta desarrolla la capacidad de concentración y favorece la imaginación y la capacidad creadora, estimula la memoria a corto y largo plazo, y desarrolla el sentido del orden y del análisis. Cabe resaltar que el primer acercamiento con el instrumento es auditivo y sensorial, y gradualmente se torna intelectual a través de la lectura. En este caso inicial, hay un elemento común para todos los niños, “la memoria” que no es una memoria repetitiva, sino comprensiva. Lo cual, resulta una experiencia de aprendizaje que se conjuga perfectamente con el enfoque constructivista, logrando así no sólo un aprendizaje musical, sino que hace extensivo en otras áreas del conocimiento (Victoria, 2001).

De acuerdo a Piaget, los niños en edad escolar se encuentran en la etapa de *operaciones concretas*, en donde aumenta el control sobre los procesos de la memoria (codificación,

almacenamiento y recuperación) y el desarrollo de la meta-memoria que mejora el procesamiento cognoscitivo y la memorización (Feldman, 2007). Es así que si un niño ejecuta música logra alcanzar el aprendizaje a partir de la imitación, lo que permite progresar en él la observación consciente, la capacidad de atención, la capacidad de concentración, la asimilación-comprensión, la retención (memoria próxima y remota) y la capacidad de evocación (Victoria, 2001). En efecto, tocar un instrumento tiene un impacto en el funcionamiento de la memoria ya que un músico puede crear, almacenar y recuperar recuerdos mucho más rápida y eficientemente (Collins, 2014).

La música puede fortificar el desarrollo del cerebro, ya que se demostró en estudio en tiempo real con aparatos de IRMf y PET, que tocar música equivale para el cerebro a una actividad física completa, puesto que se encienden múltiples zonas del cerebro que procesan diversa información en simultáneo, en secuencias interrelacionadas y rápidas al ejecutar el instrumento (Collins, 2014). En tal estudio se demostró que la música combina la precisión lingüística y matemática, donde el hemisferio izquierdo se desarrolla más gracias al contenido nuevo y creativo que sobresale del hemisferio derecho, demostrándose que tocar música aumenta el volumen y la actividad en el cuerpo calloso del cerebro, el puente entre los dos hemisferios, permitiendo que los mensajes lleguen más rápido a través de vías más diversas, lo que permite a los músicos resolver problemas de manera más eficaz y creativa, en contextos académicos y sociales (Collins, 2014).

De igual manera, estudios como la teoría de las inteligencias múltiples, planteada por el neuro-psicólogo Howard Gardner, afirman que la inteligencia musical influye en el desarrollo emocional, espiritual y corporal del ser humano. Gardner afirma que “la música estructura la forma de pensar y trabajar, ayudando a la persona en el aprendizaje de matemáticas, lenguaje y habilidades espaciales (Victoria, 2001).

Por otra lado, las mejoras en la solución de problemas sociales y en el procesamiento de la información social dan lugar a mejores habilidades interpersonales y a mayor popularidad en los niños (Feldman, 2007). Es así que la actividad musical, que se ejecuta con y para otra gente, tiene un gran impacto en la construcción de habilidades interpersonales, sobre todo de trabajo en equipo y de cooperación, y en la interpretación artística puesto que es una parte vital de la expresividad musical es capaz de comunicar con la propia audiencia, así como con los co-intérpretes dentro de un grupo (Hargreaves, Marshall, & North, 2005).

En los años de la niñez intermedia, los niños empiezan a usar la comparación social y el auto concepto basado en características psicológicas más que físicas; es así que el autoestima se basa en comparaciones con otros y en estándares internos de éxito, de modo que si la autoestima es baja, el resultado sería un ciclo de fracaso. Las expectativas, en particular las de los padres y

los maestros, afectan la conducta y produce resultados que reflejan y confirman estas expectativas (Feldman, 2007). En este sentido, la música tiene un efecto positivo en el desarrollo de la propia identidad del individuo (Hargreaves et al., 2005), y por ello puede fortalecer los niveles de autoestima siempre y cuando sea estimado mas no obligado (Victoria, 2001). En la Tabla 2 se pueden observar los beneficios de la música en la autoestima.

Tabla 2: Beneficios de la música en la autoestima

Niveles de autoestima	Características
Autoestima afectiva	Le permite actuar más seguro de sí mismo, ser más alegre, independiente, aceptar desafíos y al reconocer su valor personal, puede ser más tolerante frente a sus limitaciones y frustraciones.
Autoestima social	El trabajo musical fortalece el sentido del trabajo cooperativo, el respeto a sí mismo y de los demás, la tolerancia con los errores de otros, la solidaridad y estar más abierto a la crítica.
Autoestima académica	Al realizar una actividad como la música, el niño se siente privilegiado con sus capacidades, aprovecha más sus potencialidades, es más perseverante, se esfuerza y tiene expectativas positivas para su futuro.
Autoestima ética	El trabajo musical puede ayudar a que el niño se defina como responsable, se sienta capaz de cumplir sus compromisos, asuma responsabilidades, respete sus valores y se perciba con más virtudes que defectos

Adaptado de: Victoria (2001)

Si bien se detalló algunos de los beneficios del ejercicio musical, también está comprobado que las artes escénicas tienen un gran impacto positivo tanto en niños como adolescentes. Con respecto a la danza, también tiene beneficios en el área motora como la música, concibe además una mejora en la percepción del esquema corporal, coordinación neuromuscular, sentido espacial, sentido rítmico, postura y desarrollo físico en general (Fructuoso & Gómez). En contraste, las competencias que se adquieren al teatro están asociadas a las competencias comunicativas, como por ejemplo adquisición de vocabulario y estructura lingüística, la pronunciación, improvisación y memorización.

La danza contribuye en el ámbito socio-afectivo, puesto que mejora en el conocimiento del propio cuerpo, en el proceso de comunicación (no verbal), en el proceso de sociabilización (integración y cooperación) y en el desarrollo del sentido estético y de creatividad (Fructuoso & Gómez). En la misma línea, el teatro contribuye al mejoramiento de las relaciones personales ya que la expresión de emociones se da con mayor fluidez y naturalidad como parte del proceso del teatro, lo que facilita la desinhibición sobre todo para quienes tienen miedo escénico, y mejora la relación con sus pares ya el trabajo es en grupo y por lo tanto es parte del mismo (Vaqueiro, 2014).

2.1 La Creatividad

“La creatividad es sinónimo de innovación, originalidad, invención, visualización, intuición y descubrimiento, es la habilidad de dar vida a algo nuevo, de resolver problemas” (Calero, 2012). Para Robinson (2006), es el proceso de tener ideas originales que tengan valor, y generalmente estas se dan cuando son interdisciplinarias. Es por ello que se añadió dos artes complementarias a la música con la finalidad de que las artes se fusionen con mismo propósito.

Dadamia (2011) señala que existen cinco periodos evolutivos desde los cero hasta los quince años, donde en la *etapa creativa* (7 y 10 años) es necesario dedicarse a estimular la creatividad para continuar la línea de espontaneidad e imaginación que caracteriza las etapas previas. En este contexto, se debe situar a los niños a un clima de verdadera libertad, donde las posibilidades reales y concretas de expresarse libremente eviten que inhiban sus procesos creativos. Luego el autor señala que la etapa operativa (10-15 años) es crucial para que el niño aprenda a estructurar y operar con su pensamiento, para hacerlo más productivo y mejorar su posibilidad de razonamiento (Dadamia, 2001).

Sin embargo, en la educación tradicional esto no sucede, a diferencia de casos como Finlandia que reformó un sistema educativo liberando la creatividad, lo cual, entre otros factores, le permitió ocupar los primeros lugares de evaluaciones internacionales de calidad (Calero, 2012). O en el caso de España, donde en la ley Orgánica de Educación promulgada por el Gobierno en el año 2006 se considera a las competencias culturales artísticas como básicas (Pep, Díaz, Giráldez, & Ibarrextre, 2009).

En ese contexto, la escuela no tiene por finalidad formar científicos en una especialidad, por eso es importante que los niños adquieran y optimicen habilidades y competencias que les permitan observar, analizar, establecer, resolver, producir, elaborar, organizar, tomar conciencia, valorar, apreciar, etc. (Dadamia, 2001). Tal como se expuso, diversos autores señalan que las metodologías activas facilitan el aprendizaje creativo puesto que los niños están estimulados para observar con todos los sentidos, pensar, crear, recrear y comunicarse, son actores de su propio aprendizaje y por lo tanto tienen más motivación por el rol activo que desempeñan en su educación (Pep et al., 2009). Esto se debe a que los niños se arriesgan, no tienen miedo a equivocarse, esto quiere decir que si nunca se está abierto a cometer un error, nunca va a pasar algo original; y si esto no se da de pequeños cuando llegen a ser adultos ya habrán perdido esa capacidad (Robinson, 2006).

3. Desarrollo Artístico – musical en la niñez

El desarrollo artístico se define como lo que ocurre en la conducta y habilidades asociadas a temas artísticos, como la capacidad de crear y percibir obras de arte, basadas en la aptitud para apreciar de forma estética los fenómenos naturales (Hargreaves D. , 1991). Básicamente, el desarrollo en la música se centra en la forma en que se utiliza el conocimiento musical para resolver problemas de composición, de ejecución, etc. (Hargreaves D. , 1991).

En este sentido, un aspecto de la propuesta de valor de este negocio se basa en la iniciación a la formación musical desde los siete años. En efecto “Gardner sugiere que un niño de siete años razonablemente competente, debe comprender las propiedades métricas básicas de su sistema musical y las escalas apropiadas, las armonías, las cadencias y los agrupamientos, y también debe ser capaz, cuando se le dan ciertos motivos, de combinarlos en una unidad musical adecuada a su cultura, pero no como una copia completa de una obra previamente conocida” (Hargreaves, 1998, p.97).

En síntesis, Shuter-Dyson y Gabriel proporcionan un importante esquema en base a rangos de edades de los hitos del desarrollo musical (Hargreaves, 1998) que se pueden observar en la Tabla 3.

Tabla 3: Hitos del desarrollo musical

Edades	Capacidades Musicales
5– 6 años	Entiende fuerte/suave; puede discriminar “igual” de “diferente” en esquemas melódicos o rítmicos sencillos.
6 – 7 años	Progresos en el canto afinado: percibe mejor la música tonal que la atonal.
7 – 8 años	Percibe consonancia y disonancia.
8 – 9 años	Mejora en las tareas rítmicas.
9 – 10 años	Mejora la percepción rítmica; mejora la memoria melódica: se perciben melodías a dos voces; sentido de la cadencia.
10 – 11 años	Comienza a establecerse el sentido armónico; cierta apreciación de puntos álgidos de la música.
12 – 17 años	Desarrollo de la apreciación, tanto cognitivamente como en la respuesta emocional.

Adaptado de: Hargreaves (1998)

Hargreaves (1998) señala que existen estudios que indican que la primera respuesta a la música en el niño probablemente sea el ritmo, incluso previas a las melódicas, otras investigaciones corroboran una constante evolución de esta habilidad entre niños de 6-11 años. El autor, también concluye que los niños a los 6-7 años de edad, cuentan con potencial para la

máxima percepción y ejecución musical (Hargreaves D. , Música y desarrollo psicológico, 1998). Además, desarrollan la melodía y destrezas armónicas, gracias al dominio de la altura y el contorno que se perfecciona ampliamente hacia el final del periodo preescolar y de la primera infancia. (Hargreaves D. , Música y desarrollo psicológico, 1998).

El valor transmitido por el proyecto considera también que, desde un inicio, los niños tengan un acercamiento con la composición, lo cual se da gracias a la ejecución musical espontánea. Según Dalcroze, la improvisación es el estudio de la relación directa entre las ordenes cerebrales y las interpretaciones musculares con el fin de expresar los propios sentimientos musicales, la cual se impulsa mediante el desarrollo de la capacidad de sensación, imaginación y memoria de los estudiantes, mas no en la imitación directa de la interpretación del profesor (Hargreaves D. , 1991).

3.1 Métodos de enseñanza

Las metodologías más relevantes en cuanto a música son las propuestas por Carl Orff, Zoltan Kodaly, Susuki y Dalcroze, Willems, Martenot y el Sistema Yamaha. En la siguiente Tabla 4 se presentará los resultados más relevantes de cada metodología propuestos por Jorquera (2004).

Tabla 4: Principales conclusiones de las metodologías musicales

Autores	Conclusiones
Dalcroze (1865-1950), Williems (1890-1978)	El elemento central en este concepto es la formación auditiva.
Kodály (1882-1967), Martenot (1898-1980)	El peso mayor lo asume la lecto-escritura a partir del canto del repertorio de tradición oral, se puede afirmar que su concepto corresponde a la alfabetización musical.
Orff (1895-1982)	Es determinante el concepto de música elemental, sin fijar materiales específicos, aunque su poética compositiva domina en el modo de realizar los productos creativos. Se indica el repertorio de tradición oral como referencia.
Susuki (1898-1998)	El aprendizaje de la música consiste en asimilar la técnica instrumental.
Sistema Yamaha	Se incluyen ingredientes muy variados, aunque se le asigna importancia central al aprendizaje de la música acompañado por la lectoescritura musical mediante el uso de teclados.

Adaptado de: Jorquera (2004)

Las propuestas citadas anteriormente se han generado esencialmente en la práctica, y solo algunos autores se han visto en la necesidad de elaborar teorías para justificarlas (Jorquera, 2004). Corresponde, entonces, verificar cuáles se adaptan mejor a la propuesta de negocio.

4. La música peruana

La música folklórica en el Perú, es una de las mayores expresiones de identidad en los ciudadanos, ya que por medio de este arte las personas y sobre todo comunidades pueden expresar y hacer sentir sus tendencias y costumbres. Por tal sentido, una de las corrientes que más influyó en la identidad fue la música andina, que a mediados de los años 50 vino experimentando procesos de cambios, acorde a los cambios demográficos, migraciones, crisis política y económica, y lucha de clases (Pineau' & Mora, 2011).

Además, dada la presencia de los medios masivos de difusión, que de acuerdo al interés de la sociedad promociona específicas alternativas musicales, las manifestaciones de los provincianos fueron los géneros: huayno, chicha, cumbia y tecno cumbia; ahora en cambio se está generando una nueva corriente que viene a ser la de los estudiantes provincianos o migrantes modernos (limeños provincianos) quienes viven más de la modernidad, tendencia y tradición, lo que origina a nuevos focos musicales como por ejemplo la utilización de instrumentos nacionales en géneros extranjeros como el rock, bachata, pop entre otros (Pineau' & Mora, 2011). Debido al éxito generado, no es un medio de distinción, al contrario es más integrador, ya que esas nuevas tendencias se vienen generalizando en la población.

En el caso particular del rock, se presentaron escenas musicales alternas en los últimos treinta años: la escena subterránea de los ochentas, el terreno alternativo de los noventas, el rock peruano de los años dos mil y los circuitos independientes de la actualidad (Riveros, 2012). Los primeros grupos musicales surgían identidades por barrios: Barrios Altos, Comas, Independencia, Villa María del Triunfo, Carabaylo, Villa el Salvador, Ancón, El Rimac, San Juan de Lurigancho, Lurín, Breña, Cercado de Lima, La Victoria, Miraflores, San Isidro, Barranco, Surco, etc. (Riveros, 2012). Como se puede observar, el rock ha trascendido entre las personas, pese a no existir una sólida industria musical se resalta la apreciación por dicho género, sobre todo en Lima Norte.

CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación es la recopilación, análisis, difusión, uso sistemático y objetivo de la información con la finalidad de optimizar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades (Malhotra, 2008). Una vez realizada la delimitación del marco teórico y la revisión de estudios previos sobre los aportes de la música y artes en la formación desde la niñez; se presenta a continuación la metodología empleada en la investigación del mercado. Para ello, se presenta la idea inicial, se delimita la ubicación y al público a quien va dirigida la propuesta, se realiza una primera etapa de recolección de datos y se muestran los resultados cualitativos y cuantitativos relevantes con la finalidad de validar la idea de negocio.

1. Naturaleza del negocio (Propuesta inicial)

La propuesta tiene como eje principal la enseñanza de música a través del formato bandas de rock, con la intención de potenciar las habilidades de los niños, así como iniciarlos en su formación de una manera divertida y creativa. Como se mencionó anteriormente, la música ofrece beneficios integrales en el desarrollo del niño que pueden ser complementados por artes escénicas, como la danza o el teatro, sobre todo para potenciar el desenvolvimiento artístico en escena. Además, Lima Norte es un distrito atractivo para desarrollar arte y cultura, ya que actualmente existe una buena aceptación de la música y se respira arte urbano en las calles, lo que permite plantear el desarrollo del talento y potencial de los niños y adolescentes a través del arte.

2. Delimitación del público objetivo

Definida la propuesta inicial, se procede a delimitar al público objetivo a quien será dirigido el modelo de negocio. En primera instancia, son las personas que corresponden al nivel socioeconómico (NSE) A y B, quienes destinan una parte significativa de su presupuesto familiar a las actividades de esparcimiento y servicios culturales, según el estudio de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM, 2013). También, se tomó en cuenta que una de cada tres madres trabaja y el 63% de las que lo hace decide cómo gastará el dinero que perciben, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2014), por lo que, si bien la pareja toma la decisión de que el niño realice actividades extracurriculares, quienes tienen el poder de influir son las madres, ya que ellas, en su mayoría, dedican mayor tiempo para informarse y preocuparse por las actividades de sus niños. El rango de edades de los niños debe encontrarse entre los 7 y 14 años de edad, ya que después de esas edades su tiempo es ocupado en materias con mayor exigencia como idiomas, reforzamiento académico, preparación para la

universidad¹. Además, estas personas deben de encontrarse en el ámbito de influencia de la zona elegida.

3. Ubicación del negocio

Si bien el crecimiento económico del país pasa por un proceso de desaceleración, el Perú continúa siendo uno de los países que lideran en la región. El presidente del Banco Central, Julio Velarde anunció que el Producto Bruto Interno (PBI) crecerá alrededor del 3.1% (Gestión, 2015) y será uno de los de mayor expansión entre las economías de la región. Además, en la capital limeña el crecimiento económico se ha manifestado a paso acelerado en el cono norte, el cual concentra en la actualidad cerca del 40% de la actividad económica, según lo afirmó el presidente de la Cámara de Comercio de Lima, Carlos Durand. Por lo que la zona resulta muy atractiva debido al dinamismo que presenta y a la velocidad que crece en comparación a otras zonas emergentes como Lima Sur y Este (UCSS, 2011).

La zona de Lima Norte engloba los distritos de Ancón, Carabayllo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres y Santa Rosa. En relación a la densidad empresarial se crearon 90,033 microempresas entre el 2007 y 2012, la mejora de ingreso per cápita y los márgenes de ganancia incentivan a continuar con la creación de nuevos negocios sobre todo en los distritos de Los Olivos y San Martín de Porres donde existe una alta y media concentración de empresas respectivamente (Gestión, 2014).

Este crecimiento económico en su mayoría viene liderado por centros comerciales de Megaplaza y Plaza Lima Norte que concentran a la gran cantidad de población del norte y, a su vez, han incentivado negocios y comercios a su alrededor. Además estos dos grandes centros se encuentran dentro de los tres que han tenido mayor facturación durante el 2014: Megaplaza ocupa el segundo lugar con \$650 y Plaza Lima Norte con \$595 millones de dólares (ACCEP, 2015). Ambos centros ubicados en el distrito de Independencia tienen zonas de influencia a los distritos de Los Olivos, Comas y San Martín de Porres (Regalado, y otros, 2009)

Como se mencionó anteriormente, el público potencial que destina un monto significativo en las actividades de esparcimiento, diversión y servicios culturales (como la música y las artes) son las personas que se encuentran en el NSE A y B. Es así que, en Lima Norte se identificó que la zona 2 comprendida por los distritos de Independencia, Los Olivos y San Martín de Porres concentra cerca del 6.8% de sus habitantes en el NSE A y el 18.7% en el B. Además en estos distritos se ubican los grandes centros comerciales que a su vez concentran la mayoría de

¹ Información recabada de entrevistas a profundidad a madres de la zona, desarrolladas en la parte cualitativa.

comercios; los otros sectores se encuentran muy alejados de la zona comercial principal y carecen de habitantes pertenecientes a los niveles socioeconómicos previamente identificados. En la Tabla 5 se precisa la información (APEIM, 2013).

Tabla 5: Distribución de zonas por NSE Lima Norte

Zona	NSE A (%)	NSE B (%)
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabayllo)	1.6	5.4
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres)	6.8	18.7
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	2.6	8.6

Adaptado de: APEIM (2013)

En la zona 2, se encuentra el distrito de Independencia y los distritos de mayor accesibilidad y rango de influencia, Los Olivos y San Martín de Porres. Estos últimos son los que cuentan con mayor densidad empresarial y representatividad en crecimiento y apertura de bodegas, restaurantes, peluquerías y spas, farmacias y boticas, establecimientos de hospedaje, ferreterías, panaderías, entre otros (INEI, 2014).

3.1 Determinación de la ubicación del negocio

Elegida la zona 2 por su potencial comercial, se procedió a evaluar las avenidas principales y colindante a los tres distritos y cercanas a la concentración de comercios y personas, por medio del método de observación (ver Tabla 6). Estas son: Panamericana Norte también conocida como Alfredo Mendiola, Carlos Izaguirre, Las Palmeras, Angélica Gamarra, Tomas Valle, Túpac Amaru y Eduardo Habich (ver ANEXO A).

Tabla 6: Sectores identificados en la zona 2

Sector de Observación	Distrito
Av. Angélica Gamarra con Panamericana Norte	Los Olivos
Av. Carlos Izaguirre con Av. Las Palmeras	Los Olivos
Av. Tomas Valle con Panamericana Norte	Independencia
Av. Túpac Amaru con Av. Habich	San Martín de Porres

La idea de negocio presume un lugar accesible, que brinde seguridad y cercanía a la zona comercial, lo que evidenciará ser un lugar atractivo, vistoso y de fácil acceso para las madres. El punto de servicio deberá de estar ubicado cercano a una avenida principal y a colegios, lo cual asegurará el tránsito de personas y atraerá a potenciales clientes.

Por otro lado, la ubicación requerirá determinarse en zonas con mayor capacidad adquisitiva, ya que son estas personas las que tendrán la posibilidad de poder costear el servicio. Por ello, la observación realizada en los sectores establecidos comprende criterios y porcentajes asignados en los que prima la seguridad y accesibilidad, en zona comercial, aledaño a colegio y competencia dirigido al público acorde. En la valorización asignada se tomó como referencia cinco puntos para cada criterio de puntaje máximo, como se puede observar en la Tabla 7.

Tabla 7: Matriz comparativa de características de la Zona 2

Característica	Peso	Los Olivos				Independencia		San Martín de Porres	
		Av. Gamarra y Mendiola		Av. Izaguirre y Palmeras		Av. Tomas Valle y Pan Norte		Av. Túpac Amaru y Habich	
		Valor	Total	Valor	Total	Valor	Total	Valor	Total
Accesibilidad y cercanía	20%	4.5	0.9	4.5	0.9	4	0.8	3.5	0.7
Seguridad	17%	4.5	0.77	5	0.85	4.75	0.81	5	0.85
Zona Comercial	17%	4.25	0.72	4.5	0.77	4.5	0.77	3.5	0.6
Cercano a colegios y competencia	22%	4.25	0.94	4.5	0.99	4.25	0.94	3.5	0.77
Público acorde	24%	4.5	1.08	5	1.2	3.5	0.84	4	0.96
Total	100%		4.4		4.7		4.15		3.88

De la matriz se concluye que los puntos ubicados en el distrito de Los Olivos. La zona comprendida entre Av. Carlos Izaguirre con Av. Las Palmeras obtuvo un puntaje de 4.70 de un total de 5 puntos por su accesibilidad al contar con dos avenidas principales de tráfico moderado (sólo en las horas punta de retorno), por la seguridad al estar ubicada cerca de la Municipalidad de Los Olivos, aledaño a colegios, negocios, centros comerciales como mega plaza y ceñido al público acorde.

Cabe resaltar que para delimitar la ubicación del negocio e identificar al público potencial se consultó al aplicativo del Sistema de Información Geográfica para Emprendedores (SIGE) desarrollado por el INEI. Este sistema permite mostrar las manzanas según los estratos² de

² El estrato socioeconómico se calcula en función de los ingresos estimados de los hogares, permitiendo distinguir al interior de la ciudad, zonas con mayor o menor nivel de ingreso.

población, clasificados en niveles de ingreso en cinco estratos: Alto, Medio Alto, Medio, Medio Bajo y Bajo y determinados mediante procedimientos estadísticos que utiliza información de los censos de Población y Vivienda 2007, Encuesta Nacional de Hogares – ENAHO, entre otras fuentes que optimizan la homogeneidad intra estrato y maximizan las diferencias entre estratos, lo cual implica un menor error de focalización; cada estrato mostrará al emprendedor, un aspecto importante para localizar su negocio en términos de demanda, calidad, precio de los productos y servicios ofrecidos, entre otros (INEI, 2011).

Por ende, según el aplicativo SIGE, el público del sector elegido entre el cruce de la Av. Carlos Izaguirre con Av. Las Palmeras poseen la mayor capacidad económica al ser catalogada como estrato medio alto. De esta manera, en la Figura 1 se muestra el lugar elegido donde se circunscribe los hogares del público potencial en el radio de influencia, así como los colegios particulares.

Figura 1: Sector elegido - Carlos Izaguirre y Palmeras



Adaptado de Aplicativo SIGE

3.2 Influencia del negocio

a. Influencia principal: Cruce avenida Carlos Izaguirre con Palmeras

Establecida la ubicación del negocio, se procede a delimitar el ámbito de influencia del negocio. El principal radio de influencia (400 metros) desde la ubicación referida delimitó un total de 3272 hogares que cumplieran con contar con niños entre 6 a 11 y 3116 hogares con niños entre 12 a 17 (ver ANEXO B). Para el análisis posterior se considera, a parte del cumplimiento de características previamente definidas como público medio alto y cercanía a colegios; las principales rutas y vías de acceso. Se toma como referencia un tiempo estimado de viaje no mayor

de 20 minutos³ y la inmediatez a los paraderos de alrededores. La estimación se realizó en los horarios de 4:00 a 6:00 p.m. A continuación se puntualizan las siguientes zonas de influencia:

b. Avenida Antúnez de Mayolo

Las líneas de transporte público que transitan por la avenida demoran un promedio 10 minutos en llegar al punto ubicado en el cruce de la Av. Palmeras con Av. Carlos Izaguirre. Producto de la suma de las Figura 2 y Figura 3 se precisaron 1978 hogares con niños entre 6 a 11 años y 2020 entre 12 a 17 años (ver ANEXO C).

Figura 2: Avenida Antúnez de Mayolo



Adaptado de: Aplicativo SIGE del INEI

Figura 3: Antúnez de Mayolo (continuación)



Adaptado de Aplicativo SIGE del INEI

³ Tiempo rescatado de las entrevistas a profundidad a 20 madres de familia, luego validado a través de las encuestas realizadas.

Además, se tomó como referencia entre 3 a 4 minutos de camino hacia los paraderos cercanos. Las líneas de transporte consideradas fueron la ET Machupicchu, NM-28, Consorcio Vía y Lipetsa, las cuales realizan la ruta por la Avenida Antúnez de Mayolo (doblan por la curva de la misma avenida) y arriban al cruce de la Av. Palmeras con Av. Carlos Izaguirre, como se puede observar en la Tabla 8.

Tabla 8: Principales líneas de acceso desde la avenida Antúnez de Mayolo

Empresa	Minutos Promedio	Costo S/.
Et Machupicchu	12	0.5
Nm-28	10	0.5
Consorcio Vía	8	1.2
Lipetsa	10	0.5
Promedio	10	0.7

c. Avenida Carlos Izaguirre con Panamericana Norte

En el caso del cruce de las avenidas Carlos Izaguirre con Panamericana Norte se estimó un tiempo entre 5 a 7 minutos trasladándose a pie, ya que debido a la cercanía sería de muy fácil acceso para la población de la zona. En la Figura 4 hay un total de 545 hogares con niños entre 6 a 11 años y 406 entre 12 a 17 años (ver ANEXO D).

Figura 4: Avenida Carlos Izaguirre con Panamericana



Adaptado de Aplicativo SIGE del INEI

El costo de transporte sería de S/0.50 céntimos en promedio y un tiempo que no exceda los 5 minutos como lo resume en la Tabla 9.

Tabla 9: Principales líneas de acceso desde la Av. Panamericana Norte

Empresa	Minutos Promedio	Costo S/.
NM 22	11	0.50
NM 45	10	0.50
NO 42	13	0.50
IM 21	16	0.50
SO 104	14	0.50
NO 24	12	0.50
SO 14	11	0.50
Promedio	12	0.50

d. Avenida Panamericana Norte (Alfredo Mendiola)

Las líneas cercanas que transitan por la zona demoran entre 7 a 12 minutos en llegar al punto, dependiendo de la vía principal y el paradero donde se acuda. En la Figura 5 hay un total de 541 hogares con niños entre las edades de 6 a 11 años y 469 entre las edades de 12 a 17 años (ver ANEXO E).

Figura 5: Cruce de Avenida Panamericana Norte (Alfredo Mendiola)



Adaptado de Aplicativo SIGE del INEI

En caso de recurrir hacia la avenida Antúnez de Mayolo, las líneas de transporte descritas anteriormente se demoran entre 7 a 8 minutos. En caso de salir hacia la panamericana norte se estimó un tiempo promedio de 12 minutos, y 5 minutos aproximados en caminar al paradero dependiendo de la ubicación de la vivienda y un costo promedio aproximado de S/0.50 céntimos.

Tabla 10: Resumen de hogares público total

Zonas	Hogares (6-11 años)	Hogares (12-17 años)
Zona Principal (Palmeras e Izaguirre)	3272	3116
Antúnez de Mayolo	1978	2020
Carlos Izaguirre	545	406
Panamericana Norte	541	469
Angélica Gamarra	1354	1343
Sub total Hogares	7690	7354
Total Hogares	15044	

5. Análisis Cualitativo

Luego de determinar la población total en base a la zona principal y de influencia, se procedió a realizar la investigación cualitativa para determinar aspectos claves y relevantes del modelo de negocio. Para explorar el mercado de proveedores y dimensionar las características de sus servicios se utilizó como herramienta el método de observación estructurada y el uso del cliente incógnito, lo que permitió realizar el mapeo de competidores de la zona principal y de influencia.

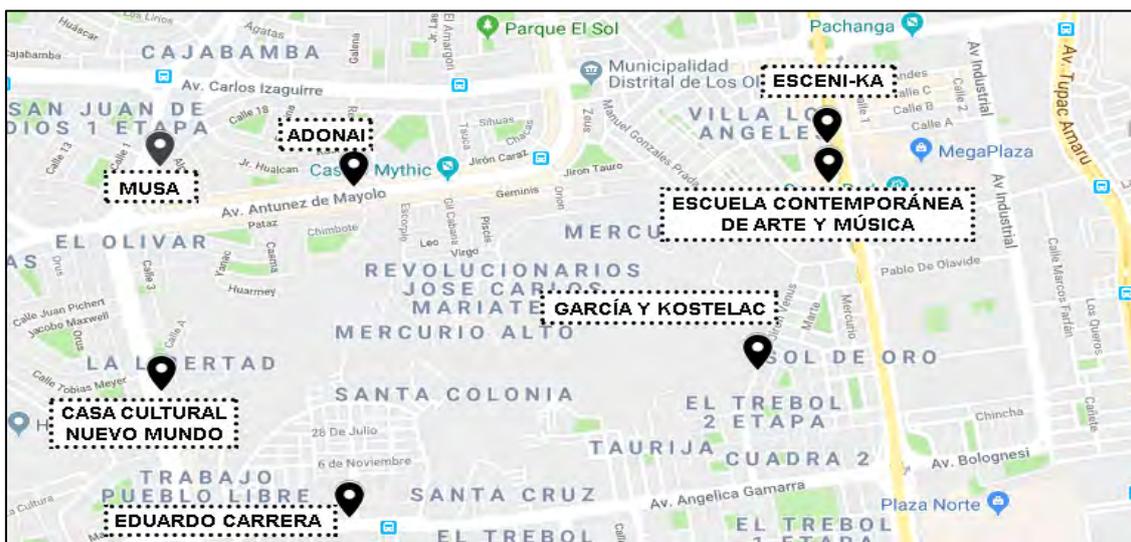
Por otro lado, para validar las características de la idea de negocio y extraer información sobre los beneficios de la música y las artes complementarias, se llevó a cabo entrevistas a expertos. También, se efectuó entrevistas semiestructuradas a las madres y niños para identificar las necesidades y percepciones de los mismos que se reflejaron en la herramienta mapa de empatía. Finalmente se realizó la herramienta de *Focus Group* dirigido a las madres para validar la idea de negocio y formular la propuesta de valor.

5.1 Mapeo de competidores

La ubicación comprende todo el cuadrante que bordea la avenida Universitaria por el lado oeste, la avenida identificada como principal Carlos Izaguirre por el norte, avenida Panamericana Norte por el lado este y la avenida Angélica Gamarra por el lado sur. Cabe resaltar que el ámbito de la influencia de los centros identificados no compite directamente con las zonas delimitadas previamente.

Los centros encontrados y analizados afines a la enseñanza de la música son siete. La mayoría de competidores se encuentran muy alejados de la ubicación del negocio como se puede apreciar en la siguiente Figura 7.

Figura 7: Mapeo de competidores



Para evaluar a los competidores según características específicas del servicio ofrecido, se estableció un puntaje de referencia para cada atributo que describe la característica con base en 100 puntos, siendo la suma de dichos puntajes el máximo con el que se califica a cada uno de ellos (ver ANEXO I). La Tabla 11 muestra los puntajes obtenidos.

Los competidores directos con un nivel alto fueron, en primer lugar, Musa con un 62%. Esto debido a que dicha academia se encuentra ubicada en la avenida Universitaria con Carlos Izaguirre, la cual se localiza adyacente a la que este negocio propone. Cuenta con una infraestructura adecuada, ha ganado experiencia gracias a presentaciones que tuvo en la Municipalidad de Los Olivos; no obstante, el nivel de preparación profesional y metodología por parte de los profesores no es el idóneo. Logró un gran puntaje debido al precio que está por debajo de lo propuesto y también porque ofrece tutorías gratuitas en caso el alumno necesite reforzar. Finalmente, cuenta con variedad de talleres pero cuenta con poca capacidad de instalación y profesorado para atender a más público lo que genera insuficientes horarios.

En segundo lugar, Casa Cultural Nuevo Mundo cuenta con talleres diversos y posee dos pisos para las clases, uno para las actividades relacionadas al baile y otra para música. Cabe señalar que el precio es el más bajo de los 7 competidores identificados.

En tercer lugar, Si bien la academia Escéni-k va dirigida a un público femenino con preferencia al baile moderno y al estilo urbano, también cuenta con un paquete especial para niños de canto, baile y teatro que se realizan los sábados en las mañanas. Este local cuenta con una muy buena infraestructura y además está ubicada frente a Mega Plaza.

En cuarto lugar se encuentra la Academia Musical García y Kostelac ubicada en la primera planta de una casa, no cuenta con una adecuada infraestructura y hubo dificultad en

encontrar el local (se encuentra localizado debajo de un cerro). Sin embargo, las personas a cargo de esta academia han logrado conseguir el respaldo de la Alianza Francesa de Los Olivos, puesto que les permiten organizar el Festival de Música en sus instalaciones una vez al año, lo mismo sucede en Plaza Norte. A pesar de las condiciones, sus alumnos han obtenido grandes logros y resultados, han participado en programas de televisión (La Voz Kids) demostrando que se esfuerzan en que sus alumnos se desarrollen artísticamente.

En quinto lugar, la academia Adonai se encuentra ubicada en Antunez de Mayolo, muy cercano al mercado de Los Olivos. Si bien está ubicado en una zona altamente transcurrida por niños, su apariencia exterior no es del todo óptima, al igual que en interiores. En sexto lugar, la Escuela Contemporánea de Arte y Música (ECAM) se encuentra ubicada a unas cuadras de Megaplaza y si bien sus profesores tienen un perfil académico y profesional más elevado que las anteriores instituciones, cuentan con un espacio reducido, horarios poco flexibles y la enseñanza es individualizada, lo que no genera ningún tipo de interacción con otros alumnos y está basado en un aprendizaje tradicional.

En último lugar, la Academia Musical Eduardo Cabrera se encuentra ubicado en la Av. Angélica Gamarra pero no cuenta con ningún tipo de señalización, ni con una infraestructura acorde, está dentro de una casa y no se pudo tener acceso, por lo que se deduce que tiene más lógica de clases particulares que de centro de formación musical.

Los centros no informan los beneficios de la música, no cuentan con programas integrales, la metodología aplicada es tradicional y no poseen propuestas innovadoras que generen valor⁶. Referente al precio, quienes obtuvieron mayor puntaje son los que tienen precios más bajos como forma de captación de clientes, en vez de realizar otro tipo de acciones de marketing. La siguiente Figura 8 muestra la relación del precio por hora de la competencia, donde MUSA (S/16.25) y Adonai (S/13.75) competidores altos, se encuentran entre los más baratos (ver ANEXO K).

Figura 8: Relación de precios por hora de los competidores



⁶ Las escalas de competencia de los competidores se pueden observar en el ANEXO J.

Tabla 11: Mapa de competidores de la zona de influencia

Nombre	Infraestructura	Personal	Servicio	Marketing	Público	Puntaje Total
Puntaje máximo	20	25	29	16	10	100
Calificación por competidor						
Musa	15	15	13	11	5	59
Casa Cultural Nuevo Mundo	17	13	15	3	5	53
Esceni-k de Tati Alcántara	14	18	11	5	4	52
Academia de música García Y Kostelac	10	10	7	6	5	38
Escuela de Música Adonai	9	10	7	3	5	34
Escuela Contemporánea de Arte y Música	8	15	2	1	4	30
Academia Musical Eduardo Cabrera	7	7	2	1	5	22

5.2 Entrevistas a expertos

Se realizó entrevistas a profundidad a referentes del negocio, a profesores de artes complementarias y de música, todos ellos expertos en sus campos y ya con una reconocida trayectoria. Se tiene como objetivo recabar información vital para el negocio, sus opiniones, experiencias, gustos del medio, metodología de enseñanza, conocimiento del comportamiento de madres y niños; es decir toda aquella información que ayude a validar y asegurar la sostenibilidad del negocio (ver ANEXO L).

Los expertos concluyen que actualmente el rol del Estado es muy pobre, inclusive en relación al tema de la educación musical y artística. Si bien algunas universidades están incentivando la profesionalización de la carrera de música, la visión general de esta no es compartida de una manera seria por la población. Por ello, se debe promover desde pequeños el gusto y la práctica, ya que es parte fundamental de la formación de la persona.

La situación actual de la música en el país, como sector, es mal percibida. Las opiniones varían, para algunos no existe industria musical, para otros está en proceso de desarrollo. Los expertos coinciden en el que el Estado no incentiva las artes en el país, ya que el presupuesto destinado es muy limitado y no hay un marco regulatorio bien definido, por esto muchas presentaciones se realizan sin un contrato formal y eso genera múltiples desacuerdos en presentaciones o espectáculos. Como consecuencia, el artista se ve obligado a realizar todo tipo de trabajo logístico en vez de contar con un equipo de trabajo como soporte.

No obstante, algunos expertos reconocen los aportes del Ministerio de Cultura y ven como una oportunidad que puede ser muy bien aprovechada por los actores musicales y gestores culturales. También señalan que es relevante forjar alianzas con las Municipalidades que promueven campañas e iniciativas culturales en sus distritos.

Los expertos coinciden que la música desarrolla capacidades y fortalece las que ya se encuentran en formación. Al preguntar su opinión sobre los beneficios de la música a través del formato de banda, complementando con la danza e la improvisación, señalaron que en base a sus experiencias tuvieron como resultados potenciales la concentración, responsabilidad, el respeto, dedicación, dominio escénico, pérdida de la timidez, liderazgo, trabajo en equipo, resolver conflictos desde niños, manejo de frustración, la diversión, el despertar temprano del niño; actividades que finalmente conllevan a la creatividad y complementan la formación como ser humano y también en el ámbito profesional.

Los expertos concuerdan que la “onda” musical radica primero en el rock y luego el pop; no dejan de lado que la música peruana también está presente pero en su mayoría es en un público

mayor. Tienen en cuenta que en la actualidad las bandas empiezan o se dedican a hacer covers y luego de un periodo a presentar temas propios, puesto que es más fácil que tengan acogida con covers porque estas generan nostalgia y recordación en las personas.

Los profesores deben de incentivar al alumno el gusto por lo que está realizando, sin que este se sienta obligados. Los educadores, con herramientas pedagógicas, deben de generar el ambiente adecuado para que los alumnos se sientan libres, motivados y disfruten a partir del juego, con la finalidad de que desarrollen o fortalezcan sus habilidades.

La metodología debe ser lúdica y despertar la positividad en sus alumnos como en el caso de la improvisación para olvidarse a decir no a las propuestas que se plantean en la clase. En el caso de la danza se empieza por repetir ciertos movimientos o técnicas pero se debe de incentivar, a través de la dedicación, a crear nuevos movimientos y la expresividad del cuerpo según la variedad de sonidos y bailes. Por ello la experta en danza exploratoria (también llamada creativa) puntualiza que este tipo de danza trata de apuntar hacia la creación de movimiento y explotar la creatividad a todo nivel del individuo. Mientras que los expertos en improvisación afirman que el niño es un actor nato y que es relevante brindarle estos espacios para que no pierdan la capacidad creativa que poseen.

Respecto a las clases, estas deben de durar entre una hora o una hora y media de preferencia, si estas se exceden a dos horas contar con un tiempo de descanso, debido al gran desgaste que realizan y el empeño que ponen en las actividades que les gustan. Además, se debe considerar en clases ejercicios previos de calentamiento del tipo físicos según sea la disciplina.

El pago que se debe de realizar a los profesores depende de la cantidad de horas que van a dedicarse a enseñar, para estos casos el pago se realiza por hora y el monto depende de la zona, del servicio que se ofrece, del mercado y de la importancia o relevancia de la disciplina. Es así que se debe de ofrecer un mayor pago a los profesores de música. Los profesores deben de recibir el pago a tiempo para que estén tranquilos y se sientan comprometidos, ya que la mayoría de veces por la situación actual de la industria en el Perú y la poca demanda no se les paga a tiempo y esto genera descontento y en algunos casos conlleva a un mal servicio. El pago recomendado se sitúa en un rango de 20 a 30 soles para los de las actividades complementarias como improvisación y danza. Mientras que el profesor de música debería de obtener un mayor monto.

Sobre la idea de negocio, los expertos muestran gran expectativa porque les parece muy interesante la propuesta en niños, resaltan las bondades de incentivarlos desde tan pequeños pero también sugieren prestar atención a la publicidad y acciones de marketing que aseguren la captación y acercamiento correcto del público a quien va dirigido; así como establecer alianzas con instituciones o colegios.

5.3 Entrevistas a clientes y usuarios

Se realizó entrevistas semiestructuradas a madres de familia seleccionadas aleatoriamente⁷ de las zonas previamente identificadas a la salida de los colegios y en espacios públicos de esparcimiento. La distribución de las entrevistas en base a las zonas de influencia se muestra en la siguiente Tabla 12:

Tabla 12: Entrevistas según zonas identificadas

Zonas	Madres Entrevistadas
Zona Principal (Palmeras e Izaguirre)	9
Antúnez de Mayolo	5
Carlos Izaguirre	3
Panamericana Norte	3
Angélica Gamarra	5
Total de entrevistas	25

Se tiene como objetivo obtener información primaria a través de la opinión de personas representativas del mercado objetivo (Mayorga & Araujo, 2013). Para el diseño del cuestionario se utilizó la herramienta mapa de empatía el cual tiene como finalidad ampliar el conocimiento del comportamiento, el entorno, las preocupaciones del perfil, pues dicha información permitirá un adecuado diseño de propuesta de valor, canales de contacto, relaciones con los clientes y comprender la razón por la que el cliente está dispuesto a pagar por el servicio (Osterwalder & Pigneur, 2011). De este modo, las preguntas, tanto para madres como para niños, se alinearon para responder a las 6 preguntas del diagrama del mapa de empatía: ¿Qué ve?, ¿qué piensa y siente?, ¿qué oye?, ¿qué dice y hace?, esfuerzos y resultados.

Para el caso del perfil de las madres se desarrolló 37 preguntas para identificar sus intereses y preocupaciones; y para conocer el perfil de los niños se realizó 35 preguntas para comprender sus principales gustos, preferencias y esfuerzos. Los resultados se agruparon en tres mapas de empatía, uno para madres (Ver Figura 9); y dos diagramas para niños, teniendo en cuenta dos rangos de edades, de 7 a 10 años y de 11 a 14 años. Estos últimos resultados se pueden observar a más detalle en la Figura 10 y en la Figura 11 respectivamente.

Las madres entrevistadas se consideran protectoras, emprendedoras y exigentes; ante los logros de sus hijos los padres se sienten orgullosos, satisfechos y felices. Buscan incentivar a sus

⁷ En el ANEXO M se muestra la ficha técnica y la guía de preguntas realizadas a madres y niños.

hijos a realizar actividades que les gusten y diviertan, no por obligación sino por iniciativa; buscan que en las actividades artísticas o deportivas sus hijos puedan apartarse de los aparatos tecnológicos y expresarse libremente.

Las recomendaciones de familiares y amigos son muy importantes a la hora de elegir sobre una institución y el tema de la accesibilidad hacia los colegios o talleres es un punto importante a considerar al momento de seleccionar el taller. Sin embargo, no toman en cuenta a las academias actuales aledañas, por temas de prestigio mas no por precio. Es así que identifican al Conservatorio de Lima y a talleres extracurriculares de colegios particulares como instituciones con trayectoria y calidad de enseñanza comprobada. De lo siguiente se concluye que los competidores identificados no brindan un servicio integral y no tienen llegada al público a pesar de sus esfuerzos en sus promociones.

Por ello, las madres sienten que el dinero invertido debe de ser acorde a lo ofrecido; consideran que los profesores deben contar con experiencia en niños y no aburrirlos. Las madres entrevistadas no confían en algunos talleres establecidos en la zona ya que estos tratan de abarcar todas las edades y bajan los precios para poder conseguir más estudiantes, sin importar la calidad del servicio ni el logro de metas del alumno. Por lo que se evidencia la necesidad de la búsqueda y preponderancia a la calidad de la enseñanza y el prestigio, que al precio.

Escuchan rock y pop de los 80s y 90s, baladas y canciones de moda. Esperan que sus hijos puedan desarrollar algún talento artístico-musical. También anhelan que sus hijos en el futuro sean profesionales, emprendedoras y competitivas, pero sobre todo que sean felices en lo que se desarrollen.

Por otra parte, los niños de la zona tienden a estar en compañía tanto de familiares y amigos, necesitan realizar actividades que los diviertan, que les guste y disfruten realizarlas. Suelen proponer a sus padres las actividades que quieren realizar. En sus tiempos libres practican deporte, juegan con sus amigos o hermanos, escuchan canciones por internet y ven programas por televisión acorde a sus edades y en algunos casos musicales.

Cuando se trata de la propuesta de la banda de rock, a los niños les llama la atención pero ellos mismos reconocen que no tendrían idea de donde realizarla, les gustaría mucho juntarse con sus amigos y aprender a tocar instrumentos como la guitarra y la batería; se muestran muy interesados en la idea porque les gustaría pertenecer a una banda de rock y llegar a ser como sus ídolos que ven en la televisión.

Figura 9: Mapa de empatía madres

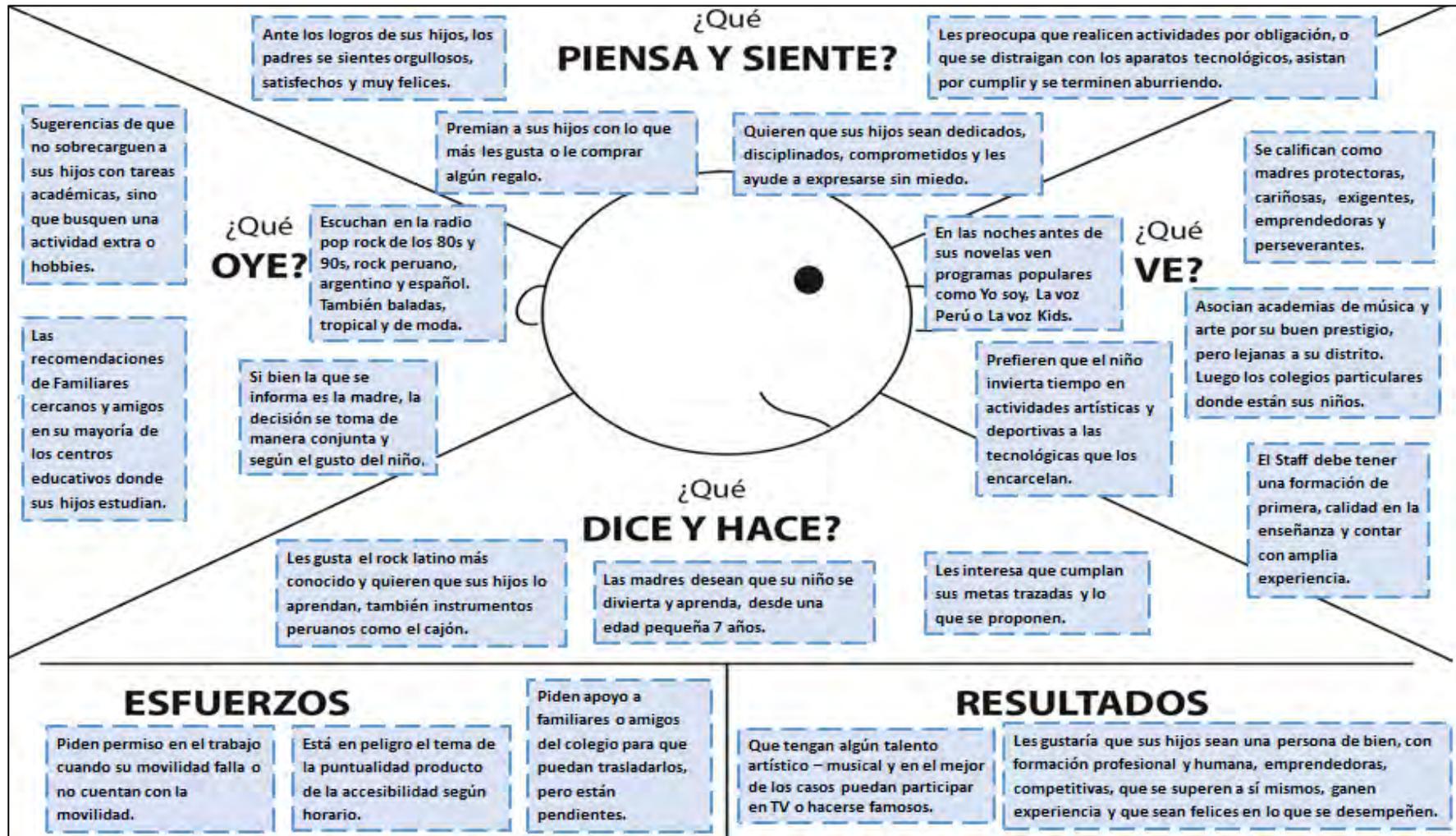


Figura 10: mapa de empatía niños 7-10 años

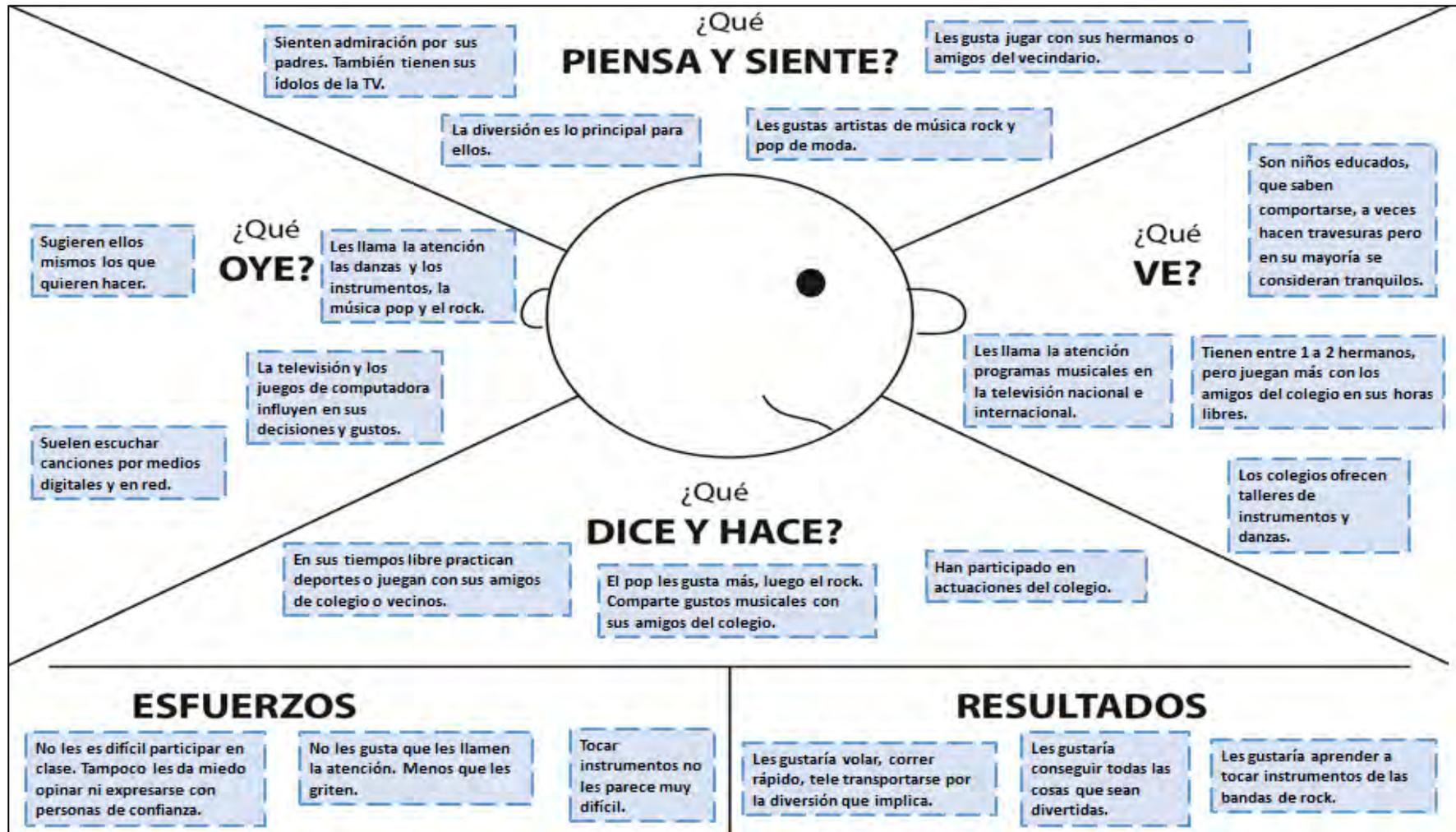
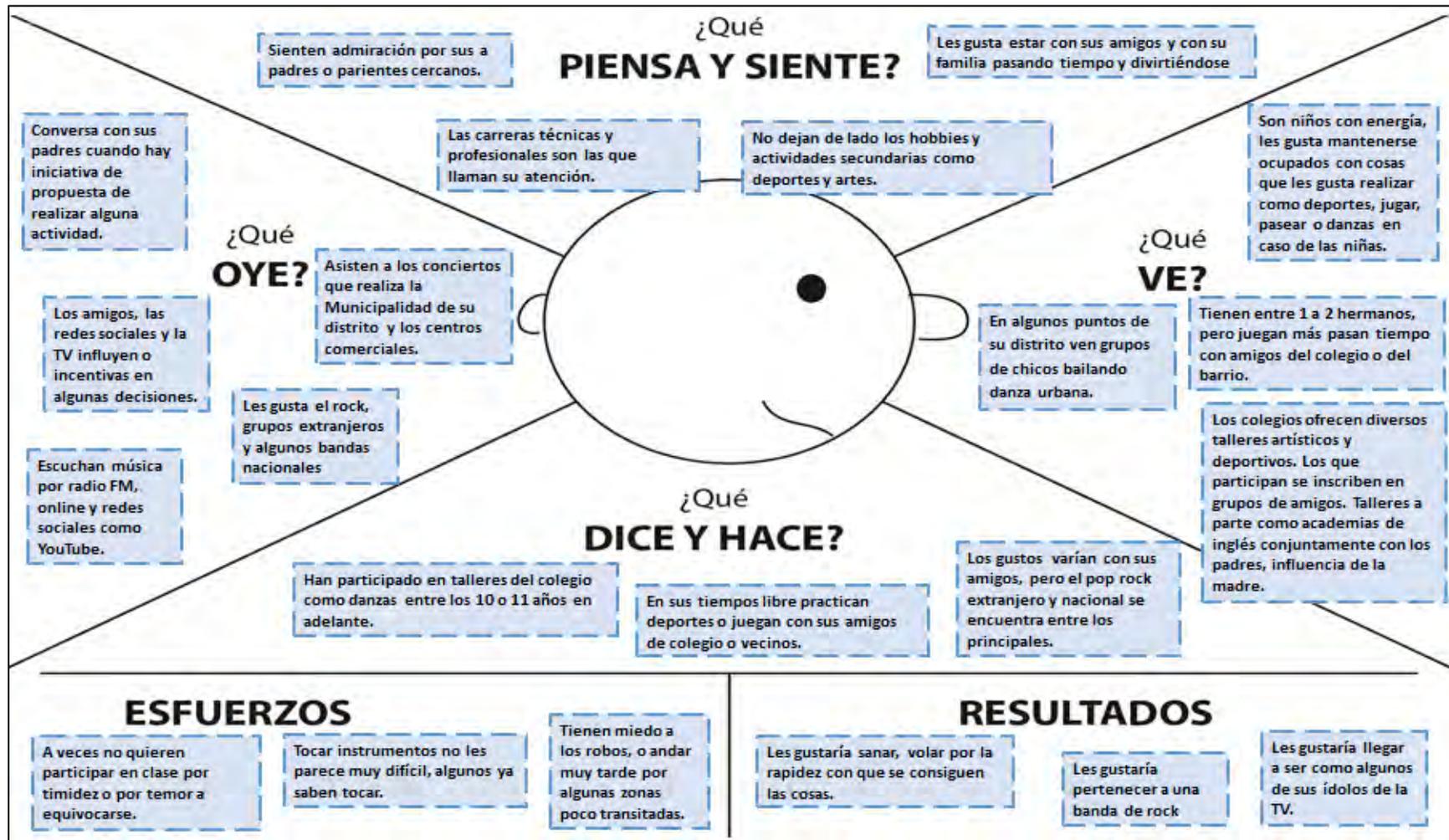


Figura 11: Mapa de empatía 11-14 años



5.4 Focus Group

Los grupos de enfoque se realizan a personas representativas del mercado objetivo con la finalidad de recabar información a través de las opiniones sobre un producto o tema específico (Mayorga, 2008). Debido a que ya se contaba con información relevante, se realizaron los focus group para corroborar la aceptación del servicio y validar las características asociadas al mismo, tanto en las madres como en los niños.

La ficha del focus group se puede apreciar en el ANEXO N. Las madres participantes invitadas fueron elegidas con la finalidad de tener la representatividad de todas las zonas, como lo muestra la siguiente Tabla 13:

Tabla 13: Distribución de madres para los Focus Group

Zonas	Madres Focus 1	Madres Focus 2
Zona Principal (Palmeras e Izaguirre)	2	3
Antúnez de Mayolo	1	2
Carlos Izaguirre	1	1
Panamericana Norte	0	2
Angélica Gamarra	1	0
Total madres participantes	5	8

Se establecieron seis objetivos en la realización de los grupos de enfoque. Se muestran los resultados obtenidos:

a. Objetivo: Identificar las principales habilidades del niño, gustos y preferencias.

En el primer grupo se identificó el gusto predominante por parte de los hombres hacia los deportes mientras que las niñas prefieren el baile. Entre las capacidades se reconoce la iniciativa y motivación por realizar actividades que les gustan hacer. Además identificaron la disciplina, el orden y capacidades físicas, actividades que se mejoran desde pequeños gracias a las artes.

En el segundo se identificó la inclinación a los videojuegos, deportes y artes. Las madres apoyan las actividades de sus hijos, pero la preferencia de aquellas como deportes y artes ya que son más productivas. La totalidad de niños han participado de danzas típicas peruanas realizadas en el colegio, así como talleres de coro, banda, música o teatro. Las madres reconocen que existen múltiples habilidades que los niños desarrollan paralelamente a la formación académica, también reconocen que los aparatos electrónicos distraen y no mantienen la disciplina ni dedicación en tareas que no son de su agrado.

b. Objetivo: Reconocer la necesidad identificada

En el primer grupo la mayoría de madres ha inscrito a sus hijos en talleres y clases que el mismo centro educativo brindaba: varones fútbol y las niñas vóley o danza moderna. Los colegios también brindaban otros tipos de talleres entre ellos reconocieron el teatro y banda musical. Los niños estaban animados en aprender a tocar instrumentos y pertenecer a la banda del colegio. Algunas mamás comentaron que prefieren que el niño se desarrolle en los talleres que brinda el colegio ya que no confían en los talleres que brindan en la zona, tanto por la infraestructura como porque no han llegado a ver la interacción de los alumnos y profesores.

En el segundo grupo todas las madres inscribieron a sus hijos en los talleres (danzas y banda, ajedrez, teatro y canto) que brinda el colegio en el que está matriculado. Reconocieron que las artes incrementan la creatividad en los niños, contribuye positivamente en sus estudios los trabajos que realizan y la interacción con otros niños. Los talleres que las madres han escuchado o encontrado han sido por experiencia y recomendaciones de familiares y conocidos, sin embargo, las condiciones no inspiran ni demuestran confiabilidad para matricularlos, los de la zona en su mayoría son de inadecuada infraestructura e improvisados, y no se enfocan en el desarrollo del niño ni en fomentar la creatividad. Además, reconocieron dentro de las malas experiencias que se les miente o que no se le cumple con lo prometido.

c. Validar la idea de negocio

En el primer grupo la idea les gusto al total de las madres, debido a que no encontraron nada parecido en el mercado y les parecía muy innovador y entretenido que los niños puedan desarrollar sus capacidades a través de la música y artes que les gusta hacer. Dentro de sus recomendaciones indican que lugar debería ser cercano y de fácil acceso no muy metido dentro de jirones, de preferencia en las mismas avenidas o en paralelas a principales. Debería contar con una sólida infraestructura y con instrumentos de buena calidad, así como profesores calificados y que se les permita ver la interacción con sus niños. Como aspectos negativos no desean que se les engañe, que los niños esperen por los instrumentos, que no cuenten con el suficiente equipo para el grupo. Respecto al género las madres les gusta la música peruana pero también el rock en español, si el formato aplica a los gustos de sus hijos estaría bien siempre y cuando al niño le guste, y son conscientes que la banda implica el género rock, mientras que les encantó que las clases de danza y teatro ayuden al entretenimiento de sus hijos e identificaron el dominio escénico. El horario sugerido debería ser entre las 4:00 p.m a 8 p.m.

En el segundo grupo les gustó la idea al total de las madres participantes, es justo lo que no existe en el mercado, que definitivamente genera la concentración de la energía del niño a través de la banda y que fomenta y desarrolla su potencial en algo que les atrae sobretodo que

aprendan a tocar los instrumentos no sólo que los vean tocar. La accesibilidad debe de encontrarse cerca de la zona (Palmeras y Carlos Izaguirre) a lo mucho en avenida paralela como Antúnez de Mayolo o Alfredo Mendiola, que no genera un mayor recorrido a 20 minutos en cualquier línea de bus. Cada niño debería tener su instrumento y no compartirlo, la infraestructura debería de ser acorde con la idea presentada, salones bien acondicionados, materiales e instrumentos de calidad (no de segunda), que los profesores se encuentren debidamente capacitados y no sea el mismo que administra o que uno solo se dedique a todos los inscritos.

Son conscientes que el género de la banda debe de ser por necesidad el rock, pero tiene que ser en español, que más adelante se pudiera experimentar con la fusión con otros ritmos pero que se empiece por lo esencial. En cuanto a las danzas buscan que puedan enseñar de todo tipo: si bien están de acuerdo con lo moderno y urbanos también la afro (por ejemplo) para que el niño pueda desenvolverse en una mayor variedad de ritmos. Sobre el teatro les gusta la improvisación porque eso genera que el niño sea más desenvuelto, se relaje y se adapte a varios escenarios así como tiene dominio escénico y confían también en los ejercicios previos antes del acto; el horario preferido es a partir de las 4 p.m. a 7:00 p.m.

Sobre el precio dispuesto a pagar las madres optaron en promedio por 250 soles por mes, mientras que el máximo diferencial sería aproximadamente 280 soles. Y lo mínimo que podrían pagar sería 200 soles, ya que consideran que menos de eso sería un lugar que no les genere confianza ni garantice los adecuados materiales, instructores, ambiente para el niño.

Sobre la matrícula, las participantes mencionaron que podrían matricularlo una vez al año si al niño le gusta, si le divierte y claro está si varía el producto final o se aprenden nuevos ritmos, nuevas canciones, etc. Esto último se tomó como recomendación para Rockrea ya que habría considerable público al desarrollar nuevos productos (ritmos, música fusión, instrumentos, clase para avanzados, canciones más difíciles, etc.) que pueden ser tomados más adelante en consideración.

d. Extraer información para desarrollar estrategias de marketing

En el primer grupo les gusta que se dé a través de la alianza con colegios (mamás del Buen Pastor), o que el colegio también fomente, informe sobre el taller. Una clase guiada o armada en una reunión familiar. Afiches y volantes indicando los servicios del negocios y les encantó la idea que los niños puedan al término de los 3 meses tocar una canción (producto final). Para estar más seguros les encantaría ver presentaciones y fotos en la página web del taller.

El segundo grupo A través de la alianza con colegios de la zona, no sólo recomiendan clases prácticas sino también talleres realizados en el colegio, así como alianzas con la

municipalidad para poder incentivar las artes. Se validó la idea de afiches y volantes indicando los servicios del negocio y les encantó la idea que los niños puedan al término de los 3 meses tocar una canción (producto final). Para estar más seguros les encantaría ver presentaciones y fotos en la página web del taller.

e. Objetivo: Validar nombre y logotipo

En el primer grupo les gustó el logotipo N2 de la guitarra con las letras y seguido la silueta de los niños con el nombre de ROCKREA, que hace referencia a la creatividad para los niños mientras se entretienen. En el segundo grupo se inclinaron (6) hacia el logotipo N 2, de la guitarra con el fondo negro de Rockrea. Y validaron el nombre, pues hace referencia al fomento de la creatividad en el niño.

f. Objetivo: Aceptación de la idea de negocio

En el primer grupo, de las 5 madres, 3 estaban dispuestas a matricular definitivamente a sus niños (5) teniendo en cuenta todas las características tomadas en cuenta y la descripción del negocio. Las otras dos estaban muy interesadas pero les gustaría ver las instalaciones y la interacción de los profesores y el formato (clase de prueba). En contraste, en el segundo grupo, fueron 6 las mamás que definitivamente matricularían a sus niños una vez y de tratarse según lo explicado los volverían a matricular siempre y cuando se avance con nuevos temas como los propuestos de realizar mezclas y seguir incentivando la creatividad de los niños, es decir, que se viera otro tipo de producto, se les habló de la clase de prueba antes de empezar el taller, las cuales el total de las madres estaría interesada en asistir.

6. Análisis Cuantitativo

En la fase cuantitativa se aplicaron encuestas a fin de obtener data del público sobre la idea de negocio mediante preguntas abiertas y cerradas a fin de recabar las características que presenta el mercado, la competencia, la aceptación del producto, entre otros (Mayorga, 2008). Para calcular el tamaño de muestra se aplicó la fórmula para universo finito y se obtuvo como resultado 371 encuestas como muestra representativa de la demanda (ver ANEXO O).

Esta cifra se obtuvo en base a la muestra probabilística estratificada, en donde la población se divide en segmento y se elige una muestra para cada segmento (Hernández , Fernández, & Baptista, 2010). Cabe señalar que para el presente proyecto se aplicó 400 encuestas, y se distribuyó en base a la cantidad de hogares identificados como lo resume la siguiente Tabla 14, dirigido a madres de familia entre los 27 a 45 años de edad que viven en las 5 sectores previamente identificados dentro de la Zona 2, estrato medio alto, y que tienen un niño en la edad de 7 a 14 años.

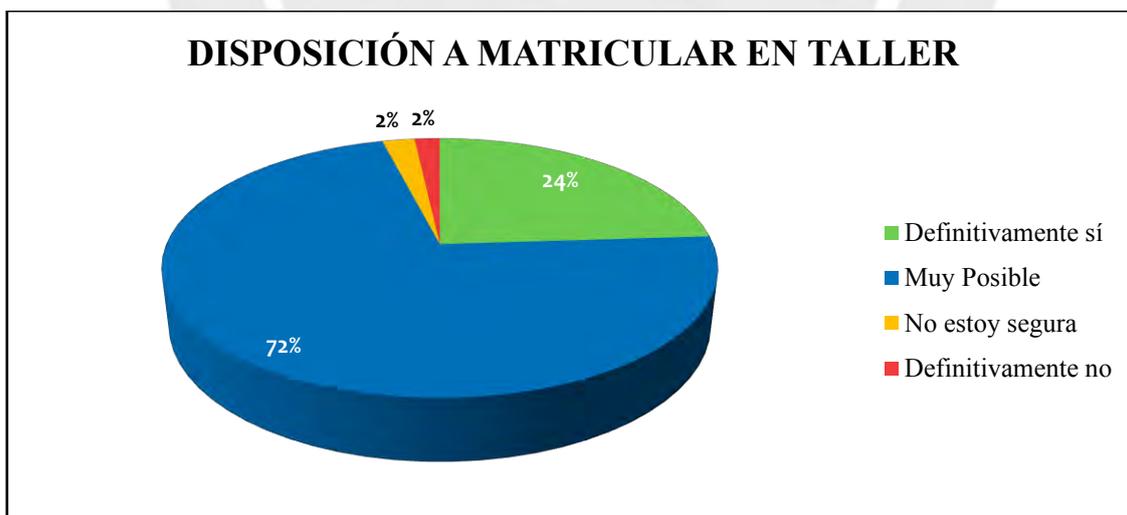
Tabla 14: Distribución de encuestas por zonas

Zonas	Hogares	Encuestas
Zona Principal (Palmeras e Izaguirre)	4,702	170
Antúnez de Mayolo	2,943	106
Carlos Izaguirre	700	25
Panamericana Norte	743	27
Angélica Gamarra	1,986	72
Total Hogares	11,074	400

La encuesta se realizó en base a las necesidades establecidas y se presenta con preguntas estructuradas, es decir, con opciones de respuestas y con preguntas abiertas. La encuesta se dividió en tres partes: filtros específicos del estudio, experiencia previa en talleres y validación de la propuesta de negocio (ver ANEXO P).

Se encuestó durante 14 días, desde el miércoles 13 de mayo hasta el jueves 28 de mayo del 2015. Tuvo como objetivo principal validar la aceptación de la idea de negocio y la intención de matrícula. Como indica la Figura 12 principal resultado se obtuvo que un 24% del total de las encuestadas “definitivamente sí” inscribiría a su hijo en el taller, los principales resultados se encuentran en el ANEXO Q-

Figura 12: Disposición a matricularse



7. Estimación de la demanda

El porcentaje de personas que están dispuestos a matricular a sus hijos es de 24%, es decir, un total de 2,658 hogares. A continuación se detallan los principales supuestos que se considerarán para el cálculo de la demanda (ver Tabla 15).

El horizonte de la evaluación del proyecto es a 10 años, debido a la inversión inicial y costos fijos que se deben de realizar para la adecuada remodelación del local, lo que implica mantener la operación en el largo plazo.

En un escenario conservador, la tasa de crecimiento poblacional será del 1.30% tomado como referencia la tasa de crecimiento de la población por departamento Lima, correspondiente al año 2010-2015 (INEI, 2015).

Si bien el 86% de las madres encuestadas cuentan con más de un hijo, para efectos muy conservadores se tomará en cuenta un sólo un niño por hogar y este no se volverá a matricular nuevamente en el taller.

Bajo el escenario conservador, se atenderá al mercado meta (2,658 niños) en un plazo de seis años, ya que a partir del año 7 la generación de niños atendidos será nueva (7 a 14 años). La demanda objetivo del primero año será el 15.5% de la demanda potencial, la cual incrementará cada año en 0.5% hasta el año 6 (18.5%) donde a partir del siguiente año sólo crecerá en base a dicha tasa.

Cumpliendo con los supuestos previamente establecidos, se estimó que para el primer año se recibirá a 412 niños, mientras que en el segundo se incrementará a 444, y proyectándose para el año 10 con 552 inscritos, como lo muestra la Figura 13.

Figura 13: Proyección de la demanda

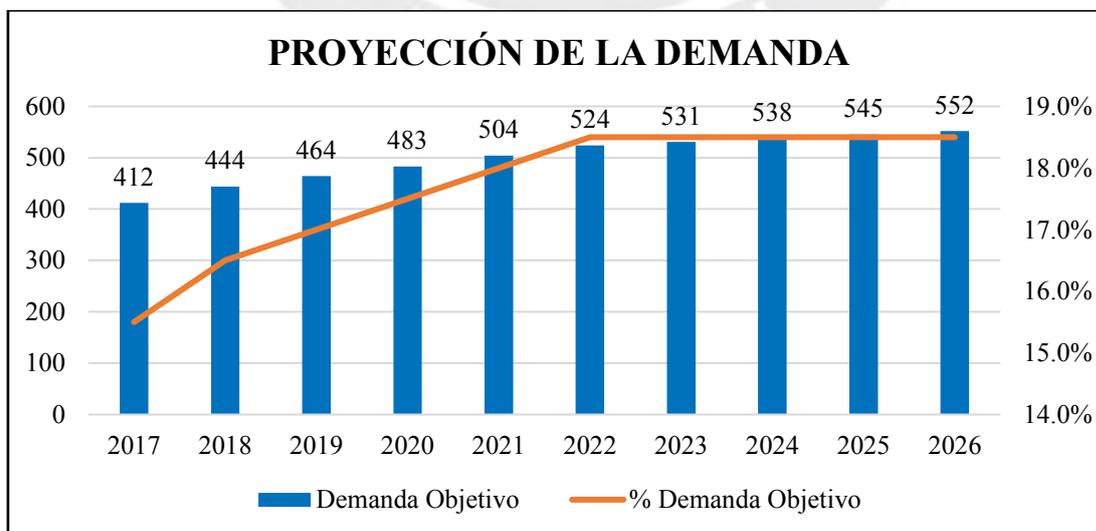


Tabla 15: Principales supuestos del modelo

Principales supuestos	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Población										
Tasa de Crecimiento Poblacional		1.30%	1.30%	1.30%	1.30%	1.30%	1.30%	1.30%	1.30%	1.30%
Total niños										
Niños (7 a 14 años) Los Olivos zona Medio Alto	11,074	11,218	11,364	11,512	11,661	11,813	11,967	12,122	12,280	12,439
Demanda potencial										
% Interesado en el servicio	24%	24%	24%	24%	24%	24%	24%	24%	24%	24%
Demanda potencial total	2,658	2,692	2,727	2,763	2,799	2,835	2,872	2,909	2,947	2,985
Demanda objetivo										
% Demanda objetivo	15.5%	16.5%	17.0%	17.5%	18.0%	18.5%	18.5%	18.5%	18.5%	18.5%
Demanda objetivo	412	444	464	483	504	524	531	538	545	552
Demanda # grupos (6.5 promedio de niños por grupo)	63	68	71	74	78	81	82	83	84	85
Total Servicios al año (1 servicio)	412	444	464	483	504	524	531	538	545	552

Como se puede observar en la Figura 14 para el primer año el crecimiento será progresivo hacia los meses de demanda alta (vacaciones de verano), para el segundo año las variaciones son mínimas, salvo en los meses de vacaciones de enero y febrero que generarán alta demanda del año como se puede apreciar en la Figura 15.

Figura 14: Estimación de la demanda primer año

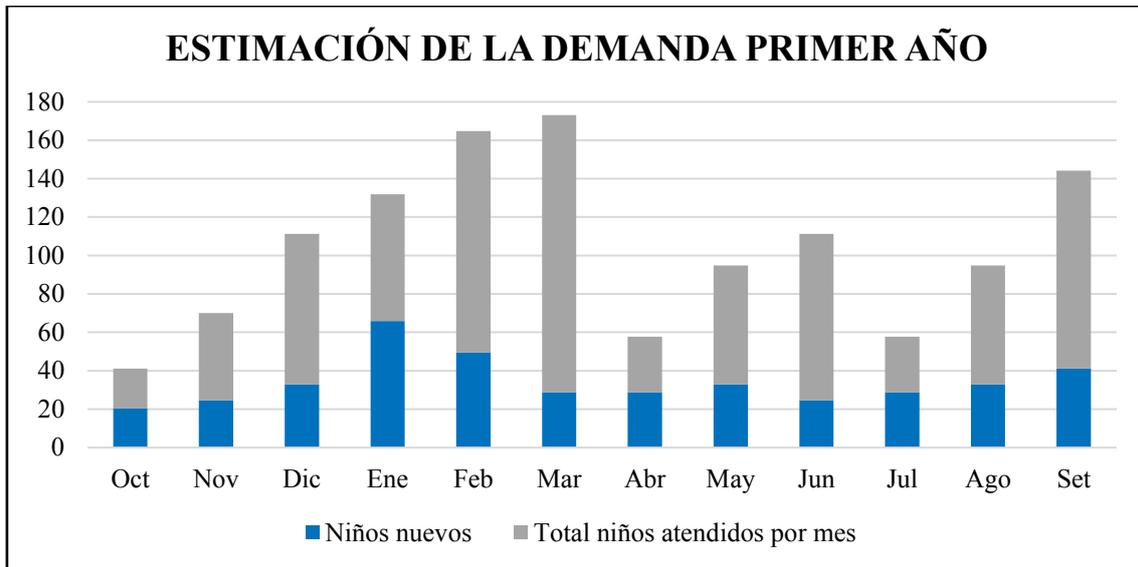
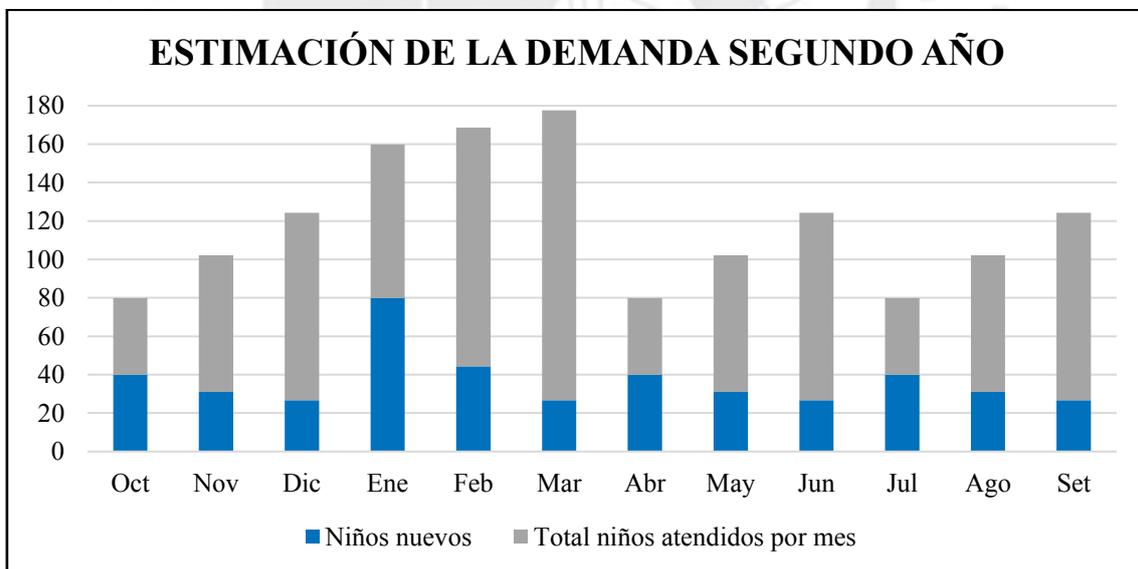


Figura 15: Estimación de la demanda segundo año



CAPÍTULO 3: DESCRIPCION DEL MODELO DE NEGOCIO - MODELO CANVAS

En modelo de negocio se presentará a través de la herramienta propuesta por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur: el Modelo Canvas; donde se describe la manera en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor. El modelo está dividido en nueve módulos básicos que proyectan la lógica que sigue una empresa para obtener ingresos (Osterwalder & Pigneur, 2011). Estos son:

1. Segmento de Mercado

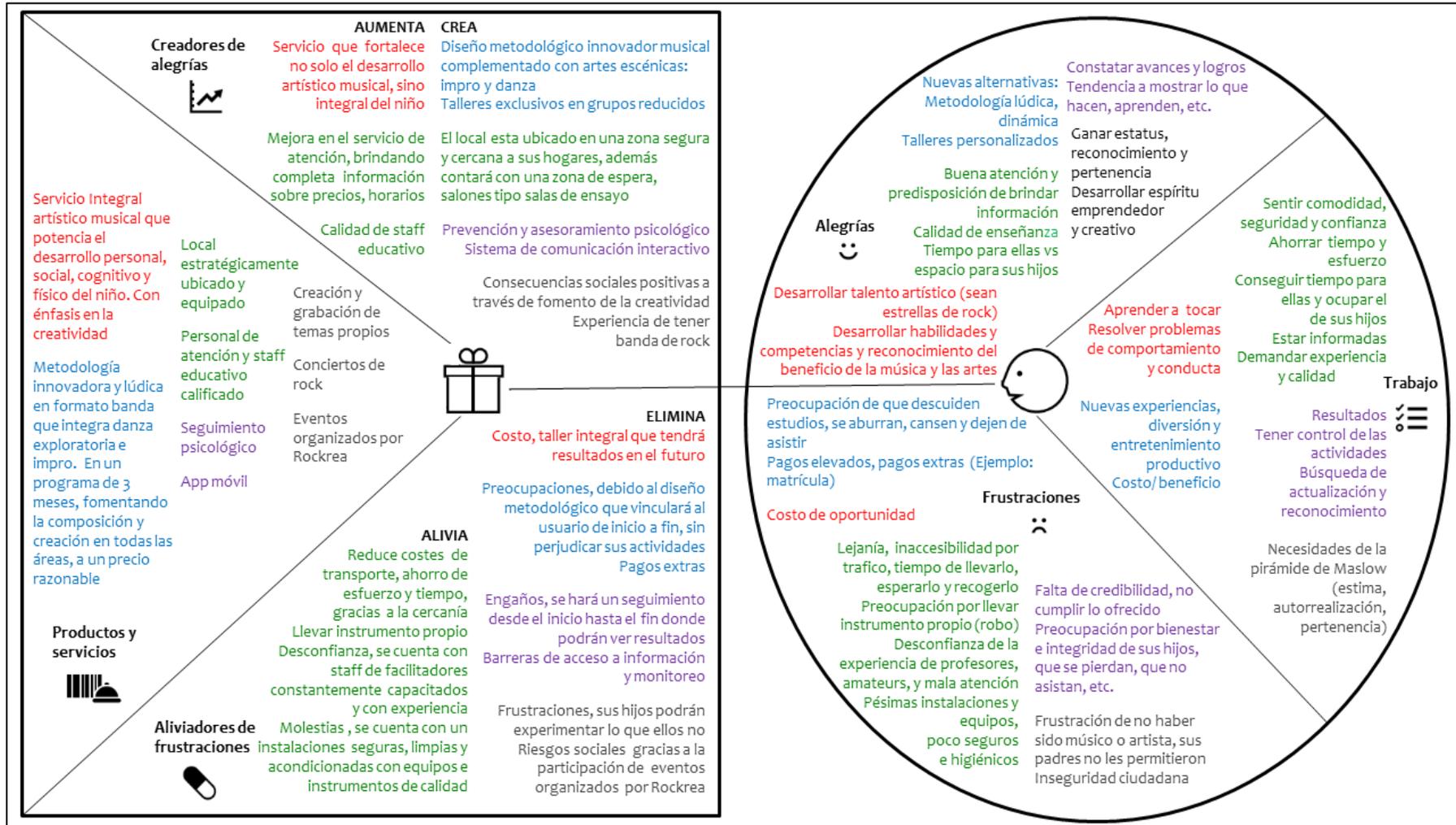
Osterwalder y Pigneur sostienen que los negocios orientados a nichos de mercado se dirigen a segmentos específicos y especializados, en donde las propuestas de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes se alinean a las exigencias de una fracción del mercado (Osterwalder & Pigneur, 2011). En este sentido, como resultado de la investigación mencionada en el capítulo anterior, Rockrea está dirigido a madres entre 27 – 45 años, de hijos entre 7 y 14 años, de estrato medio alto, de la zona delimitada en Los Olivos, la cual se ajusta a este tipo de mercado nicho.

2. Propuesta de Valor

“Una propuesta de valor crea valor para un segmento de mercado gracias a una combinación específica de elementos adecuados a las necesidades de dicho segmento” (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 23). Como primer paso, considerando las entrevistas a profundidad realizadas por las clientes potenciales, se procedió a realizar la propuesta de valor (desde el cliente) Canvas, una interesante herramienta creada por Osterwalder donde se puede analizar la propuesta de valor desde lo que ve y siente el cliente, con el fin de conocerlo, entender sus hábitos y problemas reales afronta, así como los beneficios y soluciones que conseguiría al obtener el servicio.

El propósito de la herramienta de diseño de propuesta de valor es esquematizar de manera muy sencilla el diseño de una propuesta de valor que encaje con las necesidades, las tareas a realizar y los problemas que tienen los clientes (Osterwalder, 2014). De esta manera en la Figura 16 se puede observar a la adaptación que se le hizo a este modelo con la información recogida en la etapa cualitativa. Lo que resultó como principal innovación un servicio integral de música en formato banda que integra danza exploratoria e improvisación, con una metodología orientada al desarrollo de las habilidades del niño y con énfasis en la creación y composición a través de todas las áreas.

Figura 16: Propuesta de Valor Canvas Rockrea



Adaptado de: Osterwalder (2014)

2.1 Servicio Integral artístico musical

Como se evidenció en el trabajo de campo, se identificó que los talleres de la competencia ofrecen actividades con una variada gama de actividades. Sin embargo, no cuentan con programas innovadores que integren las artes. El elemento novedad encaja ya que “algunas propuestas de valor satisfacen necesidades hasta entonces inexistentes y que los clientes no percibían porque no había ninguna oferta similar” (Osterwalder & Pigneur: 2011, p. 23).

Ante este vacío, la presente idea de negocio busca incentivar el desarrollo artístico – musical y paralelamente el desarrollo integral -personal, social, cognitivo y físico- del niño; con énfasis en la creatividad. De esta manera, este servicio elimina el costo de oportunidad de realizar otra actividad, ya que es un taller integral que tendrá resultados en el corto, mediano y largo plazo.

2.2 Metodología innovadora y lúdica en formato banda e integración de artes complementarias

En las entrevistas a profundidad a expertos en educación musical y artística se pudo diseñar una metodología innovadora y lúdica en formato banda que integra danza exploratoria e improvisación. El programa tiene un periodo de 3 meses de 24 horas de clases (12 de música y 6 de cada arte complementaria). Este diseño nace en función a las necesidades del target, ya que buscaban nuevas alternativas dinámicas y sobre todo talleres exclusivos para grupos reducidos (6 – 7 personas por grupo). La metodología de las artes complementarias estará fuertemente orientada hacia la creatividad y a fomentar el desarrollo de actividades a través de la diversión; bajo la supervisión de expertos que capacitarán constantemente al personal. Este programa tendrá un precio único y razonable, eliminando pagos extras como matrícula y otros gastos innecesarios para el cliente.

2.3 Local estratégicamente ubicado y equipado

Se contará con un local estratégicamente ubicado aledaña a las avenidas principales y seguro, ya que se encuentra en una zona resguarda por el serenazgo del distrito. Ello, permitirá crear valor por medio de los elementos: reducción de costes y accesibilidad, ayudando a los clientes a reducir sus costos y entregando el servicio a disposición de clientes que antes no tenían acceso (Osterwalder, 2011, p. 23). También, se aliviará el ahorro de esfuerzo y tiempo, como también los altos costes económicos y psicológicos de traslado por causa del tráfico cuando se tienen que desplazar hacia otros centros de otros distritos de la capital.

Contará, también, con infraestructura idónea, ya que por lo observado se identificó que la gran mayoría de escuelas de arte (música, artes plásticas y escénicas) no están acondicionadas

para niños y adolescentes; por el contrario, en su mayoría son espacios reducidos e improvisados para dar clases.

Las clases de música de Rokrea se realizarán en una sala equipada y completamente acondicionada, tal y como funciona una sala de ensayo de una banda de rock. De esta manera pondrán disfrutar de la experiencia con instrumentos y equipos de calidad, eliminando la molestia de llevar sus propios instrumentos y corriendo el riesgo de dañarlos, perderlos o que sean robados. Para las artes complementarias se cuenta con un salón que puede dividirse en dos espacios, gracias a una puerta corrediza. Con respecto a las madres y tutores se cuenta con una zona de espera, sobre todo para el caso de madres con hijos pequeños a las que le resulta una preocupación dejarlos solos a cargo de extraños.

2.4 Personal de atención y staff educativo calificado.

Rockrea contará con personal de atención óptimo que brindara información completa del programa, precios, horarios e información que requiera a través de un buen y agradable trato. Asimismo aliviará la desconfianza hacia profesores amateurs y sin experiencia con el soporte de facilitadores que estarán constantemente capacitados por expertos educadores musicales y artísticos de universidades prestigiosas de la ciudad.

2.5 App móvil

Los padres de familia podrán monitorear a sus hijos a través de una aplicación móvil. Ello permitirá ver el avance de los niños en relación a su comportamiento, aprendizaje y socialización. En este sentido, el elemento comodidad/utilidad facilita las cosas y puede ser una fuente de valor ofreciéndole al cliente la comodidad y confianza que requiere (Osterwalder, 2011, p. 23), a través de este sistema de comunicación interactivo que eliminará las barreras de acceso a información, y sobre todo tendrá la posibilidad de compartir en las principales redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, etc.), ver/escuchar y descargar fotos y videos que Rockrea subirá a dicha plataforma de manera privada.

2.6 Seguimiento psicológico

Por medio del estudio previo, las entrevistas a profundidad tanto a expertos como a las madres, se ha interiorizado que las artes mueven emociones y generan beneficios en el desarrollo integral del niño. Por ello, se brindará un servicio de seguimiento psicológico en el cual desde un inicio hasta el final con el fin de evaluar los avances de los niños, lo que también permitirá eliminar en la mente del consumidor los engaños causados por experiencias previas donde les ofrecen determinada acción y no ven resultados. Rockrea plantea que las madres puedan contar con la garantía de que lo prometido va a tener un gran impacto positivo en sus hijos.

2.7 Creación y grabación de temas propios

Cada fin de temporada (verano, primavera, otoño e invierno), se plantea realizar una grabación de un tema compuesto por cada banda en el programa. Los grupos formados tendrán la oportunidad de plasmar sus creaciones en este formato, además de vivir la experiencia de ser grabados por una productora musical. Se considera que esta propuesta crea consecuencias sociales positivas a través de fomento a la creatividad, ya que según las entrevistas realizadas a expertos se pudo constatar que las bandas solo realizan copias (covers) mas no intentan crear ni componer, ya sea por desconocimiento o falta de herramientas. Se toma en cuenta que la creatividad no solo despierta el lado artístico de los niños sino de todas las áreas de su vida y es por esta misma razón que tendrá un efecto positivo en su comunidad.

2.8 Concierto de rock

Se realizarán grabaciones del Cd Rockrea por temporada, estos coincidirán con los conciertos de rock en las instalaciones de Rockrea donde se presentarán estos discos, además que será la oportunidad de demostrar lo aprendido durante el programa. Este concierto es importante porque refleja toda la experiencia de tener una banda de rock, y el rol que cada alumno asumirá en la banda. Por ejemplo alguien se hará responsable de compartir el evento a sus familiares amigos, otro integrante se responsabilizará de la prueba de sonido (que entre ellos suenen bien) y de los equipos (comunicar a los facilitadores qué instrumentos y equipos necesitarán para el concierto), etc. Por medio del focus se dedujo que este tipo de actividades eliminaría las frustraciones de algunas madres (e incluso de sus parejas) debido a que sus hijos podrán experimentar lo que ellos no pudieron porque sus padres no les dejaron aprender música o ellos mismos porque no intentaron desarrollarse en el arte.

2.9 Participación y producción de eventos

Una de las propuestas es eliminar los riesgos sociales, como la inseguridad ciudadana, gracias a la participación de actividades y eventos culturales en la zona organizados por Rockrea en el distrito en pro de la Cultura y las bandas de rock. Se contará con el apoyo de colegios, centros comerciales y la Municipalidad que promueven este tipo de actividades culturales, y con el respaldo de una reconocida empresa productora de eventos de rock, quienes no solo cuenta con el expertis de conciertos pequeños, medianos y masivos, sino con un programa de una importante emisora radial de Lima Norte que difunde rock independiente y propio del país.

3. Canales

“Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia” (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 26). El tipo de canal que usará Rockrea será propio y directo puesto que ofrecerá un servicio directamente a los clientes a través del local, página web, redes sociales, marketing directo y App móvil.

En la siguiente Tabla 16 se puede observar las fases de los canales. En primer lugar, se dará a conocer los servicios a través del marketing directo, con información completa del programa en la página web y publicidad en redes sociales, así como en las actividades realizadas desde el local, como los conciertos, eventos, etc. En segundo lugar, los clientes podrán evaluar la propuesta de valor visitando las instalaciones, visualizando contenido en redes sociales. En la página web podrán solicitar una clase gratuita y un recorrido virtual del local donde podrán tener acceso a videos y fotos del programa.

En tercer lugar, el cliente podrá realizar la compra del servicio en el local y página web. Asimismo, tendrá la opción de enviar el la captura de pantalla o imagen del voucher de la transferencia por correo, WhatsApp y Facebook. En cuarto lugar, la entrega se realiza en el local por medio de las clases, pero también podrán acceder a la propuesta de valor por medio de las redes sociales (WhatsApp) y la App móvil donde las madres podrán compartir, descargar, ver/escuchar las fotos y videos; información de conciertos y eventos, reportes de seguimiento de clase de sus hijos. Finalmente, se contará con un servicio de postventa para el manejo de consultas y envío de encuestas de satisfacción para conocer la opinión de los clientes e identificar oportunidades de mejora, a través de la App móvil, correo corporativo, redes sociales (WhatsApp), y personalmente en el local.

Tabla 16: Tipo y fases de canal

Tipo de canal	Fases del canal				
	1. Información	2. Evaluación	3. Compra	4. Entrega	5. Postventa
Propio / Directo					
Local	X	X	X	X	X
Marketing directo	X		X		X
App móvil				X	X
Redes sociales	X	X	X	X	X
Página web	X	X	X		

4. Relación con los clientes

Rockrea se relacionará con tres categorías: asistencia personal, asistencia personal exclusiva y comunidades. En primer lugar por medio de la *asistencia personal* donde el cliente puede comunicarse con el personal de atención para que le ayude durante el proceso de venta o posteriormente. Y en segundo lugar por la *asistencia personal exclusiva*, la cual estará a cargo del coordinador que hará seguimiento desde un inicio hasta el final del programa los avances y logros de los niños. Esta última, Osterwalder y Pigneur señalan que es una relación más íntima y profunda durante un largo periodo de tiempo, que se prolongará en un periodo de 3 meses.

En tercer lugar, por *comunidades* los autores señalan que las empresas utilizan las comunidades de usuarios para profundizar en la relación con sus clientes, o posibles clientes, y facilitar el contacto entre los medios de la comunidad. De esta manera, las redes sociales y la App móvil funcionarán como comunidades virtuales para compartir información, comentarios y para que estén permitan captar y fidelizar clientes.

5. Fuente de Ingresos

Se determinó que la fuente de ingreso de la empresa será del tipo cuota por uso. De acuerdo a Osterwalder y Pigneur esta fuente de ingreso se basa de un servicio determinado. En este sentido Rockrea cobrará una mensualidad de 280 soles, de tal modo que el programa completo que dura 3 meses costaría 840 soles. La fijación de precio se explicará a más detalle en el capítulo del plan de marketing.

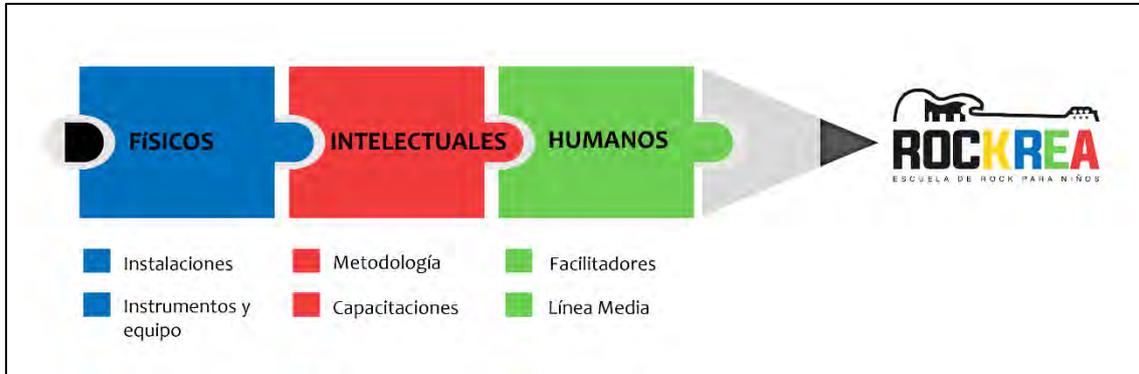
6. Recursos clave

Los autores del modelo Canvas señalan que los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con los segmentos de mercados y percibir ingresos (Osterwalder & Pigneur, 2011). En este sentido los recursos clave de Rockrea son 3: físicos, intelectuales y humanos como se puede observar en la Figura 17. El recurso físico da el soporte de realizar las actividades, es importante que el local esté acondicionado y equipado de tal manera que los chicos puedan vivir la experiencia de tener su banda de rock y adquirir toda la propuesta de valor ofrecida.

También, es relevante contar con una metodología que permita generar los beneficios y resultados planeados, de este modo se contará con capacitaciones realizadas por expertos en educación musical quienes actualizarán la metodología y entrenarán a los facilitadores del programa. Finalmente, el equipo humano también es vital para Rockrea, por ello se depositará toda la confianza en los facilitadores quienes transmitirán la propuesta, y la línea media conformada por la coordinadora que se encargará del seguimiento psicológico y avances de los

usuarios, y del secretario ejecutivo que se encargará de las actividades, esenciales, de marketing de la organización.

Figura 17: Recursos Clave de Rockrea



7. Actividades Clave

De acuerdo con los autores los modelos requieren una serie de actividades clave para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos (Osterwalder & Pigneur, 2011). En este sentido, la categoría que mejor calza para Rockrea es la de resolución de problemas que implica la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente. De este modo se ha considerado a 3 actividades las más fundamentales que se pueden visualizar en la Figura 18.

En primer lugar la educación artístico musical que se va a proveer, ya que además de brindar una iniciación y formación musical también se espera que desarrollen y potencien habilidades y competencias que serán esenciales para el resto de la vida de los niños.

En segundo lugar la actividad que desempeñara el coordinador es fundamental para hacer el monitoreo de las clases y el seguimiento psicológico de cada niño en el programa. Si bien la finalidad no es realizar terapias, se espera que el programa brinde herramientas para el bienestar emocional y cognitivo del niño, y por ello resulta fundamental considerar a la psicología como pieza clave.

Finalmente el marketing y las relaciones públicas agregan valor porque comunican el servicio y porque pueden generar una red de contactos, cartera de clientes y asociaciones claves para el continuo mejoramiento del programa y una acertada comunicación de propuesta de valor dirigida hacia los clientes potenciales.

Figura 18: Actividades Clave de Rockrea



8. Asociaciones Clave

Según los autores las empresas se asocian por múltiples motivos, creando alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos (Osterwalder & Pigneur, 2011). Se ha considerado dos tipos de asociaciones: alianzas estratégicas entre empresas no competidoras y relaciones cliente – proveedor para garantizar la fiabilidad de los servicios.

El primer tipo asociación sirve para reducir riesgos e incertidumbre. De este modo se ha establecido la alianza estratégica una productora especializada en eventos de rock, quienes con su marca brindarán un respaldo gracias a la reputación con el que cuentan, y a su cultura organizacional alineado a difundir el rock de las bandas reconocidas y emergentes del país.

Se considerará mantener buenas relaciones con la Municipalidad de Los Olivos para realizar eventos en la plaza, como también con los colegios de la zona donde los alumnos de Rockrea puedan participar en las Kermeses o actividades festivas donde se requiera el servicio. Del mismo modo, se solicitará el apoyo a los Centros Comerciales aledaños para realizar eventos gratuitos donde los niños ganen experiencia en escenario y optimicen su performance.

Finalmente, es indispensable contar con el apoyo de bandas reconocidas de rock así como bandas locales de la zona que puedan dar su respaldo en las actividades. Cabe señalar que este proyecto no solo pretende evaluar la factibilidad de un modelo rentable, sino también apuntar a que este negocio pueda tener un gran impacto positivo y transformador en la comunidad, añadiendo valor social y cultural.

El segundo tipo de asociación sirve para la compra de determinados recursos y actividades. En este sentido se contará con los servicios de una reconocida productora musical, la

cual se encargará de las grabaciones de los temas propios de las bandas. En suma, se puede observar las alianzas de Rockrea en la Figura 19.

Figura 19: Asociaciones Clave Rockrea



9. Estructura de Costes

Como se ha mencionado anteriormente el objetivo es centrarse en la creación de valor, por ello Rockrea se alinea a la clase de estructura propuesta por los autores: según su valor, porque no se basa en una estructura de costes lo más reducible posible, sino en una propuesta de valor premium y servicios personalizados (Osterwalder & Pigneur, 2011). Los costes más relevantes de Rockrea son:

- La inversión inicial: activo fijo
- Los costos directos: remuneraciones a los facilitadores
- Los costos indirectos: alquileres
- Los gastos administrativos: remuneraciones
- Los gastos de marketing y ventas

Este apartado se profundizará en el plan financiero. El esquema del modelo de negocio Canvas de esta propuesta se puede observar en la siguiente Tabla 17.

Tabla 17: Modelo Canvas Rockrea

Asociaciones Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con clientes	Segmentación de Mercado
Municipalidad de Los Olivos Colegios de la zona Bandas de rock Centros Comerciales Productora musical Productora de eventos y conciertos de Rock	Educación Musical y Artística Marketing y Relaciones Públicas Psicología	Básico: Servicio Integral artístico musical que potencia el desarrollo personal, social, cognitivo y físico- del niño. Haciendo énfasis a la creatividad. Metodología innovadora y lúdica en formato banda que integra danza exploratoria e impro. Esperado: Local estratégicamente ubicado y equipado. Personal de atención y staff educativo calificado Añadido: Seguimiento psicológico, App móvil Creación y grabación de temas propios Conciertos de rock Eventos organizados por Rockrea	Asistencia personal Asistencia personal exclusiva Comunidades	Madres 27 – 45 años de Los Olivos de nivel de ingresos medio – alto con hijos de 7 – 14 años
	Recursos Clave		Canales	
	Físicos: Instalaciones, instrumentos y equipo Intelectuales: metodología y capacitaciones Humanos: Facilitadores Y línea media		Propio / Directo Local Marketing directo App móvil Redes sociales Página web	
Estructura de costes			Fuente de ingresos	
Inversión inicial: activo fijo Costos directos: remuneraciones a los facilitadores Costos indirectos: alquileres Gastos administrativos: remuneraciones Gastos de marketing y ventas			Cuota por uso: Precio S/. 840 - programa de 3 meses (Precio mensual S/. 280 nuevos soles)	

CAPÍTULO 4: EVALUACION Y PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

1. Análisis del entorno: PEST

El análisis de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos (PEST) revelará las influencias externas que pesan sobre el rendimiento del negocio y que deben ser considerados en el proceso de planificación.

1.1 Perspectiva Político-Legal

Se resalta el rol que desempeña el Estado al fomentar, en el artículo 8 de la Ley General de Educación 28044, “la creatividad y la innovación, que promueven la producción de nuevos conocimientos en todos los campos del saber, el arte y la cultura (MINEDU, 2013). Además establece en el artículo 37 que la formación artística con enfoque intercultural e inclusivo forman parte del proceso de la educación integral de los estudiantes, se desarrollan en todos los niveles, modalidades, ciclos y grados de la Educación Básica (MINEDU, 2012) .

El Estado no sólo se centra en incluir dentro de los objetivos de la educación el fomento de las actividades artísticas y culturales; ya que la relevancia de estas actividades ha tomado mayor protagonismo al crear el Ministerio de Cultura en Julio del 2010, cuyo rol se incluye “el formular, ejecutar y establecer estrategias de promoción cultural de manera inclusiva y accesible, realizar acciones de conservación y protección del patrimonio cultural, fomentar toda forma de expresiones artísticas, convocar y reconocer el mérito de quienes aporten al desarrollo cultural del país” (MINCUL, 2015). Además de desarrollar programas como *Orquestando* donde se busca “propiciar el acceso de niños, niñas y adolescentes de todo el país al disfrute de prácticas artístico-musicales (MINEDU, 2012). La inversión destinada por parte del Ministerio de Cultura a actividades musicales ha empezado a incrementarse paulatinamente desde su creación. Sin embargo, aún se requiere mayor sostenibilidad en sus proyectos y apoyo al sector de la industria musical.

Con respecto al rock, El Festival Lima Vive Rock que se desarrolló por la anterior Gerencia de Cultura de la Municipalidad Metropolitana de Lima (Lima Cultura, 2014) fue una muestra de valorización hacia este género y variantes que se debería seguir impulsando, a la par de festivales como Acustirock, Ciudad Rock y Vivo por el Rock que tienen gran acogida en la capital.

1.2 Perspectiva Económica

Se resalta el crecimiento sostenible del país, que a pesar del bajo crecimiento en la región Sudamérica (1%), el PBI del país cerró el 2014 en 2,4% (INEI, 2014). De esta misma manera la sostenibilidad de crecimiento y desarrollo se consolida al haber escalado del puesto 73 al 67 según el ranking del World Economic Forum, permitiendo al país estar por primera vez, en la mitad del ranking superior (MEF, 2011).

Como se mencionó anteriormente los niveles socioeconómicos A y B destinan un mayor presupuesto a las actividades que involucran el esparcimiento, diversión, servicios culturales y de enseñanza, pues el NSE A destina S/1,056.00 mientras que el NSE B S/.459.00, lo que evidencia que este sector de la sociedad está dispuesto a realizar un mayor gasto en estas actividades (APEIM, 2015).

Además, el desarrollo económico en la capital, se ve precisamente liderado por el cono norte ya que casi el 40% de la actividad económica de todo Lima Metropolitana proviene de Lima Norte, la cual ha manifestado un crecimiento económico acelerado durante los últimos 10 años; sus habitantes y la creación de centros comerciales están dinamizando el sector en comparación con sus pares de Lima Este y Sur. El desarrollo de Lima Norte fue impulsado por los centros comerciales de Megaplaza y Plaza Lima Norte, acompañado también de la apertura de centros de enseñanza superior (UPC), construcción de hospitales y centros de Estado.

1.3 Perspectiva Social

Según el estudio del Estado de la Población Peruana realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática se resalta el crecimiento demográfico proyectado desde el 2015 con un incremento del 1% anual el cual caerá a 0,9% para fines del 2025 (INEI, 2014).

De manera complementaria al crecimiento, se identificó en el estudio posterior *Una Mirada a Lima Metropolitana*, que el sector Cono Norte muestra un mayor crecimiento y número en población, niños en edad de 0 a 5 años, niños en edad de 6 a 11 años, adolescentes de 12 a 17. Es la zona donde se han creado más establecimientos entre bodegas, restaurantes, cabinas de internet, peluquerías y spas, farmacias y boticas, establecimientos de hospedaje, ferreterías, panaderías, fábricas, entre otros. Además la mayoría de estos negocios se encuentran en los distritos de San Martín de Porres y Los Olivos, distritos aledaños y cerca a su vecino Independencia pertenecientes a la zonificación 2 (INEI, 2014). Lo cual demuestra que la zona es muy atractiva y dinámica, no sólo por su crecimiento y dinamismo sino también por el poder adquisitivo y consumo de productos y servicios de mayor valor.

Por medio de las entrevistas a expertos referentes en el ámbito musical, se interiorizó la existencia de un mayor consumo cultural y sobre todo musical, esto se refleja en la venta de entradas a conciertos masivos de rock, donde un gran porcentaje proviene de Lima Norte.

1.4 Perspectiva Tecnológica

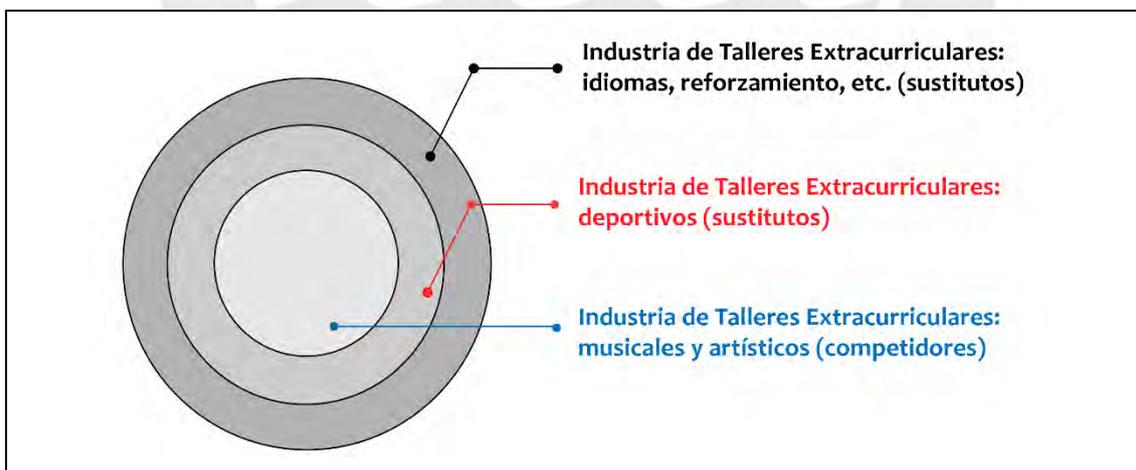
La tecnología y sus rápidos avances proponen la necesidad de que tanto las empresas como los negocios las incorporen. Por esto resulta pertinente adoptar algunas tecnologías que no sólo sean interesantes sino también demuestren y aporten beneficio al negocio, es decir se debe hacer un examen a conciencia en relación a las prioridades para el desarrollo, medir el costo de los recursos con la finalidad de evaluar y realizar la implementación de aplicaciones móviles que sea un diferenciador clave de la estrategia en el modelo de negocio (Forbes, 2015).

2. Análisis sectorial: Cinco fuerzas competitivas de Michael Porter

2.1 Definición de la industria

Para desarrollar un plan estratégico para un modelo de negocio es indispensable comprender la industria en la cual se operará, así como también las fuerzas competitivas dentro de dicha industria. De esta manera, se determinó la industria de actividades extracurriculares para niños del distrito de Los Olivos y se la ha definido como la industria de talleres extracurriculares como se puede observar en la siguiente Figura 20.

Figura 20: Industria de talleres extracurriculares en Los Olivos



Esta industria tiene un tamaño pequeño en proporción con la cantidad poblacional del distrito. Del mismo modo es altamente estacional, contiene diversidad de talleres que siguen modas y tendencias, por ejemplo el boom de la danza moderna y urbana promovida por la bailarina Vania Masías. Asimismo, refleja las necesidades básicas de su público objetivo, empero carece de propuestas creativas, integrales e innovadoras.

Cabe indicar que se encuentra en una etapa de crecimiento lo que implica que exista un efecto contagio entre los nuevos entrantes, es decir que las empresas nuevas entren debido al crecimiento del sector. Sin embargo, debido a que la demanda supera el crecimiento de la capacidad instalada, existe una rivalidad baja entre los competidores y una baja amenaza de sustitutos. Por otro lado, el poder de los clientes es bajo porque la demanda excede a la oferta. En contraste, el poder de proveedores es alto, sobre todo el relacionado al capital humano: profesores, auxiliares y personal psicopedagógico.

2.2 Rivalidad entre competidores actuales

El nivel de competitividad en una industria viene marcado por el grado de rivalidad entre los competidores existentes (Porter, 2003). En la actualidad, hay poca variedad de empresas que compiten en la zona, o estas son relativamente iguales en cuanto a tamaño y/o recursos. Del mismo modo utilizan la metodología tradicional y no integran las artes. El cliente al contar con estas opciones, aunque no necesariamente innovadoras, puede cambiar de marca o de proveedor, ya que no es un costo de cambio alto. Cabe resaltar que el sector industrial está creciendo pero muy lentamente; a pesar de ser un distrito con una economía pujante no existe una sobreoferta, muy al contrario, la demanda está muy por encima de esta.

Las academias que ofrecen talleres tienen costos fijos elevados y su precio está acorde a lo que ofrecen. Sin embargo en verano, el Mali se traslada al colegio el Buen Pastor ofreciendo mayor variedad de talleres, aunque con un formato tradicional. Los competidores indirectos se encuentran los colegios (Buen Pastor, Pamer, Trilce, William Prescott, Santa María de la Providencia, Roosevelt) que ofrecen actividades extracurriculares dentro de su currículo y asimismo la Municipalidad de Los Olivos ofrece talleres en el Palacio de la Juventud, pero que son masivos lo cual resulta poco atractivos para el público objetivo.

Los competidores tienen distintas estrategias, orígenes, personalidades, entre otras características. Algunos tienen alianzas con academias de idiomas, otras tienen presentaciones en la municipalidad (o concursan dentro de estos), también existen algunas que se presentan en los grandes centros comerciales. Musa ofrece premios, y algunas cuentan con promociones para su público objetivo. Por lo tanto, la rivalidad entre los competidores es baja.

2.3 Riesgo de entrada de nuevas empresas

Una gran fuerza competitiva versa sobre la facilidad o dificultad que un nuevo competidor puede experimentar cuando quiere empezar a operar en una industria (Porter, 2003). En ese sentido, solo hay una empresa, MUSA, que se diferencia con su servicio que cuenta con una

infraestructura adecuada que el resto, pero no tiene una metodología innovadora, ya que se basa en la enseñanza tradicional y no integra las artes.

Por otro lado, las necesidades de capital son moderadas. En este sentido, por ser una empresa nueva la inversión es alta en el primer periodo en cuanto a remodelación, mobiliario, equipos, gastos en marketing y los costos laborales, pero a medida que pasan los años se obtendrá un mejor desempeño financiero.

Además, los costos vinculados a los cambios son relativamente altos, sobre todo los costos laborales de los profesores, no solo en cuanto al pago del mismo sino a la experiencia con la que cuenta. También, se tiene ventajas en costos debido al know-how, a la experiencia previa, y la amplia red de contactos y al conocimiento del sector.

Por otra parte, no existen restricciones por parte de la Municipalidad. Por todo lo anterior se desprende que el riesgo de entrada de nuevas empresas es medio.

2.4 Presión proveniente de los productos sustitutos

Se refiere a la facilidad con la que un comprador puede sustituir un tipo de producto o servicio por otro (Porter, 2003). En esta industria se cuenta con dos sustitutos: directos e indirectos. Si bien existe propensión a utilizar estos sustitutos, la propuesta resulta mucho más atractiva y completa en el desarrollo integral del niño. Por ello se determinó un poder medio a los sustitutos. Los talleres ofrecidos por los sustitutos se pueden observar en la Tabla 18.

Tabla 18: Sustitutos

Sustitutos Directos	Deportes	Sustitutos Indirectos	Idiomas	Reforzamiento	Otros
	Natación		Británico	Pamer	Mini Chef
	Futbol		Alianza Francesa	Trilce	Tecnología
	Voley		ICPNA	Pitágoras	Modelaje
	Basquet				
	Karate				

2.5 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden hacer efectivo su poder de negociación sobre los miembros de un sector mediante un aumento de los precios o una reducción de la calidad de sus bienes y servicios ofrecidos (Porter, 2003). En cuanto a los profesores, psicopedagogo y staff de apoyo, el servicio que estos ofrecen es vital para el modelo de negocio propuesto y para el cliente, por lo cual se debe encontrar un personal acorde a las exigencias propuestas. Esto conllevaría a que este

grupo humano adquiera un poder medio sin embargo, no plantean una seria amenaza de “integrarse hacia adelante” porque en su mayoría se dedican al arte y no a la gestión.

Con respecto a los instrumentos de música se identificó a los proveedores que se pueden ver en la Tabla 19, los cuales fueron evaluados en función a criterios de ubicación, precio, garantía, descuento y promociones. Como resultado, se determinó que la tienda Amadeus podría ser una de las principales proveedoras de instrumentos musicales, no solo porque se encuentra mejor ubicado, sino porque ofrece productos de calidad y tiene mejores descuentos que sus principales competidores ya que él mismo importa los productos, reduciendo sus costos y ofreciendo precios más atractivos. Por lo anterior se considera que existe un poder de negociación bajo con los proveedores.

Tabla 19: Proveedores de Instrumentos

Criterio	Puntaje máximo	Music Market	Marín Import	Amadeus	Art Music	Home Music
Ubicación	5	3	3	4	4	5
Precio	5	3	3	4	4	2
Garantía	5	5	4	4	3	3
Descuento	5	3	3	5	5	3
Promociones	5	4	3	3	3	3
Total	25	18	16	20	19	16

2.6 Poder de negociación de los clientes

Se debe considerar que los clientes pueden exigir precios más bajos y una calidad mayor en los servicios (Porter, 2003). En este contexto se ha identificado que cuentan con capacidad de pago y están interesados en la calidad del servicio que están comprando. Del mismo modo no cuentan con información completa acerca del servicio de la competencia, porque las mismas no ofrecen un servicio acorde a sus necesidades. Pese a la existencia de una desvalorización y desconocimiento de los beneficios de las artes, se puede inferir que el pensamiento de los clientes acerca de la educación musical y artística en pro del desarrollo integral del niño es positivo. Por lo que se estableció un poder de negociación medio.

3. Análisis de Oportunidades y Amenazas

Una vez desarrollados el análisis externo, se clasificarán como oportunidades y amenazas para que estén considerados en la elaboración de la planificación estratégica, para ello se

estructurará el análisis utilizando las cuatro perspectivas del Balance Scorecard (BSC) (Kaplan & Norton, 2008) que se verán a continuación en la siguiente Tabla 20.

Tabla 20: Análisis de Oportunidades y Amenazas

Perspectivas	Oportunidades	Amenazas
Financieras	Oportunidades de crecimiento de las ventas aprovechando la ubicación estratégica a una zona altamente poblada por niños y adolescentes de estrato medio alto.	Amenaza de los competidores que si bien no cuentan con un servicio integral, tienen precios bajos.
Del cliente	Oportunidades para brindar un servicio de calidad exigida por las madres. Oportunidades gracias a la aceptación a la cultura, artes, danzas y el rock. Oportunidades de tener comunicación cercana y estratégica con el target.	Amenaza por la desconfianza que percibe el cliente hacia otros centros artístico-educativos de la zona. Amenaza de la competencia por replicabilidad del negocio.
De los procesos	Oportunidades para optimizar los procesos de atención. Oportunidades para desarrollar un servicio artístico-musical integral con una metodología innovadora. Oportunidades para establecer alianzas estratégicas con productoras de eventos y musicales que presten sus servicios y cumplan con los plazos.	Amenaza por no contar con personal calificado, por un tema de lejanía, costos y tiempo. Amenaza por la no adquisición de nuevos equipos e instrumentos, ni el adecuado mantenimiento de los mismos.
Del crecimiento	Oportunidades para brindar mejoras salariales y prestaciones como seguro, mejor clima laboral, y desarrollo.	Amenaza de la competencia que ofrezca costo por hora más altos al que actualmente ofrecen a los profesores de arte. Amenaza de ausentismo laboral por realizar otras actividades.

4. Plan Estratégico

Luego de haber definido la idea de negocio Rockrea, haber analizado el entorno y concluido con el estudio de mercado se procede a desarrollar el planteamiento estratégico, el cual implica establecer la dirección que debe tener Rockrea para conseguir sus objetivos a corto y mediano y largo plazo. Para ello se plantean los objetivos que se quieren alcanzar, así como definir la estrategia genérica de la empresa, la cual debe estar alineada con cada uno de los planes.

a. Visión

- Ser la primera empresa de la industria de actividades extracurriculares artística - musical con presencia en los principales distritos de la capital.

b. Misión

- Potenciar el espíritu creativo e innovador a los alumnos, preocupados y enfocados en el desarrollo integral a través de la música y las artes; Brindando la experiencia de formar y ser parte de una banda de rock.

c. Objetivos

- Posicionar Rockrea en los próximos 10 años como la mejor empresa de actividades extracurriculares para niños en Lima, y sobre todo en Lima Norte
- Contar con una plana docente y staff calificado, que a través del programa de evaluación integral de desempeño y un proceso de selección óptimo sean quienes transmitan el talento y el espíritu creativo de la empresa y garanticen la satisfacción del cliente.
- Ser rentables y sostenibles durante los próximos 10 años
- Formar y mantener alianzas estratégicas con organismos públicos como La Municipalidad de Los Olivos y Ministerio de Cultura; productora reconocida de eventos y conciertos de rock; productora musical; colegios de la zona; entre otros.

d. Valores

- Responsabilidad de mantener la imagen de centro de creatividad y desarrollo integral del niño
- Respeto hacia el capital humano, representantes de Rockrea
- Confianza y transparencia a los clientes y usuarios
- Trabajo colaborativo

5. Estrategia

La estrategia es un modelo coherente e integrador de actividades organizadas que se orienta a cumplir los objetivos que Rockrea ha establecido.

5.1 Estrategia competitiva genérica

“Una estrategia competitiva genérica da a la empresa una forma específica de posición y ventaja competitiva frente a sus rivales que genera una rentabilidad superior a la del promedio” (Hill & Jones, 2011). Para ella Rockrea ha determinado una estrategia de diferenciación enfocada la cual combina estrategias de negocios genéricos, enfocados y de diferenciación, y se especializa en elaborar productos distintos que satisfaga mejor a solo un segmento de mercado (Hill & Jones, 2011).

De esta manera, Rockrea ha delimitado cuidadosamente la zona específica a la cual dirigirá sus esfuerzos para atender las necesidades y gustos de los clientes y usuarios de Los Olivos. Además, proporcionará un servicio que sus rivales no están en condiciones de ofrecer, ya que por la propuesta de valor y la accesibilidad al público objetivo podrá proteger la ventaja competitiva al responder efectivamente a sus necesidades. En la Tabla 21 se puede observar algunos alcances de esta estrategia adaptada al modelo de negocio.

Tabla 21: Diferenciación enfocada

Característica	Diferenciación
Objetivo estratégico	Atender a un nicho de mercado limitado de Los Olivos donde las necesidades y preferencias de los clientes y usuarios son diferentes del resto del mercado, sobre todo por la predisposición y valorización hacia la música y las artes.
Base de Ventaja Competitiva	Resaltar los atributos esenciales de la propuesta que resulten muy atractivo para los gustos y necesidades de las madres y de los niños.
Línea de servicios	Mostrar características y atributos que resulten atractivos a los gustos y necesidades especiales de las madres y de los niños.
Para sostener la estrategia	Comunicar de manera eficiente como los atributos del servicio satisfarán los gustos y necesidades especiales de las madres y niños. Atender esmeradamente a los niños y adolescentes.

De esta forma, se determinó los siguientes atributos: el primero se basa en la formación musical que se dará a través del formato banda; los niños y pre adolescentes podrán aprender de una manera diferente y entretenida, con una metodología innovadora en el aprendizaje de más de un instrumento.

El segundo atributo es la creación y composición, a través de la música, danza creativa e improvisación, con el fin de formar personas altamente creativas; que no solamente puedan explotar ese potencial de manera artística, sino también de manera integral en sus vidas.

Finalmente, está el atributo de la producción lo cual engloba la grabación del disco de temas propios que las bandas desarrollen en clase, así como la presentación de cierre de temporada, y algunas actividades y/o eventos donde los alumnos puedan participar y demostrar todo su talento. En la Figura 21 se puede apreciar los atributos de Rockrea.

Figura 21: Atributos de Rockrea



5.2 Estrategia de crecimiento

Una vez definida la estrategia a implementar para el inicio del negocio, se empleará como herramienta complementaria la matriz de Ansoff con la finalidad de establecer la forma en que se incrementará la participación de mercado. Esta matriz sugiere el desarrollo de productos como estrategia para crecer en el mercado actual (Kotler & Keller, 2012), es posible tomando como base la propuesta de valor de Rockrea y teniendo en cuenta que las mayores ventas se darán conforme se capte un mayor número de participantes de la siguiente generación. En este sentido el desarrollo de productos es importante para mantener la diferenciación del servicio y desarrollar la participación del mercado que se espera alcanzar (Hill & Jones, 2011).

Tabla 22: Matriz de Ansoff

Matriz de Ansoff		Productos Actuales	Productos Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración del Mercado	Desarrollo de Productos
	Nuevos	Desarrollo de Mercados	Diversificación

Así, dada la actual situación comercial favorable: fuerte desarrollo económico y sostenibilidad en el cono norte (identificado en las zonas estudiadas), junto a la oportunidad identificada en el mercado, la propuesta está enfocada en el segundo cuadrante al presentar un servicio y producto nuevo para el mercado actual, posicionándose como la enseñanza a través de la creatividad en el formato de banda de rock, tal como muestra la Tabla 22. Posteriormente, se continuará con el desarrollo de servicios sobre la base de un modelo mejorado continuamente, el cual tomará en cuenta la opinión de los inscritos que culminen los talleres y el nivel de satisfacción de las madres.

CAPÍTULO 5: PLAN DE MARKETING

Kotler y Keller (2012) definen el 'Marketing' como "la función de negocios que identifica las necesidades y deseos de los clientes; determina los mercado meta que mejor sirven a la organización; y diseña los productos, servicios y programas apropiados para servir a esos mercados". De esta manera, se ha diseñado estrategias que permitirán que la empresa alcance sus objetivos estratégicos generales.

1. Objetivos del Plan Comercial

- Aumentar la participación de mercado gradual y anualmente, mediante la investigación y análisis de estudio de participación de mercado.
- Alcanzar un nivel de 80% de recordación de la empresa en la mente del público objetivo, por medio de la eficiente gestión y comunicación de la propuesta de valor de Rockrea, y como consecuencia de la respuesta positiva del boca a boca.
- Obtener un alto grado de satisfacción por parte de los clientes, el cual será medido trimestralmente con el indicador índice de satisfacción del cliente y en base a las encuestas realizadas a madres y niños.
- Brindar calidad de los servicios y eficacia en precio, promoción y distribución.

2. Estrategia de segmentación de mercado

La segmentación implica dividir el mercado en grupos más pequeños de consumidores, con necesidades, características o conductas diferentes, que podrían requerir estrategias o mezclas de marketing específicas (Kotler & Armstrong, 2012). Es así que, se procedió a segmentar geográficamente y se estableció en una zona estratégica y aledaña al target de la empresa; con el objetivo de concentrar los esfuerzos en la zona y hacer más eficientes los gastos de marketing. Luego se procedió a segmentar por edad, en un grupo a las madres entre 27 – 45 años y en otro grupo a los niños. Para más detalle de las variables de segmentación se puede, apreciar en la Tabla 23

En síntesis, tanto los clientes como los usuarios pertenecen al estrato medio alto y se caracterizan por ser de dos grupos: conservadoras y modernas, la mayoría emprendedoras, con una personalidad sociable y en cierto nivel ambicioso. Además, se ha encontrado clientes con conductas altamente estacionales y otros habituales. Buscan prestigio, cercanía, seguridad pero sobre todo calidad. También, si bien se enfocará en atraer al público objetivo (muy interesados, con intención de compra), no se perderá de vista a los interesados en el servicio.

Tabla 23: Variables de Segmentación

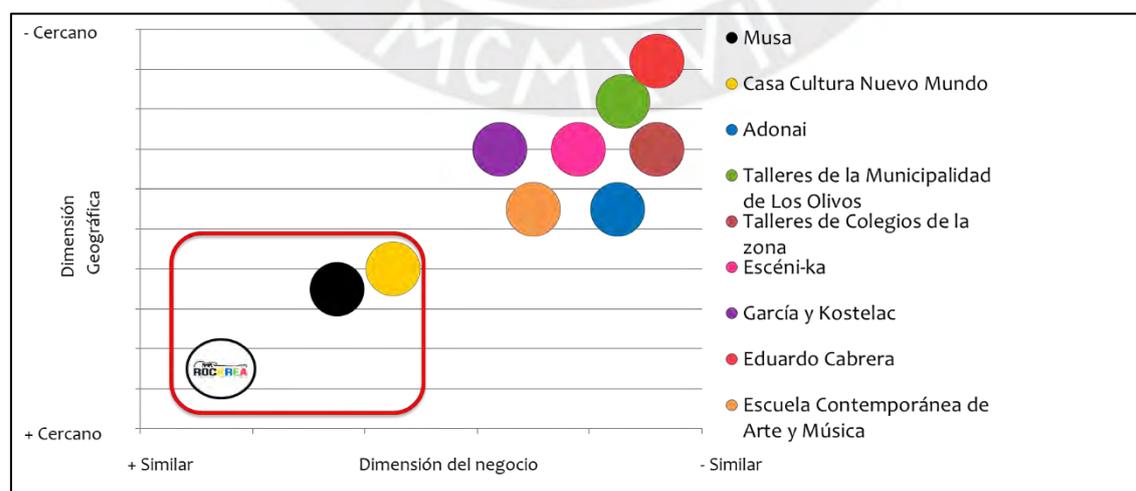
Variables	Clasificación según	Especificaciones
Geográfica	Región	Lima Norte, Los Olivos
	Densidad	Urbana
	Clima	Cálido - Húmedo
Demográfica	Edad	7-10 años, 11-14 años, 27-45 años
	Género	Niños (ambos géneros), Madres (mujer)
	Ciclo de vida familiar	Padres solteros, parejas no casadas, casados
	Ocupación	Niños: Estudiantes de primaria y secundaria colegios particulares Madres: Profesional, técnica, empresarias, amas de casa
	Generación	Niños (Milenials), madres (generación X e Y)
Psicográficas	Estrato	Media alto
	Estilo de vida	Modernas y conservadoras
	Personalidad	Sociables, ambiciosos
Conductuales	Ocasiones	Estacional, habitual
	Beneficios	Calidad, prestigio, cercanía, seguridad
	Etapas de preparación	Interesado, deseoso, con intención de compra

Adaptado de: Kotler y Armstrong (2012)

3. Estrategia de posicionamiento del servicio

“Una estrategia de posicionamiento competitiva se basa en el establecimiento y mantenimiento de un lugar distintivos en el mercado para una organización y sus ofertas de productos individuales” (Lovelock & Wirtz, 2009). En la Figura 22 se puede observar el mapa de competidores, donde figura Musa como la competencia directa por su cercanía. En contraste las otras alternativas carecen de una propuesta innovadora e integral en el desarrollo del niño.

Figura 22: Mapa de Competidores



4. Comportamiento competitivo y estrategia

Un nicho es un grupo de consumidores delimitado que busca un mismo conjunto de beneficios; este resulta atractivo porque los integrantes tienen un conjunto de necesidades específicas; están dispuestas a pagar por un precio especial a la empresa que mejor satisfaga sus necesidades; el nicho no atrae a otros competidores; la empresa debe especializar su oferta para tener éxito; y el nicho tiene un gran potencial en cuanto a tamaño, beneficios y crecimiento (Kotler & Keller, 2012). Por ende, la estrategia Nicho de Mercado es la que se ha determinado para Rockrea, ya que se concentrará en brindar un servicio especializado a un segmento específico del distrito de Los Olivos.

5. Mix de marketing

La mezcla de marketing es el conjunto de elementos o herramientas que se combinan para producir una respuesta deseada en el mercado objetivo y de esta manera cumplir con los objetivos de la empresa. A continuación se presenta a detalle cada uno.

5.1 Servicio (Producto)

Kotler y Keller definen servicio como “cualquier actuación o cometido esencialmente intangible, sin transmisión de propiedad que una parte puede ofrecer a otra (Kotler & Keller, 2012). En este sentido, los consumidores perciben los productos como conjuntos complejos que satisfacen sus necesidades, por ello se debe identificar el valor fundamental (beneficio básico) que los consumidores buscan en el producto; luego se debe diseñar el producto real (beneficio esperado) y encontrar la manera de aumentarlo (beneficio añadido) y crear valor y una experiencia satisfactoria para el cliente (Kotler & Armstrong, 2012). De esta manera se presenta en la Tabla 24 la propuesta de valor del negocio.

Tabla 24: Propuesta de Valor

Beneficio	Descripción
Básico	Servicio Integral artístico musical que potencia el personal, social, cognitivo y físico del niño. Haciendo énfasis a la creatividad. Metodología innovadora y lúdica en formato banda que integra danza exploratoria e improvisación.
Esperado	Local estratégicamente ubicado y equipado. Personal de atención y staff educativo calificado
Añadido	Seguimiento psicológico, App móvil Creación y grabación de temas propios Conciertos de rock Eventos organizados por Rockrea

5.2 Marca Rockrea

“Una marca es un nombre, termino, letrero símbolo o diseño o la combinación de estos elementos, que identifica al fabricante o vendedor de un producto o servicio” (Kotler & Armstrong, 2012). El logo que se testeó entre 3 opciones (ver ANEXO R) y como ganadora fue el logo presentado en la Figura 23.

Figura 23: Logo Rockrea



El nombre de la marca es Rockrea, la combinación de palabras de rock y crea, que va acompañado de un slogan: escuela de rock para niños. Al plantearse el logo se buscaba que la palabra creatividad sea parte del mismo, ya que se ésta suele estar asociada a la imaginación, la creación y en sí trasmite un mensaje positivo.

Con respecto a los colores se tomó en cuenta para las letras KREA el color amarillo que, según en neuromarketing, mejora el estado anímico, el verde que evoca equilibrio y armonía, el azul que calma y relaja y finalmente el rojo que tiene efectos dinámicos e imparte energía (Alvarez del Blanco, 2011).

Para asociar la presencia de la música se incluyó la palabra ROC para denotar que son bandas de rock y el isotipo de una guitarra haciendo énfasis al core business del negocio, de color blanco que inspira claridad y reduce el impacto fuerte que tiene el rock (Alvarez del Blanco, 2011).

5.3 Distribución

Con respecto a los servicios, existen tres elementos interrelacionados de la distribución: el flujo de información y promoción, el flujo de negociación y el flujo de producto (Lovelock & Wirtz, 2009). De este modo, el flujo de información y promoción se refiere a la efectividad de los canales de marketing para atraer al público meta, mientras que los dos flujos siguientes están asociados al canal de producción, es decir al local donde se realizará la compra y la atención que

se le brindará en el mismo (Lovelock & Wirtz, 2009). De este modo, Rockrea ha definido dos tipos de canales: el primero es el canal físico, por ello se ha elegido un local ubicado aledañosamente a las avenidas Palmeras y Carlos Izaguirre, de 200 m² de área construida los cuales se ajustan a las necesidades del público no solo por temas de comodidad sino también por la cercanía y estar ubicado en una zona altamente transitable, segura y comercial.

Se ha establecido un canal electrónico para que los clientes potenciales tengan acceso a la información y promociones, por ello se contará con una plataforma interactiva de App móvil, página web y manejo efectivo y cordial a través de las redes sociales. Ambos canales estarán monitoreados por el secretario ejecutivo el cual debe manejar conocimientos de marketing digital, community management y tener mucha cordialidad, juicio y tacto con las personas.

5.4 Precio

El tipo de fijación que se utilizó fue de *fijación de precios basada en el valor para el cliente*, el cual evalúa las percepciones y necesidades de valor de los clientes, fija un precio meta que se ajusta a este valor percibido, se determinan los costos en los que se podrá incurrir y diseña un servicio que entregue el valor deseado al precio meta (Kotler & Armstrong, 2012). De esta manera el establecimiento del precio y al resultado de la investigación preliminar se fijó un precio de S/. 280 mensuales.

Si bien, la banda de precios de la competencia es menor a esta propuesta, el presente proyecto apunta a competir con un precio que está acorde a las necesidades del target gracias a su innovadora metodología, las alianzas estratégicas establecidas y los diferentes atributos, ya antes mencionados que hacen a Rockrea un referente de negocio en la zona.

5.5 Promoción

“La promoción es el medio por el cual una empresa intenta informar, persuadir y recordar a los consumidores indirecta o directamente los productos y las marcas que vende (Kotler & Keller, 2012). A continuación se desarrollan las actividades que se realizarán de acuerdo a cada etapa: introductoria, mantenimiento y de fidelización.

5.5.1 Publicidad

La publicidad es “toda comunicación no personal y pagada para presentar y promocionar ideas, bienes o servicios de una empresa identificada” (Kotler & Keller, 2012) que brinda información sobre los servicios y educa a los clientes con respecto a las características y las capacidades de los productos (Lovelock & Wirtz, 2009). Para cada etapa se han definido algunas actividades de publicidad:

a. Etapa de introducción

El objetivo de esta etapa es utilizar la publicidad para comunicar el valor y para informar al nicho de este nuevo servicio. Para ello se ha determinado utilizar medios impresos y digitales, merchandising, y material audiovisual. Este material servirá para hacer un volanteo dirigido en la zona (hogares); también se repartirá en formato de flyers y afiches que se dejan en los periódicos murales de los colegios. El material audiovisual y los medios digitales servirán para realizar presentaciones sobre el programa.

b. Etapa de mantenimiento

La etapa de mantenimiento va enfocada a comunicar el valor, explicar cómo funciona el servicio y mostrar las bondades de este. Para ello se requiere de medios impresos, digitales, anuncio en una revista especializada en niños, anuncio en una página web reconocida donde las madres se enteran de los talleres del año. También es indispensable el uso de material audiovisual, como videos promocionales y cortos, incluyendo las clases en las performances y merchandising.

c. Etapa de fidelización

La etapa de fidelización está más enfocada por mantener relaciones con los clientes y en denotar presencia de marca. Por ello, se ha establecido usar medios digitales, especificar una zona de descarga de canciones desde la página web o App móvil, y un teaser con las canciones del año que será difundido en las redes sociales como Youtube.

5.5.2 Promoción de Ventas

La promoción de ventas es el conjunto de incentivos a corto plazo para fomentar la prueba o compra de un servicio (Kotler & Keller, 2012). De esta manera se plantearon tres etapas con las siguientes actividades:

a. Etapa Introductoria

Con la finalidad de dar a conocer y atraer público se propuso hacer muestras gratis, es decir se ofrecerán un cupo de clases a un público estratégico pertenecientes a los colegios emblemáticos como El Buen Pastor, y regalos como polos, pines, llaveros con la marca de Rockrea. Esta promoción se dará en el evento del Open Day.

b. Etapa Mantenimiento

En esta etapa también se ha considerado realizar muestras gratis enfocados en niños de colegios de la zona. También se ha considerado el kit de bienvenida que se le brindará a cada niño por año, el cual incluye un polo, pines y/o llavero de la escuela, cabe señalar que el polo contendrá los logos de las alianzas con empresas que estén alineadas al compromiso de promover la música

(un ejemplo del Kit y de otros materiales promocionales se pueden apreciar en Figura 24). Además se realizará, gracias al apoyo de las alianzas estratégicas, un concurso de bandas de rock dirigidos a todas las bandas de la zona con la finalidad de dar a conocer el negocio y promover la música y sobre todo el rock en el distrito.

Figura 24: Kit de bienvenida



c. Etapa de fidelización

En este periodo se contará con exposiciones, es decir clases maestras que serán dirigidas por exponentes de la música y profesores con trayectoria en temas de rock como Marcos Maizel, (profesor de guitarra y productor general de la banda reconocida Uchpa). Para el aniversario se realizará un encuentro con las bandas del año: lo cual permitirá formar un club de bandas de Rock.

5.5.3 Relaciones Públicas

Se deben “establecer buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía gracias a la publicidad favorable, a la creación de una buena imagen corporativa y al manejo de rumores o sucesos desfavorables” (Kotler & Armstrong, 2012). De esta manera, es indispensable que el gerente general asista a conferencias, seminarios, ponencias y conversatorios relacionados a al sector musical y cultural. Ello con la finalidad de ampliar la red de contactos y obtener presencia fuera del distrito. Es importante que se generen y mantengan buenas relaciones con artistas y medios, puesto que serán soporte para la campaña de imagen de la empresa.

De igual manera es indispensable que se esté al tanto de nuevas metodologías o mejoras en el proceso de aprendizaje por lo que se deben concretar reuniones periódicas con especialistas en el tema. También, se ha considerado un presupuesto para auspiciar eventos de las alianzas

estratégicas o actividades que la empresa requiera apoyar para mejorar su imagen. Además este presupuesto está sujeto para asistir a radios locales, visitar estudios profesionales de grabación y ensayo donde los niños puedan tener una verdadera experiencia rock star.

5.5.4 Marketing Directo

El marketing directo es la “utilización del correo postal, el teléfono, el fax, el correo electrónico o internet para comunicar directamente o solicitar respuesta a dialogo con determinados clientes actuales o potenciales” (Kotler & Keller, 2012). Las actividades propuestas están más enfocadas al marketing digital y se explicarán a continuación.

a. Etapa Introdutoria

Además de contar con la página web y el aplicativo móvil, internet ofrece muchas herramientas para promocionar la marca. Por ejemplo Facebook Ads y Google Adwords ofrecen a bajo costo métodos online para difundir eventos, anunciar la empresa o generar más visualización de la marca en las redes, previamente segmentado el público al cual se dirige el negocio.

b. Etapa de Mantenimiento

En esta etapa se hará uso de las herramientas descritas en la etapa introductoria, pero haciendo énfasis en compartir la experiencia que se vive en el aula. Las fotos de los chicos tocando o los videos a tiempo real de alguna clase son una manera de atraer a público potencial al negocio.

c. Etapa de Fidelización

Para fidelizar y establecer una relación cercana, se mantendrá contacto con las madres a través del correo electrónico y redes sociales como WhatsApp, con la finalidad de hacerles llegar material promocional e incentivar la reprobación del servicio.

5.5.5 Venta personal

La venta personal es la “interacción cara a cara con uno o más compradores potenciales con el fin de hacer una presentación, responder a sus preguntas y conseguir pedidos” (Kotler & Keller, 2012). De esta forma se han definido las siguientes actividades:

a. Etapa Introdutoria

La etapa introductoria va a requerir presentaciones de venta, para ello se ha diseñado el Open Day, que a su vez funciona como el evento de inauguración, el cual estará acompañado por artistas reconocidos, especialistas en educación artístico-musical, así como directivos y gerentes de entidades públicas y privadas de la zona.

b. Etapa de mantenimiento

En esta etapa las presentaciones de venta están dirigidas a colegios, universidades, y eventos donde se pueda presentar el servicio propuesto. Además de un módulo Informativo en la Municipalidad y otro en Mega Plaza, ya que ambos son importantes puntos porque hay una gran tránsito de personas del target.

Todas estas actividades de marketing se pueden observar en Gant en el ANEXO S el cual fue elaborado quincenalmente para el año 0 y 1 respectivamente.

6. Presupuesto del plan de marketing

Finalmente, se ha elaborado un resumen del presupuesto para el Año 0 y para el año 1 el cual se puede apreciar a continuación en la Tabla 25. Para mayor detalle ver el ANEXO T.

Tabla 25: Presupuesto del Plan de Marketing

Presupuesto	Año 0	Año 1
Publicidad	S/. 2,600.00	S/. 4000.00
Venta personal	S/. 15,000.00	S/. 8,500.00
Promoción de ventas	S/. 1,800.00	S/. 9,300.00
Marketing Directo	S/. 600.00	S/. 1200.00
Relaciones Públicas	-	S/. 2,000.00
Total Presupuesto Marketing	S/. 20,000.00	S/. 25,000.00

CAPÍTULO 6: PLAN ESTRATÉGICO DEL TALENTO HUMANO

El talento humano es la pieza clave de Rockrea, Lovelock y Wirtz afirman que el personal de servicio es una fuente de lealtad de los clientes y una ventaja competitiva para la empresa porque son parte, representan y son la marca del servicio (Lovelock & Wirtz, 2009).

1. Objetivo del Plan Estratégico del talento humano

- Atraer, retener y lograr que el 100% del personal de Rockrea cuente con competencias y valores que se alinean con la cultura de Rockrea.
- Mejorar la gestión del conocimiento a través de capacitaciones especializadas al personal de línea media y de núcleo de operaciones.
- Desarrollar, potenciar y evaluar habilidades de vanguardia a los colaboradores
- Establecer mecanismos de motivación y desarrollo personal para optimizar el clima laboral en Rockrea.

2. Régimen laboral

Según el artículo 2°, Modificación del artículo 3 de la ley No 28015, Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, la microempresa debe tener de 1 a 10 trabajadores y ventas anuales hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).⁸ Para más detalle ver Tabla 26.

Tabla 26: Valor UIT

Año	Valor (S/.)	Base legal
2015	3,850	D.S. N° 374-2014-EF

Fuente: Sunat⁹

Para Rockrea las ventas anuales proyectadas no superan los S/ 568,560 proyectadas durante los primeros diez años de funcionamiento, siendo estas menores a 150 UIT.

3. Organización de la empresa

3.1 Cultura organizacional

Una cultura organizacional es un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de los demás (Robbins & Judge, 2009). Como Rockrea es una

⁸ <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/normas/dl-1086.pdf>

⁹ <http://www.sunat.gob.pe/indicestajas/uit.html>

empresa nueva no cuenta con una cultura organizacional aún establecida por lo que se tendrá que ir desarrollando.

Una firme cultura de servicio es aquella en la que toda la organización se enfoca en el contacto con el cliente, porque comprende que esto constituye la vida del negocio (Lovelock & Wirtz, 2009). Por ello se ha propuesto, como se puede apreciar en la Figura 25: Cultura organizacional, una filosofía en base a los valores organizacionales que se transmita y mantenga.

Figura 25: Cultura organizacional

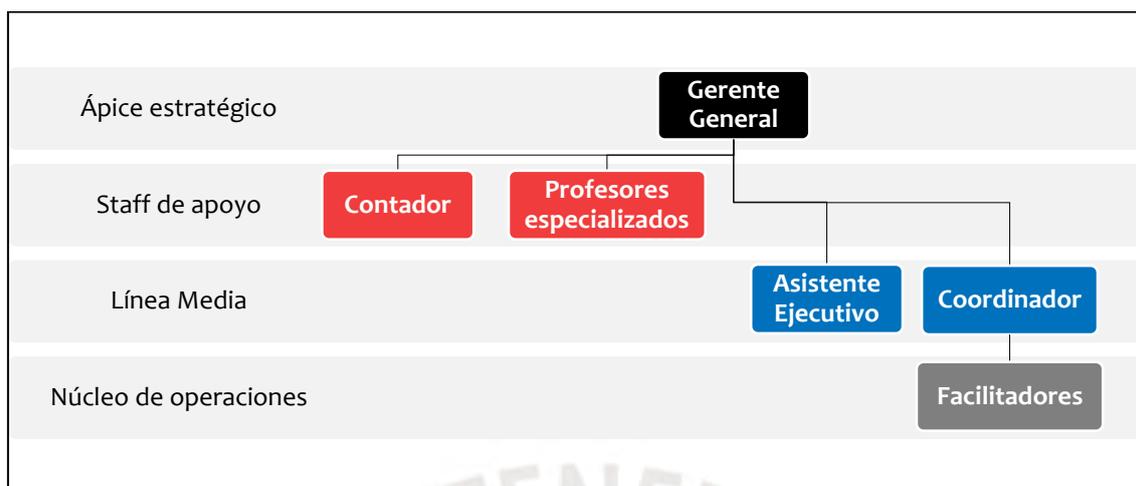


3.2 Diseño de la estructura organizacional

Una estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades (Robbins & Judge, 2009). Como Rockrea es una microempresa se requiere de una estructura simple (ver Figura 26), la cual se caracteriza por tener un grado bajo de departamentalización, extensiones de control amplias, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización (Robbins & Judge, 2009).

En este sentido, Rockrea se alinea a un *alto nivel de participación*, el cual brinda una sensación de involucramiento en el desempeño general de la empresa, la información se comparte, los empleados desarrollan habilidades para el trabajo en equipo, de solución de problemas y operaciones de negocios; además participan en decisiones de la administración de unidades de trabajo (Lovelock & Wirtz, 2009).

Figura 26: Organigrama de Rockrea



Como se puede observar en el organigrama, se encuentra al gerente general en el **Ápice Estratégico**, ya que este será el encargado de la dirección de Rockrea, y su puesto es fundamental porque es la cara de la empresa, es importante que esta persona tenga los conocimientos, experiencias y aptitudes necesarias para desempeñarse óptimamente.

En la línea media se cuenta con el Asistente Ejecutivo, quien será el apoyo del Gerente General y realizará actividades relacionadas al marketing, desde el marketing de servicios hasta el marketing digital. También se cuenta con un Coordinadora que hará el seguimiento a los facilitadores y será el nexo entre estos y el Gerente General. Además, será la encargada de tener un mayor acercamiento con los clientes y por ello es importante que cuente con la vocación de servicio y ciertas competencias. En el núcleo operativo se considera a los facilitadores los cuales además de tener experiencia y estudios en el área musical o artística, deben poseer competencias especiales para que puedan desempeñarse adecuadamente en el centro.

Finalmente en el staff de apoyo está compuesto por un contador que hará la asesoría y supervisión de las actividades contables; y con profesores especialistas en cada área quienes realizarán semestralmente las capacitaciones a los facilitadores.

3.3 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso que reduce la incertidumbre del colaborador porque le proporciona retroalimentación y le muestra lo que las personas piensan de su trabajo y de aportación a la organización y al cliente (Chiavenato, 2009). En Rockrea se ha determinado utilizar la herramienta de la *Evaluación 360* el cual es un sistema amplio para valorar el desempeño ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no solo de su jefe sino de todos aquellos que reciben sus servicios, tanto internos como externos (Alles, 2006). Los facilitadores serán constantemente evaluados mediante reportes periódicos del

coordinador que este a su vez presentará los resultados al Gerente General; y también serán evaluados trimestralmente por sus pares y por los clientes a través de una encuesta de satisfacción finalizado el programa.

4. Provisión del talento

4.1 Reclutamiento

Para competir en la atracción del capital humano, es necesario poseer una proposición de valor atractiva para los empleados potenciales, lo cual requiere una sólida imagen como lugar de trabajo, así como de entrega de productos y servicios de alta calidad que hagan sentir a los empleados orgullosos de formar parte del equipo (Lovelock & Wirtz, 2009).

Según Chiavenato, el reclutamiento es un proceso de dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección (Chiavenato, 2009). Rockrea es una empresa nueva con un concepto y una metodología diferente a la hallada en el mercado. Por ello, es relevante realizar un concienzudo reclutamiento externo para elegir al personal administrativo idóneo que pueda familiarizarse tempranamente con la cultura organizacional propuesta, y un personal de enseñanza que se pueda adaptar a la metodología que se ha planteado. Las técnicas de reclutamiento a aplicarse serán las siguientes:

En primer lugar, se dará a través de agencias de reclutamiento asociadas a organizaciones sin fines de lucro que se aplican en diversas universidades e institutos como órganos de contacto entre sus ex alumnos y empresas de la comunidad con la finalidad de su colocación profesional (Chiavenato, 2009). En base a las entrevistas anteriormente mencionadas, los facilitadores de música y arte tienen un acceso directo y rápido a las bolsas de trabajo de sus respectivas instituciones, lo que no solo nos ahorra costos sino tiempo y la certeza de filtrar talento de calidad.

En segundo lugar, para el caso del personal administrativo el reclutamiento virtual es una herramienta eficiente, puesto que internet ofrece a las empresas una plataforma que permite la comunicación inmediata y rápida por correo eliminando toda forma de intermediación (Chiavenato, 2009). Una de estas plataformas, como ejemplo, es LinkedIn y las redes sociales de cada colaborador potencial interesado en formar parte del centro.

4.2 Selección

Para la selección del personal de Rockrea se utilizará el *Modelo de Valor Agregado*, el cual se enfoca en el abastecimiento y la provisión de competencias a la organización. Es decir que cada candidato es visto desde el punto de vista de las competencias individuales que ofrece para incrementar las competencias de la organización, de este modo, si las competencias individuales

que ofrece interesan a la organización, el candidato es aceptado (Chiavenato, 2009). El término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas de comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (Alles, 2006). Por ello, se considera importante tener en cuentas estas competencias que generarán valor a Rockrea. A continuación se presenta la Tabla 27 donde se muestra las competencias más relevantes de cada puesto.

Tabla 27: Descripción de puestos: competencias

Cargo	Competencias
Gerente General	Gerenciales, de influencia y de servicio
Secretario Ejecutivo	Logro de acción y de eficacia personal
Coordinador	Ayuda y servicios, dirección de personas
Facilitadores	De influencia y altamente creativos

Adaptado de: Alles (2006)

En el ANEXO U se encuentran detalladamente los perfiles del personal administrativo y del personal de enseñanza que fueron elaborados en base a las competencias propuestas por Alles. En la Figura 27 se puede observar el proceso de selección. Una vez que se tiene la potencial lista de candidatos, gracias a la información obtenida de su curriculum vitae se realiza la evaluación para ocupar la vacante ofrecida.

Figura 27: Proceso de selección



Adaptado de: Chiavenato (2009)

Se realizará la entrevista por competencias, la cual es clave ya que se puede detectar a través de preguntas los comportamientos observables en el pasado, en relación con la competencia que se desea evaluar (Alles, 2006). Luego se procede a realizar pruebas de conocimientos y de capacidad. Para el caso de los facilitadores se requiere una *prueba de realización* con la finalidad de calificar a partir de la ejecución de un trabajo o tarea (Chiavenato, 2009). En este sentido, de un instrumento musical, metodología y experiencia previa en la enseñanza, y para corroborar el nivel del dominio de otros instrumentos musicales y técnica vocal. En contraste, para el personal

administrativo se requiere de *pruebas específicas* ya que estas permiten evaluar conocimientos técnicos y específicos en relación con el puesto que se pretende cubrir (Chiavenato, 2009).

Luego, se procede a las *pruebas psicológicas*, si bien las pruebas de conocimientos miden la capacidad actual de desempeño y habilidades, las pruebas psicológicas miden las aptitudes individuales con el objeto o de ofrecer un pronóstico de su potencial futuro de desarrollo (Chiavenato, 2009). Finalmente se realizará la evaluación de resultados y se tomará una decisión.

4.3 Modalidades de contratación

Según el Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral (Decreto Supremo, 1997), las modalidades de contrato que tiene Rockrea se pueden visualizar en la Tabla 28.

Tabla 28: Tipos de modalidad laboral

Cargo	Modalidad
Gerente General	Contrato de trabajo sujeto a modalidad por inicio de actividad
Secretario Ejecutivo	Contrato de trabajo sujeto a modalidad por inicio de actividad
Coordinador	Contrato de trabajo en régimen a tiempo parcial
Facilitadores	Contrato laboral
Profesores (capacitadores)	Contrato de prestación de servicios
Contador	Contrato de prestación de servicios
Seguridad	Contrato de prestación de servicios
Limpieza	Contrato de prestación de servicios

4.4 Jornada Laboral

La jornada laboral se estableció en base a la demanda proyectada. En la Tabla 29 se puede observar la jornada y el costo laboral de cada miembro.

Tabla 29: Tipos de jornada laboral

Cargo	Jornada
Gerente General	Tiempo completo
Secretario Ejecutivo	Tiempo completo
Coordinador	Tiempo parcial
Facilitadores	Por horas

5. Desarrollo del talento humano

5.1 Capacitación

La capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan a mejorar a los objetivos organizaciones y se vuelvan cada vez más valiosas (Chiavenato, 2009). Lovelock y Wirtz recomiendan tres aspectos que los empleados de servicio necesitan aprender. En primer lugar, los autores señalan que los empleados deben familiarizarse con la cultura; luego con el propósito y estrategia de la empresa, aprender habilidades técnicas e interpersonales, y adquirir conocimientos sobre el producto o servicio (Lovelock & Wirtz, 2009).

Es imprescindible el entrenamiento y el desarrollo de los colaboradores. Rockrea realizará una inversión valiosa en los facilitadores para obtener un beneficio directo en la calidad de enseñanza y pueda ser percibido por los clientes. Por ello se contará con capacitaciones semestrales, provenientes de expertos docentes universitarios, que han realizado investigaciones en sus áreas y pertenecen al movimiento cultural de la capital. A continuación se presentan la Tabla 30 y Tabla 31, el costo y la duración de cada capacitación.

Tabla 30: Costo de Capacitaciones Música

Costo de la capacitación	S/. 1000 nuevos soles por capacitación
Cantidad	2 (Semestral)
Sesiones	4 sesiones de 3 horas cada una
Recomendaciones	Intercalar varios tipos de capacitación pedagógica

Tabla 31: Costo de Capacitaciones Artes Complementarias

Costo de la capacitación	S/. 750 nuevos soles por capacitación
Cantidad	2 (Semestral)
Sesiones	4 sesiones de 2 horas cada una
Recomendaciones	Intercalar varios tipos de capacitación pedagógica

6. Mecanismos de retención

Motivar y recompensar a los buenos prestadores de servicios son algunas de las formas más efectivas de retenerlos (Lovelock & Wirtz, 2009). La retención del personal de Rockrea está enfocada en motivar constantemente, para ello se otorgará cupones de descuento o vales de consumo, pases a conciertos y actividades culturales en fechas importantes con la finalidad de acercar y comprometer al trabajador con la empresa. También se cuenta con herramientas de

apoyo suficientes para el desarrollo de su trabajo que les permita continuar creciendo a nivel personal y laboral.

Se ha determinado un monto de beneficios adicionales que se ha considerado en la tasa de beneficios sociales. Con ello se pretende cubrir los incentivos sobre todo destinados para fechas festivas como Navidad, Fin de año, Fiestas Patrias, Día de la madre o padre, etc.

Otras recompensas más perdurables son la satisfacción en el trabajo, el reconocimiento, la retroalimentación y el logro de metas (Lovelock & Wirtz, 2009). Además, se maneja una política de puertas abiertas para fortalecer la comunicación, el buen trato y mejorar el clima laboral al escuchar sus ideas, necesidades e iniciativas. Finalmente, se promueven las metas claras en los trabajadores y se les brinda soporte en las fechas festivas particulares con la finalidad de no sobrecargar el trabajo para que disfruten de calidad de tiempo individual y familia.

7. Políticas de remuneraciones y compensaciones

7.1 Remuneraciones

La remuneración es un proceso de intercambio en el cual, por una parte, la organización espera obtener trabajo y, por otra, la persona espera recibir una compensación por su trabajo (Chiavenato, 2009). Cabe señalar que la remuneración de los colaboradores está sujeta a un reajuste anual por inflación. En la siguiente Tabla 32 se presentan los costos laborales.

Tabla 32: Costos laborales

Cargo	Costo laboral
Gerente General	S/ 2800
Secretario Ejecutivo	S/ 1800
Coordinador	S/1200
Facilitadores	Música S/ 35 soles por hora Artes complementarias S/. 25 soles por hora

7.2 Prestaciones Sociales

Las prestaciones son beneficios que las organizaciones conceden en forma de pago adicional de los salarios a sus trabajadores (Chiavenato, 2009). En Perú existe un Régimen Laboral Especial dirigido a fomentar la formalización y desarrollo de las Micro y Pequeña Empresa, y mejorar las condiciones de disfrute efectivo de los derechos de naturaleza laboral de

los trabajadores de las mismas. ¹⁰ El caso de una Microempresa Incluye los siguientes beneficios, estos beneficios se pueden apreciar en la Tabla 33:

Tabla 33: Beneficios laborales

Beneficios	Tiempo completo	Tiempo parcial
Remuneración mínima vital (RMV)	SÍ	SÍ
Jornada de trabajo de 8 horas	SÍ	NO
Descanso semanal y en días feriados	SÍ	SÍ
Remuneración por trabajo en sobretiempo	SÍ	SÍ
Descanso vacacional de 15 días calendarios	SÍ	NO
Cobertura de seguridad social en salud a través del SIS	SÍ	SÍ
Cobertura previsional	SÍ	NO
Indemnización por despido de 10 días de remuneración por año de servicios (con un tope de 90 días de remuneración)	SÍ	NO

Para hallar la tasa de beneficios sociales se tuvo en cuenta los beneficios laborales anteriormente citados. Empero, en el caso de salud se ha optado por afiliar a los trabajadores como afiliados regulares del Régimen Contributivo de Essalud. También se adicionó beneficios adicionales que se muestran a continuación en la Tabla 34.

Tabla 34: Cálculo de tasa de beneficios sociales

Gastos al año	Contratados	Por horas
Básico Mensual	1000	1000
Vacaciones	500	0
ONP 13%	130	0
Essalud 9%	90	90
Beneficios adicionales	300	300
Promedio mensual	1,287	1,115
Tasa beneficios sociales	28.7%	11.5%

¹⁰ <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/regimenLaboral.html>

CAPÍTULO 7: PLAN OPERATIVO

1. Objetivos de operaciones

A nivel operativo, los objetivos que persigue el proyecto son los siguientes:

- Incrementar el valor para el cliente realizando la experiencia del cliente y brindándole toda la información relevante como también la mejor atención.
- Garantizar la excelencia operativa a través del desarrollo de un proceso que permitirá evaluar servicios existentes; garantizando los estándares de calidad establecidos, mediante la estandarización de procesos, mejora continua en el servicio y de eficiencias. También, incorporar sistemas de información eficaces a nivel externo.
- Construir la franquicia, lo cual requiere el desarrollo de un proyecto de investigación para optimizar la metodología propuesta y para brindar un servicio innovador, que se reflejará en las capacitaciones a los facilitadores.
- Ser un buen ciudadano empresarial mediante la colaboración y asociación eficiente con otras empresas, organizaciones y proveedores.

2. Definición del servicio

Como anteriormente se ha descrito, Rockrea es un espacio de inicio a la formación artístico musical para niños de 7 hasta 14 años. Además se cuenta con una metodología innovadora, un equipo humano altamente capacitado que podrá fortalecer el desarrollo integral de los usuarios y sobretodo su capacidad creadora.

2.1 Metodología

Se ha diseñado una metodología innovadora que tiene como principal eje a la música y complementada con sesiones de improvisación y danza creativa. Es innovador porque se usa la metodología experimental del formato banda, el cual consiste en enseñarle al niño música de un modo más empírico, donde pueda ser parte de una banda de rock, y por ende tenga la posibilidad de experimentar con diferentes instrumentos musicales y ejercicio vocal, elegir el instrumento o la posición de su preferencia en una dinámica grupal y de trabajo en equipo. Lo complementario, es decir el reforzamiento que le dan las dos áreas de improvisación y danza expresiva son las que permitirán que dicho método pueda lograr los resultados deseados en los niños.

Se ha consultado con expertos en cada área acerca de la posibilidad de que ellos puedan ser profesores de Rockrea; sin embargo, es un escenario poco probable ya que residen muy lejos de la zona elegida, el costo de oportunidad es alto, y por sus labores cotidianas y académicas no cuentan con el tiempo para realizar dicha labor. Por ello, se decidió formar un equipo

interdisciplinario de profesores de cada arte que puedan capacitar al equipo de facilitadores que cuenten con el perfil buscado. Por consiguiente, el diseño curricular será elaborado en base a los lineamientos de los expertos en dichas artes y con previa validación de un especialista en la rama artística-musical y con experiencia en educación.

Las capacitaciones serán trimestrales, por lo que resulta conveniente contar con un reporte trimestral de los programas que se hayan ejecutado para hacer las mejoras y ajustes necesarios de los procesos y así brindar un mejor servicio. Las capacitaciones serán continuas porque la actualización constante permitirá que las tareas o actividades dentro del sílabo no sean iguales a las anteriores, de esta manera otros negocios similares no puedan copiar el modelo.

2.2 Duración

El programa tiene una duración de tres meses, de los cuales son 24 sesiones: 12 de música, 6 de improvisación y 6 de danza creativa. Cada sesión tiene como equivalente a una hora y los horarios son dos sesiones por semana, es decir dos horas.

Como el corazón del negocio es la música serán 12 sesiones donde los niños podrán tener un acercamiento a la teoría y nociones básicas de la música. Podrán ejecutar dentro de clases diversos covers de modo inductivo, con la finalidad de desarrollar ritmo y melodías, pero también tendrán que improvisar, buscar nuevas formas y sonidos que los acerquen a la creación, evitando así lo repetitivo y la copia. También, tendrán que elegir de manera grupal un cover que podrán tocar el día de la presentación final y por lo que los facilitadores estarán a cargo de apoyarlos en el logro de meta de cada banda. Por otro lado, como Rockrea apuesta por la creación, se ha definido sesiones de composición musical básica donde los niños puedan tener la posibilidad de crear una canción en conjunto y con la guía de los facilitadores.

Respecto a la danza creativa que está basada en la expresión corporal y en la improvisación, ambas artes apuntan a desarrollar la creatividad de los niños y brindarles las herramientas necesarias para que puedan enfrentarse al mundo gracias a su capacidad expresiva y puesta en escena.

2.3 Seguimiento psicológico

Los expertos mencionaron que la música, y las artes en general, mueven emociones en las personas, sobre todo en niños. Es por ello, que es necesario contar con el soporte del coordinador para que pueda dar un continuo seguimiento individual y grupal en los niños. Cabe resaltar que Rockrea no es una empresa que brinda sesiones de Arteterapia ni Musicoterapia, es un centro que es consciente de todos los beneficios personales, sociales y cognitivos que brindan las artes y por ello se reconoce el rol de un asesoramiento psicológico, el cual mediante reportes

y evaluaciones se garantizará que las tareas encomendadas por los facilitadores se lleven de manera óptima y que los niños sean monitoreados en el logro de sus objetivos y progreso de habilidades.

2.4 Resultados

Se brindará un reporte a los padres del progreso de sus hijos, para que puedan comprobar que en el transcurso de los meses sus hijos hayan logrado los objetivos planteados por Rockrea, y para hacer un contraste de un antes y un después, lo cual genera una ventaja como empresa ante la competencia e incrementa la popularidad gracias a la recomendación boca a boca.

Como se mencionó anteriormente, los objetivos son que los niños y preadolescentes muestren en el cierre de temporada lo aprendido a sus padres, amigos y familiares. Por ello, se harán presentaciones finales a modo de mini conciertos donde los chicos puedan tocar el cover que eligieron y la canción que crearon durante el programa.

Los padres se podrán llevar a casa un video que muestre algunas sesiones de sus hijos, fotos de clases y de la presentación, con el fondo musical de la canción que hayan creado durante el programa, la cual será grabada a finales del mismo y ejecutado por una productora audiovisual y/o musical.

2.5 Marca del servicio – Patente

Como ya se explicó en el plan comercial, la marca es Rockrea, y se busca que esta sea una marca sólida con un espíritu que transmita creatividad y pasión por las artes. Por ello, se realizarán los documentos necesarios para registrar la marca ante el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual, y así reducir el riesgo de que otra empresa intente copiarnos.

3. Capacidad de las operaciones de la empresa

Se ha estimado una capacidad instalada en base al máximo de horarios que se pueden tener durante la época escolar (ciclo regular) y validado en el Focus Group (de 4:00 p.m. a 8:00 p.m.) y los días sábados todo el día (9:00 a.m. – 1:00 p.m. y de 2:00 – 6:00). Mientras que en los meses de vacaciones (demanda alta) se puede contar con horarios disponibles todo el día en los días de lunes a viernes.

El resultado de máxima capacidad instalada del ciclo regular fue de 364 niños, es decir 56 grupos por trimestre. Para el ciclo verano, el resultado fue 520 alumnos divididos en 80 grupos por trimestre. Por lo que se determinó que solo se contará con una sala de música y una sala de artes complementarias (danza creativa e impresión), ya que según la estimación de la demanda al

año 10 se contaría con 85 grupos y no sería necesario en ese periodo ampliar un salón ya que solo en un ciclo de verano de tres meses se aproxima a la meta del año 10.

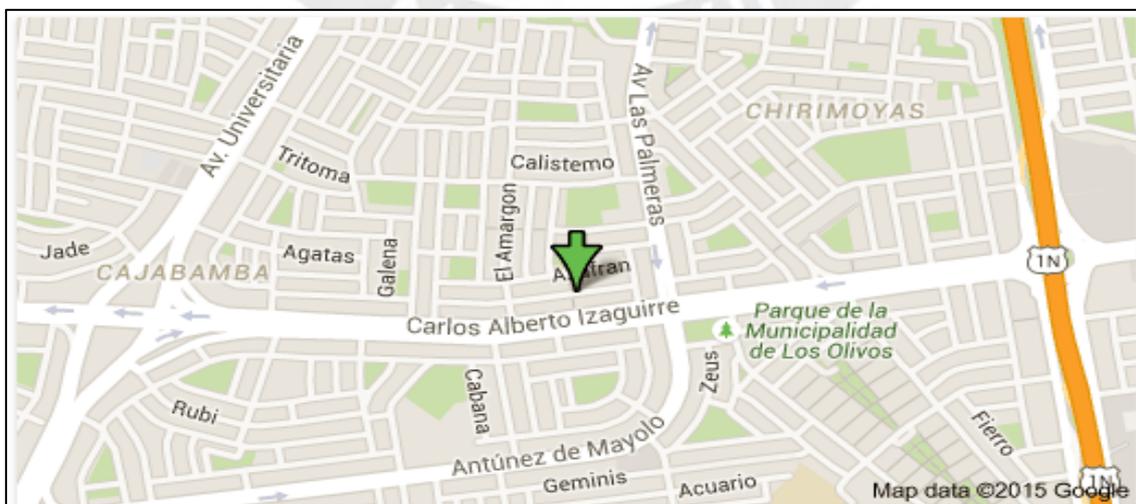
4. Ubicación

Como se ha mencionado anteriormente, el local estará ubicado en una zona comercial, entre las avenidas Palmeras y Carlos Izaguirre, también se ha especificado la proximidad que se tiene hacia el público objetivo, para ello se hizo un análisis del tiempo estimado en llegar al centro con los medios más usados en la zona. El radio de proximidad permite el desplazamiento hacia a instituciones educativas como El Buen Pastor, Pamer, etc. e institutos como la Asociación Cultural Británico, ICPNA y Cibertec. También cuenta con la facilidad de acceso para colaboradores, incluso en la avenida Carlos Izaguirre pasa el alimentador que proviene de la estación Naranjal del Metropolitano que conecta las vías principales de la capital.

Cabe señalar que al ser una zona comercial por la proximidad a Mercados y Super Mercados como Metro y Plaza Veá, y grandes emporios comerciales como Mega Plaza y Lima Norte, cuenta con un marco favorable para realizar las actividades. En este sentido cuenta con la disponibilidad para acceder a servicios básicos y sobre todo los de vigilancia y seguridad, ya que dicha zona altamente transitable es resguardada por serenazgo de la Municipalidad.

Como se muestra en la Figura 28 el local elegido de 200m² se encuentra ubicado en Los Castaños 1056 a media cuadra del cruce de la avenida Palmeras y la avenida Carlos Izaguirre. Se puede ingresar por la avenida Carlos Izaguirre con la calle Helenios o por Amargón ambos a igual distancia. La calle Amargón es paradero autorizado del cual toma entre 2 a 3 minutos en llegar al local, no hay ingresos de mototaxi hasta el local ni genera ningún inconveniente por la cercanía al lugar elegido.

Figura 28: Ubicación del negocio



5. Layout del Servicio

A continuación se describirá el entorno físico del servicio y como esta influencia sobre los clientes internos y externos. En la figura 30 se puede observar el plano del local. Este contará con una recepción y espacio de espera para las madres y tutores. De acuerdo a lo mencionado anteriormente, solo se contará con una sala de música y una sala de danza creativa e improvisación que también podrá ser adaptada para clases de teoría musical.

Considerando la funcionalidad espacial se requirió dividir el área pedagógica con el área administrativa, de acuerdo también a la capacidad y distribución de espacios del local. De modo que se contará con una oficina para el personal administrativo y áreas compartidas para el staff como es la sala de reuniones y el almacén para retirar el material que necesiten.

Sobre el diseño del local se deber considerar carteles, símbolos y aparatos que denoten un significado o comportamiento en el diseño de interiores del local, promoviendo la cultura de música y artes, pero sobre todo el espíritu de la creatividad y diversión que habita en cada espacio del local. Como referencia ver figura 29.

Figura 29: Diseño de interiores



Respecto a las aulas, la sala de música debe contar con colores vivos del mismo tono de la palabra “Krea” del logo, con vinilos, cuadros alusivos al rock y bandas representativas. También estará perfectamente acondicionado acústicamente para que se escuchen a la perfección dentro del aula y así evitar que escape sonido fuera de esta, e interrumpa o incomode al vecindario. Como referencia ver figura 31.

Figura 30: Distribución del local

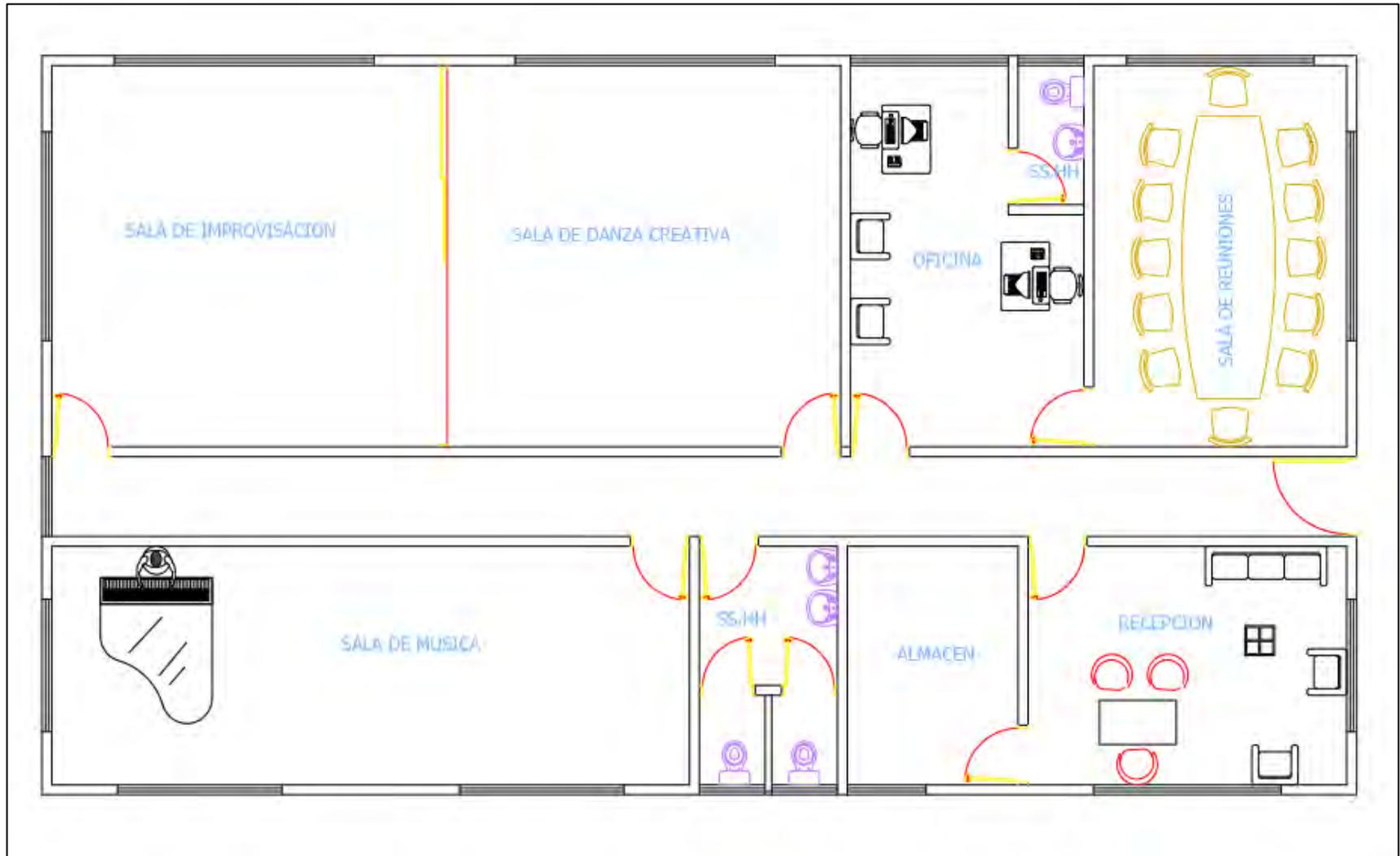


Figura 31: Acondicionamiento de espacios musicales



El salón de improvisación y danza creativa estará dividido por una pared movable para poder contar con dos ambientes cuando se requiere. Tendrá en una la pared, frente a las puertas, decorada con espejos y con tonos suaves y colores pasteles. El piso será laminado al igual como se puede observar a continuación en la Figura 32.

Figura 32: Acondicionamiento de espacios de artes complementarias

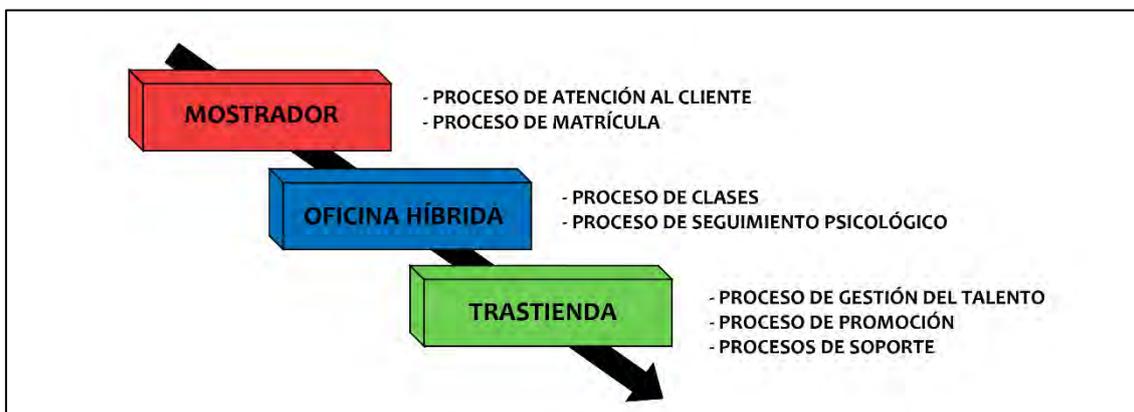


6. Procesos en la empresa

Los principales procesos son: mostrador, oficina híbrida y trastienda como se indica en la Figura 33. Un proceso de mostrador es el que tiene alto contacto con el cliente y en el que el proveedor del servicio interactúa directamente con el cliente interno y externo (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2008). En este sentido los procesos que se dan en el mostrador son en los que recae la responsabilidad el secretario ejecutivo: proceso de atención del cliente y proceso de

matrícula. Por otro lado, un proceso de oficina híbrida es aquel que tiene niveles moderados de contacto con el cliente (Krajewski et al., 2008). Mientras que el proceso de trastienda tiene bajo contacto con el cliente y poca personalización del servicio (Krajewski et al., 2008).

Figura 33: Principales procesos



Adaptado de: Krajewski, Ritzman, & Malhotra, (2008)

Los procesos de Rockrea han sido clasificados según los siguientes tipos:

En primer lugar, se tienen los procesos estratégicos que están orientados a definir y controlar las metas, políticas y estrategias de la organización. En este sentido, se considera que el proceso clave es el de capacitación a los facilitadores, ya que ellos son parte fundamental del corazón del negocio y por lo tanto siempre deben de estar en constante entrenamiento y preparación.

Del mismo modo, otro proceso estratégico es la actualización del diseño metodológico, donde el Gerente General junto a su equipo de trabajo recopilarán información de las clases para que estas sean analizadas por los expertos, y así detectar alguna oportunidad de mejora del servicio. Además es importante tener esta actualización ya que constantemente surgen métodos innovadores aplicados a la pedagogía de niños y adolescentes.

En segundo lugar, Rockrea ha desarrollado procesos operativos que permiten generar el servicio al cliente y que serán explicados a continuación de acuerdo al objetivo y el procedimiento a seguir.

a. Proceso de atención de cliente

Tiene como objetivo atender y captar clientes a través de los canales oficiales de Rockrea (ver Tabla 35). En este proceso el personal responsable es el asistente ejecutivo.

Tabla 35: Proceso de atención al cliente

Responsable	Descripción de la Tarea
Asistente Ejecutivo	Establece contacto vía correo electrónico, redes sociales, vía telefónica y/o personalmente con el cliente.
Asistente Ejecutivo	Saluda y responde amablemente, utilizando un tono agradable y cordial.
Asistente Ejecutivo	Brinda toda la información necesaria del programa e invita a recibir preguntas de alguna inquietud o duda respecto a lo mencionado.
Asistente Ejecutivo	Absuelve dudas y brinda información adicional si fuere el caso.
Asistente Ejecutivo	Recopila información básica del personal del interesado y agenda cita para conocer las instalaciones y para realizar posible matrícula.
Asistente Ejecutivo	Se despide cordialmente.

b. Proceso de selección

Tiene como objetivo seleccionar a los facilitadores de Rockrea siguiendo los lineamientos establecidos. En este proceso intervienen el asistente ejecutivo, coordinadora y gerente general. Para más detalle ver Tabla 36 y flujos en el ANEXO V.

Tabla 36: Procesos de selección

Responsable	Descripción de la Tarea
Asistente Ejecutivo	Emite convocatoria de personal (facilitadores) a la bolsa de trabajo de las Instituciones fijadas.
Asistente Ejecutivo	Recepciona los Cv y realiza filtro en base al perfil del puesto.
Asistente Ejecutivo	Coordina citas con los candidatos seleccionados para que apliquen a pruebas psicológicas con la Coordinadora.
Coordinadora	Aplica las evaluaciones, realiza los filtros y selecciona a los postulantes finales con su respectivos informes.
Gerente General	Realiza entrevista final con los postulantes.
Gerente General	Aprueba al candidato en base a su expertis y de acuerdo al perfil que Rockrea requiere como parte del equipo.
Asistente Ejecutivo	Contacta al postulante y comunica la decisión.
Asistente Ejecutivo	Entrega al postulante el contrato para ser firmado y para recoger información adicional de este en caso se requiera.

c. Proceso de matrícula

Tiene como objetivo dar las indicaciones al personal encargado sobre el proceso de matrícula. El responsable de este proceso es el asistente ejecutivo. Para más detalle ver Tabla 37 y ANEXO W.

Tabla 37: Proceso de matrícula

Responsable	Descripción de la Tarea
Asistente Ejecutivo	Realiza reserva de cupo del usuario, llenando en la base de datos toda la información básica requerida, números de contacto en caso de urgencia, apoderado del niño, et. A su vez determina el horario que encuentra disponible y que mejor se acomoda al cliente.
Asistente Ejecutivo	Recibe el pago en efectivo o mediante la copia del voucher que evidencie el depósito del 50% del valor del programa.
Asistente Ejecutivo	Solicita foto o toma una foto al instante al niño como mecanismo de identificación y para ponerlo en la credencial-
Asistente Ejecutivo	Entrega credencial, kit de bienvenida
Asistente Ejecutivo	Se despide cordialmente o invita a esperar en la sala la clase del alumno.

d. Proceso de clase modelo: música, danza creativa, improvisación

Tiene como objetivo brindar las indicaciones al personal de enseñanza sobre el proceso de las clases. En este proceso intervienen el gerente general, el coordinador y los facilitadores. Para más detalle ver Tabla 38 y ANEXO X.

Tabla 38: Proceso de clase modelo

Responsable	Descripción de la Tarea
Gerente General	Entrega al coordinador los sílabo de cada área: música, improvisación y danza creativa; para su revisión y en caso exista este sugiera alguna modificación.
Coordinador	Le da el visto bueno al sílabo y procede a entregárselo a cada uno de los facilitadores.
Coordinador	Genera base de datos para la asistencia, prepara carpetas de reporte individual y grupal.
Facilitadores	Recibe sílabo, folder de asistencia y hojas de reporte individual y grupal de los alumnos.
Facilitadores	Preparan clase respetando el objetivo de la sesión, pero dando un parámetro de libertad para desempeñar su clase. Crean, en base a sus experiencias, dinámicas y juegos que incentiven la creación.
Facilitadores	En clase, comunican los pasos a seguir, lo que se realizará durante la hora de trabajo. Alentarán a la unión y el trabajo en equipo con miras a lograr un excelente performance el día de la presentación final.

Tabla 38: Proceso de clase modelo (Continuación)

Facilitadores	Encargarse del avance de sus alumnos de lo más básico hacia lo más complejos, sin ponerles taras ni obstáculos en su aprendizaje.
Facilitadores	Despedirse cordialmente de sus alumnos e incentivar que se comprometan con la banda y puedan practicar en casa los ejercicios que se hayan desarrollado.
Facilitadores	Entregar el control de asistencia y el reporte individual y grupal, enfatizando el desarrollo de habilidades que haya percibido en clase.
Coordinador	Recibir el control de asistencia y reportes para subirlo a la base de datos.
Coordinador	Sistematiza información y entrega un reporte al gerente general.

e. Proceso de abastecimiento de recursos

Tiene por objetivo adquirir eficiente los recursos de la empresa. En este proceso interviene el asistente ejecutivo, el gerente general y el proveedor. Para más detalle ver Tabla 39 y ANEXO Y: Flujos de Proceso de Abastecimiento

Tabla 39: Proceso de abastecimiento de recursos

Responsable	Descripción de la Tarea
Asistente Ejecutivo	Establece requerimientos de materiales en base a las solicitudes de facilitadores, el coordinar y el gerente general.
Asistente Ejecutivo	Solicita cotización de precios según proveedor.
Asistente Ejecutivo	Compara proveedores y elige la opción más adecuada en términos de calidad, precio y tiempo.
Asistente Ejecutivo	Solicita al Gerente General la aprobación de la compra.
Gerente General	Confirma aprobación de la compra.
Asistente Ejecutivo	Realiza la orden de compra y la envía al proveedor elegido.
Asistente Ejecutivo	Confirma la recepción del pedido al proveedor y determinan la fecha y hora de llegada del pedido.
Asistente Ejecutivo	Recibe pedido verificando que todo esté en perfecto estado. Cancela el pedido.

f. Proceso seguimiento psicológico

Tiene por objetivo brindar los lineamientos al seguimiento psicológico. En este proceso interviene el asistente ejecutivo y el coordinador. Para más detalle ver Tabla 40.

Tabla 40: Proceso de seguimiento psicológico

Responsable	Descripción de la Tarea
Asistente ejecutivo	Agenda cita con el coordinador para cada cliente.

Tabla 40: Proceso de seguimiento psicológico (Continuación)

Coordinador	Recibe la información básica de cada inscrito previa al día de la cita
Coordinador	En el día de la cita, atiende amablemente al cliente, hace una breve explicación de los beneficios del programa y de la importancia del seguimiento psicológico.
Coordinador	Realiza preguntas acerca del comportamiento habitual del usuario y si ha tenido alguna conducta no tan favorable en el hogar o en la escuela. Finalizando la cita, recopila información y procede a realizar un reporte individual de entrada.
Coordinador	Durante el ciclo, asiste y hace seguimiento al desarrollo de las clases. Está presente en casos de emergencias (Ej. Si una niña necesita ir al baño, si tardan en recoger a una alumna, etc.).
Coordinador	Evalúa a los alumnos los avances y el logro de los resultados esperados.
Coordinador	Realiza y entrega reportes al gerente general para mejora continua de la metodología y de la supervisión a los facilitadores.
Coordinador	El día de la presentación final entrega a los padres un reporte comparativo del inicio y fin de clases para contrastar los avances que tuvo durante el programa.

Finalmente, se cuenta con procesos de soporte que sirven de apoyo a los procesos operativos. Estos son:

El proceso de sistema de información interno está diseñado para establecer un sistema de comunicación que pueda ser efectivo en la toma de decisiones del día a día. No contar con la información a tiempo generará retrasos y obstaculizaría el trabajo que se plantea realizar. La información es fuente de conocimiento y por ello se depende de esta para mejorar el servicio, para hacer un mejor seguimiento a las actividades y para estar al tanto de las actividades y decisiones que puedan impactar en la empresa.

En el diseño metodológico que se aplicará en Rockrea se ha establecido que en las últimas sesiones se grave en el salón de música la canción creada por los niños. Para ese proceso, se cuenta con el respaldo de productoras musicales y audiovisuales que irán a las instalaciones en fechas programadas, la cual tendrá que ser editada por los especialistas y entregada a tiempo para ser copiado en el disco que se entregará a cada participante.

Uno de los grandes resultados esperados es la presentación final, el concierto. Para este proceso es importante que se elija un local adecuado y que la empresa cuente con el backline necesario para poder realizarlo en las mismas instalaciones de Rockrea en caso se necesite.

Otro proceso importante es el mantenimiento de equipos e instrumentos. Para ello se tiene que tener un stock de cuerdas, cables, insumos para la batería, etc. y también llevar las guitarras a calibrar para que suenen armoniosamente. También se debe considerar una caja de herramientas para cambiar las cuerdas, revisar el cableado o ajustar determinados instrumentos.

CAPÍTULO 8: PLAN FINANCIERO

1. Objetivo del Plan Financiero

El objetivo principal es demostrar la viabilidad económica y financiera del negocio. Para ello se “considera un conjunto de aspectos: los supuestos financieros del proyecto, la inversión y los supuestos, la proyección de los estados financieros, la rentabilidad económica y financiera del proyecto, el análisis de sensibilidad y el plan de contingencias” (Mayorga & Araujo, 2013).

2. Supuestos

Previo al análisis de viabilidad, se plantearon los siguientes supuestos:

a. Inicio de actividades y periodo de evaluación

La ejecución del proyecto se iniciará los primeros días del mes de octubre de 2016, tres meses antes de iniciar el verano de 2017 donde se presenta estacionalidad por demanda alta. El proyecto se analizará con un horizonte de tiempo de 10 años, debido a que los costos y la inversión inicial necesarios para mantener el proyecto son a largo plazo.

b. Precios

El precio se expresa en términos constantes y equivale a S/.280 mensuales. Se ha considerado tomar un servicio por cada unidad de la demanda objetivo que pagará por programa, es decir, el equivalente a S/.840 por trimestre. Por otra parte, se considerará una tasa de inflación de 2.5% anual (BCRP, 2015); aumento en el costo de vida que será aplicado en la proyección económica.

c. Impuestos

Para la evaluación económica y financiera, los costos y precios estarán sujetos al Impuesto General a las Ventas (IGV) por lo que tanto los ingresos como egresos de la empresa están afectos a una tasa de 18% según decreto supremo N° 29-94-EF (SUNAT, 2015). Por otro lado, el modelo de negocio se acoge al Régimen General del Impuesto a la Renta, por lo que el impuesto aplicable será del 28% a partir del 2016 según ley N° 30296 (Ley, 2014) que modifica el Art. N°55 de la Ley del Impuesto a la Renta.

d. Inversión inicial

“La inversión inicial considera la adquisición de los activos fijos (tangibles e intangibles) y el capital de trabajo, que comprende los gastos pre operativos y la liquidez necesaria para operar el negocio” (Mayorga & Araujo, 2013). En seguida se explicará a detalle cada rubro, el cual en conjunto generó una inversión inicial de S/.165,788 (ver ANEXO Z).

- Inversión en activos fijos e intangibles

Los activos fijos son todos los bienes utilizados en la operación del negocio como la remodelación, el mobiliario, los instrumentos y equipos necesarios. Estos suman un total de S/.116,168. Los instrumentos y los equipos de sonido se volverán a comprar cada cinco años mientras que las licencias de software se reemplazarán cada cuatro años. Por otro lado, los activos intangibles son aquellos bienes o servicios que empleados en la etapa previa al inicio de las operaciones de la empresa, tales como el desarrollo del plan de negocio, la constitución legal de la organización, las licencias y permisos correspondientes, así como gastos pre operativos por un periodo de dos meses, los que incluyen alquiler y gastos administrativos (salario de Gerente General y Secretaria), sumando todo ello un total de S/.24,700 (ver ANEXO AA).

- Inversión en capital de trabajo

“Es el monto de dinero que necesita el proyecto hasta lograr su autofinanciamiento” (Mayorga & Araujo, 2013). Para calcular el capital de trabajo se procedió a comparar los ingresos con los ingresos mensuales. De esta manera, mediante el método de déficit máximo acumulado se obtuvo un monto de S/24,920, requerido para financiar las operaciones de la empresa durante los primeros meses de operación dentro del primer año, como se puede visualizar en la Tabla 41 (ver ANEXO BB).

Tabla 41: Déficit máximo acumulado (En miles S/. constantes)

Mes	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	Ma	Jun	Jul	Ago	Sep
Ingresos - Egresos	-14.3	-7.8	-2.8	5.0	10.6	9.0	1.8	0.3	-1.4	-0.2	-0.4	0.9
Saldo de caja acumulado	14.3	22.1	24.9									

e. Depreciación y Amortización

Los activos fijos e intangibles están sujetos a depreciación y amortización. Dichos montos se obtienen de la aplicación de un conjunto de tasas establecidas por Ley, según cada tipo de activo y de acuerdo a la siguiente Tabla 42.

Tabla 42: Tasa de depreciación de los activos fijo e intangible

Activos	Tasa depreciación
Mobiliario, aplicación móvil, activo intangible	10%
Instrumentos y equipo de sonido	20%
Equipos de Oficina, software	25%

Fuente: Reglamento del TUO de la Ley del Impuesto a la Renta

Los montos correspondientes a la depreciación y amortización de activos se determinan para cada año (ver ANEXO CC) y son deducibles del pago del Impuesto a la Renta.

f. Fuentes de Financiamiento

Se decidió financiar con aporte propio la totalidad del activo intangible del proyecto junto al 60% del activo fijo, con lo que la totalidad del capital de trabajo y el 40% del activo fijo restante se solventarían con deuda. De esta forma, la estructura de financiamiento necesaria para la inversión inicial está conformada por un 43.1% en deuda y 56.9% en aporte propio, según se observa en la Tabla 43.

Tabla 43: Estructura de capital

Detalle	Monto (S/.)	Porcentaje	Composición
Deuda	71,387	43.1%	Capital de Trabajo (100%) + Activo Fijo (40%)
Capital	94,401	56.9%	Activo Intangible (100%) + Activo Fijo (60%)

Para determinar el costo de deuda, se evaluó alternativas de tasas para cada tipo de financiamiento¹¹, verificando el cumplimiento de requisitos por parte del proyecto y que las penalidades incluían sólo tasa moratoria.

- Financiamiento de activos fijos

El monto de activos fijos a solventar con deuda se financiará en un plazo de 10 años a través del BBVA Banco Continental, que ofrece una tasa efectiva de costo anual (TCEA) de 15.28%, pagando cuotas anuales de S/.9,358 según se puede observar en la Tabla 44.

Tabla 44: Calendario de pagos por financiamiento de activo fijo (en miles de S/ constantes)

Periodo	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Saldo Inicial	46.5	44.2	41.6	38.6	35.1	31.2	26.6	21.3	15.2	8.1
Amortización	2.3	2.6	3.0	3.5	4.0	4.6	5.3	6.1	7.0	8.1
Interés	7.1	6.8	6.4	5.9	5.4	4.8	4.1	3.3	2.3	1.2
Cuota	9.4	9.4	9.4	9.4	9.4	9.4	9.4	9.4	9.4	9.4
Saldo final	44.2	41.6	38.6	35.1	31.2	26.6	21.3	15.2	8.1	0

¹¹ Fuente: SBS - Costo y Rendimiento de Productos Financieros
<http://www.sbs.gob.pe/app/retasas/paginas/retasasInicio.aspx?p=C#>

- Financiamiento de capital de trabajo

El capital de trabajo se financiará con un préstamo de un año de plazo brindado por la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, que otorga una tasa efectiva de costo anual (TCEA) de 21.67%, pagando cuotas mensuales de S/2,306, cuyo monto de interés anual asciende a S/2,749 (año 2016).

A partir de ambas fuentes de financiamiento, se establece un costo ponderado de la deuda (Kd) de 17.51% efectivo anual según se muestra a continuación en la Tabla 45:

Tabla 45: Costo ponderado de la deuda

Financiamiento	Entidad	Monto (S/.)	TCEA
Capital de Trabajo	Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna	24,920	21.67%
Activos Fijos	Banco Continental	46,467	15.28%
	Total	71,387	17.51%

g. Políticas de dividendos

Se reparten hasta el equivalente al 20% de las utilidades netas en función de la disponibilidad de caja, es decir, considerando un saldo acumulado positivo en el flujo de caja económico.

3. Proyección del Estado de Resultados

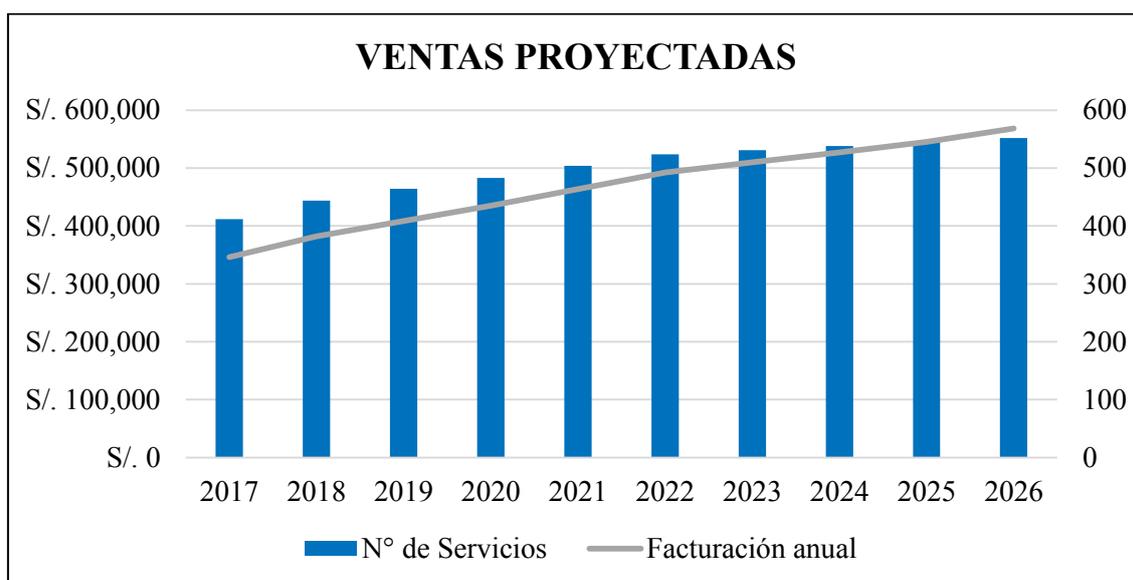
El Estado de Resultados muestra los ingresos, los egresos y las ganancias o pérdidas obtenidas por la empresa en un determinado periodo (Mayorga & Araujo, 2013). A continuación se describe cada uno de dichos componentes.

a. Ventas

De acuerdo a los principales supuestos del modelo, la relación de la demanda objetivo y el precio de venta trimestral por programa (valor de venta más IGV), generarán una facturación al primer año de S/346,080.

Asumiendo un escenario conservador donde cada niño usará el servicio solo una vez, es decir, no repetirá el programa, las ventas proyectadas a 10 años, de acuerdo a la tasa de crecimiento de la población, se puede observar en la siguiente Figura 34 (ver ANEXO DD)

Figura 34: Ventas proyectadas



b. Costo de ventas

El costo de ventas está conformado por los costos directos y los costos indirectos. Los costos directos están asociados a remuneraciones del personal directo, es decir a los facilitadores tanto de música como de artes complementarias. Estos costos consideraron una tasa por beneficios sociales de 11.5% sobre la remuneración anual para los profesores de música, danza creativa e improvisación.

Como se mencionó en el plan de recursos humanos, también se consideró un 8% de la remuneración anual en capacitaciones de especialistas y un presupuesto de S/100 por grupo para materiales y servicios musicales (grabación y presentación final).

Por su parte, los costos indirectos están conformados por los alquileres que equivalen a S/4,500, más el 1% de las ventas. Este último es una manera de prever aumentos en los alquileres y para que el dueño del local esté comprometido con el negocio.

Estos costos también incluyen pagos de mantenimiento del local y de los instrumentos, seguros e imprevistos que equivalen a un 2% de los costos directos.

En la Tabla 46 se puede observar con mayor detalle cómo está conformado el costo de ventas a partir de diferentes rubros tanto de costos directos como indirectos.

c. Gastos Administrativos

Los gastos administrativos están conformados por la remuneración del Gerente General, Secretario Ejecutivo y Coordinadora. Éstas han considerado una tasa de beneficios sociales por personal administrativo de 28.7% sobre la remuneración anual. Además, se consideró los pagos

por servicios brindados por terceros tales como el contador, el personal de seguridad y limpieza. También se presupuestó un gasto en útiles de oficina y servicios básicos de luz, cable, teléfono, internet y agua.

d. Gastos de Marketing y Ventas

Para el periodo inicial se consideró un presupuesto de S/20,000 para gastos de marketing. Como se explicó en el plan de marketing, dichos gastos son requeridos antes del inicio de las operaciones que además está ligado a las metas comerciales del proyecto. Empero, para el primer año se consideró un presupuesto de S/25,000, el cual tendrá un incremento anual de 5% para los siguientes años.

En la Tabla 47 se muestra la proyección de gastos administrativos, de marketing y ventas considerando el detalle de rubros que los componen. De la misma forma, en la Tabla 48 se muestra el Estado de Resultados de Rockrea, estimado para cada año del periodo de evaluación del proyecto. Allí se observa que el negocio es capaz de generar beneficios desde el primer año, llegando al año 10 con una utilidad neta de S/89,166.

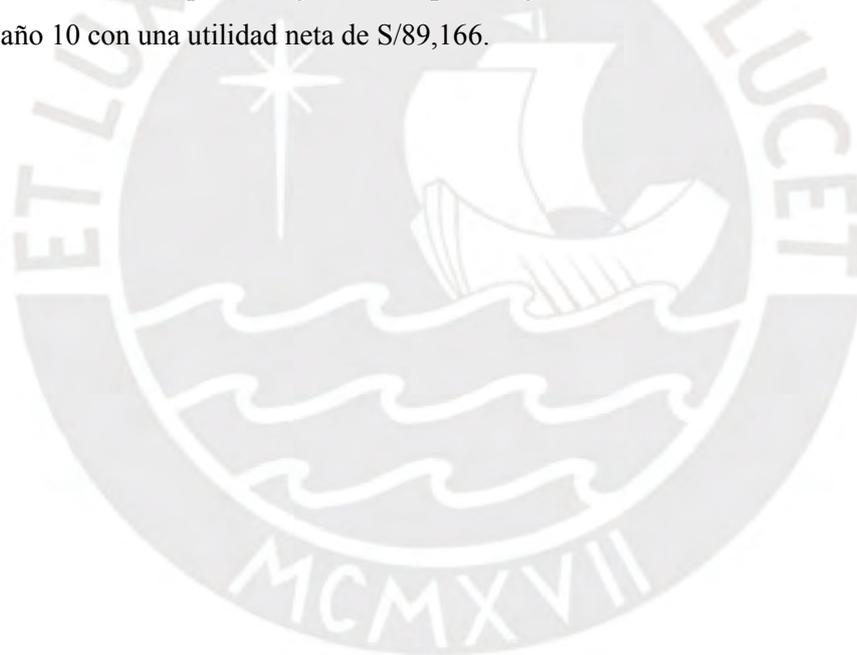


Tabla 46: Costo de ventas (en S/ constantes)

Principales supuestos	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Costos directos										
Facilitador de música	29,484	32,640	34,932	37,296	40,248	42,768	44,280	45,816	47,376	48,960
Costo por hora (incluye beneficios sociales)	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
Facilitador de improvisación	10,584	11,832	12,780	13,764	14,976	16,038	16,728	17,430	18,144	18,870
Costo por hora (incluye beneficios sociales)	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37
Facilitador de danza creativa	10,584	11,832	12,780	13,764	14,976	16,038	16,728	17,430	18,144	18,870
Costo por hora (incluye beneficios sociales)	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37
Total Remuneraciones de personal directo al año	50,652	56,304	60,492	64,824	70,200	74,844	77,736	80,676	83,664	86,700
Capacitaciones (8% remuneración)	4,052	4,504	4,839	5,186	5,616	5,988	6,219	6,454	6,693	6,936
Materiales y servicios - Música	6,300	6,970	7,277	7,585	7,995	8,303	8,405	8,508	8,610	8,713
Costos indirectos										
Alquileres (fijo mensual + 1% ventas)	4,788	4,818	4,840	4,862	4,886	4,910	4,925	4,939	4,954	4,974
Mantenimiento local (mensual)	450	461	473	485	497	509	522	535	548	562
Mantenimiento instrumentos (mensual)	100	103	106	109	112	115	118	121	124	127
Seguros (mensual)	250	256	263	269	276	283	290	297	305	312
Imprevistos (anual, 2% costos directos)	1,220	1,356	1,452	1,552	1,676	1,783	1,847	1,913	1,979	2,047

Tabla 47: Gastos administrativos, de marketing y ventas (en S/ constantes)

Principales supuestos	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Gastos Administrativos										
Gerente General										
Remuneración Básica	2,800	2,870	2,942	3,016	3,091	3,168	3,247	3,328	3,411	3,496
Total Año	43,232	44,313	45,424	46,567	47,725	48,914	50,134	51,384	52,666	53,978
Secretaria Ejecutiva										
Remuneración Básica	1,800	1,845	1,891	1,938	1,986	2,036	2,087	2,139	2,192	2,247
Total Año	27,792	28,487	29,197	29,923	30,664	31,436	32,223	33,026	33,844	34,694
Coordinadora										
Remuneración Básica	1,200	1,230	1,261	1,293	1,325	1,358	1,392	1,427	1,463	1,500
Total Año	18,528	18,991	19,470	19,964	20,458	20,968	21,492	22,033	22,589	23,160
Total Remuneraciones Año	89,552	91,791	94,091	96,454	98,847	101,317	103,849	106,443	109,099	111,832
Servicios de Terceros (mensual)	2,000	2,050	2,101	2,154	2,208	2,263	2,320	2,378	2,437	2,498
Útiles de oficina (mensual)	200	205	210	215	220	226	232	238	244	250
Servicios básicos (mensual)	600	615	630	646	662	679	696	713	731	749
Gastos marketing y ventas										
Promoción y Publicidad (año 0)	20,000									
Promoción y Publicidad (Crecimiento anual de 5%)	25,000	26,250	27,563	28,941	30,388	31,907	33,502	35,178	36,936	38,783

Tabla 48: Estado de Resultados (en miles de S/ constantes)

Descripción	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
VENTAS	0	293	324	346	368	393	417	432	447	462	482
Servicio		293	324	346	368	393	417	432	447	462	482
COSTO DE VENTAS	0	121	128	133	138	144	150	153	157	161	164
Costo Directo	0	54	60	65	69	75	80	83	86	89	93
Remuneraciones		51	56	60	65	70	75	78	81	84	87
Capacitaciones		3	4	4	4	5	5	5	5	6	6
Costo Indirecto	0	67	68	68	69	69	70	70	71	71	72
Alquileres (soles mes + 1% ventas)		57	58	58	58	59	59	59	59	59	60
Mantenimiento local		5	5	5	5	5	5	5	5	6	6
Mantenimiento instrumentos		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Seguros		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Imprevistos		1	1	1	2	2	2	2	2	2	2
UTILIDAD BRUTA	0	172	196	213	230	249	268	279	290	301	317
GASTOS ADMINISTRATIVOS	0	123	126	129	133	136	139	143	146	150	154
Remuneraciones		90	92	94	96	99	101	104	106	109	112
Servicios de Terceros		24	25	25	26	26	27	28	29	29	30
Útiles de oficina		2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
Servicios básicos		7	7	8	8	8	8	8	9	9	9
GASTOS DE MARKETING Y VENTAS	0	21	22	23	25	26	27	28	30	31	33
Promoción y Publicidad		21	22	23	25	26	27	28	30	31	33
EBITDA	0	28	47	61	73	87	101	107	114	120	131
Depreciación y Amortización		9	9	9	9	7	7	7	7	7	7
UTILIDAD OPERATIVA	0	19	38	51	64	80	94	100	106	113	123
Gastos financieros		10	7	6	6	5	5	4	3	2	1
Utilidad antes de impuestos		9	31	45	58	74	89	96	103	110	122
Impuesto a la renta		2	9	13	16	21	25	27	29	31	34
UTILIDAD NETA	0	16	29	39	48	59	69	73	77	82	89

4. El Flujo de caja

El flujo de caja muestra las entradas de salida de dinero para un determinado periodo (Mayorga & Araujo, 2013) mientras que el flujo de operación incluye todas aquellas transacciones vinculadas con la producción, administración y ventas y servicios de una empresa (Ortiz, 1997). A continuación se describe los aspectos clave considerados en la elaboración tanto del flujo de caja económico como del financiero.

- *Flujo de caja económico*

El flujo de caja económico incluye el resultado en términos de efectivo, de todas las transacciones realizadas para la compra de activos fijos y otros activos productivos a largo plazo, la compra o venta de inversiones temporales, las inversiones compradas o vendidas en otras sociedades, el rendimiento de las anteriores inversiones, etc. (Ortiz, 1997). La elaboración del flujo de caja económico de Rockrea tomó como base la utilidad neta del Estado de Resultados y se le adicionó la depreciación. Cabe señalar que este estado financiero también considera la variación de capital de trabajo, pero la empresa sólo invierte en él al inicio del periodo, lo cual no genera ninguna variación.

Por otro lado, se ha considerado en el año cero la inversión en activos fijos por S/116,168, así como la inversión en activo intangible de S/24,700 y el capital de trabajo de S/24,920. También se incorporó el crédito fiscal proveniente del IGV de las inversiones en el año cero, el cual ascendió a S/24,510 desembolsados en dicho periodo y recuperados durante el primer año de operaciones (Ver Tabla 49).

Tabla 49: Crédito Fiscal (en miles de S/ constantes)

Detalle	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
IGV Ventas		52.8	58.2	62.3	66.3	70.7	75.1	77.8	80.4	83.1	86.7
IGV Compras	3.6	11.9	12.4	12.8	13.3	13.8	14.3	14.8	15.3	15.8	16.4
IGV Inversiones (Activo Fijo)	20.9	-	-	-	0.1	2.4	-	-	0.1	-	2.4
Saldo de IGV (a pagar a SUNAT)	-24.5	40.8	45.9	49.5	52.9	54.6	60.9	63.0	65.0	67.3	68.0

- *Flujo de caja financiero*

El flujo de caja financiero incluye la obtención de recursos de parte de los socios, ya sea como aportes de capital o como préstamos a la empresa, etc. (Ortiz, 1997). En el caso de Rockrea se consideró el ingreso de efectivo por la deuda del periodo inicial por un valor de S/71,387, y el pago de deudas de amortizaciones e intereses de la deuda de largo plazo (ver Tabla 50).

Tabla 50: Flujo de Caja (en miles de S/ constantes)

Descripción	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
UTILIDAD NETA	0	16	29	39	48	59	69	73	77	82	89
(+) Depreciación		9	9	9	9	7	7	7	7	7	7
Variación Capital de Trabajo		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FLUJO OPERATIVO	0	26	39	48	57	66	76	80	85	89	96
Inversión en Activo Fijo	116	0	0	0	1	13	0	0	1	0	13
Inversión en Activo Intangible	25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversión en Capital de Trabajo	25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Crédito Fiscal	-25	25	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Perpetuidad											338
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-190	50	39	48	57	53	76	80	84	89	422
Tasa de Descuento (CCPP)	23.88%										
Factor de Descuento		1.2	1.5	1.9	2.4	2.9	3.6	4.5	5.5	6.9	8.5
Flujo de Caja Descontado	-190	40	25	25	24	18	21	18	15	13	50
Saldo de Caja Económico Acumulado	-190	-140	-102	-54	3	56	132	213	297	386	808
Ingreso de efectivo (deuda)	71										
Deuda (pago amortizaciones)		-2	-3	-3	-3	-4	-5	-5	-6	-7	-8
Deuda (pago intereses)		-10	-7	-6	-6	-5	-5	-4	-3	-2	-1
Capital (pago dividendos)		0	0	0	-10	-12	-14	-15	-15	-16	-18
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-119	38	29	39	38	32	53	57	59	63	394
Saldo de Caja Financiero Acumulado	-119	-81	-52	-13	25	57	110	166	226	289	683

Tal como se observa, el flujo de caja económico incluye además un valor equivalente a los flujos futuros del negocio a partir del año 11 (perpetuidad).

5. La rentabilidad económico-financiera

La rentabilidad económica-financiera del proyecto determina también su viabilidad (Mayorga & Araujo, 2013). A fin de poder realizar dicha evaluación a partir de los flujos de caja de Rockrea, se empleará el costo de oportunidad del capital (COK) y el costo de capital promedio ponderado (CCPP).

5.1 El costo de oportunidad del capital (COK)

El costo de oportunidad del capital es igual al rendimiento esperado de la mejor cartera disponible en el mercado con la misma sensibilidad al riesgo sistémico, el cual se puede determinar a través del Capital Asset Pricing Model (CAPM), dado por la siguiente ecuación (Berk & Demarzo, 2008):

$$\text{COK} = r_f + \beta * (r_m - r_f) + \text{RP} + \text{PT}$$

Dónde:

- r_f es la tasa libre de riesgo
- r_m es la tasa de rentabilidad esperada de mercado
- Beta es el coeficiente de riesgo específico
- $(r_m - r_f)$ es la prima de riesgo de mercado.
- RP es el riesgo país
- PT es la prima por tamaño de empresa

Para hallar el costo de oportunidad del capital a través de la ecuación descrita, se considerará una tasa libre de riesgo equivalente a 2.28% (US Treasury 10Y, 2015), una prima por riesgo de mercado (cantidad en que el rendimiento esperado del mercado excede a la tasa libre de riesgo) multiplicada por factor beta de riesgo específico del mercado presente en los rendimientos del valor (Berk & Demarzo, 2008). Así, se tomará el beta para la Industria Educativa cuyo valor es de 0.95 (Damodaran, 2015), a partir del cual se calcula un beta apalancado de la empresa de 1.57. Además, como prima de mercado se tomará la media aritmética Stock-T.Bill comprendida entre 1928-2014, la cual es de 8% (Damodaran, 2015), adicionando al conjunto una prima por riesgo país de 1.82% (BCRP, 2015).

Por otro lado, se añadió una prima por tamaño de empresa, la cual se obtuvo de la diferencia entre las rentabilidades de empresas de menor tamaño con relación a las más grandes

(The Remarkable History of Returns of Small Cap Stocks, 2014), siendo ésta 7.21% (diferencia de 19.68% y 12.47%).

De este modo, siguiendo la ecuación descrita se determina que el costo de oportunidad del capital equivale a 23.05% anual. Dado que dicha tasa está expresada en dólares, es necesario convertirla a una tasa en soles, para lo cual se emplea la siguiente relación:

$$\text{COK soles} = (1 + \text{COK dólares}) * (1 + \text{Devaluación del sol/dólar}) - 1$$

Teniendo en cuenta que el tipo de cambio del día 30 de setiembre de 2015 fue de 3.220 y el que correspondió al 30 de setiembre de 2013 fue de 2.781, se calcula la tasa de devaluación promedio anual en 7.60%. Así, se obtiene un COK en soles de 32.40%.

5.2 El costo promedio ponderado de capital (CPPC)

El costo promedio ponderado de capital se obtiene de ponderar el costo de oportunidad del capital accionario y el costo de deuda después de impuestos (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010). Para hallar el costo de capital promedio ponderado se utilizará la siguiente fórmula:

$$\text{CPPC} = K_d (1-T) * D / (C+D) + \text{COK} * C / (C+D)$$

Donde:

- K_d es el costo de deuda
- COK es el costo de oportunidad del capital
- T es la tasa de impuesto a la renta
- $D / (C+D)$ es el peso de la deuda con relación al financiamiento total
- $C / (C+D)$ es el peso del capital propio con relación al financiamiento total

Este costo es el rendimiento requerido de las inversiones de la empresa que tengan en esencia los mismos riesgos que las operaciones actuales (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010). Por eso esta es la tasa de descuento para evaluar los flujos operativos. Teniendo en cuenta que el costo de la deuda, como se mencionó anteriormente, fue de 17.51%, el costo de oportunidad del capital 32.40%, el peso de la deuda 43.1%, el peso del capital 56.9% y la tasa de impuesto a la renta 28%, el costo promedio ponderado de capital que se obtiene es de 23.88%.

6. Evaluación de rentabilidad

Algunos indicadores que permiten establecer la rentabilidad del proyecto son desarrollados a continuación.

a. *El valor presente neto (VAN)*

“El valor presente neto representa la suma presente de la inversión inicial más los ingresos netos presentes y futuros de un proyecto; si el resultado del VAN es positivo significa que la rentabilidad del proyecto es superior a la tasa de oportunidad del dinero en otra inversión, y que, por lo tanto es financieramente viable” (Ortiz, 1997). Así, en el caso de Rockrea se descontó el flujo de caja económico empleando el costo de capital promedio ponderado (CCPP) para determinar el VAN económico (VANe) mientras que el flujo de caja financiero fue descontado con el costo de oportunidad del capital (COK) para hallar el VAN financiero (VANf), cuyos resultados se muestran en la Tabla 51.

Tabla 51: Valor presente neto (en miles de S/)

Indicador	Flujo Económico	Flujo Financiero
Valor Presente Neto	59.5	16.2

Se observa que ambos valores de VAN son positivos, por lo que éste indicador muestra que el proyecto es rentable y resulta conveniente ponerlo en marcha.

b. *La tasa interna de retorno (TIR)*

La tasa interna de retorno (TIR) es la tasa de interés que hace que el VAN sea igual a cero, es decir, aquella tasa de oportunidad para la cual el proyecto en estudio es apenas aceptable (Ortiz, 1997). Bajo esta condición se evalúa por separado para el caso Rockrea una tasa interna de retorno económico (TIRe) y financiero (TIRf) a partir de los flujos de caja correspondientes. Los resultados se muestran en la Tabla 52.

Tabla 52: Tasa interna de retorno

Indicador	Flujo Económico	Flujo Financiero
Tasa Interna de Retorno	30.7%	36.1%

Se verifica que ambas tasas internas de retorno son mayores a las tasas de descuento aplicadas a los flujos de caja que fueron evaluados para obtenerlas por lo que es conveniente invertir en el proyecto.

$$\text{TIRe: } 30.7\% > \text{CCPP: } 23.88\%$$

$$\text{TIRf: } 36.1\% > \text{COK: } 32.40\%$$

7. Análisis de Sensibilidad

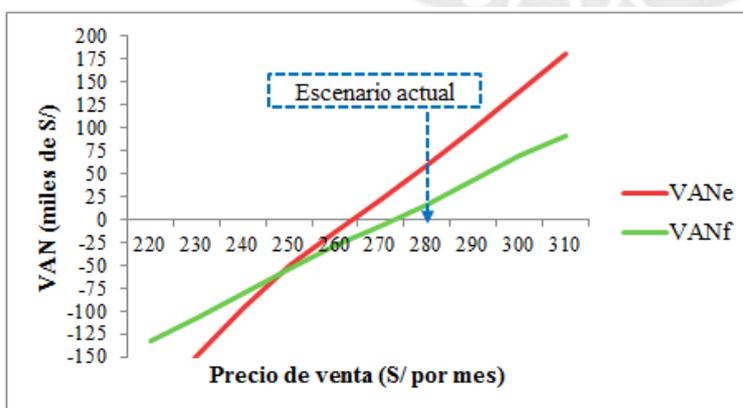
La idea básica del análisis de escenarios es congelar todas las variables, excepto una, y ver qué tan sensible es la estimación del VPN a los cambios en esa variable (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010). Si bien el escenario elegido para el desarrollo de la tesis ha sido conservador, adicionalmente se ha considerado tres escenarios optimistas e igual número de escenarios pesimistas tomando en cuenta cambios en las variables críticas del proyecto, como son el precio de venta mensual, el número de niños por grupo y la tarifa por hora (sin beneficios) que se paga al facilitador de música.

Con relación al precio de venta, se analizó variaciones entre los S/250 y S/310 mensuales, determinándose que una reducción de precio del orden de S/10 con relación al previsto de S/280 aún podría permitir a la empresa ser rentable a nivel económico pero dejaría de serlo desde la perspectiva financiera, según se observa en la Tabla 53 y en la Figura 35 para lo referente al impacto en el VAN.

Tabla 53: Sensibilidad del precio de venta

Precio mensual	VANe	TIRe	VANf	TIRf
310	180.710	43.8%	91.3	52.4%
300	140.219	39.5%	69.7	47.8%
290	97.903	35.0%	41.9	41.8%
280	59.510	30.7%	16.2	36.1%
270	21.564	26.4%	-6.7	31.0%
260	-14.816	22.1%	-29.7	25.8%
250	-51.226	17.7%	-53.6	20.4%

Figura 35: Variación del VAN en función al precio de venta

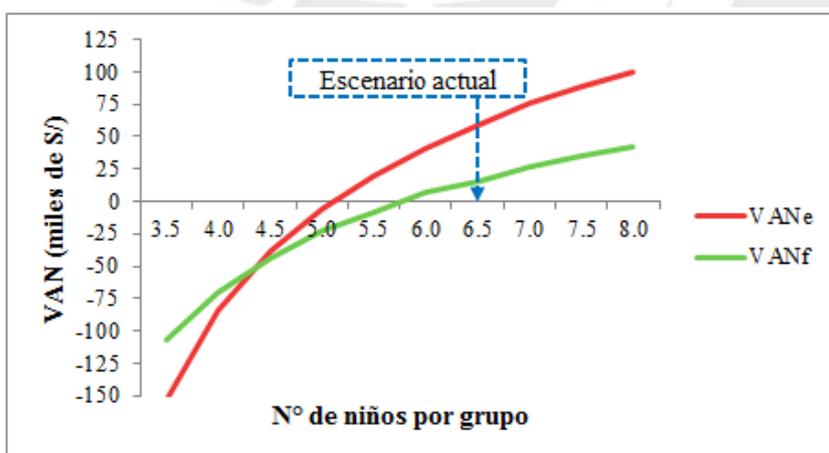


En cuanto al número de niños por grupo, se verificó que es posible reducir el tamaño del grupo a un promedio de hasta 6.0 participantes sin que el proyecto deje de ser rentable en términos económicos y financieros, tal como se aprecia en la Tabla 54 y en la Figura 36.

Tabla 54: Sensibilidad del número de niños por grupo

Número	VANe	TIRe	VANf	TIRf
8.0	99.7	35.2%	42.7	41.9%
7.5	88.5	34.0%	35.3	40.3%
7.0	75.5	32.5%	26.6	38.3%
6.5	59.5	30.7%	16.2	36.1%
6.0	40.8	28.6%	6.4	33.9%
5.5	20.1	26.2%	-7.8	30.7%
5.0	-6.1	23.1%	-23.1	27.2%

Figura 36: Variación del VAN en función al número de niños por grupo



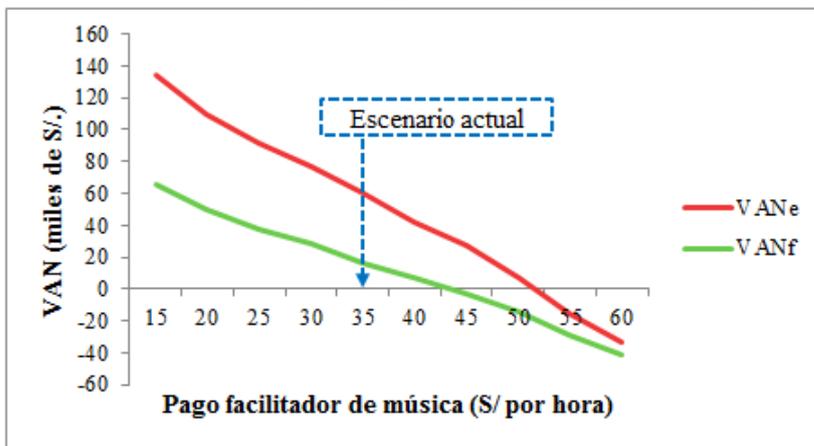
Finalmente, al analizar variaciones en el pago por hora para el facilitador de música, fijado inicialmente en S/35, se identificó que la empresa aún podría ser rentable con un incremento en la tarifa hasta los S/43 por hora, según se puede apreciar en la Tabla 55 y en la Figura 37.

De acuerdo al análisis realizado, si bien el margen para realizar algún tipo de descuento sobre el precio de venta es limitado, se considera que este tipo de acción no sería necesaria más allá de la etapa de introducción del servicio en la medida en que el público al que éste se dirige tiene posibilidades de pago. Por otra parte, el riesgo asociado a una reducción del tamaño del grupo se puede minimizar estableciendo una política de apertura de grupos a partir de un número mínimo de participantes inscritos. En contraste, existe cierto margen para poder incrementar la tarifa para el facilitador de música y retenerlo.

Tabla 55: Sensibilidad del pago por hora para el facilitador de música

Tarifa	VANe	TIRe	VANf	TIRf
50	7.2	24.7%	-13.9	29.4%
45	27.2	27.0%	-3.0	31.8%
40	41.9	28.7%	7.1	34.1%
35	59.5	30.7%	16.2	36.1%
30	77.1	32.7%	28.1	38.7%
25	91.8	34.4%	38.1	41.0%
20	109.4	36.4%	50.1	43.7%

Figura 37: Variación del VAN en función al pago por hora para el facilitador de música



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo con la metodología empleada en el estudio de mercado y las herramientas aplicadas se validó la necesidad identificada y las características principales del modelo de negocio; se aterrizó la idea según el público objetivo basándose en la administración de la información obtenida y corroborada durante la investigación.

Se verificó bajo un escenario conservador, la existencia de público dispuesto a la adquisición del servicio según los diferentes puntos de concentración y los accesos respectivos. Este público consumidor compone la demanda del servicio y asegura la viabilidad del negocio.

La puesta en marcha del proyecto requiere una inversión de S/165,788, de la cual se financiará S/24,920 en capital de trabajo con un préstamo de la CMAC Tacna a un año, a una tasa de interés de 21.67%, además de S/46,467 en activos fijos mediante un préstamo a 10 años proveniente del banco BBVA Continental. La inversión restante será financiada con el aporte de los accionistas.

Se considera que el proyecto es rentable en la medida en que tanto el VANe (S/59.510) como el VANf (S/16,168) resultaron positivos; además, las tasas internas de retorno TIRe (30.7%) y TIRf (36.1%) son mayores al costo de oportunidad del capital (COK: 32.40%) y del costo de capital promedio ponderado (CCPP: 23.88%) respectivamente.

Como recomendaciones se deberían establecer políticas de descuentos acordes con el perfil del segmento únicamente para la etapa de introducción del servicio, así como políticas sobre la cantidad mínima de participantes inscritos para abrir un grupo. Por otro lado, se cuenta con un margen razonable para incrementar la tarifa por hora del facilitador de música, lo que permitiría captar talento y retenerlo.

REFERENCIAS

- ACCEP. (2015). *Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento del Perú*. Obtenido de <http://www.accep.org.pe/asociados.php#slider-list>
- Adán, P. (2014). *Rock Marketing, una historia del rock diferente*. Madrid: SCLibro.
- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alvarez del Blanco, R. (2011). *Neuromarketing, fusión perfecta*. Madrid: Pearson Education.
- APEIM. (2013). *Niveles socioeconómicos*. Obtenido de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2013.pdf>
- APEIM. (2015). *Niveles socioeconómicos*. Obtenido de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2015.pptx>
- BCRP. (2015). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2016*. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reporte-de-inflacion-enero-2015-presentacion.pdf>
- BCRP. (2015). *Reporte semanal*. Lima.
- Berk, J., & Demarzo, P. (2008). *Finanzas corporativas*. México: Pearson Education.
- Calero, M. (2012). *Creatividad: reto de innovación educativa*. México D.F.: Alfaomega.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México D.F.: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México D. F. : McGraw Hill.
- Collins, A. (2014). How playing an instrument benefits your brain. Recuperado el 3 de Octubre de 2015, de <https://www.youtube.com/watch?v=R0JKCYZ8hng>
- Dadamia, O. (2001). *Educación y creatividad*. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.
- Damodaran. (2015). *Betas by Sector*. Obtenido de Beta Damodaran for Education Industry: http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Damodaran. (2015). *Historical Equity Risk Premiums Damodaran. Aritmethic average Stock-T.Bill 1928-2014*. Obtenido de http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2581517
- Decreto Supremo, N° 003-97-TR (27 de 03 de 1997).

- Delval, J. (2002). *El desarrollo humano*. Madrid: Siglo XXI de España Editores.
- Feldman, R. (2007). *Desarrollo psicológico a través de la vida*. México D.F.: Pearson Education.
- Forbes. (2015). Retos al implementar aplicaciones móviles en tu empresa. *Revista Financiera Forbes*. Obtenido de <http://www.forbes.com.mx/retos-al-implementar-aplicaciones-moviles-en-tu-empresa/>
- Fructuoso, C., & Gómez, C. (s.f.). La danza como elemento educativo en el adolescente. *Apunts*, 31-37. Recuperado el 4 de Octubre de 2015, de <http://www.revista-apunts.com/es/hemeroteca?article=563>
- Gestión. (19 de junio de 2014). Lima Centro lidera con la creación de más de 183,000 microempresas, afirma la CCL. *Gestión*. Obtenido de <http://gestion.pe/empresas/lima-centro-lidera-creacion-mas-183000-microempresas-afirma-ccl-2100716>
- Gestión. (18 de Setiembre de 2015). BCR reduce estimado de crecimiento de Perú de 3.9% a 3.1% para el 2015. *Gestión*. Obtenido de <http://gestion.pe/economia/bcr-reduce-estimado-crecimiento-peru-39-31-2015-2143226>
- GFK. (2015). *Metodología para muestreo por cuotas*. Lima: GFK.
- Hargreaves, D. (1991). *Infancia y educación artística*. Madrid: Morata.
- Hargreaves, D. (1998). *Música y desarrollo psicológico*. Barcelona: GRAÓ.
- Hargreaves, D., Marshall, N., & North, A. (Abr.-may. de 2005). Psicopedagogía y educación musical. *Eufonía: didáctica de la música*(34).
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGRAW-HILL.
- Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración estratégica*. México D.F.: Cengage Learning.
- INEI. (julio de 2011). *Manual de Usuario del Sistema de Información Geográfica para emprendedores*. Obtenido de SIGE: http://sige.inei.gob.pe/sige/manual/SIGE_Mu.pdf
- INEI. (2014). *Comportamiento de la Economía Peruana en el cuarto trimestre del 2014*. Obtenido de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n01_pbi-trimestral_2014iv.pdf
- INEI. (2014). *Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

- INEI. (2014). *Población y territorio*. Obtenido de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf
- INEI. (2014). *Una mirada a Lima Metropolitana*. Obtenido de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf
- INEI. (2015). *Tasas de Crecimiento de la Población*. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0015/capp-52.htm
- Jorquera, C. (Noviembre de 2004). Métodos históricos o activos en educación musical. *Revista electrónica LEEME*(14). Obtenido de <http://musica.rediris.es/leeme/revista/jorquera04.pdf>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *The execution premium*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Naucalpan de Juárez: Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing*. México D.F.: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Trías de Bes, F. (2011). *Innovar para ganar : el modelo A-F*. Barcelona: Urano.
- Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2008). *Administración de operaciones: procesos y cadena de valor*. Naucalpan de Juárez: Pearson Education.
- Ley, N° 30296 (Congreso de la República del Perú 2014). Obtenido de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/30296.pdf>
- Lima Cultura. (2014). *Lima Vive Rock 2014*. (M. d. Lima, Editor) Obtenido de <http://www.limacultura.pe/agenda-cultural/lima-vive-rock-2014>
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios, personal, tecnología y estrategia*. Naucalpan de Juárez: Pearson Education.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. Naucalpan de Juárez: Pearson Education.
- Mayorga, D., & Araujo, P. (2013). *El Plan de Marketing*. Lima: CIUP.
- MEF. (2011). *Ministerio de Economía y Finanzas*. Obtenido de Según ranking de World Economic Forum sube a posición 67, Perú mejora sus niveles de competitividad.
- MINCUL. (2015). *¿Quiénes somos?* Obtenido de <http://www.cultura.gob.pe/es/informacioninstitucional/quienessomos>

- MINEDU. (2012). *Resolución Ministerial N° 0387 - 2012 - ED*. Obtenido de http://www.minedu.gob.pe/dipecud/xtras/R_M_387_2012_ED.pdf
- MINEDU. (2013). *Ley General de Educación*. Obtenido de http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf
- Ortiz, H. (1997). *Flujo de Caja y proyecciones financieras*. Bogotá: Grupo Editorial 87.
- Osterwalder, A. (2014). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want (Strategyzer)*. Obtenido de <https://strategyzer.com/books/value-proposition-design>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.
- Pep, A., Diaz, M., Giráldez, A., & Ibarrextre, G. (2009). *10 ideas clave: el aprendizaje creativo*. Barcelona: Graó.
- Pineau', F., & Mora, A. (2011). *La (re)construcción de las identidades en la música popular andina en Perú: un campo de disputa y negociación cultural*. Obtenido de <http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/ensayospedagogicos/article/viewFile/4475/4305>
- Porter, M. (2003). *Ser competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Regalado, O., Fuentes, C., Aguirre, G., García, N., Miu, R., & Vallejo, R. (2009). *Factores críticos de éxito en los centros comerciales de Lima Metropolitana y el Callao*. (Esan, Ed.) Obtenido de http://www.esan.edu.pe/publicaciones/Descargue%20el%20documento%20completo_.pdf
- Riveros, C. (2012). *Formas de organización de las escenas musicales alternas en Lima*. Obtenido de http://www.academia.edu/3377939/Tesis_-_Las_formas_de_organizaci%C3%B3n_de_las_escenas_musicales_alternas_en_Lima._El_caso_de_las_bandas_ska_del_bar_de_Bermab%C3%A9_del_2005_al_2007
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Naucalpan de Juárez: Pearson Education.
- Robinson, K. (2006). *Do schools kill creativity?* Obtenido de http://www.ted.com/talks/ken_robinson_says_schools_kill_creativity/transcript?language=en

- Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (2010). *Fundamentos de finanzas corporativas*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- SUNAT. (2015). *Del Impuesto General a las Ventas*. Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/igv/regla/titulo1.htm>
- The Remarkable History of Returns of Small Cap Stocks*. (2014). Obtenido de http://www.comap.com/FloydVest/Course/PDF/Remarkable_Hist_Sm_Cap_Stocks.pdf
- Trianes, M. (2012). *Psicología del desarrollo y de la educación*. Madrid: Pirámide.
- UCSS. (2011). *Lima Norte y la necesidad de*. Obtenido de http://www.ucss.edu.pe/osel/mercado_labor_forma/pdf/presentaciones_2011/ENADE_independencia_2011.pdf
- Unicef. (2004). *Desarrollo psicosocial de los niños y las niñas*. Recuperado el 3 de Octubre de 2015, de <http://www.unicef.org/colombia/pdf/ManualDP.pdf>
- US Treasury 10Y. (2015). *Daily Treasury Yield Curve Rates*. Obtenido de <http://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yield>
- Vaqueiro, M. (2014). *Arriba el telón: enseñar Teatro y enseñar desde el teatro*. Obtenido de <http://www.mecd.gob.es/portugal/dms/consejerias-exteriores/portugal/publicaciones/arribaeltel-n1/arribaeltel%C3%B3n.pdf>
- Victoria, M. (2001). ¿Por qué los niños deben aprender música? *Colombia Médica*, 32(4). Recuperado el 4 de Octubre de 2015, de <http://www.redalyc.org/exportar cita.oa?id=28332408>
- Woolfolk, A. (2014). *Psicología educativa*. Naucalpan de Juárez: Pearson Education.

ANEXO A: SECTORES DE OBSERVACIÓN

Av. Carlos Alberto Izaguirre y Las Palmeras



SIGE Sistema de Información Geográfica para Emprendedores

PERÚ Ministerio de Promoción y Defensa del Emprendedor

INEI Instituto Nacional de Estadística e Informática

FIDOM

Ciudad: LIMA Y CALLAO Distrito: LOS OLIVOS Fecha: 22/04/2015

Datos Generales

Giros seleccionados: Enseñanza secundaria de formación general Personal ocupado: Todos Ventas Netas (en nuevos soles): Todos

Centros educativos primarios Todos

Área de influencia: 400 radio en metros Rangos de edades: 6 a 11

Información de Negocios

Giros	Total	Inicio de Operaciones			Personal ocupado					Ventas Netas (en nuevos soles)				
		Hasta 2 años	De 3 a 5 años	Más de 5 años	1	2-4	5-10	11-100	Más de 101	0	De 1 hasta 10,000	De 10,001 hasta 200,000	De 200,001 hasta 500,000	Más de 500,000
Centros educativos primarios	15	0	5	10	4	5	6	0	0	3	1	9	2	0
Enseñanza secundaria de formación general	8	0	1	7	3	1	2	2	0	3	0	3	0	2
Total	23	0	6	17	7	6	8	2	0	6	1	12	2	2

Fuente: INEI CENEC 2008

Información de Segmento de Mercado

Total Manzanas	Total Viviendas	Total Hogares	Total Población	Rangos de edades					Sexo			
				Primera Infancia (0-5)	Niño (6-11)	Adolescente (12-17)	Joven (18-29)	Adulto (30-59)	Adulto mayor (60 a más)	Hombre	Mujer	
76	3093	3272	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Av. Angélica Gamarra y Alfredo Mendiola



SIGGE Sistema de Información Geográfica para Emprendedores														
Ciudad: LIMA Y CALLAO				Distrito: LOS OLIVOS				Fecha: 22/04/2015						
Datos Generales														
Giros seleccionados				Personal ocupado				Ventas Netas (en nuevos soles)						
Enseñanza secundaria de formación general				Todos				Todos						
Centros educativos primarios				Todos				Todos						
Área de influencia				Rangos de edades										
400 radio en metros				6 a 11										
Información de Negocios														
Giros	Total	Inicio de Operaciones			Personal ocupado					Ventas Netas (en nuevos soles)				
		Hasta 2 años	De 3 a 5 años	Más de 5 años	1	2-4	5-10	11-100	Más de 101	0	De 1 hasta 10,000	De 10,001 hasta 200,000	De 200,001 hasta 500,000	Más de 500,000
Centros educativos primarios	12	0	6	6	5	7	0	0	0	4	0	8	0	0
Enseñanza secundaria de formación general	6	0	1	5	0	1	3	2	0	0	0	4	2	0
Total	18	0	7	11	5	8	3	2	0	4	0	12	2	0
Fuente: INEI CENEC 2008														
Información de Segmento de Mercado														
Total Manzanas	Total Viviendas	Total Hogares	Total Población	Rangos de edades					Sexo					
				Primera Infancia (0-5)	Niño (6-11)	Adolescente (12-17)	Joven (18-29)	Adulto (30-59)	Adulto mayor (60 a más)	Hombre	Mujer			
77	2868	3012	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		

Av. Tomas Valle y Panamericana Norte



SIGGE Sistema de Información Geográfica para Emprendedores														
Ciudad: LIMA Y CALLAO				Distrito: LOS OLIVOS				Fecha: 22/04/2015						
Datos Generales														
Giros seleccionados				Personal ocupado				Ventas Netas (en nuevos soles)						
Enseñanza secundaria de formación general				Todos				Todos						
Centros educativos primarios				Todos				Todos						
Área de influencia				Rangos de edades										
400 radio en metros				6 a 11										
Información de Negocios														
Giros	Total	Inicio de Operaciones			Personal ocupado					Ventas Netas (en nuevos soles)				
		Hasta 2 años	De 3 a 5 años	Más de 5 años	1	2-4	5-10	11-100	Más de 101	0	De 1 hasta 10,000	De 10,001 hasta 200,000	De 200,001 hasta 500,000	Más de 500,000
Centros educativos primarios	14	0	7	7	4	4	3	3	0	3	1	9	1	0
Enseñanza secundaria de formación general	3	0	1	2	1	0	0	2	0	1	0	0	1	1
Total	17	0	8	9	5	4	3	5	0	4	1	9	2	1
Fuente: INEI CENEC 2008														
Información de Segmento de Mercado														
Total Manzanas	Total Viviendas	Total Hogares	Total Población	Rangos de edades					Sexo					
				Primera Infancia (0-5)	Niño (6-11)	Adolescente (12-17)	Joven (18-29)	Adulto (30-59)	Adulto mayor (60 a más)	Hombre	Mujer			
85	3821	4100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		

Av. Túpac Amaru y Eduardo de Habich



Ciudad: LIMA Y CALLAO		Distrito: SAN MARTIN DE PORRES		Fecha: 22/04/2015										
Datos Generales														
Giros seleccionados:		Personal ocupado		Ventas Netas (en nuevos soles)										
Enseñanza secundaria de formación general		Todos		Todos										
Centros educativos primarios		Todos		Todos										
Área de influencia:		Rangos de edades:												
400 radio en metros		6 a 11												
Información de Negocios														
Giros	Total	Inicio de Operaciones			Personal ocupado					Ventas Netas (en nuevos soles)				
		Hasta 2 años	De 3 a 5 años	Más de 5 años	1	2-4	5-10	11-100	Más de 101	0	De 1 hasta 10,000	De 10,001 hasta 200,000	De 200,001 hasta 500,000	Más de 500,000
Centros educativos primarios	15	0	4	11	5	4	4	2	0	4	2	3	0	1
Enseñanza secundaria de formación general	12	0	4	8	6	1	3	2	0	6	0	4	1	1
Total	27	0	8	19	11	5	7	4	0	10	2	12	1	2
Fuente: INEI CENEC 2008														
Información de Segmento de Mercado														
Total Manzanas	Total Viviendas	Total Hogares	Total Población	Rangos de edades					Sexo					
				Primera Infancia (0-5)	Niño (6-11)	Adolescente (12-17)	Joven (18-29)	Adulto (30-59)	Adulto mayor (60 a más)	Hombre	Mujer			
71	4387	4593	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		

ANEXO B: ÁMBITO DE INFLUENCIA PRINCIPAL

Principal: Cruce de avenidas Carlos Izaguirre y Palmeras



Rango de edad 6 a 11 años

Total		Inicio de Operaciones			Personal ocupado					Ventas Netas (en nuevos soles)				
		Hasta 2 años	De 3 a 5 años	Más de 5 años	1	2-4	5-10	11-100	Más de 101	0	De 1 hasta 10,000	De 10,001 hasta 200,000	De 200,001 hasta 500,000	Más de 500,000
Centros educativos primarios	15	0	5	10	4	5	0	0	0	0	3	1	9	2
Enseñanza secundaria de formación general	8	0	1	7	3	1	2	2	0	3	0	3	0	2
Total	23	0	6	17	7	6	8	2	0	6	1	12	2	2

Total Manzanas	Total Viviendas	Total Hogares	Total Poblacion	Rangos de edades					Sexo			
				Primera Infancia (0-5)	Niño (6-11)	Adolescente (12-17)	Joven (18-29)	Adulto (30-59)	Adulto mayor (60 a más)	Hombre	Mujer	
76	3093	3272	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Rango de edad 12 a 17 años

Total		Inicio de Operaciones			Personal ocupado					Ventas Netas (en nuevos soles)				
		Hasta 2 años	De 3 a 5 años	Más de 5 años	1	2-4	5-10	11-100	Más de 101	0	De 1 hasta 10,000	De 10,001 hasta 200,000	De 200,001 hasta 500,000	Más de 500,000
Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Total Manzanas	Total Viviendas	Total Hogares	Total Poblacion	Rangos de edades					Sexo			
				Primera Infancia (0-5)	Niño (6-11)	Adolescente (12-17)	Joven (18-29)	Adulto (30-59)	Adulto mayor (60 a más)	Hombre	Mujer	
79	2931	3116	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

ANEXO C: ÁMBITO DE INFLUENCIA AV. ANTÚNEZ DE MAYOLO



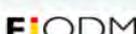
Rango de edad 6 a 11 años

Giros seleccionados		Personal ocupado					Ventas Netas (en nuevos soles)							
Enseñanza secundaria de formación general		Todos					Todos							
Centros educativos primarios		Todos					Todos							
Área de influencia		Rangos de edades					Sexo							
200 radio en metros		6 a 11					Todos							
Información de Negocios														
Giros	Total	Inicio de Operaciones			Personal ocupado					Ventas Netas (en nuevos soles)				
		Hasta 2 años	De 3 a 5 años	Más de 5 años	1	2-4	5-10	11-100	Más de 101	0	De 1 hasta 10,000	De 10,001 hasta 200,000	De 200,001 hasta 500,000	Más de 500,000
Centros educativos primarios	4	0	3	1	3	1	0	0	0	0	2	0	2	0
Enseñanza secundaria de formación general	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0
Total	5	0	3	2	3	1	1	0	0	2	0	3	0	
Fuente: INEI CENEC 2008														
Información de Segmento de Mercado														
Total Manzanas	Total Viviendas	Total Hogares	Total Población	Rangos de edades					Sexo					
				Primera Infancia (0-5)	Niño (6-11)	Adolescente (12-17)	Joven (18-29)	Adulto (30-59)	Adulto mayor (60 a más)	Hombre	Mujer			
23	1263	1300	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Fuente: INEI CPV 2007														

   														
Ciudad: LIMA Y CALLAO				Distrito: LOS OLIVOS				Fecha: 30/04/2015						
Datos Generales														
Giros seleccionados				Personal ocupado				Ventas Netas (en nuevos soles)						
Enseñanza secundaria de formación general				Todos				Todos						
Centros educativos primarios				Todos				Todos						
Área de influencia				Rangos de edades				Sexo						
150 radio en metros				6 a 11				Todos						
Información de Negocios														
Giros	Total	Inicio de Operaciones			Personal ocupado					Ventas Netas (en nuevos soles)				
		Hasta 2 años	De 3 a 5 años	Más de 5 años	1	2-4	5-10	11-100	Más de 101	0	De 1 hasta 10,000	De 10,001 hasta 200,000	De 200,001 hasta 500,000	Más de 500,000
Centros educativos primarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Enseñanza secundaria de formación general	2	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0
Total	2	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0
Fuente: INEI CENEC 2008														
Información de Segmento de Mercado														
Total Manzanas	Total Viviendas	Total Hogares	Total Población	Rangos de edades					Sexo					
				Primera Infancia (0-5)	Niño (6-11)	Adolescente (12-17)	Joven (18-29)	Adulto (30-59)	Adulto mayor (60 a más)	Hombre	Mujer			
13	664	678	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Fuente: INEI CPV 2007														

Rango de edad de 12 a 17 años

   														
Ciudad: LIMA Y CALLAO				Distrito: LOS OLIVOS				Fecha: 08/06/2015						
Datos Generales														
Giros seleccionados				Personal ocupado				Ventas Netas (en nuevos soles)						
Área de influencia				Rangos de edades				Sexo						
200 radio en metros				12 a 17				Todos						
Información de Negocios														
Giros	Total	Inicio de Operaciones			Personal ocupado					Ventas Netas (en nuevos soles)				
		Hasta 2 años	De 3 a 5 años	Más de 5 años	1	2-4	5-10	11-100	Más de 101	0	De 1 hasta 10,000	De 10,001 hasta 200,000	De 200,001 hasta 500,000	Más de 500,000
Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Fuente: INEI CENEC 2008														
Información de Segmento de Mercado														
Total Manzanas	Total Viviendas	Total Hogares	Total Población	Rangos de edades					Sexo					
				Primera Infancia (0-5)	Niño (6-11)	Adolescente (12-17)	Joven (18-29)	Adulto (30-59)	Adulto mayor (60 a más)	Hombre	Mujer			
23	1263	1300	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Fuente: INEI CPV 2007														

   														
Ciudad: LIMA Y CALLAO				Distrito: LOS OLIVOS				Fecha: 08/06/2015						
Datos Generales														
Giros seleccionados				Personal ocupado				Ventas Netas (en nuevos soles)						
Área de influencia				Rangos de edades				Sexo						
150 radio en metros				12 a 17				Todos						
Información de Negocios														
Giros	Total	Inicio de Operaciones			Personal ocupado					Ventas Netas (en nuevos soles)				
		Hasta 2 años	De 3 a 5 años	Más de 5 años	1	2-4	5-10	11-100	Más de 101	0	De 1 hasta 10,000	De 10,001 hasta 200,000	De 200,001 hasta 500,000	Más de 500,000
Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Fuente: INEI CENEC 2008														
Información de Segmento de Mercado														
Total Manzanas	Total Viviendas	Total Hogares	Total Población	Rangos de edades					Sexo					
				Primera Infancia (0-5)	Niño (6-11)	Adolescente (12-17)	Joven (18-29)	Adulto (30-59)	Adulto mayor (60 a más)	Hombre	Mujer			
14	702	719	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Fuente: INEI CPV 2007														

ANEXO D: ÁMBITO DE INFLUENCIA AV. CARLOS IZAGUIRRE CON PANAMERICANA NORTE



Rango de edad de 6 a 11 años

Giros seleccionados		Personal ocupado					Ventas Netas (en nuevos soles)								
Enseñanza secundaria de formación general		Todos					Todos								
Centros educativos primarios		Todos					Todos								
Área de influencia		Rangos de edades					Sexo								
120 radio en metros		6 a 11					Todos								
Giros	Total	Inicio de Operaciones			Personal ocupado					Ventas Netas (en nuevos soles)					
		Hasta 2 años	De 3 a 5 años	Más de 5 años	1	2-4	5-10	11-100	Más de 101	0	De 1 hasta 10,000	De 10,001 hasta 200,000	De 200,001 hasta 500,000	Más de 500,000	
Centros educativos primarios	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Enseñanza secundaria de formación general	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0

Fuente: INEI CENEC 2008

Total Manzanas	Total Viviendas	Total Hogares	Total Población	Rangos de edades					Sexo			
				Primera Infancia (0-5)	Niño (6-11)	Adolescente (12-17)	Joven (18-29)	Adulto (30-59)	Adulto mayor (60 a más)	Hombre	Mujer	
11	531	545	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: INEI CPV 2007

Rango de edad 12 a 17 años

Giros seleccionados		Personal ocupado					Ventas Netas (en nuevos soles)							
Área de influencia		Rangos de edades					Sexo							
100 radio en metros		12 a 17					Todos							
Giros	Total	Inicio de Operaciones			Personal ocupado					Ventas Netas (en nuevos soles)				
		Hasta 2 años	De 3 a 5 años	Más de 5 años	1	2-4	5-10	11-100	Más de 101	0	De 1 hasta 10,000	De 10,001 hasta 200,000	De 200,001 hasta 500,000	Más de 500,000
Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: INEI CENEC 2008

Total Manzanas	Total Viviendas	Total Hogares	Total Población	Rangos de edades					Sexo			
				Primera Infancia (0-5)	Niño (6-11)	Adolescente (12-17)	Joven (18-29)	Adulto (30-59)	Adulto mayor (60 a más)	Hombre	Mujer	
9	394	406	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: INEI CPV 2007

ANEXO E: ÁMBITO DE INFLUENCIA AVENIDA PANAMERICANA NORTE (ALFREDO MENDIOLA)



Rango de edad de 6 a 11 años

SIGGE		Sistema de Información Geográfica para Emprendedores		PERÚ		Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo		INEI		INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA		FIODM		
Ciudad: LIMA Y CALLAO				Distrito: LOS OLIVOS				Fecha: 30/04/2015						
Datos Generales														
Giros seleccionados				Personal ocupado				Ventas Netas (en nuevos soles)						
Enseñanza secundaria de formación general				Todos				Todos						
Centros educativos primarios				Todos				Todos						
Área de influencia				Rangos de edades				Sexo						
150 radio en metros				6 a 11				Todos						
Información de Negocios														
Giros	Total	Inicio de Operaciones			Personal ocupado					Ventas Netas (en nuevos soles)				
		Hasta 2 años	De 3 a 5 años	Más de 5 años	1	2-4	5-10	11-100	Más de 101	0	De 1 hasta 10,000	De 10,001 hasta 200,000	De 200,001 hasta 500,000	Más de 500,000
Centros educativos primarios	3	0	1	2	0	0	1	2	0	0	0	3	0	0
Enseñanza secundaria de formación general	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	3	0	1	2	0	0	1	2	0	0	0	3	0	0
Fuente: INEI CENEC 2008														
Información de Segmento de Mercado														
Total Manzanas	Total Viviendas	Total Hogares	Total Población	Rangos de edades					Sexo					
				Primera Infancia (0-5)	Niño (6-11)	Adolescente (12-17)	Joven (18-29)	Adulto (30-59)	Adulto mayor (60 a más)	Hombre	Mujer			
17	512	541	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Fuente: INEI CPV 2007														

Rango de edad de 7 a 14 años

SIGGE		Sistema de Información Geográfica para Emprendedores		PERÚ		Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo		INEI		INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA		FIODM	
Ciudad: LIMA Y CALLAO				Distrito: LOS OLIVOS				Fecha: 08/06/2015					
Datos Generales													
Giros seleccionados													
Área de influencia				Rangos de edades				Sexo					
120 radio en metros				12 a 17				Todos					
Información de Negocios													
Giros	Total	Inicio de Operaciones			Personal ocupado					Ventas Netas (en nuevos soles)			
		Hasta 2 años	De 3 a 5 años	Más de 5 años	1	2-4	5-10	11-100	Más de 101	0	De 1 hasta 10,000	De 10,001 hasta 200,000	De 200,001 hasta 500,000
Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fuente: INEI CENEC 2008													
Información de Segmento de Mercado													
Total Manzanas	Total Viviendas	Total Hogares	Total Población	Rangos de edades					Sexo				
				Primera Infancia (0-5)	Niño (6-11)	Adolescente (12-17)	Joven (18-29)	Adulto (30-59)	Adulto mayor (60 a más)	Hombre	Mujer		
14	453	469	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fuente: INEI CPV 2007													

Desde la avenida Las Palmeras hacia la zona norte (límite con avenida Los Alisos), no se considera debido a que no cuenta con el público objetivo de la zona, ya que en su gran mayoría el estrato según nivel de ingresos es medio o medio bajo como se aprecia en el gráfico.



Avenida Carlos Izaguirre y Universitaria

En el tramo oeste se localiza público objetivo; no obstante, no se tomará en cuenta ya que cerca de la zona se encuentra uno de los competidores directos MUSA, cuya influencia prima en la zona.

ANEXO F: ANGÉLICA GAMARRA Y PANAMERICANA NORTE

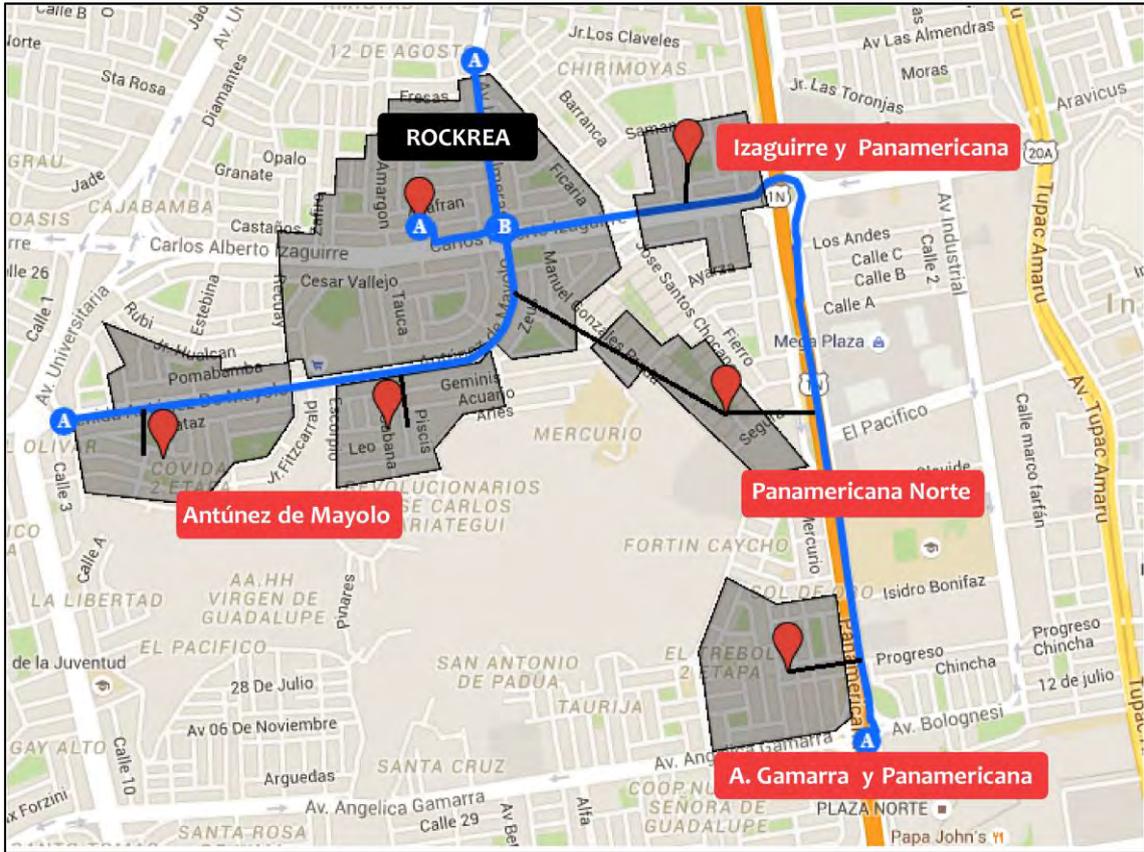
Rango de edad de 6 a 11

 Sistema de Información Geográfica para Emprendedores														 PERÚ		 INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA		 FIODM	
Ciudad: LIMA Y CALLAO				Distrito: LOS OLIVOS				Fecha: 23/07/2015											
Datos Generales																			
Giros seleccionados																			
Área de influencia				Rangos de edades				Sexo											
270 radio en metros				6 a 11				Todos											
Información de Negocios																			
Giros	Total	Inicio de Operaciones			Personal ocupado					Ventas Netas (en nuevos soles)									
		Hasta 2 años	De 3 a 5 años	Más de 5 años	1	2-4	5-10	11-100	Más de 101	0	De 1 hasta 10,000	De 10,001 hasta 200,000	De 200,001 hasta 500,000	Más de 500,000					
Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
Fuente: INEI CENEC 2008																			
Información de Segmento de Mercado																			
Total Manzanas	Total Viviendas	Total Hogares	Total Población	Rangos de edades					Sexo										
				Primera Infancia (0-5)	Niño (6-11)	Adolescente (12-17)	Joven (18-29)	Adulto (30-59)	Adulto mayor (60 a más)	Hombre	Mujer								
43	1303	1354	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0						
Fuente: INEI CPV 2007																			

Rango de edad de 12 a 17

 Sistema de Información Geográfica para Emprendedores														 PERÚ		 INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA		 FIODM	
Ciudad: LIMA Y CALLAO				Distrito: LOS OLIVOS				Fecha: 23/07/2015											
Datos Generales																			
Giros seleccionados																			
Área de influencia				Rangos de edades				Sexo											
275 radio en metros				12 a 17				Todos											
Información de Negocios																			
Giros	Total	Inicio de Operaciones			Personal ocupado					Ventas Netas (en nuevos soles)									
		Hasta 2 años	De 3 a 5 años	Más de 5 años	1	2-4	5-10	11-100	Más de 101	0	De 1 hasta 10,000	De 10,001 hasta 200,000	De 200,001 hasta 500,000	Más de 500,000					
Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0						
Fuente: INEI CENEC 2008																			
Información de Segmento de Mercado																			
Total Manzanas	Total Viviendas	Total Hogares	Total Población	Rangos de edades					Sexo										
				Primera Infancia (0-5)	Niño (6-11)	Adolescente (12-17)	Joven (18-29)	Adulto (30-59)	Adulto mayor (60 a más)	Hombre	Mujer								
44	1291	1343	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0						
Fuente: INEI CPV 2007																			

ANEXO G: ZONA PRINCIPAL E INFLUENCIA DEL NEGOCIO



ANEXO H: DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN

Zonas	Hogares 6-11	Hogares 12-17
Zona Principal (Palmeras e Izaguirre)	3272	3116
Antúnez de Mayolo	1978	2020
Carlos Izaguirre	545	406
Panamericana Norte	541	469
Angélica Gamarra	1354	1343
Total Hogares	7690	7354
Total Hogares	15044	

Paso 1 Se divide la cantidad de hogares de cada rango entre el total de hogares de ambos.

Edad	Población/Peso
6 a 11	51.12
12 a 17	48.88

Paso 2 Se calcula el rango de las edades al restar el mayor menos el menor y sumarle 1

Edad	Calculo de Rango
6 a 11	6
12 a 17	6

Paso 3 Se pondera al dividir el paso 1 entre el paso 2

Edad	Calculo % por año en el rango
6 a 11	8.52
12 a 17	8.15

Paso 4 Se colocan los nuevos rangos deseados y se realiza lo mismo que en el paso 3 para estos nuevos rangos

Edad	Calculo de Rango
7 a 14	8
15 a 17	3

Paso 5 Se multiplica el paso 4 con el paso 3 para dar un nuevo peso en base a la ponderación previa y se suma

Edad	Nuevo Rango por % por año
7 a 14	68.16
15 a 17	24.44
	92.60

Paso 6 Se divide cada suma entre el total y se obtiene un porcentaje

Edad	Redistribuir
7 a 14	0.74
15 a 17	0.26

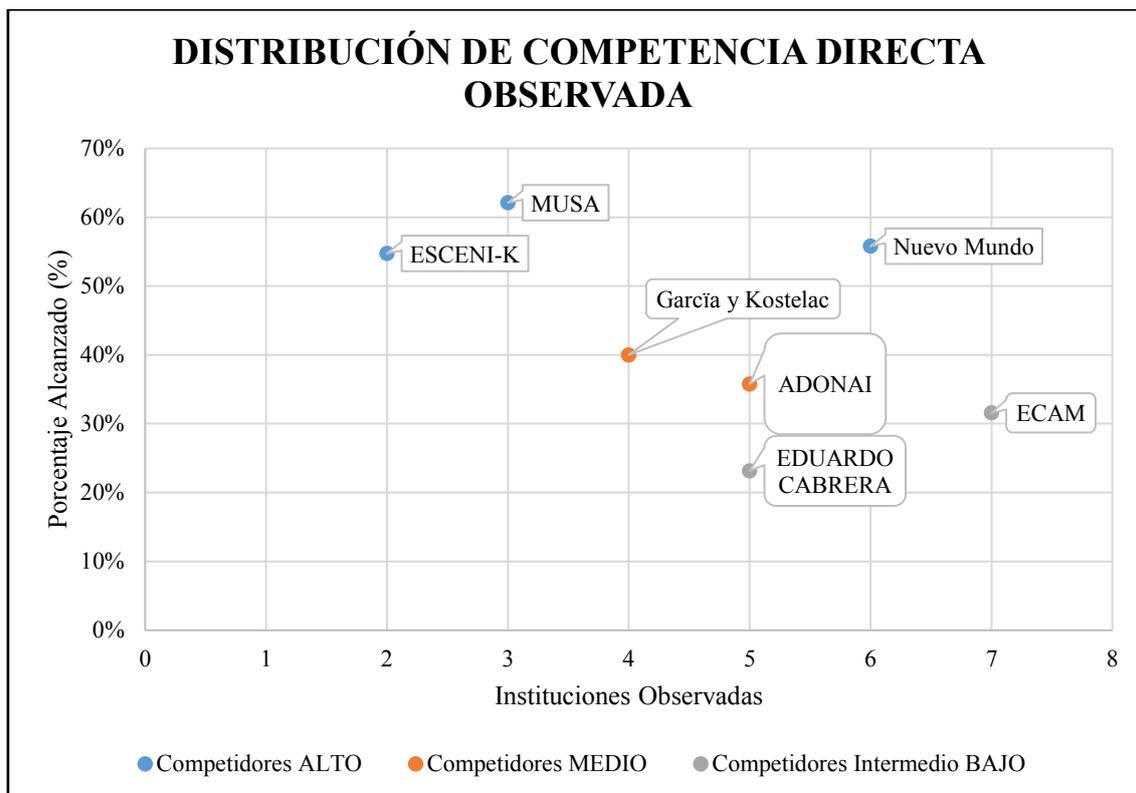
Paso 7 Finalmente el porcentaje obtenido se multiplica sobre el total de hogares

Edad	Distribución final
7 a 14	11073
15 a 17	3971

ANEXO I: FORMATO DE CARACTERÍSTICAS PARA MAPEO DE COMPETIDORES

CATEGORIAS DE OBSERVACION	CUMPLIMIENTO			PUNTAJE ASIG.	PUNTAJE REF.	COMENTARIOS
	SI	NO	NA			
1. INFRAESTRUCTURA						
<i>1.1 CONDICIONES</i>						
1.1.1 CERCANÍA AL PUNTO ESTRATÉGICO					5	
1.1.2 VENTILACION E ILUMINACION					3	
1.1.3 SEÑALIZACIÓN Y SEGURIDAD FÍSICA					3	
1.1.4 LIMPIEZA Y ORDEN					3	
1.1.5 AMPLITUD					3	
1.1.6 DECORACION INTERIORES Y EXTERIORES					3	
2. PERSONAL						
<i>2.1 PREPARACION PROFESIONAL</i>						
2.1.1 PERSONAL STAFF					4	
2.1.2 PERSONAL ENSEÑANZA					6	
<i>2.2 ACTITUD DE SERVICIO</i>						
2.2.1 PREDISPOSICIÓN A INFORMAR					3	
2.2.2 FLUIDEZ DE COMUNICACIÓN					3	
2.2.3 DOMINIO DEL TEMA					3	
<i>2.3 APARIENCIA</i>						
2.3.1 PULCRITUD					3	
2.3.2 UNIFORME/VESTIMENTA					3	
3.SERVICIO PRINCIPAL						
<i>3.1 MÚSICA</i>						
3.1.1 CLASE PERSONALIZADA					2	
3.1.2 CLASE GRUPAL					3	
3.1.3 FORMATO BANDA					5	
3.1.4 OTROS: _____					2	
<i>3.2 ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS</i>						
3.2.1 TEATRO					3	
3.2.2 DANZAS PERUANAS					3	
3.2.3 DANZA MODERNA					3	
3.2.4 DANZA ESTILOS URBANOS					3	
3.2.4 ARTES VISUALES / PLÁSTICAS					3	
3.2.5 OTROS: _____					2	
4. MARKETING						
<i>4.1 PRECIO</i>						
4.1.1 POR INSTRUMENTO					3	
4.1.2 MATRICULA					-1	
<i>4.2 PROMOCIONES</i>						
4.1.1 DESCUENTO POR PAQUETE					2	
4.1.2 TUTORIALES GRATUITOS					2	
4.1.3 SORTEOS / PREMIOS					2	
<i>4.3 ALIANZAS ESTRATÉGICAS</i>						
4.3.1 COLEGIOS					2	
4.3.2 CENTROS DE IDIOMAS					2	
4.3.3 CENTROS COMERCIALES					2	
4.3.4 OTROS: _____					2	
5. PUBLICO						
<i>5.1 EDADES</i>						
5.1.1 SOLO PARA NIÑOS					2	
5.1.2 DOS O MÁS GRUPOS DE EDADES					1	
<i>5.2 HORARIOS</i>						
5.2.1 FLEXIBILIDAD DE HORARIOS					2	
5.2.2 HORAS POR SEMANA					2	
<i>5.3 FRECUENCIA</i>						
5.3.1 DOS VECES POR SEMANA					2	
5.3.2 UNA VEZ POR SEMANA					1	
PUNTAJE OBTENIDO					100	
PORCENTAJE DE SIMILITUD					100%	

ANEXO J: ESCALAS DE COMPETENCIA DE COMPETIDORES



ANEXO K: PRECIOS POR HORA DE COMPETIDORES

Competidores	Precios por hora
Escuela Contemporánea de Arte y Música (ECAM)	S/ 42.50
García y Kostelac	S/ 35.00
Eduardo Cabrera	S/ 25.00
Escéni-k	S/ 20.42
Musa	S/ 16.25
Adonai	S/ 13.75
Casa Cultural Nuevo Mundo	S/ 12.00

ANEXO L: ENTREVISTAS A EXPERTOS

Entrevistado:	ANDRES DULULE	
Breve reseña :	Ex vocalista Banda de Rock Frágil	
Objetivos:	Entender escenario del sector musical actual. Identificar los beneficios de la música y el formato banda en los niños Determinar cómo las artes escénicas complementa la educación musical	
Fecha:	12 de Julio de 2015	
Tema	Preguntas realizadas	Información relevante
Iniciativas que hayan llamado la atención del entrevistado	¿Cuál es su opinión acerca de la industria musical actualmente en el país?	En la actualidad, hay elementos poco desarrollados para considerarse industria. Los artistas terminan realizando múltiples tareas logísticas, se carece de presupuestos lo que genera mayor informalidad en las presentaciones.
Beneficios de las artes expresivas	¿Qué beneficios les brinda la música a los niños?	Los niños al aprender música ven las cosas con otra óptica, los ordena, les ayuda a conseguir sus objetivos y los encamina a lo que les gusta hacer. Les hace entender mucho más sobre la vida.
	¿Cuáles son los pros y contra de pertenecer a una banda?	Como pro es integrarte con otros músicos, de modo que puedas sincronizarte con el grupo, a un nivel de entenderlos con sólo gestos y miradas, y crecer todos en conjunto. Sin embargo, sin un buen comando y una buena integración todo se desdibuja.
Relación entre artes visuales y música	¿Qué relación ve entre la música y las artes escénicas?	La música es una expresión humana y en el escenario las artes escénicas son productos, son procesos que involucran el cuerpo en el espacio fundamentalmente, pero también una serie de elementos que nutren, que potencian esa experiencia.
Recomendaciones	¿Qué tipo de talleres nos recomendaría darles a los niños?	Le recomendaría programas de sonidos simples como los antiguos que daban en la televisión. También incentivar la creación de propia música e improvisar.

Entrevistado:	RAUL ALVAREZ	
Breve reseña :	Especialista en Gestión Cultural y Musical	
Objetivos:	<ol style="list-style-type: none"> 1 Identificar oportunidades e iniciativas en el medio. 2 Identificar los beneficios de la música y banda en los niños 3 Determinar cómo las artes escénicas complementa la educación musical 	
Fecha:	4 de Agosto de 2015	
Tema	Preguntas realizadas	Información relevante
Iniciativas que hayan llamado la atención del entrevistado	¿Cuál es su opinión acerca de la industria musical actualmente en el país?	Es necesario la autogestión, los protagonistas se tienen que mover, armar propios festivales, promover colectivos musicales y se debe de interiorizar como un trabajo tipo empresa. Se está fomentando un marco legal para fomentar la actividad musical en el país y propiciar la organización
Beneficios de las artes expresivas	¿Qué beneficios les brinda las artes a los niños?	Existe una posición muy minimizadora del potencial de las artes en el fortalecimiento integral de la persona. Se debería orientar al establecimiento de habilidades y capacidades que contribuyan al desempeño ante situaciones personales como profesionales.
	¿Qué centros son reconocidos por incentivar y fortalecer las disciplinas?	La escuela de la Católica, José María Arguedas y San Martín; sin embargo, debería generarse una oferta grande que responda a la demanda de música en el Perú. Además no se debe descuidar la formación musical del niño en su desarrollo integral.
Relación entre artes visuales y música	¿Existen zonas mapeadas por el Ministerio acerca del consumo musical?	Se encuentra el proceso, parte de lo que está gestionando son los Puntos de Cultura que son propiciados por centros en diferentes lugares del país. El objetivo es medir el alcance de la música en el comportamiento económico del país.
Recomendaciones	¿Qué tipo de talleres nos recomendaría darles a los niños?	Considerar el aspecto demográfico, el tipo de público al que se dirige, qué es lo que buscan los padres para sus hijos y fijar una tarifa que corresponda a la realidad identificada.

Entrevistado:	SANTIAGO GIRALDO	
Breve reseña :	Profesor de Improvisación en Los Olivos	
Objetivos:	<ol style="list-style-type: none"> 1 Identificar costos de la atención del servicio de improvisación 2 Identificar los beneficios de la impro en los niños y en la música 3 Determinar cómo las artes escénicas complementa la educación musical 	
Fecha:	22 de Junio de 2015	
Tema	Preguntas realizadas	Información relevante
Iniciativas que hayan llamado la atención del entrevistado	¿Qué tipos de talleres de arte atrae a los niños?	<p>Cualquier arte que se les enseñe a partir de un juego les atrae. Con los niños se trabajan cosas más lúdicas.</p> <p>El taller de clau es el más solicitado, porque es el más comercial y el que más llama la atención por la forma en que se ha dado a conocer, y por sus beneficios es apreciado por los padres.</p>
Beneficios de las artes expresivas	¿Qué beneficios otorga la improvisación en el niño?	<p>Te hace perder la timidez, las ganas de jugar, ya que la improvisación se enseña como un juego, y también tiene sus reglas como todo juego entre ellas: la escucha, la predisposición del juego y el no decirle no a ninguna propuesta.</p> <p>Las reglas se incorporan en el juego mientras se realiza.</p> <p>También ayuda en la parada, el dominio escénico mirar siempre al público, desenvolverte mejor y solucionar rápidamente las cosas que se le presentan, te ayuda a expresarte, te quita lo retraído. El arte da vida, da esperanza y eso se inculca.</p>
Costo de la enseñanza	¿Cuánto gana un profesor de impro?	Yo cobro por alumno 50 soles por 4 clases, es decir, S/.12, 50 por clase. Es un precio bajo para la zona, y porque está en etapa de iniciación.
Recomendaciones	¿Cómo podría ayudar la improvisación al formato banda?	<p>Hay una técnica llamada Sound Painting la cual es un conjunto de lenguaje de sordo mudos (señas con las manos) que se usa para creaciones colectivas y en las funciones realizadas se trabaja con actores, clau, bailarines, músicos.</p> <p>A partir de estas señas se practica el impro de manera interdisciplinar, cada uno en su rubro; lo que genera trabajo en equipo y esto definitivamente puede ayudar a despertar la creatividad para la música (ejemplo: improvisar una melodía).</p>

Entrevistado:	MARCOS MAIZEL	
Breve reseña :	Productor Musical y guitarrista de banda rock Uchpa Profesor de música	
Objetivos:	<ol style="list-style-type: none"> 1 Identificar oportunidades e iniciativas en el medio. 2 Identificar los beneficios de la música y banda en los niños 3 Determinar cómo las artes escénicas complementa la educación musical 	
Fecha:	24 de Junio de 2015	
Tema	Preguntas realizadas	Información relevante
Iniciativas que hayan llamado la atención del entrevistado	¿Cuál es su opinión acerca de la industria musical actualmente en el país?	<p>Está en buen camino, y es un buen avance que primero estén las universidades y que empiecen a respetar a un músico, tanto como un doctor, un abogado, como una profesión más.</p> <p>Un factor importante en la música es la capacidad de poder transmitir a tu audiencia, y eso es algo que se debería balancear en las universidades.</p>
Beneficios de las artes expresivas	¿Por qué es importante la enseñanza de música en niños?	<p>Porque ya ha quedado demostrado, aparte que alegra el corazón, y potencia el cerebro, puesto que activa zonas que no lo hace otra actividad.</p> <p>Al niño no solamente le va a ayudar a que sea buen músico, sino también para que cuando él estudie en su colegio, pueda captar y comprender mejor.</p> <p>La música es muy importante y debería ser obligatorio que todo niño toque un instrumento.</p>
Relación entre artes visuales y música	¿Qué metodología recomendaría para enseñar?	<p>La metodología que aplico cuando enseño es Yamaha y tiene una duración de un año.</p> <p>Más que saber de armonía y lectura, en realidad es como un hobby, tanto para niños como para adultos.</p>
Recomendaciones	¿Qué tipo recomendaría a los niños?	<p>En clase grupal no puedes avanzar rápido, tienes que darte cuenta que todos están contentos, y que todos han entendido, y sobre todo que han aprendido.</p> <p>Si son niños tener en cuenta entre 6 a 7 como máximo por grupo.</p>

Entrevistado:	ROLANDO SANTILLAN	
Breve reseña :	Docente de música	
Objetivos:	<ol style="list-style-type: none"> 1 Entender escenario básico actual. 2 Identificar los beneficios de la música y banda en los niños 3 Determinar cómo las artes escénicas complementa la educación musical 	
	6 de Agosto de 2015	
Tema	Preguntas realizadas	Información relevante
Iniciativas que hayan llamado la atención del entrevistado	¿Cuál es su opinión acerca de la industria musical actualmente en el país?	La educación musical del país realmente es muy baja, se ha tomado como algo elitista. Perú en el 2014 en el aspecto de educación musical es muy pobre, no llega a todos lados. Y si se llega a dar una educación musical realmente, no es gente que se ha preparado para una educación musical.
Beneficios de las artes expresivas	¿Qué beneficios les brindan la música a los niños?	Por el desarrollo psicomotor, fino, agudo, grueso, cognitivo, y está comprobado científicamente, que incluso las conexiones de las neuronas es más sólida, el proceso de información con la que procesa el cerebro se vuelve más rápido, es como el internet, si tu tenías antes una conexión de 2 megas con la música tu proceso de ir y venir de la información se vuelve 10 megas, y sin pagar más.
Relación entre artes visuales y música	¿En cuánto tiempo aprender a tocar instrumentos?	Mi tiempo record ha sido dos semanas, empero es relativo, depende de los chicos, si los chicos lo ven como un curso más van a demorar un mes o hasta dos meses. Cada grupo que acepto es un reto.
Recomendaciones	¿Qué tipo de talleres nos recomendaría darles a los niños?	Pienso que la música es algo natural que debe estar en cada hogar más allá del género que escuches, mientras haya música en un hogar va a ayudar bastante a un niño de forma recreativa.

Entrevistado:		ANABELÍ BOLAÑOS
Breve reseña :	Docente de Teatro	
Objetivos:	1 Identificar costos de la atención del servicio de improvisación 2 Identificar los beneficios de la impro en los niños y en la música 3 Determinar cómo las artes escénicas complementa la educación musical	
Fecha:	22 de Junio de 2015	
Tema	Preguntas realizadas	Información relevante
Iniciativas que hayan llamado la atención del entrevistado	¿Qué tipos de talleres de arte atrae a los niños?	Cualquier arte que se les enseñe a partir de un juego les atrae. El clauin es el que más llama la atención por la forma en que se ha dado a conocer, que les gusta a los padres.
Beneficios de las artes expresivas	¿Qué beneficios otorga las artes escénicas?	Capacidad de sociabilizar con otros, te hacen ser líder, si lo tienes dentro de ti te ayuda a sacarlo, no necesariamente todos los niños van a ser líderes pero si los ayuda a descubrir ese liderazgo. También, ayuda a resolver conflicto en los niños, a manejar la frustración, que es uno de los problemas más frecuentes, los niños más peleoneros en los colegios, y que más los gritan, generalmente son así porque no saben manejar su frustración, entonces algo no les sale y rompen, golpean, no saben cómo canalizar y decirlo, pedirlo. Las artes escénicas y la expresión oral y física los ayudan a canalizar toda esa frustración.
Costo de la enseñanza	¿Cuánto debe durar una clase?	Hasta los siete años 45-1 hora está bien, puedes hacer dos horas pero con un break para que tomen agua, conversen o jueguen.
Recomendaciones	¿Cómo podría ayudar la improvisación al formato banda?	Si, para empezar creo que la música te ayuda a expresarte, te ayuda a sacar cosas, pueden ir de la mano. Mis clases siempre iban con música para calentamiento. Una canción instrumental puede traerte una historia a la cabeza que puedes plasmar luego en escena.

Entrevistado:	LORENA PASTOR	
Breve reseña :	Coordinadora Artes Escénicas	
Objetivos:	<ol style="list-style-type: none"> 1 Identificar costos de la atención del servicio de improvisación 2 Identificar los beneficios de la impro en los niños y en la música 3 Determinar cómo las artes escénicas complementa la educación musical 	
Fecha:	22 de Junio de 2015	
Tema	Preguntas realizadas	Información relevante
Iniciativas que hayan llamado la atención del entrevistado	¿Qué se debe entender por artes escénicas?	<p>Cuando se habla de artes escénicas nos referimos al cuerpo en el espacio frente a otro.</p> <p>También hay un tema que tiene que ver con comunicarte con un otro y la capacidad de poder transformar relaciones con los demás.</p>
Beneficios de las artes expresivas	¿Qué beneficios otorga las artes escénicas?	<p>Son espacios donde los jóvenes pueden interactuar, comunicarse y expresarse desde diversos lugares y culturas.</p> <p>A través de la creación artística puedes manifestar tus puntos de vista, tu historia personal, tus expectativas, tus sueños, la relación con tus pares, la relación con los miembros de la sociedad, etc.</p> <p>Entonces es un espacio que permite la comunicación que además genera procesos creativos.</p> <p>El proceso creativo artístico involucra todo tu ser.</p>
Costo de la enseñanza	¿Qué relación hay entre la música y las artes escénicas?	<p>Es totalmente relacionado, la música es otra expresión humana y en el escenario las artes escénicas son productos, son procesos que involucran el cuerpo en el espacio fundamentalmente, pero también una serie de elementos que nutren, que potencian esa experiencia.</p> <p>La música es una Diosa. Para que la exista necesita de un ser humano que la ejecute.</p> <p>Las artes escénicas dialogan y se nutre de la música, de lo audiovisual, de la fotografía, de la literatura.</p>
Recomendaciones	¿Qué tipo de talleres nos recomendaría darles a los niños?	<p>Música es perfecta, incluyendo el arte y el juego, todo lo que a ellos les haga jugar, imaginar.</p> <p>Recomiendo talleres de ritmo, espacios donde ellos tengan una percepción de su cuerpo y que lo aprendan a valorar y a cuidar.</p>

Entrevistado:	ERIK BAUMMAN	
Breve reseña :	Músico terapeuta	
Objetivos:	<ol style="list-style-type: none"> 1 Entender escenario básico actual. 2 Identificar los beneficios de la música y banda en los niños 3 Determinar cómo las artes escénicas complementa la educación musical 	
Fecha:	3 de Agosto de 2015	
Tema	Preguntas realizadas	Información relevante
Iniciativas que hayan llamado la atención del entrevistado	¿Qué se debe de entender por la musicoterapia?	Es el uso de la música o cualquier producto sonoro no tiene que ser una música estética correcta. Puede realizarse por un músico-terapeuta, con el fin de ayudar a una persona con una meta fija, favorecer el desarrollo de su mundo emocional, crecimiento personal, disminución del dolor. La música es súper para conectar, es útil para crear un vínculo entre dos o más personas.
Beneficios de las artes expresivas	¿Cuáles son los beneficios que en tu experiencia has identificado en cuanto a la música en el caso de niños?	Lo primero es que te ayuda a organizarte un montón, la música tiene orden y formas que te ayudan a generar estructura. En el caso de niños pequeños, por ejemplo, te ayuda a ser estructura o un buen cimiento psíquico, patrones. Te permite expresarte, no importa la edad que tengas y le da un contexto a esa expresión. Lo otro es que trabaja mucho el tema de vínculo. En la música es bien difícil que sea un proceso de uno. Cuando tienes dos personas e instrumentos alrededor normalmente se construye un producto en común entre las dos personas.
Relación entre artes visuales y música	¿Qué relación ve entre la música y las artes escénicas?	La música es una expresión humana y en el escenario las artes escénicas son productos, son procesos que involucran el cuerpo en el espacio, integran diferentes áreas, diferentes funciones. Cuando cantas no estas usando lo mismo que el lenguaje, sino usas otro hemisferio que te permite un desarrollo integrado de funciones cerebrales.
Recomendaciones	¿Qué tipo de talleres nos recomendaría darles a los niños?	Que jueguen con los instrumentos, en el calentamiento, interpreten sonidos libres para soltarse y que afiancen poco a poco la relación que se tiene dentro de la banda, que se entiendan sin decirse nada.

Entrevistado:		CAROL HERNANDEZ
Breve reseña :	Docente de Comunicaciones Actriz, especialista en improvisación	
Objetivos:	1 Identificar costos de la atención del servicio de improvisación 2 Identificar los beneficios de la impro en los niños y en la música 3 Determinar cómo las artes escénicas complementa la educación musical	
Fecha:	22 de Junio de 2015	
Tema	Preguntas realizadas	Información relevante
Iniciativas que hayan llamado la atención del entrevistado	¿Qué despierta las artes en los niños?	<p>Las artes despiertan una sensibilidad que despierta tus impulsos, educa y permite confiar en tu instinto, el no tener miedo de lanzarte.</p> <p>La obra musical no es tan conocida, hasta donde tengo información la más conocida es Preludio, que enseña actuación, canto y baile.</p>
Beneficios de las artes expresivas	¿Qué beneficios otorga la improvisación en el niño? ¿Cuál es la diferencia entre el teatro y la improvisación?	<p>Un niño es un improvisador nato, el niño quiere jugar siempre, no tiene miedo de fallar, tiene capacidad de imaginación y de construir con otra persona.</p> <p>Lo que hacemos con el niño es reforzar esas capacidades con la improvisación para que no las pierda.</p> <p>La improvisación es el arte de crear de la nada y los niños constantemente están creando, según la edad se refuerza aquello que queremos que no se pierda.</p> <p>La improvisación recurre a juegos que hacen que no notes que te encuentras actuando, tú puedes hacer improvisación y no te das cuenta que lo estás realizando, mientras que en teatro te enseñan a trabajar el texto, la fisicalidad.</p> <p>El hecho es que no se pierda la capacidad creativa que tienen.</p>
Costo de la enseñanza	¿Qué te gustaría de un centro de enseñanza como colaborador?	<p>Que me paguen a tiempo y que me traten bien.</p> <p>Que cuando yo llegue esté ordenado y limpio, que haya personal que me reciba y de apoyo que esté para cualquier cosa y que el lugar sea agradable.</p>
Recomendaciones	¿Cómo podría ayudar la improvisación al formato banda?	Podrían tener un calentamiento de 40 minutos de improvisación o baile y luego las clases de música para que los chicos estén más dispuestos a crear y jugar.

Entrevistado:	BRAULIO MOGOLLON	
Breve reseña :	Productor de eventos	
Objetivos:	1 Entender escenario básico actual. 2 Identificar los beneficios de la música y banda en los niños 3 Determinar cómo las artes escénicas complementa la educación musical	
Fecha:	3 de marzo de 2015	
Tema	Preguntas realizadas	Información relevante
Iniciativas que hayan llamado la atención del entrevistado	¿Cuál es su opinión acerca de la industria musical actualmente en el país?	Tenemos muy buenas bandas, pero lo que nos falta es la industria. Yo creo que eso debería volver porque eso le va a hacer un bien a todos. Y va a ser muy saludable, yo creo que el rock peruano nunca ha muerto. La industria ha afectado a todos los tipos de música. Ahora los grupos ganan por presentación, el problema es que ahí las bandas nuevas no ganan. En el transcurso de unos años va a volver y va a volver con fuerza, porque la represa está llena de bandas, de arte.
Beneficios de las artes expresivas	¿Qué piensa de la educación musical en el país?	Me parece bueno porque tienes que entender que la música es una profesión también. El que tu estudies música no significa que vas a terminar siendo músico de banda, de grupo, sino que estamos hablando de la educación para convertirte en maestro de música. Se puede vivir de la música; lo que está sucediendo es que algunas bandas no pueden vivir de su misma banda. Pero de la música si se puede. Ahora el problema musical es a nivel nacional. Yo me pongo en los zapatos de la gente que hace música criolla y seguimos escuchando música de hace veinte o treinta años atrás
Relación entre artes visuales y música	¿Cómo podría conceptualizar la banda de rock?	Una banda de rock tiene dos conceptos fundamentales: la familia y la empresa. Como familia tienen que aceptarse con todos sus defectos, virtudes y demás, y tienen que ayudarse a crecer, y tienen que enseñarse el uno al otro para que el otro este al nivel del otro. Y tiene que comulgar, tienen que sentir, y tienen que llorar y alegrarse el uno por el otro. Y tienen que darse cuenta que son una familia; y cuando se peleen tienen que pedirse disculpas y reconciliarse
Recomendaciones	¿Qué tipo de talleres nos recomendaría darles a los niños?	Me parece una idea formidable, pero en vez de hacer una escuela de rock con formato foráneo tienes que adaptarlo a nuestra realidad. Para eso tendrías que recorrer el gusto musical de los niños.

Entrevistado:	MÓNICA SILVA	
Breve reseña :	Docente de Artes Escénicas	
Objetivos:	1 Entender escenario básico actual. 2 Identificar los beneficios de las danzas en los niños 3 Determinar cómo las artes escénicas complementa la educación musical	
Fecha:	12 de Julio de 2015	
Tema	Preguntas realizadas	Información relevante
Iniciativas que hayan llamado la atención del entrevistado	¿Existen cursos de danza dirigidos a la etapa creativa?	<p>Sí, justo soy profesora desde este año aquí en la Católica, también dicto en la UPC; dicto un curso de creatividad y aquí en la Católica se da por el lado de la enseñanza de la metodología para la danza y también cursos teóricos y de improvisación y de exploración de movimiento.</p> <p>Una de las cosas que investigo es el análisis del movimiento, y también trabajo como bailarina, coreógrafa, en la producción artística.</p>
Beneficios de las artes expresivas	¿Qué beneficios les brindan las danzas a los niños?	<p>Usualmente la danza ha sido transmitida a través de la copia. O sea tú aprendes algo, el maestro enseña un baile y los alumnos copian.</p> <p>Eso es un método, una manera de enseñar tradicional, pero lo que yo trabajo, se trata de apuntar hacia la creación de un movimiento y la creatividad, en los niños, adultos, etc. donde no importa la edad en realidad, toda persona, tiene información desde ideas, emociones, sensaciones físicas para generar movimiento.</p> <p>Entonces eso es lo prioritario. Si yo tengo una forma llámese marinera, ballet, tango, yo tengo una forma a la cual llegar, otra manera de enseñar.</p>
Relación entre artes visuales y música	¿Cómo debería ser el trabajo?	<p>El trabajo creativo les permite redescubrir distintas motivaciones y distintas formas para generar nuevamente más allá de lo que están los medios. Entonces son más, generan una entidad más autónoma, totalmente independiente de lo que está afuera. Es así que empiezan a descubrir que tiene un valor el quiénes son, no por parecerse a alguien, sino porque eso es lo que son.</p> <p>Esas otras factores que ocurren afuera son simplemente estímulos que yo puedo acceder a ellos, porque es información, no se trata de aislarme solamente y autoabastecerme y creer que mi ser es mi única fuente de alimento y creación, sino que es también como creamos ese arte de dialogar con lo que yo tengo y lo que me pueden dar los otros.</p>
Recomendaciones	¿Qué tipo de talleres nos recomendaría darles a los niños?	<p>Tienen que tener una buena coreógrafa, tienes que encontrar a alguien por la zona y hacerle la propuesta.</p> <p>Idealmente tienes que entrenarle y que trabaje la exploración sino lo que va a hacer va a enseñar pasos de baile.</p> <p>Tienes que darle a los maestros que ya enseñan danza, tener herramientas de composición y exploración desde la creación y la creatividad.</p>

Entrevistado:		JAVIER LAZO
Breve reseña :	Coordinador académico de la especialidad de Música en la Escuela de Música de la UPC Productor musical	
Objetivos:	Validación de propuesta del negocio	
Fecha:	Lunes, 19 de enero de 2015	
Tema	Preguntas realizadas	Información relevante
Opinión sobre la propuesta de negocio	<p>¿Qué opina sobre la propuesta?</p> <p>¿Qué opina sobre la creación de los temas y grabación de disco?</p>	<p>Hacer un análisis del mercado a taller como escuela de rock, la Otra Orilla, Tarumba, Agárrate Catalina y Arte para Crecer; cada uno con un enfoque diferente.</p> <p>Es importante saber lo que el padre busca. Se encuentra padres que solo buscan el aprendizaje musical, pero también hay padres que toman en cuenta otros factores como el trabajo el equipo, solidaridad.</p> <p>Saber que venden los talleres de arte actuales. Son interesantes las marca Tarumba o Escuela de Rock las cuáles están enfocadas a varios distritos.</p>
Punto de vista del mercado	<p>¿Más o menos desde que edad un niño puede empezar a tocar un instrumento y entenderlo?</p> <p>¿Cuál debe ser la estrategia para atraer a los padres?</p>	<p>Hay pocas propuestas para los hijos más pequeños de los 6 años. El cliente prefiere servicios que los ahorren tiempo por ello preferirían dejar a sus hijos en un mismo centro.</p> <p>El mejor medio de publicidad es ganarse la confianza del cliente. Por ello el cliente se analiza los factores como los docentes. Se debe privilegiar los docentes pedagogos.</p> <p>Lo que venden es lo artístico, pero realmente vendes el esfuerzo del niño para vencer sus miedos. Es importante tener en cuenta cómo lo disfrutaban los niños ya que eso luego lo transmiten a sus padres.</p>
Metodología de enseñanza	Alguna recomendación de ¿cómo podría llevarse a cabo las clases?	<p>El sílabo debe tener como objetivo lograr tu propuesta. Se puede armar en base a investigación y en base a propuestas de otros centros que existen. Revisar propuestas de Colombia y Argentina. En base a otras propuestas se crea una nueva propuesta diferencial.</p> <p>En el sector educación es un error pensar que un currículo se debe aplicar tal cual. Se debe incentivar a mejorar o crear nuevas propuestas.</p>
Temas composición y grabación	<p>¿Cómo haría la parte de composición?</p> <p>¿Sería mejor que contratemos a alguien para hacer la grabación?</p>	<p>Una propuesta para componer consiste primero en instaurar reglas y explorar con instrumentos. Explorar los sonidos. Pueden componer un rap, un festejo, rock. Deben tener un libreto sobre el que van a partir.</p> <p>Para la grabación solo se necesita una interface sencilla y una laptop y la instalación de un programa para la realización de la grabación.</p> <p>Para la grabación solo se puede capacitar.</p>
Proceso de formación del público objetivo	¿Cómo debe ser el perfil del profesor?	<p>Los profesores deben estar emocionalmente bien, comprometidos con el servicio, con experiencia y debe tener manejo de grupos y que sepa tocar varios instrumentos. También debería ser creativo por la propuesta del servicio. Se debe desarrollar un protocolo simple para casos delicados.</p>

Entrevistado:	PIER JERICO	
Breve reseña :	Campeón de marinera a nivel nacional Profesor y dueño de su propia academia de Marinera en Los Olivos	
Objetivos:	<ol style="list-style-type: none"> 1 Entender escenario Lima Norte. 2 Identificar los beneficios de las danzas en los niños 3 Determinar cómo las artes escénicas complementa la educación musical 	
Fecha:	12 de Julio de 2015	
Tema	Preguntas realizadas	Información relevante
Situación actual de las danzas en la zona.	¿Qué opinas de las danzas y el baile en la actualidad?	Las danzas siempre se han incentivado en los niños y en los colegios, desde danzas costumbristas hasta algo más actual como pop en los jóvenes. Desde mi experiencia los grados de primaria y los primeros años de secundaria competían siempre en festivales folklóricos. Los chicos de los últimos años preferían la música pop y rock para bailar, tocar y cantar. En la actualidad veo que ha aumentado la apreciación y participación de los jóvenes por la música y baile en general, si bien los colegios han seguido apoyando esto no pasa para las academias o lugares especializados ya que se consideran algo secundario o como un hobby, creo que aún en la actualidad no es tomando muy en serio por más que hay mayor preferencias por parte de las personas
Beneficios de las artes expresivas y danzas	<p>¿Qué opinas de las artes y danza como fuente de desarrollo en las personas que la practican?</p> <p>¿A qué edad recomiendas emprender y realizar el baile en los niños?</p>	Las personas que practican artes en general desarrollan más soltura y seguridad así como afianzan habilidades que ya tienen, en el caso del baile se desarrolla la confianza, armonía con el cuerpo, soltura, el ritmo. Más aún si se aplica desde niños, ya que se desarrolla la creatividad, la conexión del cuerpo, confianza, seguridad, improvisación, autoestima, y valorar sus talentos con orgullo de lo que realizan. Lo recomiendo desde los 5 o 6 años en adelante, es cuando un niño ya tiene bien formado su capacidad motora y puede reforzar esas capacidades con el baile, gracias al ritmo y conexión motora de sus extremidades y cuerpo.
Situación de negocio en marcha	Me comentaste que en tu taller tienes hasta los 13 años	Efectivamente manejo mi taller con niños desde los 6 años y tengo clases en grupos de 1 hora a 1 hora y media que es lo recomendable para relajarse y poder aprender los pasos, con descansos de 10 minutos. En estos meses debido a las clases de colegio sólo atiendo en las tardes, actualmente tengo los horarios copados desde las 5pm hasta las 8pm de lunes a viernes. Los días sábados tengo de 11 a 1, dos horarios por el momento y así estoy manteniéndome en la zona.
Precio del mercado	¿Cuánto se pagan a los profesores de danza en la actualidad?	Los profesores cobran dependiendo de la zona y de las facilidades para enseñar. Si es cerca, si tienen facilidades para enseñar y todo está en orden, obviamente si un profesor reside en la zona norte y tiene que desplazarse a la sur, o los colegios en los que enseña están en la zona sur le cuesta más. Actualmente yo pago entre 20 a 25 soles a los profesores por hora, según su calificación.

ANEXO M: FICHA TÉCNICA Y GUÍA DE ENTREVISTA

Tipo de Herramienta	Entrevistas semiestructuradas
Muestra	Selección aleatoria de madres y niños ubicados en la puerta de los colegios pre-seleccionados (matriculados en colegios Particulares de la zona como El Buen Pastor) y espacios de esparcimientos.
Ubicación	Zona principal y zonas de influencia
Estrato	Estrato medio alto según la clasificación del aplicativo SIGE del INEI
Aplicación	25 entrevistas semiestructuradas (madres de 27 a 45 años) 6 entrevistas semiestructuradas 7-10 años (niños) 6 entrevistas semiestructuradas 11-14 años (niños)

Fecha: _____

Hora: _____

Lugar: (ciudad y sitio específico)

Entrevistador(a):

Entrevistado(a) (nombre, edad, género, ocupación):

Introducción

Descripción general del proyecto

Guía de preguntas para Madres:

1. En tres palabras, ¿Cómo se define como persona y como madre?
2. ¿Cuál es su composición familiar?
3. ¿A qué se dedica?
4. Describame el círculo de amigos más frecuentes de su hijo
5. ¿Cuáles son los centros de formación complementaria en relación a la música y al arte que ha escuchado o conocido? ¿Qué le llamó la atención? ¿Por qué lo recuerda?
6. Si lo ha probado, cuál es el beneficio más valorado que le entrega esta institución
7. Por qué razón cambiaría de centro de formación a su hijo
8. ¿La decisión de inscribir a su hijo en un centro de formación complementaria es en conjunto? ¿Solo usted interviene? ¿Qué papel funge el padre del niño/a?
9. ¿En quienes confía al momento de recibir una recomendación? ¿Quién?
10. ¿A través de qué medios se entera de actividades complementarias?

11. ¿Qué habilidades, capacidades, competencias espera que su hijo desarrolle o mejore?
12. ¿Qué detiene a su hijo lograr alcanzar esas habilidades?
13. ¿Qué siente al ver que su hijo logra una meta? ¿y cuándo vence algún miedo o dificultad?
(¿Recibe algún incentivo?)
14. ¿Cuáles son los sueños que le ha comentado su hijo/a?
15. ¿Qué detalles valora en una institución de actividades extracurriculares?
16. ¿Cuáles son sus preocupaciones respecto a su hijo/a?
17. ¿Qué es lo que más le gusta hacer a su hijo en su tiempo libre?
18. ¿Cómo es la actitud de su hijo/a en público? (colegio, casa, paseos, etc)
19. ¿Qué tipo de género de música le gusta usted? ¿y a su hijo/a?
20. ¿Qué estilo música le gustaría que su hijo aprenda?
21. ¿Qué tipo de instrumento le gustaría que su hijo pueda aprender?
22. ¿Qué tan importante es la actividad extracurricular en el desarrollo del niño? ¿Cuáles son los beneficios?
23. ¿Desde qué edad inscribe a su niño/a en talleres extracurriculares? ¿Por qué decidió hacerlo?
24. ¿Considera importante la música en el desarrollo del niño?
25. ¿Qué diferencia existe entre lo que ofrece el colegio y lo que ofrece un taller extracurricular?
26. Considera que tiene un papel activo en cuanto a las actividades que el colegio ofrece?
27. En relación a las actividades que su hijo quiere realizar fuera del colegio, ¿cuáles son las dificultades que afronta?
28. ¿Cuáles son los sacrificios que usted hace para llevar a su hijo a realizar alguna actividad extracurricular?
29. ¿Qué miedo/inseguridad siente al dejar a su niño en un centro de actividad extracurricular?
30. ¿Qué habilidades y competencias espera que su hijo desarrolle?
31. ¿De qué forma procura que lo logre?

32. ¿Cuáles son sus aspiraciones con respecto al desarrollo profesional de su hijo/a? ¿Cómo lo visualiza?
33. ¿Le gustaría que se desarrolle artísticamente en un futuro?
34. ¿Cómo define usted a una persona realmente exitosa?
35. Preguntar sobre la idea de negocio: ¿le parece innovadora? ¿qué opina sobre los aspectos diferenciadores?
36. Entre que edades estaría interesado en matricular a sus hijo (a)
37. ¿Cuánto pagaría al mes?

Guía de preguntas para niños:

1. En una palabra, ¿cómo eres?
2. ¿Tienes hermanos? ¿Cuántos?
3. ¿Con quienes sueles jugar?
4. ¿Quién te lleva a tus clases luego del colegio? ¿Quién te cuida?
5. ¿Ves programas de TV o series musicales o afines a la música ves? ¿Cuáles?
6. ¿Por tu casa hay academias de música, teatro o danza? ¿Has estado en alguna de estas?
7. ¿Tu colegio tiene clases de música, teatro, improvisación o danza?
8. ¿Qué te dicen las personas sobre tu comportamiento?
9. ¿Te obligan a asistir a alguna academia o eres tú el que propone?
10. ¿Algún familiar o amigo cercano toca algún instrumento? ¿Cuál?
11. ¿Algún familiar o amigo cercano asiste a clases de música o artes?, ¿Cuál?, ¿Dónde?
12. ¿Qué medios te influyen en las decisiones que tomas?
13. ¿Qué música escuchan en casa, tus amigos o familiares?
14. ¿Te gusta la música rock, con muchos instrumentos?
15. ¿Qué te dicen las personas sobre tu comportamiento?
16. ¿A quién admiras? ¿Por qué?
17. ¿Cuál es tu clase que no te gusta? ¿Por qué?
18. ¿Qué es lo más importante para ti?

19. ¿Qué te gustaría ser o qué actividad te gustaría realizar de grande? ¿Por qué?
20. ¿Qué es lo que te gusta de tu clase favorita? ¿Por qué?
21. ¿Qué banda o artista del mundo admiras? ¿Y del Perú?
22. ¿Pasas tiempo con tu familia o amigos o prefieres estar solo?
23. ¿Qué es lo que más le gusta hacer en tu tiempo libre?
24. ¿Cómo te comportas en público?
25. ¿Qué tipo de género de música le gusta?
26. ¿Comparte los mismos gustos musicales con tus amigos del colegio?
27. ¿Alguna vez te han inscrito en talleres de artes?, ¿A qué edad?
28. ¿Te parece difícil aprender un instrumento?
29. ¿Te da miedo expresarte en público?
30. ¿Cuáles son tus miedos?
31. ¿Te es difícil participar en clase?
32. Si tuvieras un poder, ¿cuál sería? ¿Por qué?
33. ¿Te gustaría tener tu banda de rock?
34. ¿Qué anhelas, gustaría conseguir?
35. ¿Te gustaría ir a una escuela de rock?

ANEXO N: GUÍA DEL FOCUS GROUP

Introducción y animación

Empezar el focus group con una presentación: “los invito a que cada una se presente, indicando su nombre, cómo las llaman cariñosamente y su edad “

Preguntas de apertura

¿Dónde viven?; ¿a qué se dedican?; ¿en qué trabajan?, ¿en qué empresa?; ¿cuántos hijos tienen? Y, ¿cuáles son sus edades?; en qué colegio estudian sus hijos?

Objetivos	Preguntas
O1: Identificar las principales habilidades del niño, gustos y preferencias	<p>¿Qué suele hacer el niño en su tiempo libre? ¿Qué habilidades reconoce que su hijo tiene? ¿Qué habilidades considera que debe mejorar/potenciar, por qué? ¿A través de qué tipo de actividades cree que pueda lograrlo?</p>
O2: Reconocer la necesidad identificada	<p>¿Ha matriculado a su hijo en talleres musicales, danza, artes, etc.? ¿Por qué motivo? ¿Logró encontrar lo que buscaba o esperaba? ¿Qué dificultades se le presentó en su búsqueda? ¿Tuvo alguna mala experiencia con algún taller? ¿Cuál? ¿Por qué decidió matricularlo en el taller actual? ¿Su colegio ofrece talleres extracurriculares afines al arte y la música? Si responden sí: ¿qué opina sobre ello?</p>
O3: Validar la idea de negocio	<p>Presentar Idea de negocio: ¿Le gusta la idea, por qué? ¿Qué características debería tener esta idea? ¿Qué posibles contras o debilidades encuentra? ¿Les gusta la música rock? ¿A sus hijos les gusta ese género? ¿Le gustaría que sus hijos tengan su propia banda de rock? ¿Qué opina sobre?: -programa de 3 meses -horario (2 veces por semana/ 1 h diaria) -250-300 soles (preguntar precio máximo) -ubicación (Carlos Izaguirre con Palmeras) Mostrar diferenciadores: ¿Qué le parece?: -Creación de temas propios -Grabación de un tema -Presentación final -Aprendizaje de más de 1 instrumento</p>
O4: Extraer información para desarrollar estrategias de marketing	<p>¿Cómo se enteró del taller actual? ¿Qué beneficios y promociones le gustaría recibir? ¿Qué institución o empresa sería más confiable como alianza de nuestro centro? ¿A través de qué tipo de medio cree que se haría más conocido?</p>
O5: Validar nombre y logotipo	<p>¿Le gusta el nombre Rockrea? ¿Qué le viene a la mente? A continuación se presentan 3 logotipos: elija el que más le guste y ¿por qué?</p>
O6: Aceptación de la idea de negocio.	<p>Estaría dispuesto a matricular a su hijo? ¿Alguna recomendación final?</p>

ANEXO O: CÁLCULO DEL TAMAÑO DE MUESTRA

Considerando el universo finito

Fórmula de Cálculo:

$$n = \frac{Z^2 \times N \times p \times (1 - p)}{e^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times (1 - p)}$$

Donde:

Z: nivel de confianza (1.96)

p: Porcentaje de la población que tiene el atributo deseado (0.5)

q: Porcentaje de la población que tiene el atributo deseado = 1-p (0.5)

Nota: cuando no se tiene marcos de muestreo previo, se asume 50% para p y 50% para q.

N: Tamaño de la población (11,074)

e: Error máximo aceptable (5%)

n: Tamaño de la muestra (371)

Fuente: Elaboración propia a partir de Hernández et al. (2010).

ANEXO P: FORMATO DE ENCUESTA

Anexo X: Cuestionario - Encuesta

Buenos días/tardes/noches. Somos estudiantes de la PUCP, estamos realizando una investigación de mercado como parte del desarrollo de nuestro proyecto profesional. Toda la información es confidencial y será utilizada con fines académicos. Agradecemos de antemano su colaboración.

MÓDULO 1: Filtro P.O.

1. Edad: _____ 2. Sexo: F ___ M ___

3. Distrito de residencia:

4. Estado civil:

Soltero	Casado	Divorciado	Viudo

5. N° Hijos: _____

6. Edad de los hijos

H1	H2	H3

7. Colegio de los hijos:

Particular	
Estatat	

8. Grado de instrucción del jefe del hogar:

Sin educación/ Educación Inicial	0	Primaria incompleta o completa/ Secundaria incompleta	1
Secundaria completa/ Superior Técnico Incompleta	2	Superior Técnico Completa	3
Superior Univ. Incompleta	4	Superior Univ. Completa	5
Post-Grado Universitario	7		

9. Tipo de vivienda:

Tierra / Otro material (arena y tablonos sin pulir)	0	Cemento sin pulir o pulido / Madera (entablados)/ tapizón	3
Losetas / terrazos, mayólicas, cerámicos, vinílicos, mosaico o similares	5	Laminado tipo madera, láminas asfálticas o similares	7
Parquet o madera pulida y similares; porcelanato, alfombra, mármol	8		

10. ¿A qué tipo de establecimiento acude cuando presenta algún problema de salud?

No está afiliado a ningún seguro/ Seguro Integral de Salud (SIS)	0	ESSALUD	2
Hospital de FFFAA - Hospital PIP	4	Entidad prestadora de salud (EPS)/ Seguro privado de salud	6

11. ¿Cuál de estos bienes tiene en su hogar?

	NO	SI
Computadora, laptop, tablet en funcionamiento	0	2
Lavadora en funcionamiento	0	2
Horno microondas en funcionamiento	0	2
Refrigeradora/ Congeladora en funcionamiento	0	2
Auto/camioneta solo para uso particular (no taxi/ auto de la empresa)	0	5
Servicio doméstico en el hogar pagado (mínimo que vaya al hogar una vez por semana)	0	5

Sumar puntaje			
Terminar	Estrato C1, C2, D o E		-18
Terminar	Estrato B2		18 a 22
Continuar	Estrato B1		23 a 27
Continuar	Estrato A2		28 a 36
Continuar	Estrato A1		37 a +

12. ¿Sus hijos han participado en talleres extracurriculares?

SÍ (Continuar)	
NO (Responder 12.1 y pasar a la pregunta 23)	

12.1 Si responde no: ¿Por qué no ha participado en talleres extracurriculares?

MODULO 2: Experiencia en talleres

13. (Preguntar por la edad del niño que hablarán y el sexo del mismo)

13.1 Edad: _____ 13.2 Sexo: _____

14. ¿A qué se dedica su hijo en su tiempo libre? (E: Marcar las 2 alternativas según orden de importancia)

Ver programas de TV	
Escuchar radio	
Juegos online / Videojuegos	
Internet / Redes sociales	
Jugar con hermanos / amigos	
Otro:	

15. ¿Qué tipos de actividad extracurricular ha realizado su hijo/a? (E: Marcar hasta 3 alternativas).

Baile/Danza		Idiomas	
Artes plásticas		Teatro/improvisación	
Deportes		Música	
Reforzamiento académico		Otro	

16. ¿En qué tipo de institución realizó dichas actividades? (E: Marcar hasta 3 alternativas).

Colegio donde estudia		Clases particulares	
Academias		Clubs municipales	
Clubs privados		Otro:	

17. Nombre de la institución: _____

18. ¿Cuántas horas a la semana asiste y cuál es el precio mensual que paga por taller?: _____

19. ¿En qué temporada suele asistir su hijo/a a talleres extracurriculares?

Todo el año		Sólo en época escolar	
Vacaciones Verano		Vacaciones Julio	

20. ¿Por qué decide matricular a su hijo en talleres extracurriculares? (E: 1 nada de acuerdo, 5 muy de acuerdo)

Matriculo a mi hijo para que:	1	2	3	4	5
Se entretenga productivamente					
Realice lo que le gusta					
Desarrolle habilidades y capacidades					
Use adecuadamente su tiempo libre					
Dependa menos de la tecnología					
Mejore conducta, controle la ansiedad y tolere la frustración					
Otro:					

21. ¿Qué atributos considera importante en un establecimiento que alberga niños? (E: 1 menos importante, 5 más importante)

Atributos	1	2	3	4	5
Seguridad y limpieza					
Enseñanza de calidad / Resultados					
Personal calificado y capacitado					
Infraestructura adecuada					
Prestigio					
Cercanía / Ubicación					
Precio					
Facilidades de Pago					
Variedad de programas/talleres					
Otro:					

22. ¿Qué aspecto considera que su niño/a puede potenciar a esta edad? (E: 1 menos importante, 5 más importante)

	1	2	3	4	5
Desarrollo artístico - musical					
Desarrolle habilidades sociales: socialización, trabajo en equipo, comunicación					
Desarrolle habilidades físicas: motriz fina, gruesa, ejercicio físico					
Desarrolle habilidades cognitivas: memoria, concentración, inteligencia, creatividad					
Desarrolle habilidades personales: autoestima, identidad, autoconfianza, iniciativa					
Otro:					

MÓDULO 3: Propuesta de negocio

23. (Mostrar idea de Negocio) ¿De qué manera califica esta nueva propuesta de negocio? (E: teniendo en cuenta al 1 como menor valoración y al 4 como mayor valoración. Si la respuesta es 3 o 4 pasar a la P19)

MM	M	B	MB
1	2	3	4

19.1 [Si la respuesta es 1 o 2] ¿Por qué NO le agradó de la idea?

- a. _____
b. _____

TERMINAR ENCUESTA

24. ¿De qué manera califica usted cada uno de los siguientes atributos de la propuesta? (E: Teniendo en cuenta al 1 como menor valoración y al 4 como mayor valoración)

Factores valorativos	MM	M	B	MB
Formato de bandas	1	2	3	4
Metodología participativa	1	2	3	4
Servicio integral de las artes escénicas	1	2	3	4
Asesoramiento psicológico	1	2	3	4
Grabación de CD o video de los temas musicales y performances	1	2	3	4
Creación de temas musicales propios	1	2	3	4
Presentación final temporal	1	2	3	4

25. ¿Qué tipo de música disfruta escuchar su hijo/a? (E: Marcar las 2 alternativas más importantes en orden de prioridad)

Rock	Pop	
Clásica	Jazz	
Tropical	Salsa	
Romántica / Balada	Reggae	
Reggaetón	Electrónica	
Blues	Rap/Hip-hop	
Metal / Heavy Metal	Folclórica/Peruana	

26. ¿Qué servicios le gustaría que se incluya en el modelo de negocio? (E: teniendo en cuenta al 1 como menor valoración y al 4 como mayor valoración)

Servicios adicionales	DN	N	S	DS
Celebra tu cumpleaños	1	2	3	4
Cafetería para el público	1	2	3	4
Grabación de CD o video	1	2	3	4
Aplicativos móvil para padres	1	2	3	4
Movilidad	1	2	3	4
Clase de aprestamiento artístico - musical (0 a 5 años)	1	2	3	4
Otro:	1	2	3	4

27. ¿Qué instrumentos le gustaría que su hijo aprenda? (E: Puede marcar hasta 3)

Instrumento	
Guitarra eléctrica	
Guitarra acústica / electroacústica	
Batería	
Bajo	
Órgano	
Canto	
Otro:	

28. ¿Qué tipo de danza le gustaría que su hijo aprenda? (E: Puede marcar hasta 3)

Danza	
Danza moderna	
Danza folclórica	
Estilos urbanos	
Danza clásica (ballet)	
Ritmos latinos (salsa, bachata, etc.)	
Otro:	

29. ¿Qué tipo de teatro le gustaría que su hijo aprenda? (E: Puede marcar hasta 3)

Teatro	
Teatro (montaje de una obra teatral)	
Improvisación	
Comedia Musical	
Musical	
Stand Up Comedy	
Interpretación ante la cámara (para cine, tv.)	
Otro:	

30. ¿Qué horarios le parece más conveniente para que su hijo asista al establecimiento?

Frecuencia	H1	H2	H3
Sólo días de semana (solo entre L-V)	4:00-5:00	5:00-6:00	6:00-7:00
Días de la semana y sábado (L-V) y S	4:00-5:00	5:00-6:00	6:00-7:00

29.1 ¿Cuántas veces a la semana debería brindar el servicio? _____

31. Si el programa durará tres meses y cada mes constara de 12 horas de clase con máximo entre 6 a 7 niños por grupo ¿Qué rango de precios estaría dispuesto a pagar por mes?

De Menos de S/200	De S/ 201 a S/ 250
De S/ 251 a S/ 300	De S/300 a S/ 350

31.1 ¿Cuál sería el precio máximo?: _____

32. ¿Cuánto tiempo estaría dispuesto a viajar al establecimiento?: _____

33. ¿Quién o quiénes influencian en la decisión de la compra (pago) de este servicio? (E: Indagar por pareja, hijos, vendedores, etc.): _____

34. ¿Qué tipo de promociones preferiría encontrar? (E: Marcar máximo dos opciones)

Clase modelo gratuita	Beneficio por inscripción grupal
Premios	Descuento por recomendación

35. ¿Cómo valoraría el apoyo de estas instituciones? (E: 1 nada importante, 5 muy importante)

Alianzas Estratégicas	1	2	3	4	5
Colegios de la zona					
Municipalidad					
Mega Plaza					
Plaza Norte					
Universidades					
Artistas reconocidos					
Productoras de eventos					
Escuelas de artes y/o música prestigiosas					
Otro:					

36. ¿Qué emociones le genera este modelo de negocio? (E: Marcar las 2 alternativas más importantes en orden de prioridad)

Diversión	Sueños
Alegría	Energía
Libertad	Confianza
Seguridad	Creatividad

37. ¿Qué medios de información le está siendo de mayor utilidad para buscar este tipo de servicio? (E: Marcar las 3 alternativas más importantes en orden de prioridad)

Periódicos/Revistas	Redes sociales
Páginas web	Radio/TV
Paneles publicitarios	Afiches en colegios
Correo electrónico	Charlas en eventos del colegio (kermesse)
Otro 1:	Otro 2:

38. (Mostrar idea de Negocio) El local está ubicado entre las avenidas Carlos Izaguirre y Palmeras, en el distrito de Los Olvidos. Dicho esto, ¿De qué manera califica la ubicación del centro?

MM	M	B	MB
1	2	3	4

39. Luego de explicar con detenimiento el modelo de negocio ¿Estaría usted dispuesto a inscribir a su hijo/a en el programa de Rockrea?

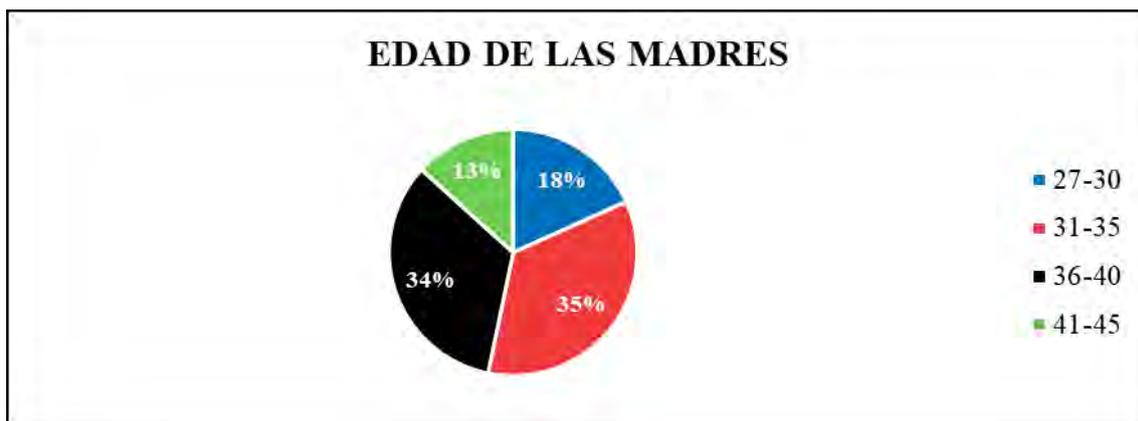
De ninguna manera	Probablemente no	No estoy seguro/a	Muy posible	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

FIN DE LA ENCUESTA

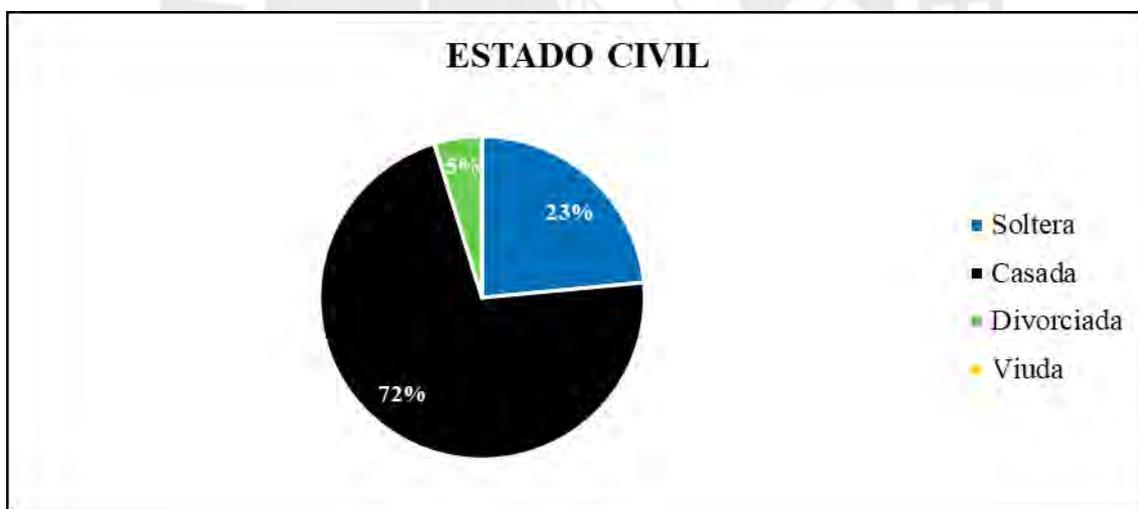
ANEXO Q: RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

Público objetivo

Como se puede observar, las encuestas mostraron una mayor proporción entre edades de madres de 31-35 y de 36 a 40 años.



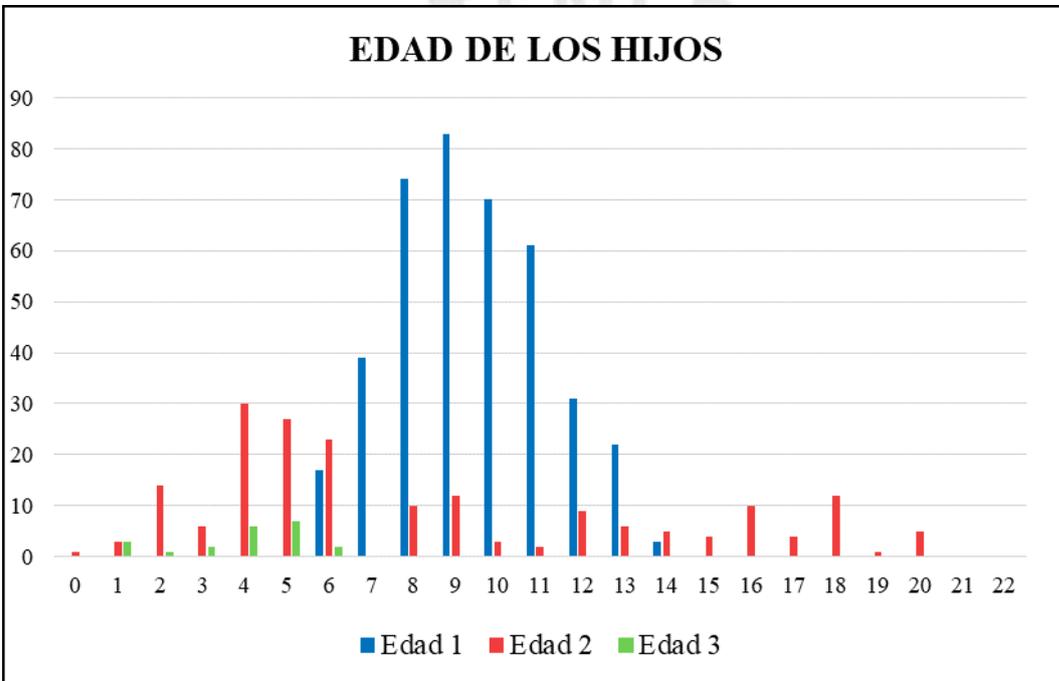
Sobre el estado civil de las madres, el 72% corresponde a las madres que están casadas, pero cabe señalar que algunas mencionaron ser convivientes.



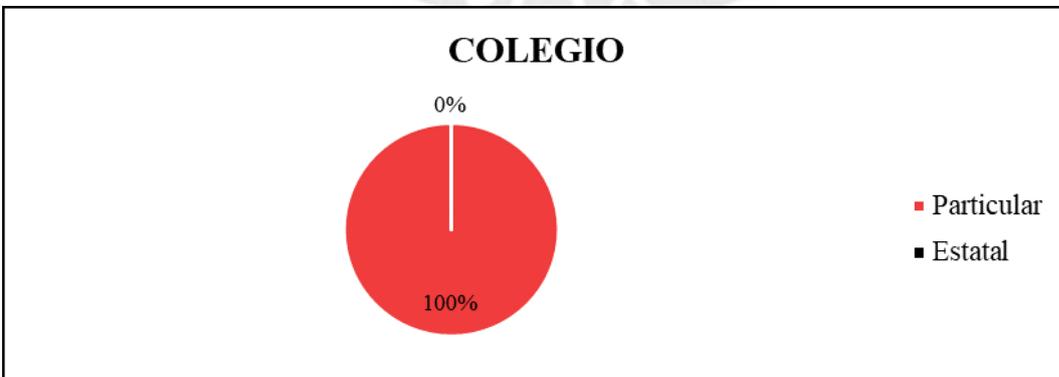
En cuanto a la cantidad de hijos el 54% tiene un hijo del rango de edad (7-14 años) y el 40% solo 2.



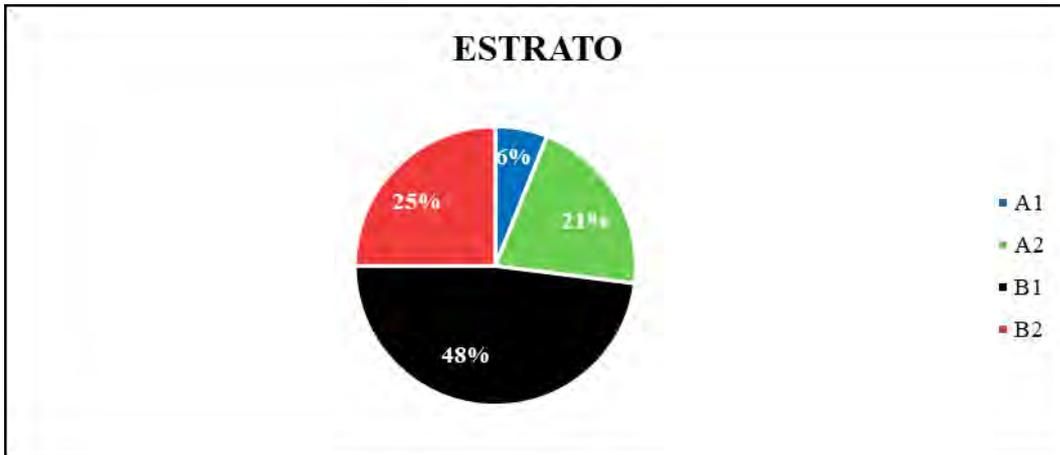
Los rangos de edades están concentrados en las edad de 6 y 13 años para el 2015.



En su totalidad los niños asisten a colegios particulares.

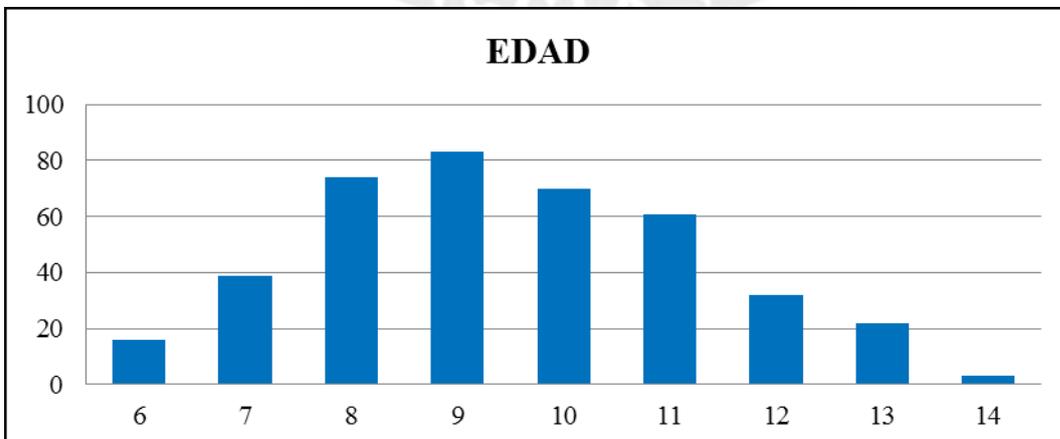
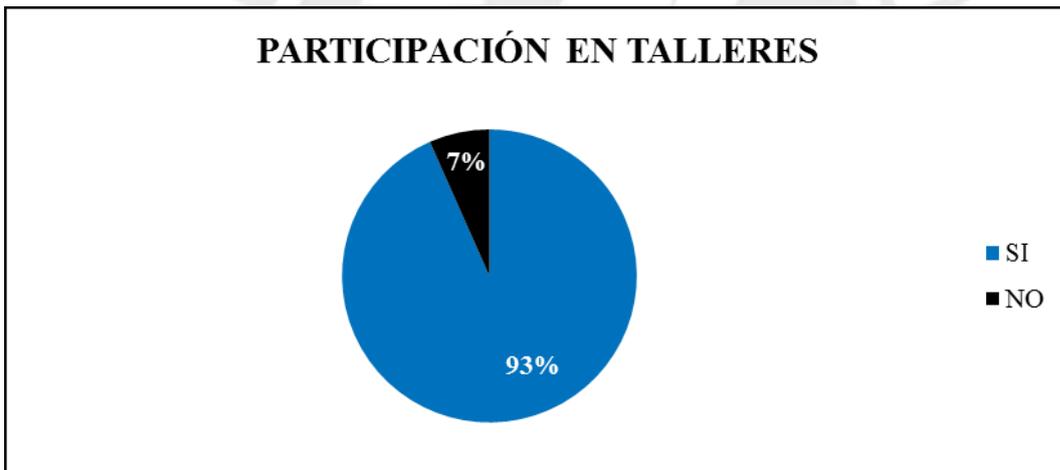


Sobre los estratos podemos observar que pertenecen en gran medida al B1.

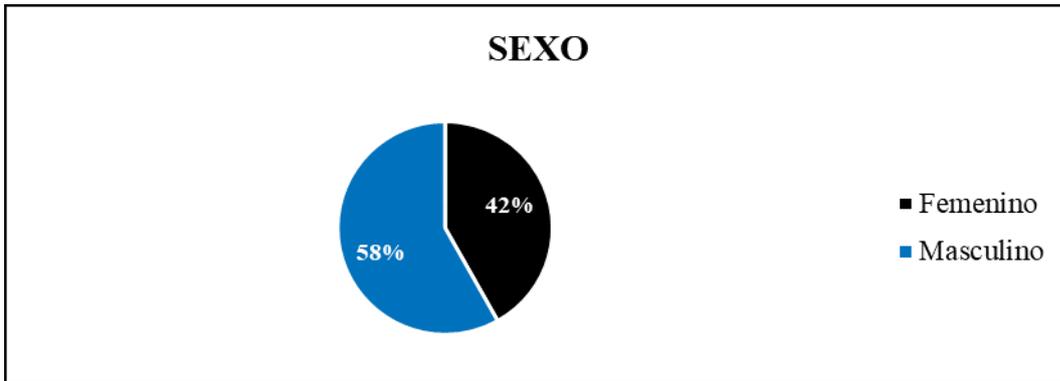


Experiencia en talleres

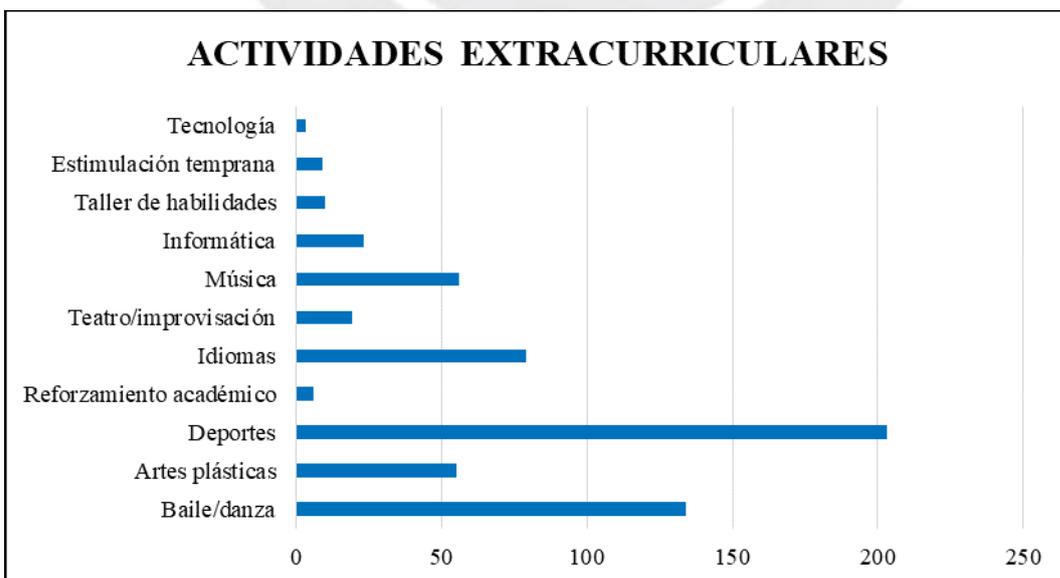
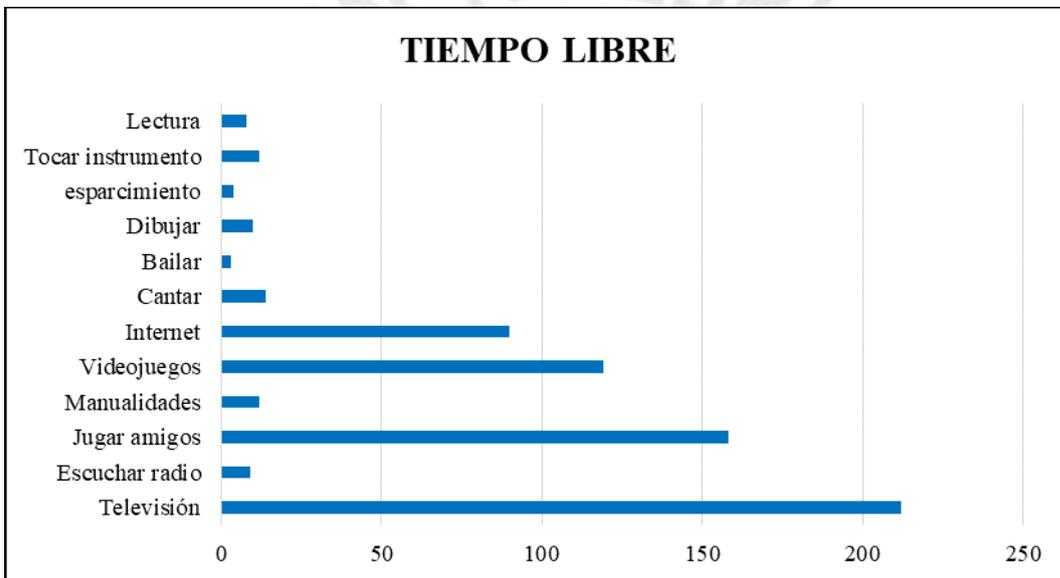
De acuerdo a la participación en talleres, el 93% sí ha tenido dicha experiencia. Los que respondieron que no, comentaron que fue por temas de tiempo, lejanía, por no contar con movilidad, porque son muy pequeños o porque están más enfocados en sus estudios.



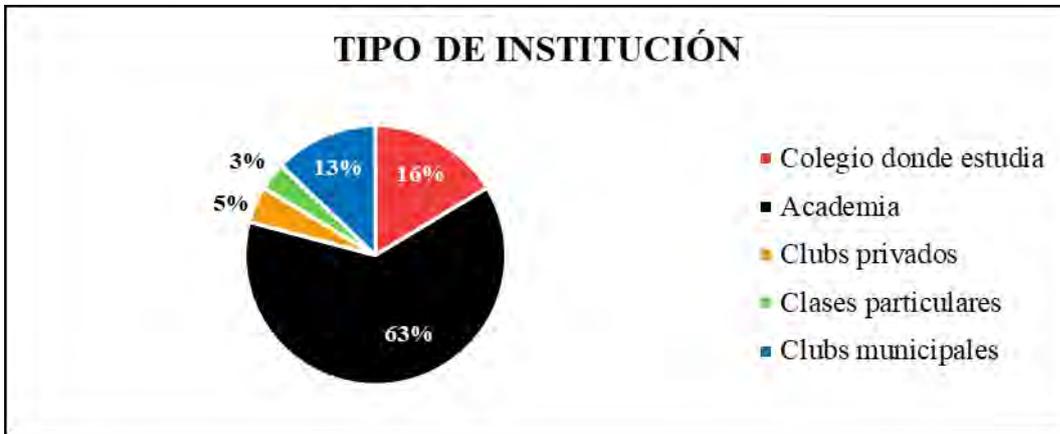
Hay un porcentaje mayor de niños que de niñas.



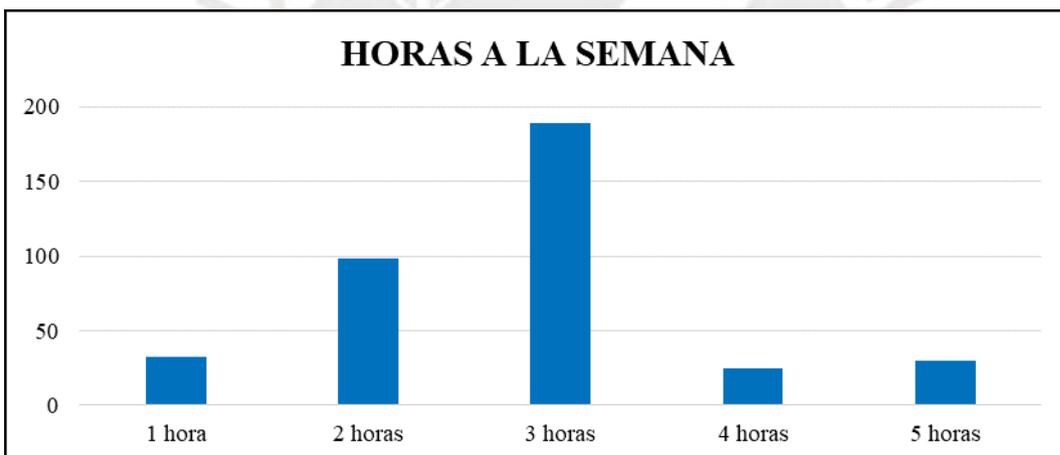
Sobre el tiempo libre la mayoría ve televisión, juega con amigos, juega con videojuegos y usa internet.



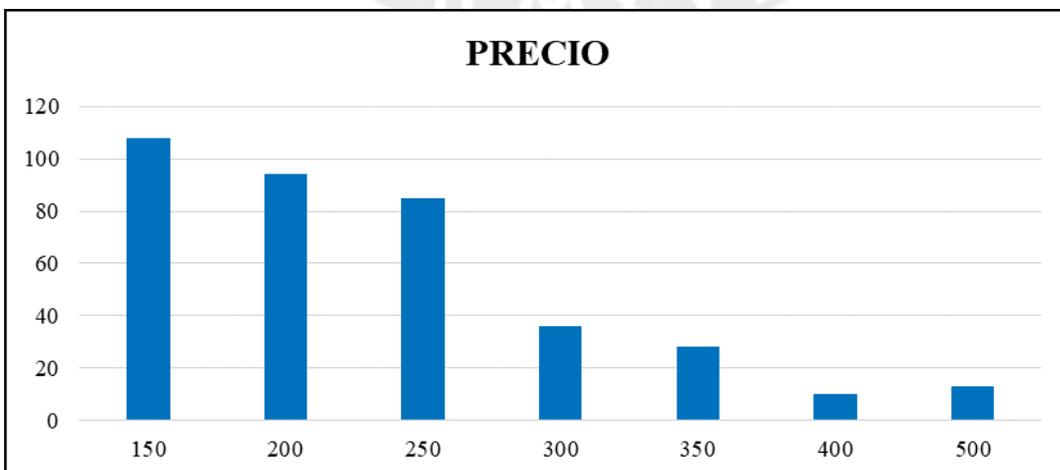
Respecto a las actividades extracurriculares, gran cantidad de niños realizó deportes, seguido de danza, idiomas y música. En cuanto al tipo de institución en su mayoría acceden a academias. Cabe señalar que los competidores indirectos son los colegios privados y los talleres promovidos por la Municipalidad de los Olivos.



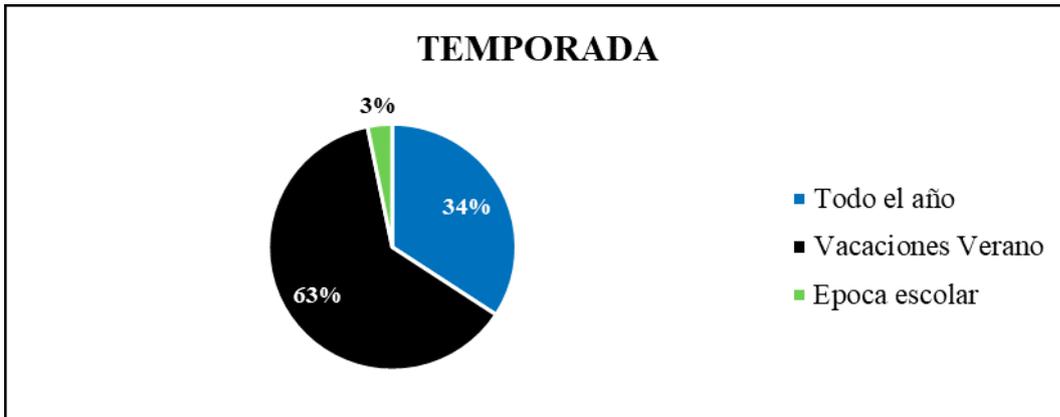
Asistieron 3 horas a la semana. Ya sea una hora interdiario, u hora y media por 2 días.



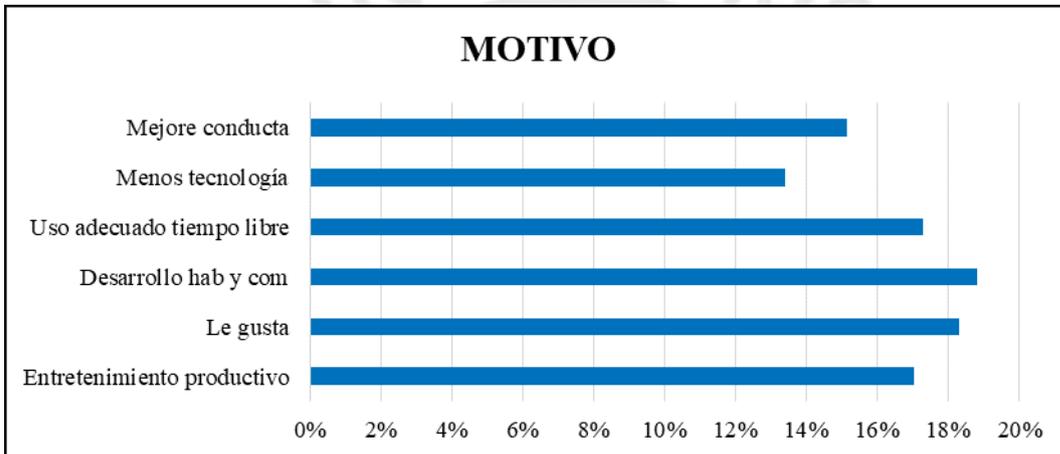
El rango de precios que pagaron por los servicios varía de 150 a 250 soles.



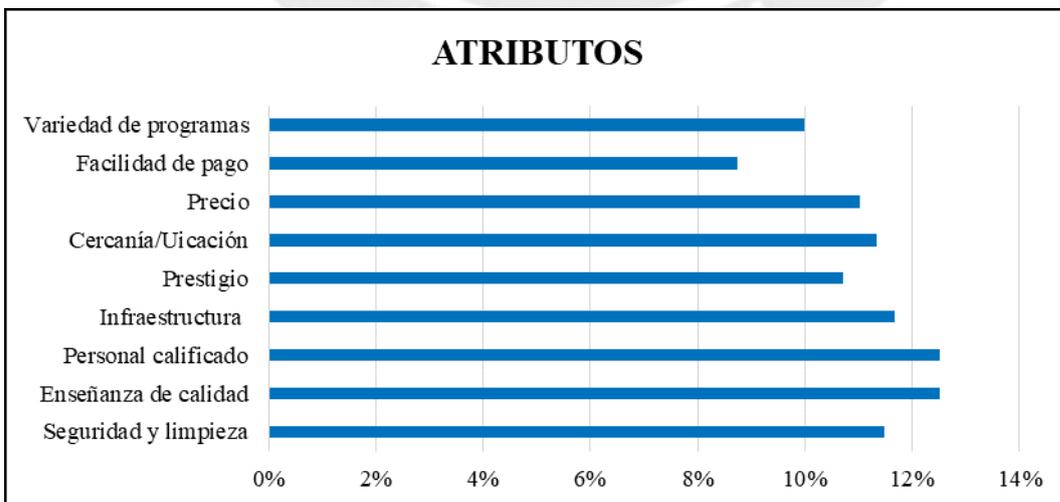
El 63% asiste en verano lo que demuestra el alto grado de estacionalidad de este sector.



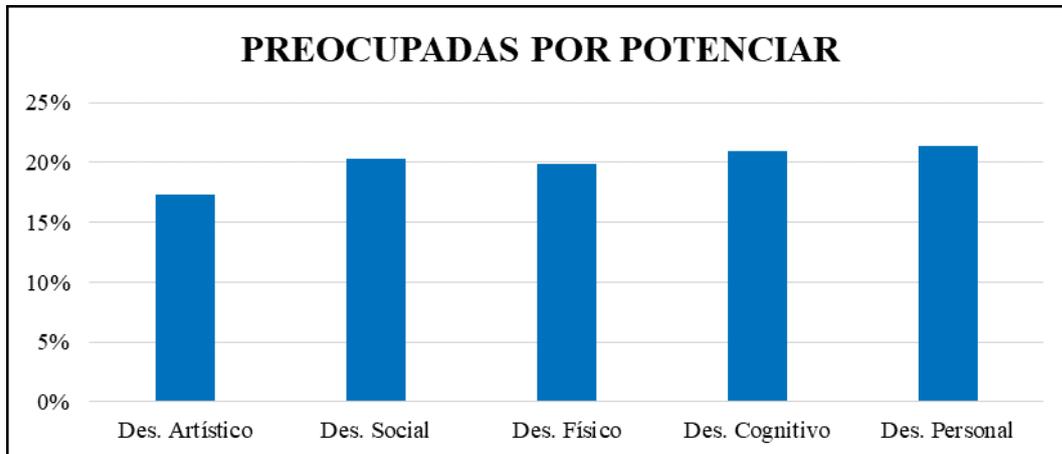
Respecto al motivo, como prioridad buscan que desarrolle habilidades y competencias, pero es importante que además esta actividad le guste al niño.



Sobre los atributos buscan profesores con experiencia y capacitos que garanticen el aprendizaje y progreso de sus hijos.

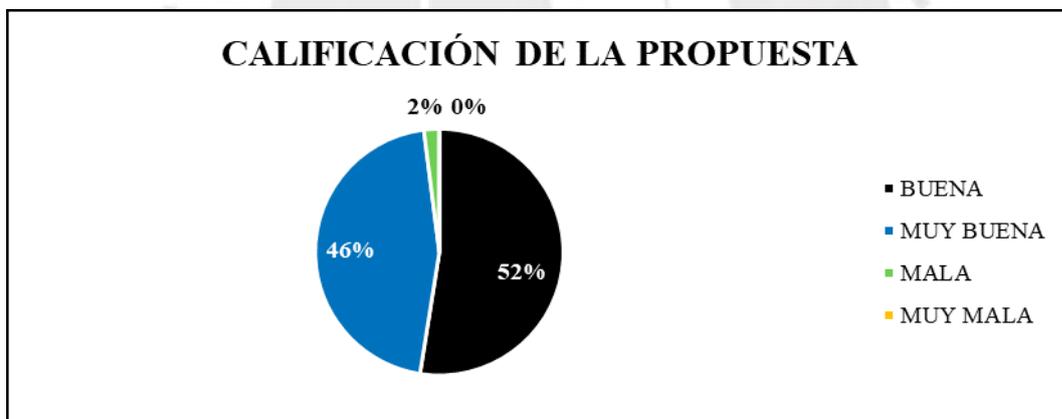


Existe una mayor preocupación por el desarrollo personal, cognitivo y social de sus hijos, por encima del físico y el artístico.

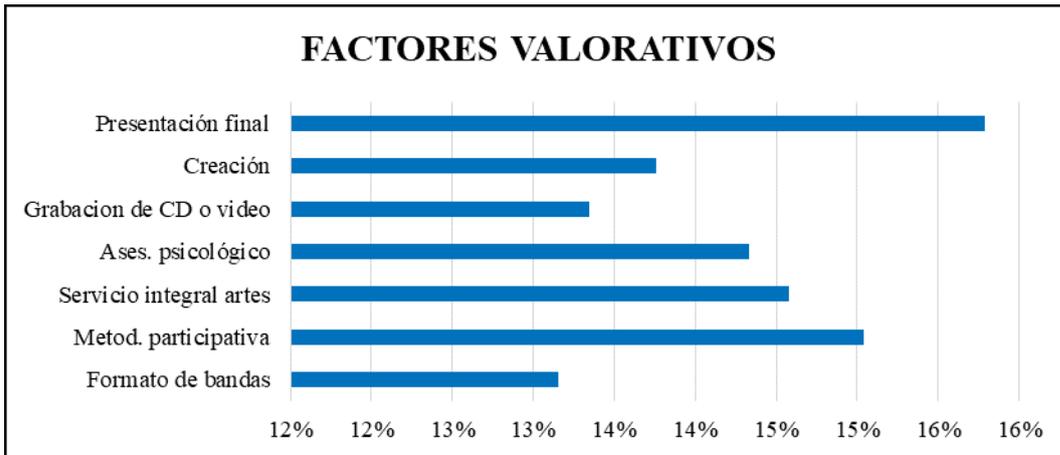


Propuesta

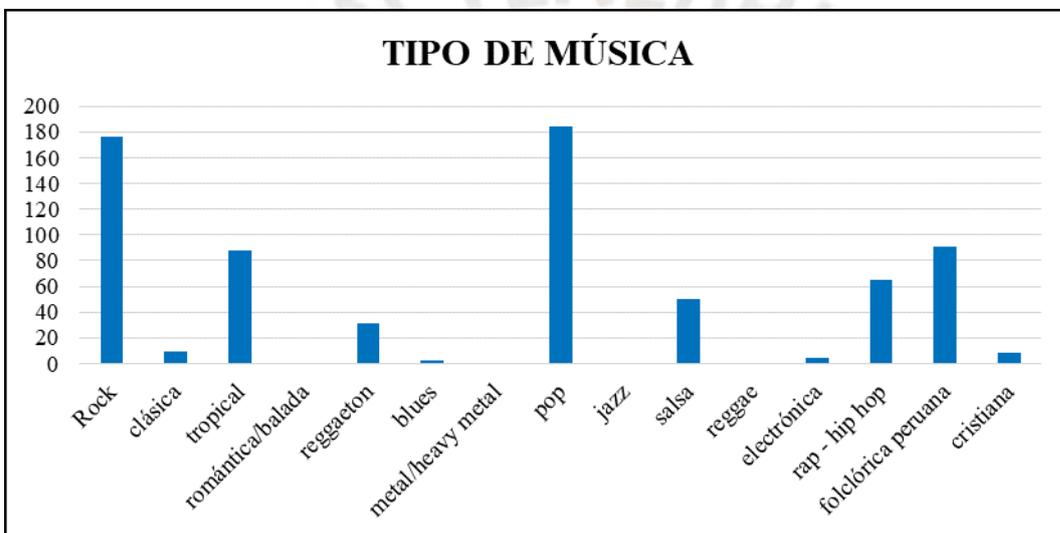
Con respecto a la calificación de la propuesta, el 52% la califica como buena mientras que el 46% como muy buena.



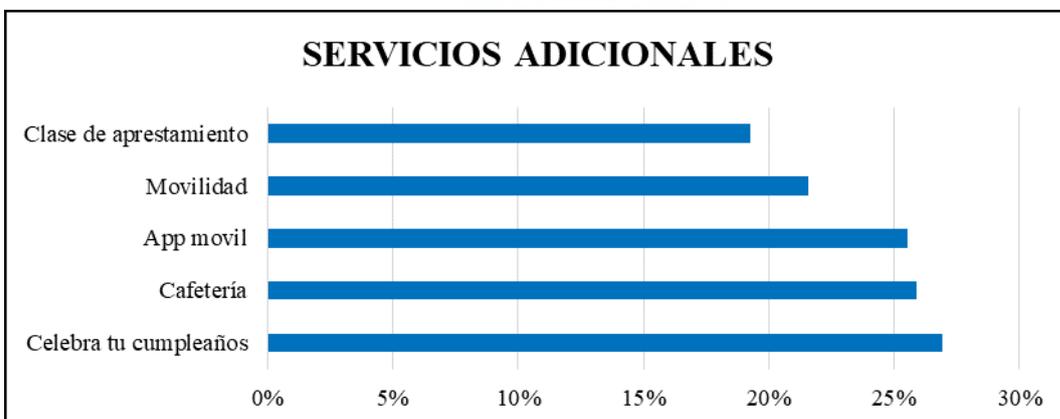
En relación a los factores valorativos, la presentación final obtuvo más puntaje debido a que a los padres les gustaría ver los logros de sus hijos y sobre todo en un concierto. También valoraron la metodología y el servicio integral de artes. Todos los valores fueron aceptados en similar porcentaje.



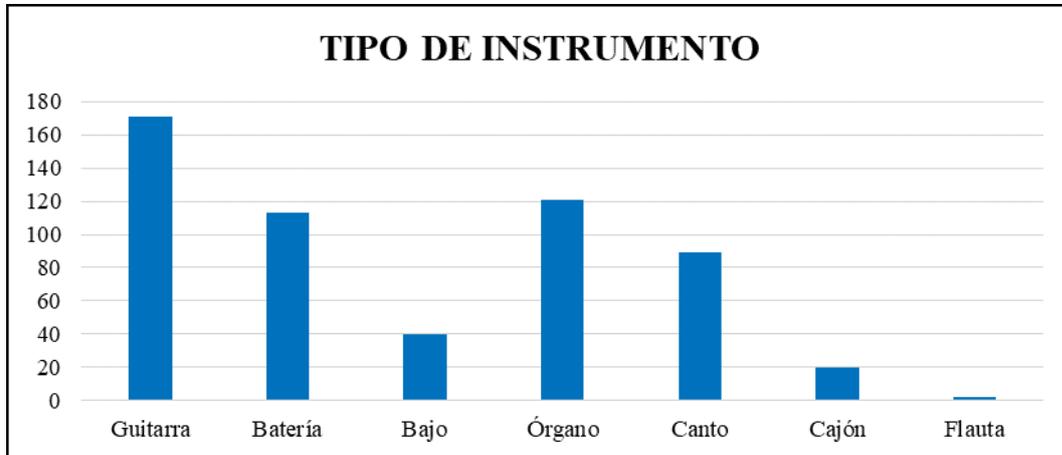
Sobre el tipo de música los valorados fueron el rock y el pop. También los géneros tropical (cumbia) y folclórica tienen bastante acogida.



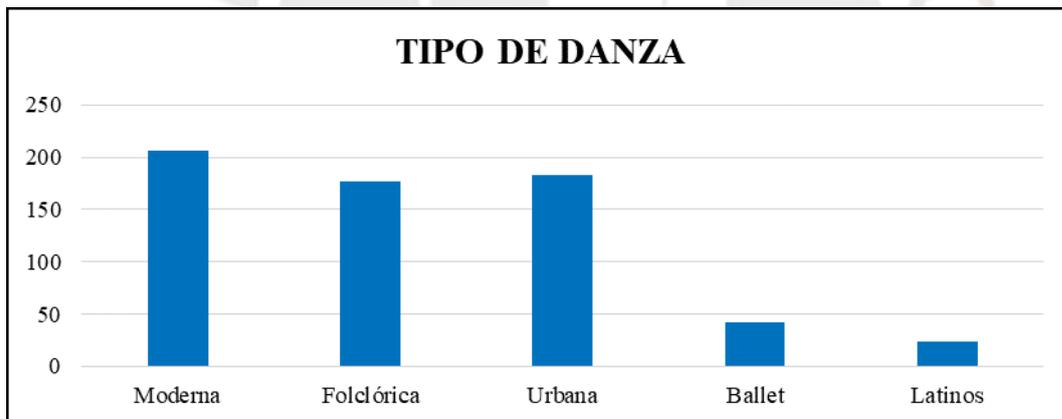
Con respecto a los servicios adicionales las madres se mostraron muy interesadas en el paquete “celebra tu cumpleaños”, cafetería y app móvil. En el caso de la cafetería, se requiere un pequeño espacio para que las madres esperen a sus hijos. Sobre la app móvil mostraron mucho interés ya que de esta forma podrían hacer un mayor seguimiento a sus hijos y sentirse seguras.



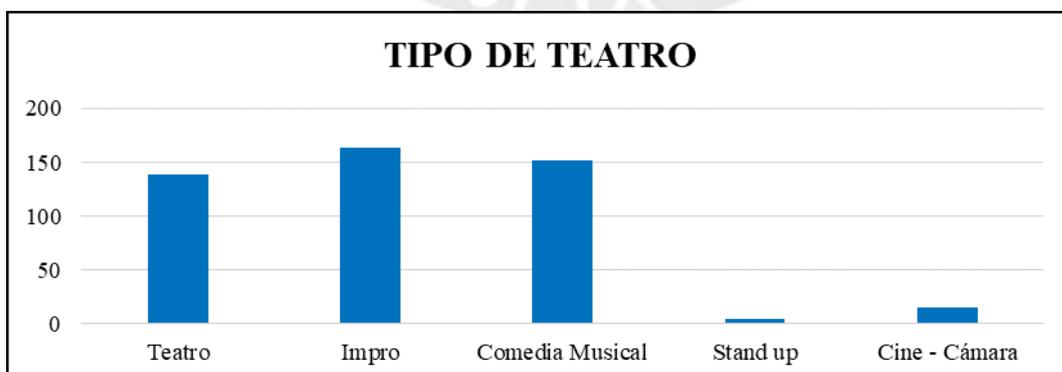
Respecto a los instrumentos, el que llamó la atención fue la guitarra. Cabe recalcar que se les dio la opción de elegir más de un instrumento por lo cual el gráfico muestra las preferencias, pero también existe un deseo de que se aprenda más de uno.



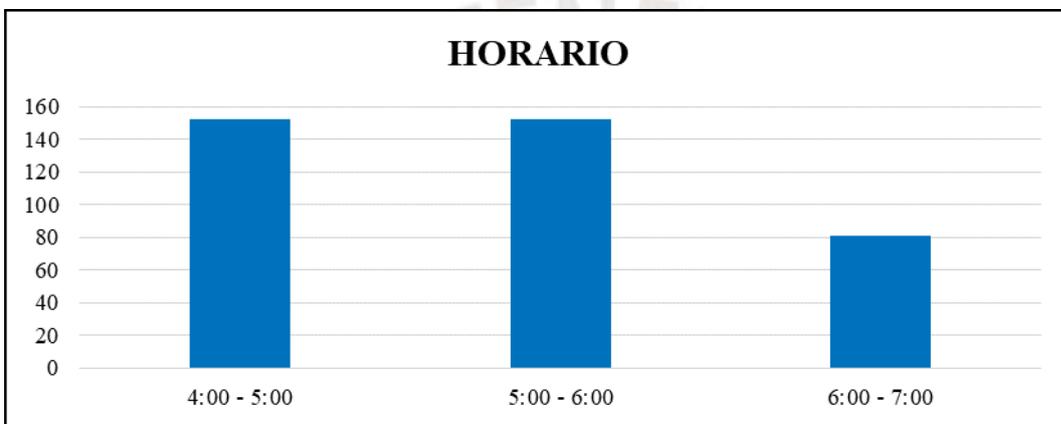
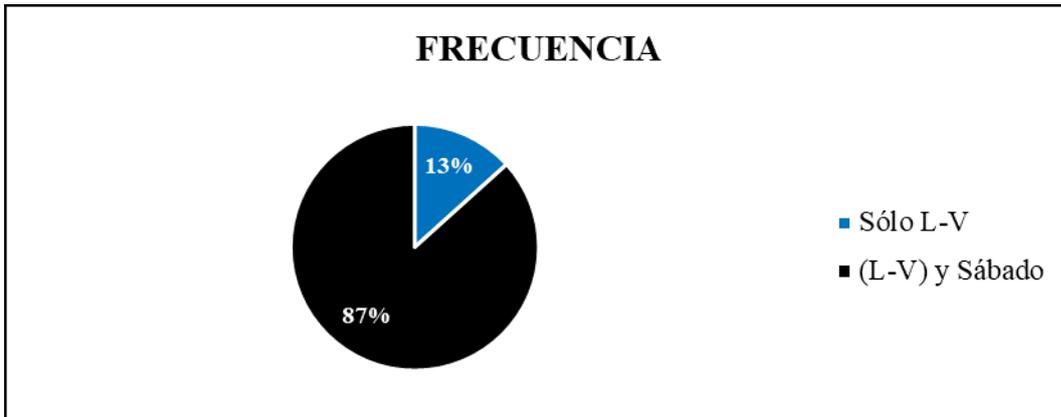
En cuanto a la danza mostraron interés en danza Moderna, Folclórica y Urbana. De esta manera, gracias a la entrevista con la experta en danza, se corroboró que la danza creativa puede abordar ambas danzas y es incluso más abierta para niños y niñas.



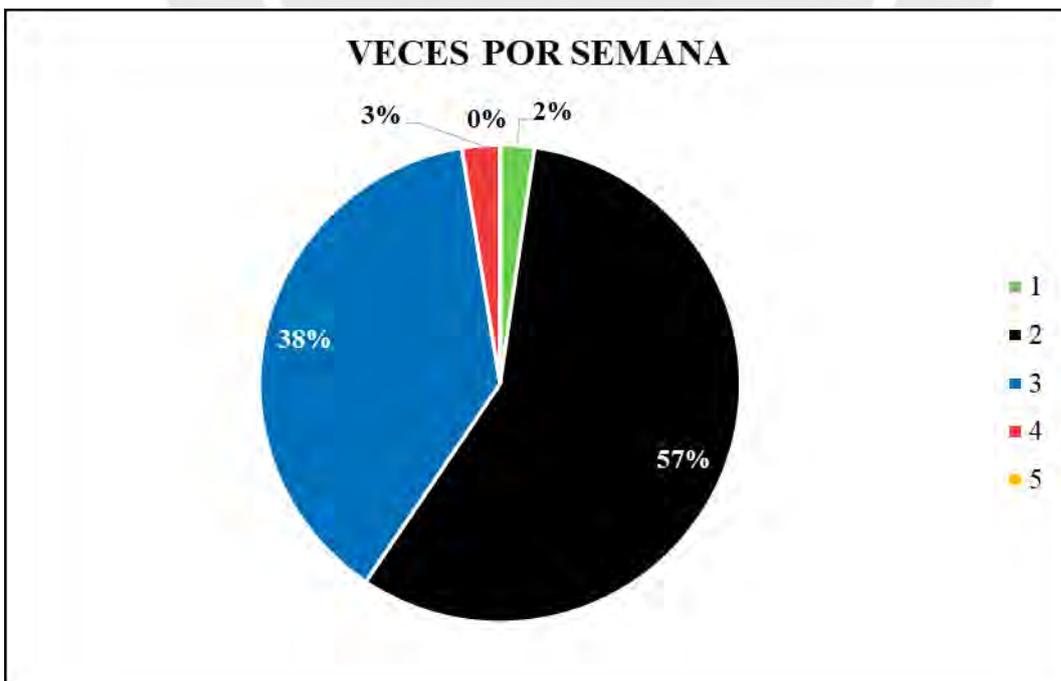
El tipo de teatro que tuvo mayor interés fue la Impro.



Las madres prefieren como frecuencia de horario un día de semana y sábados.

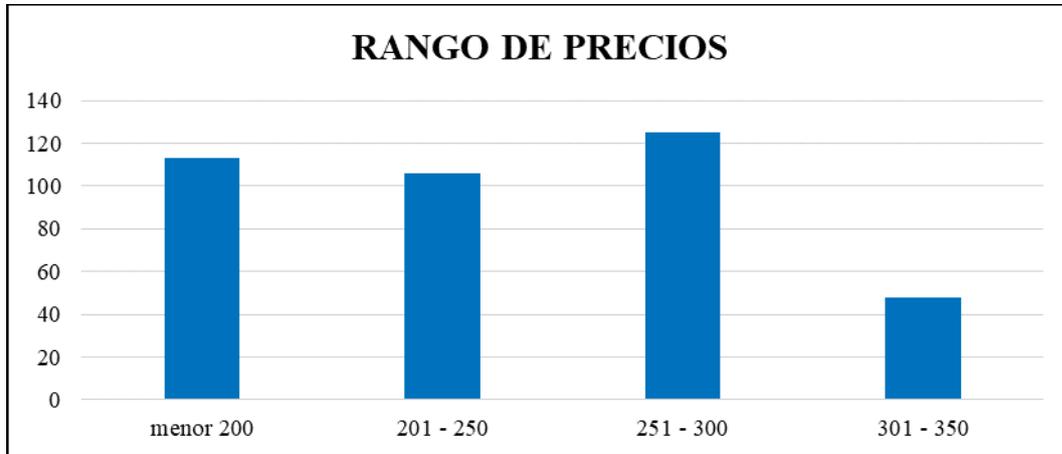


Lo ideal es que se impartan clases dos veces por semanas para las madres.

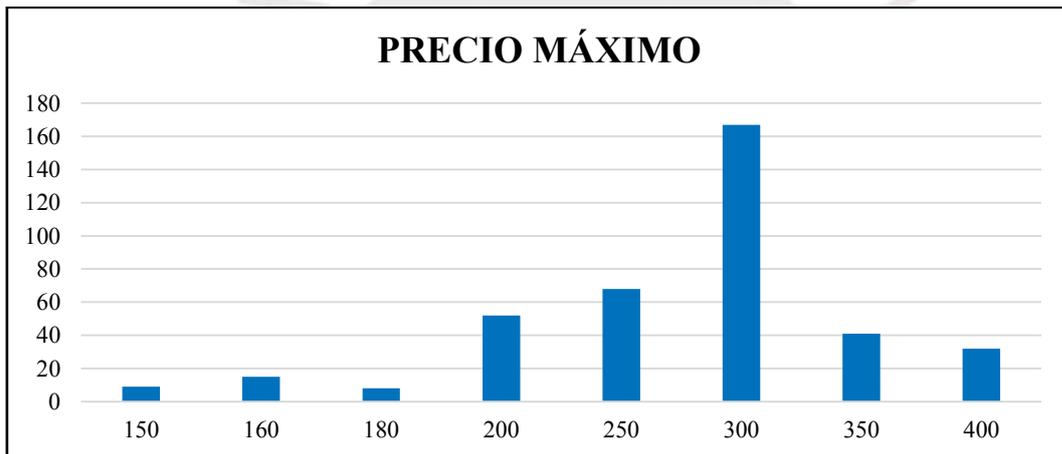


Comercial

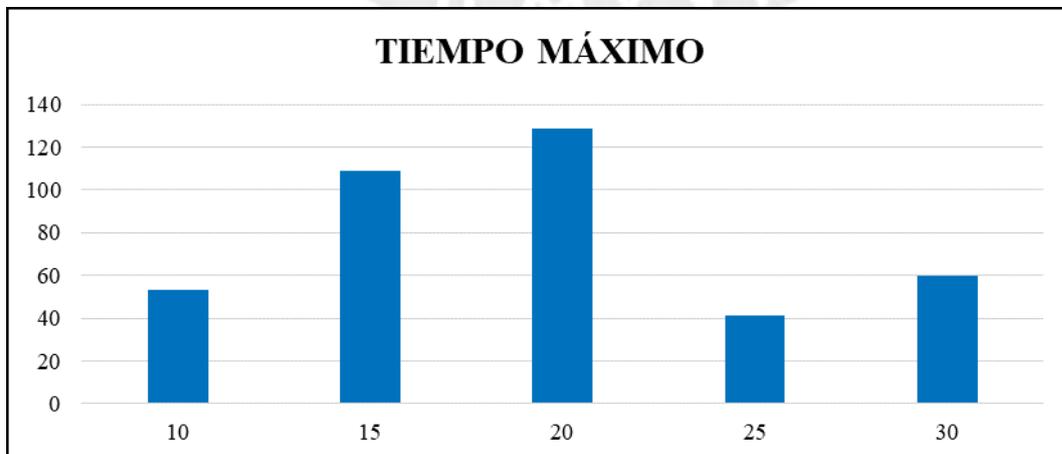
El precio puede oscilar entre 251 soles – 300 soles.



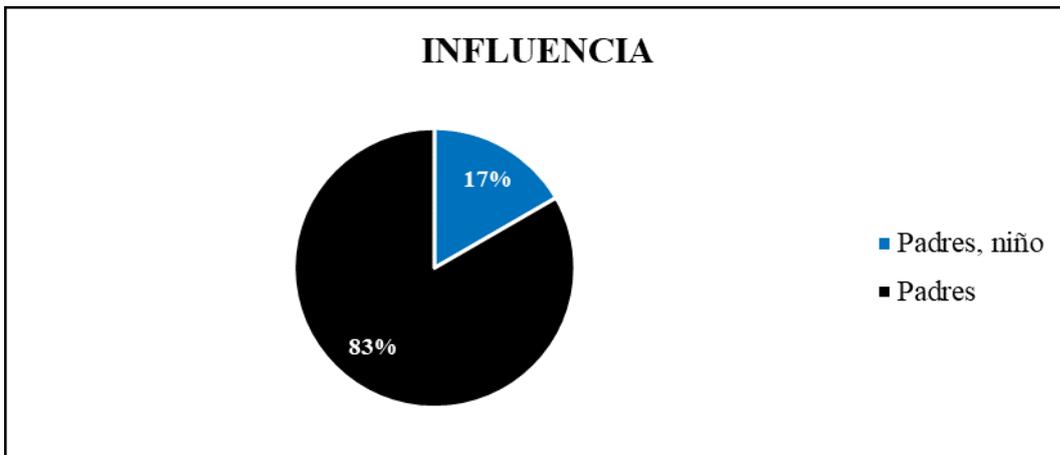
Pero el tope es 300. Son muy pocas las que estarían dispuestas a pagar por un precio mayor.



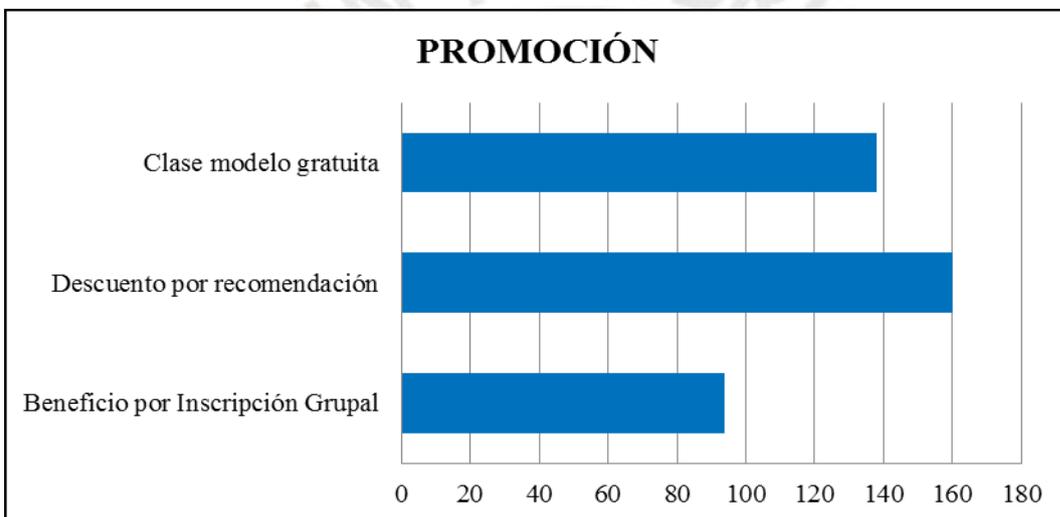
El tiempo máximo para movilizarse al centro sería 20 minutos. Lo cual nos da una ventaja con la zona determinada y la ubicación del negocio.



Con respecto a la influencia son los padres de familia los que influyen directamente en el pago.

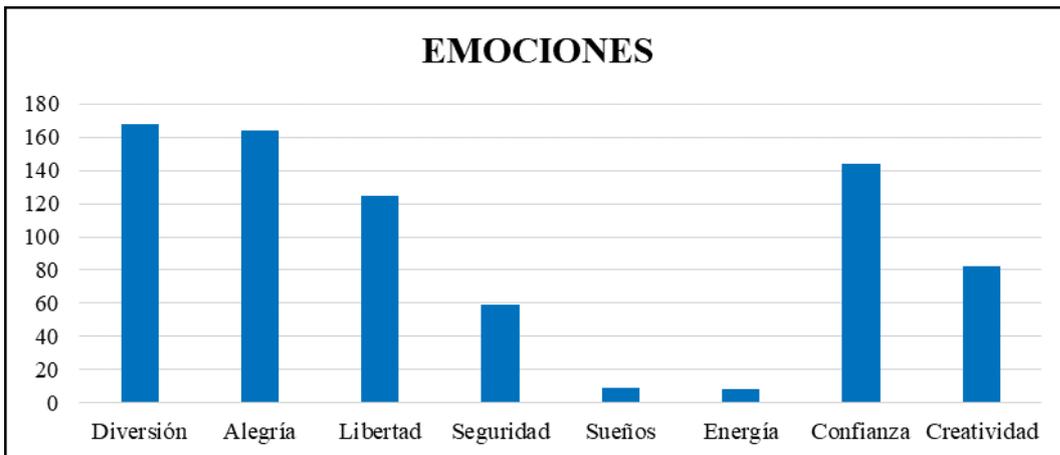


Las madres valorarían que exista descuento por recomendación y clase modelo gratuita.

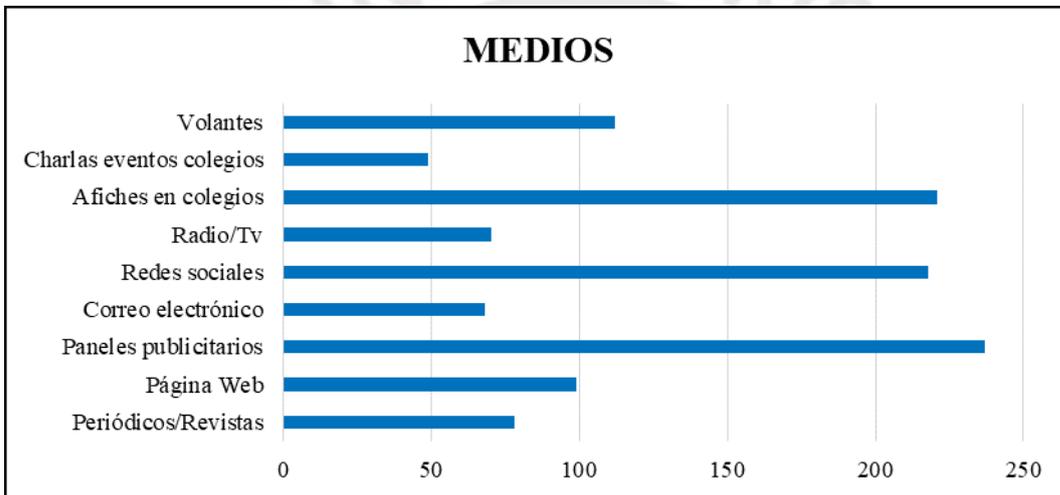


Con respecto a las alianzas estratégicas hay una mayor valorización hacia Instituciones educativas superiores y afines al arte y la música. También los artistas reconocidos como garantizadores del servicio.





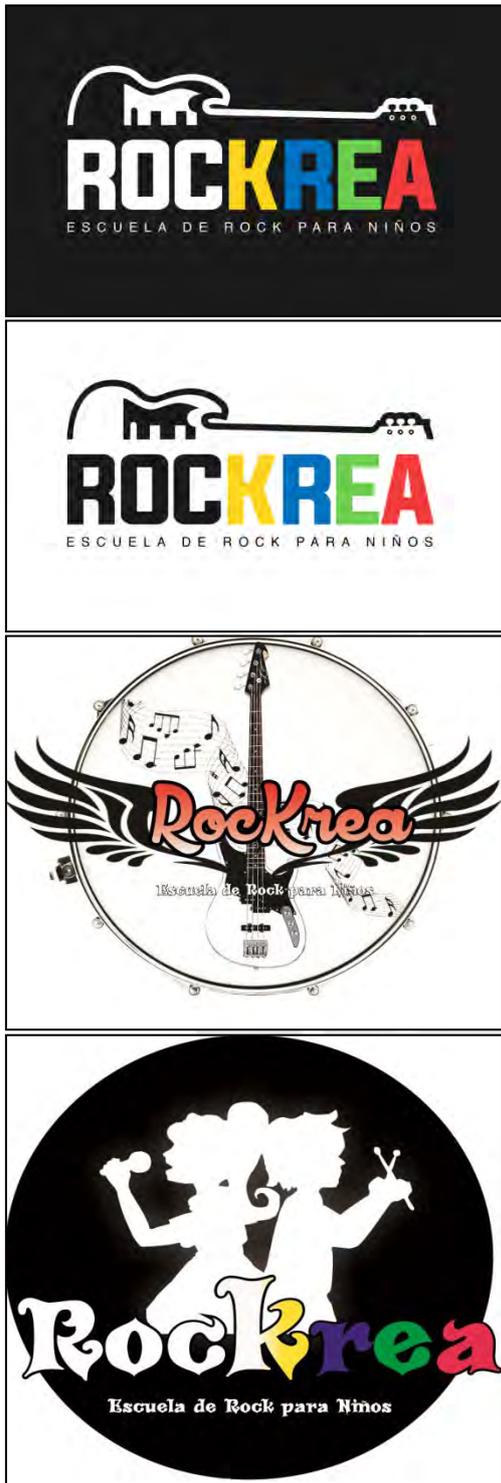
Los paneles publicitarios son los más considerados, así como los afiches en colegios y las redes sociales.



Un 90% de aprobación y aceptación de la idea de negocio por la propuesta de valor.



ANEXO R: PROPUESTA DE LOGOS



ANEXO S: GANT

CAMPAÑAS (quincenal)	JUL		AGO		SET		OCT		NOV		DIC		ENE		FEB		MAR		ABR		MAY		JUN		JUL		AGO		SET	
CAMPAÑA DE LANZAMIENTO	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
Medios impresos																														
Medios digitales																														
Merchandising																														
Material audiovisual																														
Muestras gratis																														
Regalos																														
Presentaciones de venta: Open Day																														
Facebook ads																														
CAMPAÑA DE MANTENIMIENTO																														
Medios impresos																														
Medios digitales																														
Anuncio en revista mundo celeste																														
Anuncio en web Lima para pequeños																														
Material audiovisual																														
Merchandising																														
Concurso Bandas de Rock (por aniversario)																														
Muestras gratis																														
Regalos (kit)																														
Asistencia conferencias, seminarios																														
Relaciones con artistas y medios																														
Relaciones con especialistas educación																														
Auspicios de eventos																														
Presentaciones de venta: colegios y univ.																														
Exposiciones conferencias y conversatorios																														
Modulos informativos: Malls de la zona																														
Modulos informativos: Feria Municipalidad - Cultura																														
Google adwords																														
Facebook ads																														
CAMPAÑA DE FIDELIZACION																														
Medios digitales																														
Zona de descargas de canciones																														
Teaser con canciones grabadas																														
Exposiciones: Clases maestras																														
Encuentros: Club de bandas de rock																														
Correo electronico																														

ANEXO T: PRESUPUESTO DE MARKETING

	#	ACTIVIDAD	COSTO
PUBLICIDAD	I	Medios impresos	S/. 600.00
		Medios digitales	S/. 400.00
		Merchandising	S/. 600.00
		Material audiovisual	S/. 1,000.00
	II	Medios impresos	S/. 400.00
		Medios digitales	S/. 500.00
		Anuncio en revista mundo celeste	S/. 700.00
		Anuncio en web Lima para pequeños	S/. 700.00
		Material audiovisual	S/. 1,000.00
		Merchandising	S/. 500.00
	III	Medios digitales	S/. 100.00
		Zona de descargas de canciones	S/. 0.00
		Teaser con canciones grabadas	S/. 100.00
		Subtotal	S/. 6,600.00
PROMOCION DE VENTAS	I	Muestras gratis	S/. 1,000.00
		Regalos	S/. 800.00
	II	Concurso Bandas de Rock	S/. 1,000.00
		Muestras gratis	S/. 2,000.00
	III	Regalos (kit)	S/. 4,800.00
		Exposiciones: Clases maestras	S/. 1,000.00
		Encuentros: Club de bandas de rock	S/. 500.00
	Subtotal	S/. 11,100.00	
RELACIONES PUBLICAS		Asistencia conferencias, seminarios	S/. 500.00
		Relaciones con artistas y medios	S/. 500.00
		Relaciones con especialistas educación	S/. 500.00
		Auspicios de eventos	S/. 500.00
	Subtotal	S/. 2,000.00	
VENTA PERSONAL	I	Presentaciones de venta: Open Day	S/. 15,000.00
		Presentaciones de venta: colegios y univ.	S/. 2,000.00
	III	Exposiciones conferencias y conversatorios	S/. 2,000.00
		Modulos informativos: Malls de la zona	S/. 3,000.00
		Modulos informativos: Feria Municipalidad - Cultura	S/. 1,500.00
Subtotal	S/. 23,500.00		
MARKETING DIRECTO	I	Facebook ads	S/. 600.00
		Google adwords	S/. 400.00
	II	Facebook ads	S/. 800.00
		Correo electronico	S/. 0.00
	Subtotal	S/. 1,800.00	
		Presupuesto etapa introductoria	S/. 20,000.00
		Presupuesto etapa mantenimiento y fidelización	S/. 25,000.00

ANEXO U: PERFILES DE PUESTOS

Perfil de puesto – Gerente General

Funciones

- Planear, organizar, dirigir y supervisar los procesos generales de la empresa para la consecución de objetivos.
- Reclutar, capacitar, motivar y retener personal alineado a la ideología de Rockrea. Del mismo modo, supervisar sus actividades y realizar evaluaciones periódicas sobre el cumplimiento de las tareas de cada puesto.
- Gestionar la red de contactos de empresas, instituciones, artistas, productores de musicales, artísticos y de eventos.
- Administrar las relaciones públicas de Rockrea, asistiendo a eventos y actividades afines a la Industria Cultural del País.
- Supervisar los costos e ingresos de la organización para lograr las metas comerciales establecidas
- Gestionar y negociar las compras de materiales de oficina, compra y mantenimiento de instrumentos de música.

Experiencia previa: Mínimo 3 años en puestos similares.

Grado de instrucción: Licenciado/a de las carreras de Administración de empresas

Especialización: Especialización en negocios culturales, educación musical o similares.
Manejo de red de contactos y relaciones públicas.

Otros estudios: Microsoft Office nivel avanzado

Idiomas: Inglés nivel intermedio

Competencias	A	B	C
Desarrollo de personas	X		
Dirección de personas	X		
Planificación y organización	X		
Liderazgo e influencia	X		
Orientación al cliente		X	
Construcción de relaciones		X	

Reporta a: Junta de Accionistas

Perfil de puesto – Secretaria Ejecutiva

Funciones:

- Informar y vender las bondades de Rockrea a los clientes potenciales que se acerquen personalmente al establecimiento o por vía telefónica.
- Realizar las actividades de community manager, gestionando la página web, las redes sociales y correo electrónico.
- Coordinar la participación en eventos y/o ferias con nuestros aliados estratégicos (Municipalidad de Los Olivos, Colegios de la zona, Mega Plaza, productora de eventos y conciertos de rock, productora musical, entre otros).
- Planear y coordinar las presentaciones de cierre de temporada de Rockrea.
- Diseñar el merchandasing y la publicidad de Rockrea.
- Supervisar la seguridad, limpieza y orden del establecimiento.

Experiencia previa: Mínimo 1 año en puestos similares.

Grado de instrucción: Egresado de las carreras de Administración de empresas

Especialización: Conocimientos de community management, marketing y publicidad

Otros estudios: Microsoft Office - nivel intermedio

Idiomas: Inglés - nivel básico

Competencias	A	B	C
Orientación al logro	X		
Energía e iniciativa	X		
Preocupación por el orden, calidad y precisión	X		
Confianza en sí mismo		X	
Tolerancia al estrés		X	

Reporta a: Gerente General

Perfil de puesto – Coordinador

Funciones:

- Evaluar el seguimiento de la estructura del sílabo de los facilitadores, así como su desempeño.
- Contratar a los profesores de música y artes que realizarán las capacitaciones a los facilitadores y supervisar que se haya logrado la interiorización de las mismas
- Hacer seguimiento periódico a los niños y preadolescentes para realizar informes del avance y logro del fortalecimiento de habilidades sociales, cognitivas y personales; haciendo énfasis en la creatividad.
- Asistir a clases para apoyar a los facilitadores en caso de emergencias, necesidades básicas y algún imprevisto.
- Convocar reuniones semanales para comunicar actividades o cambios, recibir propuestas de mejora de procesos y para una óptima comunicación del equipo.

Experiencia previa: Mínimo 1 año en puestos similares.

Grado de instrucción: Egresado de la carrera de Psicología

Especialización: Especialización en psicología educativa o social, nuevas tendencias de enseñanza musical, integración de las artes o afines

Otros estudios: Microsoft Office – nivel intermedio

Idiomas: Inglés - nivel básico

Competencias	A	B	C
Sensibilidad y entendimiento interpersonal	X		
Orientación al cliente	X		
Influencia e impacto	X		
Trabajo en equipo y cooperación		X	
Dirigir facilitadores	X		

Reporta a: Gerente General

Perfil de puesto – Facilitador

Funciones:

- Controlar y dirigir al grupo durante el desarrollo de las clases.
- Fomentar la creatividad, independientemente del área en la que se encuentren.
- Seguir los lineamientos del sílabo, incorporando sus propias metodologías o la mejor manera de lograr el objetivo y las competencias de cada clase.
- Incentivar a los niños y preadolescentes a participar colaborativamente con la finalidad de dar lo mejor de sí en la presentación final.
- Brindar herramientas que puedan ser útiles en su vida diaria y en un futuro.
- Entregar semanalmente un informe acerca del avance individual y grupal, para prever en caso se deba hacer algún reforzamiento.

Experiencia previa: Mínimo 1 año en puestos similares.

Grado de instrucción: Egresado de la carrera de Educación Musical, Educación Artística o carreras afines.

Especialización: Especialización en pedagogía (*deseable*)

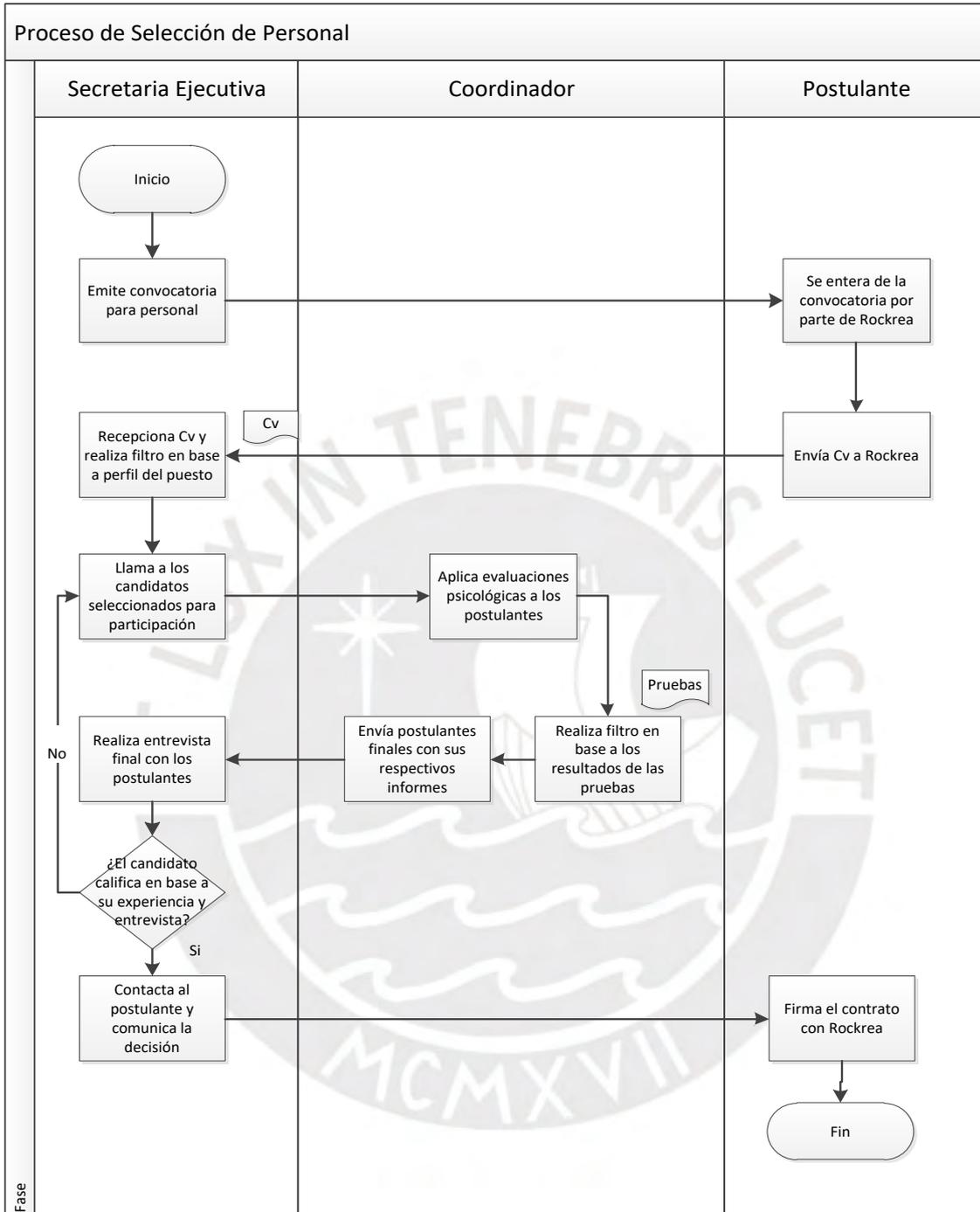
Otros estudios: Microsoft Office - nivel usuario

Idiomas: Inglés - nivel básico

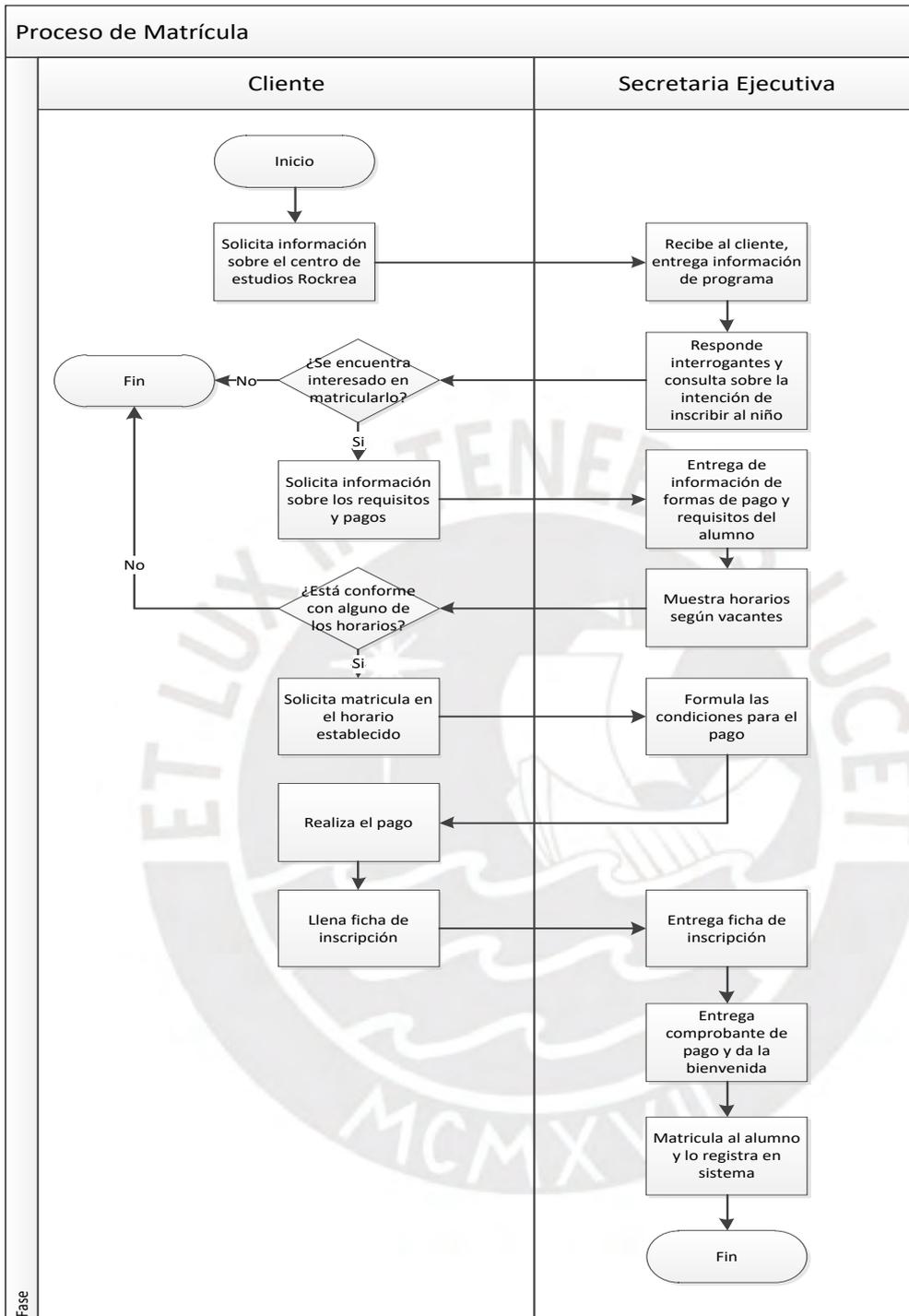
Competencias	A	B	C
Creatividad	X		
Construcción de relaciones	X		
Influencia e impacto	X		
Trabajo en equipo y cooperación	X		
Dinamismo – Energía	X		
Persuasión	X		

Reporta a: Coordinador

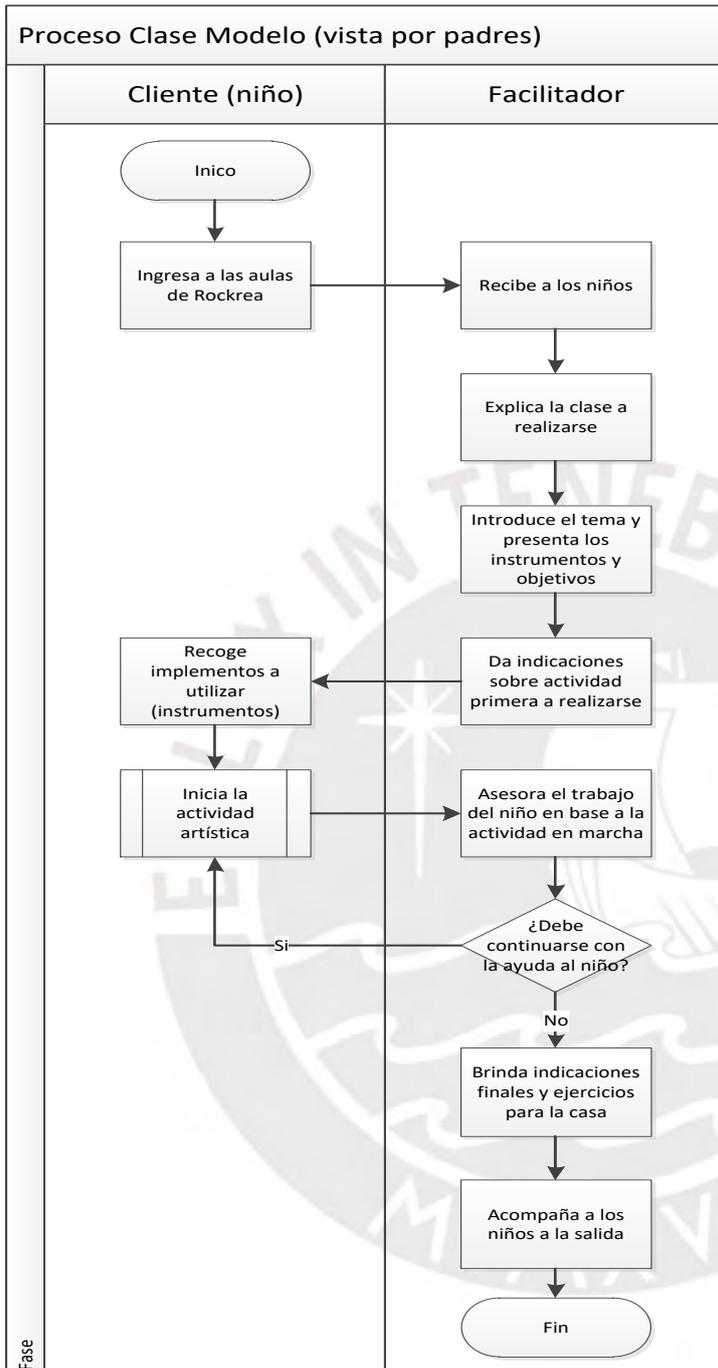
ANEXO V: Flujos de Proceso de Selección de personal



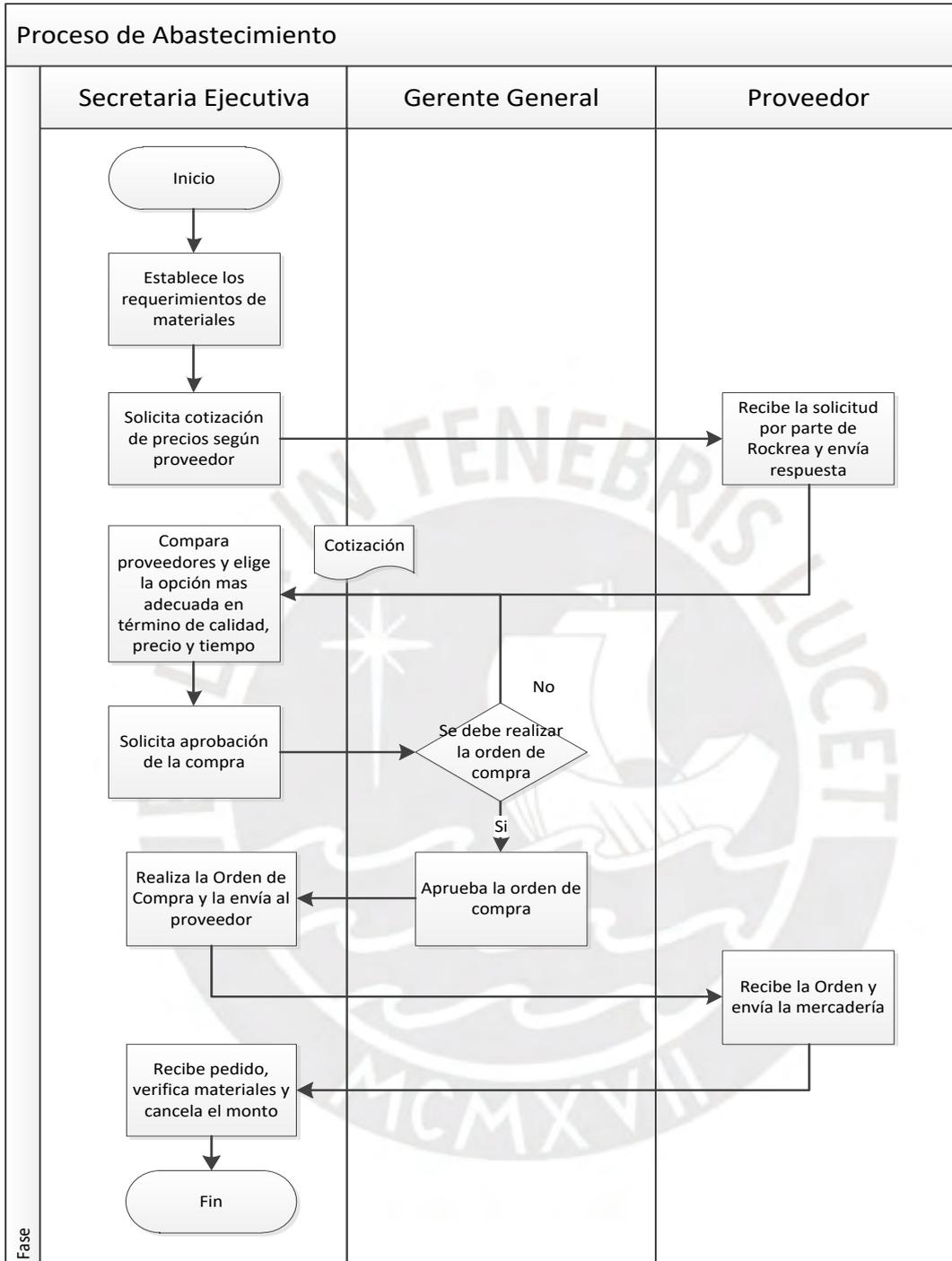
ANEXO W: Flujos de Proceso de Matrícula



ANEXO X: Flujos de Proceso Clase Modelo



ANEXO Y: Flujos de Proceso de Abastecimiento



ANEXO Z: TOTAL DE INVERSIONES (EN S/. CONSTANTES)

Resumen de Inversiones	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Activo Fijo	116,168	0	0	0	508	13,136	0	0	508	0	13,136
Activo Intangible	24,700	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital de Trabajo	24,920	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Inversiones	165,788	0	0	0	508	13,136	0	0	508	0	13,136



ANEXO AA: INVERSIONES EN ACTIVO FIJO E INTANGIBLE (EN S/. CONSTANTES)

Inversiones	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Activo Fijo											
Remodelaciones + Acústica	73,729										
Mobiliario	9,395										
Instrumentos + Equipo de sonido	13,136					13,136					13,136
Equipos de Oficina	7,875										
Software	508				508				508		
Aplicación móvil	11,525										
Total Activo Fijo	116,168	0	0	0	508	13,136	0	0	508	0	13,136
Activo Intangible											
Desarrollo de Metodología	2,000										
Constitución Legal Empresa	600										
Licencias y Permisos	3,900										
Alquiler	9,000										
Gastos Administrativos	9,200										
Total Activo Intangible	24,700	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

ANEXO BB: CAPITAL DE TRABAJO (EN S/. CONSTANTES)

Distribución por mes	5%	6%	8%	16%	12%	7%	7%	8%	6%	7%	8%	10%
Mes	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre
Ingresos por Ventas	4,888	10,754	18,575	29,329	35,195	34,217	25,418	21,508	20,530	20,530	20,530	24,441
Unidades (niños matriculados por mes)	21	25	33	66	49	29	29	33	25	29	33	41
Unidades (grupo abierto por mes)	4	4	6	11	8	5	5	6	4	5	6	7
Niños en paralelo	21	45	78	124	148	144	107	91	87	87	87	103
Grupos en paralelo	4	8	14	21	25	24	18	16	15	15	15	18
Precio	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237
Costo de Ventas	-8,325	-7,430	-9,850	-11,099	-12,230	-13,930	-12,282	-9,681	-10,787	-9,403	-9,403	-11,602
Costos Directos	3,098	2,144	4,486	5,628	6,700	8,409	6,850	4,288	5,404	4,020	4,020	6,180
Remuneraciones	1,072	2,144	3,752	5,628	6,700	6,432	4,824	4,288	4,020	4,020	4,020	4,824
Capacitaciones (8% remuneración)	2,026						2,026					
Materiales y servicios - Música			734			1,977			1,384			1,356
Costos Indirectos	5,227	5,286	5,364	5,471	5,530	5,520	5,432	5,393	5,383	5,383	5,383	5,422
Alquiler	4,549	4,608	4,686	4,793	4,852	4,842	4,754	4,715	4,705	4,705	4,705	4,744
Mantenimiento local	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381
Mantenimiento instrumentos	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
Seguro	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212
Imprevistos (2% costos directos)	62	43	90	113	134	168	137	86	108	80	80	124
Gastos Administrativos	-9,836	-9,836	-9,836	-9,836	-9,836	-9,836	-9,836	-9,836	-9,836	-9,836	-9,836	-9,836

ANEXO BB: CAPITAL DE TRABAJO (EN S/. CONSTANTES) (CONTINUACIÓN)

Remuneraciones	7,463	7,463	7,463	7,463	7,463	7,463	7,463	7,463	7,463	7,463	7,463	7,463
Servicios de terceros	1,695	1,695	1,695	1,695	1,695	1,695	1,695	1,695	1,695	1,695	1,695	1,695
Útiles de oficina	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169
Servicios básicos	508	508	508	508	508	508	508	508	508	508	508	508
Gastos de Marketing y Ventas	-1,059	-1,271	-1,695	-3,390	-2,542	-1,483	-1,483	-1,695	-1,271	-1,483	-1,695	-2,119
Promoción	1,059	1,271	1,695	3,390	2,542	1,483	1,483	1,695	1,271	1,483	1,695	2,119
Ingresos - Egresos	-14,332	-7,782	-2,806	5,004	10,587	8,969	1,817	296	-1,364	-192	-404	884
Saldo de caja acumulado	-14,332	-22,114	-24,920	-19,916	-9,329	-360	1,457	1,754	390	198	-205	679
Inversión en Capital de Trabajo	24,920	Según el método de déficit máximo acumulado										

ANEXO CC: CUADRO DE DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN (EN S/. CONSTANTES)

Depreciación y amortización	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Mobiliario		940	940	940	940	940	940	940	940	940	940
Instrumentos + Equipo de sonido		2,627	2,627	2,627	2,627	2,627	2,627	2,627	2,627	2,627	2,627
Equipos de Oficina		1,969	1,969	1,969	1,969	0	0	0	0	0	0
Software		127	127	127	127	127	127	127	127	127	127
Aplicación móvil		1,153	1,153	1,153	1,153	1,153	1,153	1,153	1,153	1,153	1,153
Amortización intangibles		2,470	2,470	2,470	2,470	2,470	2,470	2,470	2,470	2,470	2,470
Total Depreciación y Amortización		9,285	9,285	9,285	9,285	7,316	7,316	7,316	7,316	7,316	7,316

ANEXO DD: VENTAS PROYECTADAS

Principales supuestos	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Total Servicios al año (1 servicio)	412	444	464	483	504	524	531	538	545	552
Precio de venta mensual: (S/280)										
Crecimiento por Inflación		2.5%	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%
Precio trimestral (S/)	840	860	880	900	920	940	960	980	1,000	1,030
Ingresos (S/)	346,080	381,840	408,320	434,700	463,680	492,560	509,760	527,240	545,000	568,560

