

**Plan de negocio para la creación de un centro de terapia musical infantil y juvenil
enfocado en el tratamiento de afectaciones de la salud mental y emocional en la ciudad de
Bucaramanga y su área metropolitana.**

Maria Camila Estevez Amaya

Trabajo de Grado para Optar el título de Ingeniería Industrial

Directora

Ginna Paola Castro Castaño

Magister en Gestión de Ciencia, Tecnología e Innovación

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2025

Dedicatoria

A quien ocupa mi primer lugar, Dios, mi padre por excelencia, que con su amor incondicional me sostuvo y no me dejó desfallecer, que me ha dado sabiduría e inteligencia en cada momento de mi vida, es y será mi mejor compañía siempre, y cito el Salmo 94: 17-19 “Si tú no me hubieras ayudado muy pronto habría perdido la vida; pero te llame al sentir que me caía y tú, con mucho amor me sostuviste. En medio de mis angustias y grandes preocupaciones, tú me diste consuelo y alegría”

(TLA,2005)

A mis papás Edgar y Nohora, que son todo para mí, las personas más importantes de mi vida, el motor que me da el impulso para lograr mis sueños, que luego se convierten en los suyos, todo lo que hago será dedicado a ellos, porque mis padres son mi gran amor.

A mi abuelito Carlos que está en el cielo y que espero se sienta orgulloso de mí, aunque cada día lo extraño, sé que me acompaña y me ayuda a guiar mis pasos, dedico este proyecto en su honor.

A mi mascota Coco, el perrito que Dios me mandó para nunca sentirme sola, mi mejor amigo de cuatro patas, mi compañero de noches de traspas, cuando llego a casa después de un mal día con solo verlo el panorama se ilumina, porque es mi mayor fuente de alegría.

Agradecimientos

Le agradezco a Dios por su infinito amor, por permitirme culminar este camino, que estuvo lleno de esfuerzo y sacrificio, pero que con sus fuerzas, perseverare y no resbale, porque tú eres mi roca, escudo y castillo, y en ti confié, gracias por tu bondad hacia mí ¡Te amo Dios!

A mis papás por ayudarme cada vez que lo necesité, por su amor sin igual y palabras de aliento, por todas las veces que madrugaron o trasncharon junto a mí, aun cuando ellos no debían hacerlo. Gracias por acompañarme en mi carrera universitaria, por creer en mí y en lo que puedo lograr ¡Los amo papi y mami!

A mi perrito Coco por su compañía que le da brillo a mi vida y felicidad a mis días, mi soporte emocional que me ayudo tanto en esta etapa ¡Te amo mi negrito!; A mi abuelita y tíos Estevez que me ayudaron, y me animaron a seguir adelante, ¡Gracias por confiar en mí, los quiero!

Le agradezco a mi Universidad Industrial de Santander, mi sueño siempre fue estudiar en el alma mater y fue aún mejor de lo que imagine, gracias por la oportunidad.

A mi directora, la profe Ginna, que desde el primer momento creyó en mí y estuvo dispuesta a guiarme en el proceso, agradezco su paciencia conmigo resolviendo cada duda e inquietud que tuve ¡Gracias por tanto profe!

A mis amigas de la carrera, mi paso por la universidad fue más ameno y alegre gracias a ustedes.

Juntas crecimos y construimos este sueño, y me hace muy feliz tenerlas en mi vida ¡Las quiero!

A los profes que me enseñaron y colaboraron en cada clase y hora de consulta, muchas gracias.

Y por último le agradezco a mi TUNA UIS y los amigos que encontré en este hermoso grupo, que inspiraron este trabajo por el amor a la música, y desde otra perspectiva me acompañaron a

lo largo de mi carrera universitaria, ¡Los quiero, gracias por todo!

Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción	19
1. Información general del proyecto	21
1.1. Tabla de cumplimiento de objetivos	21
1.2. Justificación/Análisis preliminar de la idea de negocio.....	23
2. Objetivos	26
2.1. Objetivo general.....	26
2.2. Objetivos específicos	26
3. Marco de referencia	28
3.1. Marco de Antecedentes.....	28
3.2. Marco Teórico.....	31
3.2.1. Musicoterapia.....	31
3.2.2. Salud mental.....	31
3.2.3. Bienestar emocional.....	31
3.2.4. Modelo PEST.....	32
3.2.5. Modelo PORTER.....	32
3.2.6. Investigación de Mercados (IDM)	32
3.2.7. Marketing Mix (5P)	32
3.2.8. Modelo Canvas	33
3.2.9. Matriz DOFA	33
3.2.10. Análisis AUDIO.....	33

4.	Análisis del entorno	34
4.1.	Análisis del macroentorno	34
4.1.1.	Factores políticos – legales	34
4.1.2.	Factores económicos.....	36
4.1.3.	Factores socio – ambientales	37
4.1.4.	Factores tecnológicos.....	37
4.2.	Análisis del microentorno.....	38
4.2.1.	Poder de negociación de los clientes	38
4.2.2.	Poder de negociación de los proveedores	38
4.2.3.	Amenaza de los nuevos competidores entrantes.....	39
4.2.4.	Amenaza de los productos sustitutos	39
4.2.5.	Rivalidad entre las empresas competidoras	39
5.	Análisis del mercado.....	41
5.1.	Descripción del servicio.....	41
5.2.	Segmentación del mercado	41
5.2.1.	Perfil clientes y usuarios	41
5.2.2.	Mercado potencial y objetivo.....	42
5.3.	Investigación de Mercados	43
5.3.1.	Objetivo general.....	43
5.3.2.	Objetivos específicos	43
5.3.3.	Actividades de la Investigación de Mercados.....	45
5.3.3.1.	Diseño de las fuentes primarias de recolección.. ..	45
5.3.3.2.	Entrega de encuestas.	45

5.3.3.3. Entrevista.....	45
5.3.3.4. Análisis e interpretación de los resultados.....	45
5.3.4. Diseño de la Investigación de Mercados	46
5.3.4.1. Tipo de estudio	46
5.3.4.2. Población.....	46
5.3.4.3. Tamaño de la muestra.	46
5.3.4.4. Técnica de recolección.....	48
5.3.4.5. Clase de muestreo.	48
5.3.4.6. Procedimiento de muestreo.....	48
5.3.4.7. Tiempo muestral.....	48
5.3.5. Diseño de las fuentes primarias de recolección	48
5.3.5.1. Cuestionario de Google.....	48
5.3.5.2. Entrevista.....	49
5.3.6. Recolección de datos y análisis.....	50
5.3.7. Conclusiones Investigación de Mercados	71
5.4. Plan de mercadeo	73
5.4.1. Marketing Mix	74
5.4.1.1. Estrategia producto (servicio)	74
5.4.1.2. Estrategia precio.....	77
5.4.1.3. Estrategia plaza (distribución).....	79
5.4.1.4. Estrategia promoción	81
5.4.1.5. Estrategia personas.....	82
5.5. Modelo Canvas 3.0.	82

6.	Propuesta estructura de operación técnica	82
6.1.	Definición de los procesos	83
6.1.1.	Ficha técnica del proceso	83
6.1.2.	Diagrama de flujo de los procesos	85
6.2.	Análisis de capacidad.....	86
6.3.	Recursos requeridos para las actividades operativas	88
6.3.1.	Recursos humanos	88
6.3.2.	Recursos físicos necesarios.....	88
6.3.3.	Insumos	89
6.4.	Localización	91
6.5.	Boceto instalación física de la organización.....	92
6.6.	Análisis costos de operación.....	92
6.6.1.	Mano de obra directa	93
6.6.2.	Materia prima indirecta.....	93
6.6.3.	Depreciaciones.....	94
6.6.4.	Otros costos indirectos de fabricación	96
7.	Propuesta estructura de la organización.....	98
7.1.	Requerimiento de talento humano	99
7.1.1.	Organigrama	100
7.2.	Estructura salarial.....	100
7.3.	Perfil de cargo y manual de funciones	102
7.4.	Evaluación y mejora continua.....	102
7.5.	Recursos requeridos para las actividades administrativas	103

7.5.1.	Recursos humanos	103
7.5.2.	Recursos físicos necesarios.....	103
7.6.	Gastos administrativos	107
7.6.1.	Nómina del personal administrativo	108
7.6.2.	Depreciaciones	108
7.6.3.	Servicios públicos	109
7.6.4.	Otros gastos administrativos	110
7.6.5.	Gastos totales para el área administrativa.....	111
7.7.	Plan de direccionamiento estratégico.....	111
7.7.1.	Descripción de la empresa	112
7.7.2.	Propósito y mega.....	112
7.7.3.	Cultura organizacional	113
7.7.4.	Valores organizacionales	113
7.7.5.	Matriz DOFA	115
8.	Análisis legal.....	117
8.1.	Constitución de la empresa	117
8.1.1.	Clasificación de la empresa	117
8.1.2.	Consulta de homonimia	118
8.1.3.	Actividad económica	119
8.1.4.	DIAN.....	119
8.1.5.	Requisitos documentales, de bioseguridad y protección infantil para la empresa..	120
8.2.	Estimación de los costos y gastos asociados con el análisis legal	121

9.	Propuesta socio-ambiental	122
9.1.	Impacto ambiental: <i>Análisis AUDIO</i>	123
9.2.	Impacto social	123
9.2.1.	Matriz de Mendelow	124
10.	Estudio financiero	125
10.1.	Estimación de la inversión inicial	126
10.1.1.	Activos fijos	126
10.1.2.	Inversión diferida	126
10.1.3.	Capital de trabajo	127
10.1.4.	Inversión total	127
10.2.	Fuentes de financiamiento inicial	128
10.3.	Proyección de los ingresos	128
10.4.	Estados financieros	129
10.4.1.	Estado de resultados	129
10.4.2.	Flujo de caja libre	130
10.4.3.	Balance general	130
10.5.	Criterios de evaluación	131
10.5.1.	VPN	134
10.5.2.	TIR	134
10.5.3.	TIRM	134
10.6.	Análisis de los escenarios	135
10.6.1.	Escenario pesimista	135
10.6.2.	Escenario más probable	135

10.6.3. Escenario optimista.....	135
11. Conclusiones.....	137
12. Recomendaciones	139
Referencias bibliográficas	140

Lista de Tablas

Tabla 1. Cumplimiento de objetivos	21
Tabla 2. Posibles condiciones emocionales y/o mentales que afecten al mercado objetivo	42
Tabla 3. Proyección de población infantil y adolescente (6-17 años) en el Área Metropolitana de Bucaramanga (AMB) – 2025 por el DANE.....	46
Tabla 4. Portafolio de servicios del centro de terapia musical.....	74
Tabla 5. Portafolio de planes junto a sus precios	78
Tabla 6. Matriz de decisión para la localización del centro de terapia musical	80
Tabla 7. Ficha técnica del proceso para el servicio Parent’s Time	84
Tabla 8. Demanda estimada para el primer año	86
Tabla 9. Requerimientos iniciales de capacidad	87
Tabla 10. Insumos requeridos para las actividades operativas	89
Tabla 11. Costos de la mano de obra directa (MOD)	93
Tabla 12. Materia prima indirecta - Insumos	94
Tabla 13. Costos de depreciación para los activos fijos operativos.....	94
Tabla 14. Costos del servicio de energía para el área operativa del centro	96
Tabla 15. Costos del servicio de agua para el área operativa del centro.....	97
Tabla 16. Costos asociados a la dotación para el personal operativo	97
Tabla 17. Costos indirectos de fabricación fijos	98
Tabla 18. Costos indirectos de fabricación variables.....	98
Tabla 19. Estructura salarial del personal para la empresa	101
Tabla 20. Recursos físicos requeridos para el área administrativa del centro.....	104
Tabla 21. Salarios colaboradores administrativos.....	108

Tabla 22. Depreciación de los activos fijos del área administrativa	108
Tabla 23. Gasto del servicio de energía para el área administrativa del centro	109
Tabla 24. Gasto del servicio de agua para el área administrativa del centro	110
Tabla 25. Gastos administrativos varios	110
Tabla 26. Gastos totales administrativos.....	111
Tabla 27. Tarifas para registro y renovación de la matrícula mercantil en 2025.....	121
Tabla 28. Inversión inicial activos fijos Music and Hope.....	126
Tabla 29. Inversión diferida	126
Tabla 30. Inversión capital de trabajo	127
Tabla 31. Inversión total requerida	127
Tabla 32. Proyección ingresos centro de terapia musical Music and Hope.....	128
Tabla 33. Escenarios financieros centro de terapia musical.....	136

Lista de Figuras

Figura 1. Número de niños y/o adolescentes bajo el cuidado de los acudientes.....	50
Figura 2. Clasificación de la relación de los padres y/o acudientes con los menores a cargo .	50
Figura 3. Rango de edades en que se encuentran los menores.....	51
Figura 4. Municipio del área metropolitana de Bucaramanga en el que reside la población encuestada.....	52
Figura 5. Estrato de la población encuestada.....	52
Figura 6. Rango de ingresos padres y/o acudientes	52
Figura 7. Síntomas más comunes en los menores.....	54
Figura 8. Respecto a los síntomas de la Figura 7. Los más urgentes a tratar.....	54
Figura 9. Escala de Likert - Nivel de afectación de los usuarios por los síntomas según sus padre y/o acudientes.....	55
Figura 10. Técnicas con las que han intentado abordar estos síntomas	56
Figura 11. Escala de Likert - Nivel de efectividad de las técnicas que ha utilizado para abordar estos síntomas	56
Figura 12. Escala de Likert – Nivel de acuerdo impacto positivo de la música en menores de edad.....	57
Figura 13. Conocimiento de la musicoterapia por parte de los encuestados	58
Figura 14. Texto resumen y video ilustrativo	59
Figura 15. Escala de Likert – Nivel de interés en usar la técnica de la musicoterapia en los menores a cargo	59
Figura 16. Interés en llevar a los menores a cargo por parte de los acudientes a un centro de terapia musical	60

Figura 17. Asignación de importancia a aspectos para el centro de terapia musical	61
Figura 18. Actividades para implementar en el centro de terapia musical	62
Figura 19. Implementar taller para padres y/o acudientes en el centro de terapia musical.....	62
Figura 20. Precio dispuesto a pagar mensualmente por el servicio del centro de terapia musical	63
Figura 21. Precio dispuesto a pagar por sesión por el servicio del centro de terapia musical .	63
Figura 22. Modalidad de pago preferida	64
Figura 23. Modalidad de servicio preferida para las sesiones de musicoterapia	65
Figura 24. Escala de Likert - Nivel de importancia de la cercanía del centro de terapia musical a su hogar	65
Figura 25. Zona preferida para la ubicación del centro de terapia musical	66
Figura 26. Frecuencia de asistencia al centro de terapia musical	66
Figura 27. Medio de preferencia para informarse sobre servicios o actividades para niños y adolescentes	67
Figura 28. Tipo de contenido que llamaría su atención para considerar un servicio de terapia musical	67
Figura 29. Medio de preferencia para recibir información sobre el centro de terapia musical	68
Figura 30. Logo del centro de terapia musical Music and Hope.....	77
Figura 31. Mapa de la ubicación del centro Music and Hope dentro de la estrategia de plaza	81
Figura 32. Diagrama de flujo del proceso programación de sesiones al usuario	85
Figura 33. Localización espacio físico centro de terapia musical Music and Hope	91
Figura 34. Organigrama del centro de terapia musical Music and Hope	100
Figura 35. Matriz DOFA para Music and Hope	115

Figura 36. Estrategias DOFA para Music and Hope.....	116
Figura 37. Consulta de homonimia para la empresa	118
Figura 38. Matriz de Mendelow para Music and Hope	124
Figura 39. Tasa de interés emitida por bonos de tesorería a 10 años.....	132
Figura 40. Prima libre de riesgo para Colombia	133
Figura 41. Beta desanpalancada para la industria de servicios de apoyo a la salud.....	133

Lista de Apéndices

(Los apéndices están adjuntos en el archivo ZIP ‘APÉNDICES’, allí se pueden visualizar)

Apéndice A. Descripción idea de negocio.

Apéndice B. Ficha técnica de la Investigación de Mercados.

Apéndice C. Modelos de investigación de mercados.

Apéndice D. Entrevista con musicoterapeuta en formato audio.

Apéndice E. Modelo Canvas 3.0

Apéndice F. Fichas técnicas del proceso para los servicios de Music and Hope.

Apéndice G. Diagramas de flujo de los procesos de Music and Hope.

Apéndice H. Recursos físicos requeridos para actividades operativas de Music and Hope.

Apéndice I. Plano del Centro de Terapia Musical Music and Hope.

Apéndice J. Nómina del personal de Music and Hope.

Apéndice K. Perfil de cargo y manual de funciones.

Apéndice L. Análisis AUDIO Centro de Terapia Musical Music and Hope.

Apéndice M. Análisis financiero.

Resumen

Título: Plan de negocio para la creación de un centro de terapia musical infantil y juvenil enfocado en el tratamiento de afectaciones de la salud mental y emocional en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.

Autor: Maria Camila Estevez Amaya**

Palabras Clave: Musicoterapia, salud, emocional, mental, bienestar, niños, adolescentes.

Descripción:

El proyecto que se presenta a continuación consiste en el desarrollo de un plan de negocios para la creación de un centro de terapia musical infantil y juvenil en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana. En este libro se presentan las propuestas y los análisis para las diferentes que fundamentan la empresa. Inicialmente, se realizó un análisis del macro y micro entorno donde se establecerá el centro, seguido de un análisis del mercado a partir de la aplicación de una investigación de mercados al público objetivo para la organización, teniendo en cuenta los resultados se elaboraron estrategias para el plan de mercadeo.

Asimismo, se definió la propuesta de operación técnica, donde se especificó los procesos necesarios para cada servicio establecido, la capacidad del centro, recursos físicos y humanos, los costos requeridos para el área operativa de la empresa y un plano de distribución del espacio físico. Respecto a la propuesta organizativa se establecieron los cargos de trabajo que habrá en el centro, su estructura salarial y el manual de funciones, y se especifican los gastos para el área administrativa. Además, se creó un plan estratégico de la organización, detallando su cultura, mega, propósito, valores, y se establece su matriz DOFA. Para el análisis legal se determinó los requisitos normativos necesarios para la creación y operación del centro; De igual manera se formuló la propuesta socioambiental, donde se destaca el alto impacto social hacia la comunidad.

Finalmente, se presentó el análisis financiero donde se estudia la viabilidad y factibilidad del proyecto mediante de criterios como el Valor Presente Neto (VPN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y Tasa Interna de Retorno Modificada (TIRM), la evaluación de los posibles escenarios, y la elaboración desarrollo de los estados financieros.

** Trabajo de grado

** Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Ginna Paola Castro Castaño. Magister en Gestión de Ciencia, Tecnología e Innovación.

Abstract

Title: Business plan for the creation of a children's and youth music therapy center focused on the treatment of mental and emotional health disorders in the city of Bucaramanga and its metropolitan area.*

Author: Maria Camila Estevez Amaya **

Key Words: Music therapy, health, emotional, mental, wellness, children, adolescents.

Description:

The project presented below consists of the development of a business plan for the creation of a music therapy center for children and young people in the city of Bucaramanga and its metropolitan area. It presents the proposals and analysis of the different business models. Initially, an analysis of the macro and microenvironment where the center will be established was carried out, followed by a market analysis based on the application of a market study to the target public for the organization, considering the results, the strategies for the marketing plan were elaborated.

Likewise, the technical proposal for operation defined, specifying the processes required for each service established, the capacity of the center, the physical and human resources, the costs required for the area of operation of the company and a plan for the distribution of the physical space. As for the organizational proposal, the jobs that will be in the center, their salary structure and the functions manual established, and the costs for the administrative area specified. In addition, a strategic plan was created for the organization, detailing its culture, mega, purpose and values, and its DOFA matrix established. For the legal analysis, the regulatory requirements necessary for the creation and operation of the center were determined; likewise, the socio-environmental proposal formulated, highlighting the center's high social impact.

Finally, the financial analysis presented where the viability and feasibility of the project studied using criteria such as Net Present Value (NPV), Internal Rate of Return (IRR) and Modified Internal Rate of Return (MIRR), the evaluation of scenarios, and the development of financial statements.

* Bachelor Thesis.

** Faculty of Physics-Mechanics Engineering. School of Industrial and Business Studies. Industrial Engineering. Director: Ginna Paola Castro Castaño. Master's in science, Technology, and Innovation Management.

Introducción

La pandemia fue una situación crítica y dolorosa que el mundo no esperaba vivir, sorprendiendo a varias naciones, dejando pérdidas tanto económicas como personales. Sin embargo, puso en discusión un tema del que poco se hablaba antes y al que muchas personas le tenían tabú e incluso algo de temor: la salud mental. Esta parte fundamental e integral del ser humano se volvió vulnerable durante el tiempo en que el Covid-19 mantuvo a la población encerrada en casa, con restricciones y prohibiciones para explorar el planeta que afectaron el bienestar emocional y mental de las personas. A partir de esta situación, cuidar la salud mental se volvió esencial. Sin integridad mental, no se piensa, actúa ni se siente adecuadamente; Es el manubrio del cuerpo y de sus cuidados.

Una de las poblaciones más vulnerables frente a las afectaciones de la salud mental y emocional son los niños y adolescentes, ellos se encuentran en una etapa de crecimiento y desarrollo donde las experiencias y el entorno tienen un impacto significativo en su bienestar. Es por esto, que durante esta fase, es fundamental proporcionarles el apoyo y las herramientas necesarias para manejar sus emociones, desarrollar resiliencia y afrontar los problemas de manera correcta. Asegurando que su salud mental y emocional no solo beneficie su presente, sino que también sienta las bases para una vida adulta equilibrada.

Los problemas emocionales y mentales en niños y adolescentes pueden ser tratados de diversas maneras, dependiendo de la tipología y gravedad del trastorno. En términos generales, se pueden utilizar métodos sencillos como el ejercicio regular y la meditación, y para cuestiones más específicas, es necesario recurrir a sesiones de terapia psicológica o psiquiátrica. El uso de métodos artísticos, como la música, se ha destacado como una herramienta para el apoyo y tratamiento de

estas problemáticas. Howard Gardner en su libro *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences* (En español: *La teoría de las inteligencias múltiples*) resalta la influencia de la música en el desarrollo cognitivo y emocional en las personas (Gardner, 1989). Así como Oliver Sacks que destaca el uso de la música como estímulo terapéutico para fortalecer la resiliencia, la autoestima y las relaciones sociales (Sacks, 2008).

En particular, existe un método que, aunque no es tan común para tratar las afectaciones emocionales y mentales en Colombia, ha demostrado resultados positivos en otros países, la musicoterapia. Poch (como se citó en Poch, 2001) la define como “La aplicación científica del arte de la música y la danza con finalidad terapéutica, para prevenir, restaurar y acrecentar la salud tanto física como mental y psíquica del ser humano, a través de la acción del musicoterapeuta”

Algunos estudios presentados en el marco de referencia de este proyecto respaldan el impacto positivo de la musicoterapia en el bienestar emocional y mental de los menores. Natalia Arango licenciada en música de la Universidad Industrial de Santander presenta en su proyecto de grado, la implementación del uso de este método para abordar los trastornos cognitivos en los niños en edades de 8 a 10 años en la ciudad de Bucaramanga, concluyendo que tuvo éxito en la práctica (Arango, 2022). Asimismo; Guro Parr, Randy Rolvsjord e Irene Bircow por medio de una investigación abordan las percepciones del personal profesional que atiende a niños mediante el uso de la musicoterapia para mejorar su salud mental y emocional, destacándose una postura positiva respecto a su impacto (Parr, Rolvsjord y Bircow, 2023). A partir de esta información se puede indicar que la terapia con música influye positivamente en el bienestar emocional y mental de las personas, aún más en niños y adolescentes, formando bases del desarrollo saludable, el aprendizaje y rendimiento, la resiliencia, la autoestima, la confianza y las relaciones sociales.

Teniendo en cuenta esto y con el propósito de acompañar a los niños y adolescentes en el tratamiento de sus trastornos emocionales a través de una técnica eficiente, innovadora y que complemente los métodos tradicionales, se plantea la creación de un centro de terapia musical infantil y juvenil en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana. Este proyecto hace potencial uso de los conocimientos adquiridos en el programa de ingeniería industrial, a partir de un plan de negocios bien estructurado, donde se garantice significativamente el diseño y gestión eficiente del centro de terapia musical, teniendo en cuenta el cumplimiento de siete objetivos específicos que determinen una estructura completa para la creación de la organización. Además, basándose en experiencias propias con la música, se reconoce su poder confortante y terapéutico, lo que refuerza la idea de que la terapia con música puede ser una herramienta poderosa para mejorar la salud mental y emocional de los niños y adolescentes. Siendo una premisa fundamental de la ingeniería la solución de problemas, este plan de negocios se define precisamente con ese objetivo en mente.

1. Información general del proyecto

1.1. Tabla de cumplimiento de objetivos

Tabla 1

Cumplimiento de objetivos

Objetivo	Cumplimiento del objetivo
Identificar las variables del contexto que influyen positiva y negativamente en la creación del negocio a partir del análisis del micro y macroentorno correspondiente al sector de la musicoterapia para el tratamiento de condiciones emocionales y mentales en niños y adolescentes, esto a nivel local.	Capítulo 4

Elaborar una investigación de mercados con información de fuentes primarias y secundarias que permita identificar la proyección de ingresos para el primer año y las estrategias de mercadeo que sustenten la viabilidad del negocio, teniendo en cuenta tendencias del sector/mercado, clientes potenciales y principales competidores.

Capítulo 5

Realizar una propuesta de la estructura de operación técnica del modelo de negocio alineado con los resultados adquiridos en el análisis de contexto y la investigación de mercados, enfocada en determinar los procesos misionales de la organización, la estructura del personal requerido y la capacidad de producción.

Capítulo 6

Proponer una estructura administrativa que permita el correcto funcionamiento del modelo de negocio, teniendo en cuenta dos aspectos relevantes: Los procesos de soporte y directivos, tales como organigrama y definición de la empresa; Y el plan de direccionamiento estratégico, que comprenda el diseño de estrategias a partir del propósito, meta, sus valores, cultura organizacional.

Capítulo 7

Definir a partir de un análisis legal y normativo, la personalidad/figura jurídica de la empresa, así como las implicaciones legales, reglamentarias y normativas que conlleva la creación de una organización de este tipo en Colombia.

Capítulo 8

Realizar una propuesta para mitigar el impacto negativo ambiental y social de la empresa a partir de la aplicación del análisis AUDIO para la evaluación de aspectos medioambientales y descripción de los efectos positivos que puede generar la organización en la ciudad.

Capítulo 9

Determinar la viabilidad financiera de la propuesta del proyecto a través de la proyección de ingresos y egresos del negocio, y el análisis de rentabilidad por escenarios.

Capítulo 10

1.2. Justificación/Análisis preliminar de la idea de negocio

A nivel nacional, en el reporte más actual de Unicef Colombia hasta la fecha, menciona que, para el primer trimestre de 2024, según cifras del Ministerio de Salud, el 44.7% de los niños, niñas y adolescentes sufren afectaciones en su salud mental en el país, mientras que en el mundo la cifra es de 168 millones; El rango de edades que se encuentra dentro de este porcentaje incluye población infantil de 6 a 11 años y adolescentes de 12 a 17 años. Además, Medicina Legal reporta un aumento de la tasa anual de suicidios de niños, niñas y adolescentes; En 2023 hubo 230 suicidios, mientras que esta cifra es de 140, solo en el primer trimestre de 2024 (UNICEF Colombia, 2024). Por lo tanto, si esta tendencia continúa, el aumento será superior al 100%.

En Bucaramanga, las cifras también se encuentran en aumento. Según la IPS Niños de Papel (especialistas en el tratamiento de condiciones médicas para menores de edad).

En 2022 fueron atendidos 397 menores por problemas de salud mental, 106 por farmacodependencia y otros 42 casos fueron clasificados como “dual” (salud mental y farmacodependencia). En comparación, en 2023 fueron atendidos 421 por problemas de salud mental, 163 por farmacodependencia y 71 fueron casos “dual”. A lo largo de 2023, la institución atendió un total de 570 nuevos pacientes. (Pineda, 2024).

Por lo que combinando los casos de problemas de salud mental y los casos "dual" de 2022 a 2023 el incremento es aproximadamente del 12.07%.

Sumado a esto, es común que se presente una escasez en los recursos asignados tanto financieros como humanos para tratar la salud mental en los países. “La OMS en su Atlas de Salud Mental más reciente mostró que en el 2020 los gobiernos del mundo destinaron un poco más del 2% de sus presupuestos de salud para atender este rubro” (Rico, 2022). En Colombia, según el Ministerio de Salud y Protección Social, hay aproximadamente 1.200 psiquiatras registrados, lo que equivale a 2 profesionales por cada 100.000 habitantes, esta cifra se considera inferior a la recomendada por la OMS, que sugiere 10 profesionales de salud mental por cada 100,000 habitantes. (Franco, 2023), demostrando que la oferta de atención en salud mental por parte del gobierno es insuficiente para satisfacer la demanda existente, según las cifras mencionadas anteriormente.

La OMS ha especificado en sus recientes informes los múltiples factores de riesgo que pueden afectar la salud mental de los niños y adolescentes en el mundo tales como: la crianza severa, castigos físicos, consumo temprano de alcohol y tabaco, acoso escolar, y acoso y abuso sexual. (MPPS, OPS y OMS, 2023, p.9). Basándose en algunas estadísticas que refuerzan esta información se menciona que en Suramérica y Centroamérica el consumo de alcohol es de aproximadamente un 40% mayor que el promedio mundial, un factor de riesgo para más de 200 trastornos de salud entre ellos emocionales y mentales. (MPPS, OPS y OMS, 2023, p.6). En Colombia se suman otros factores como la violencia en sus entornos y el conflicto armado.

Esta problemática refleja un impacto negativo en el desarrollo social y emocional de los niños y adolescentes, haciendo urgente la necesidad de intervenciones adecuadas que ayuden en pro de una solución progresiva. Generalmente, se realizan campañas de apoyo para la prevención e información y tratamientos basados en terapias psicológicas de tipo individual o grupal.

Teniendo en cuenta este contexto y con el objetivo de brindar una ayuda aplicando la ingeniería industrial, se propone como idea de negocio la creación de un centro de terapia musical que ofrezca una alternativa innovadora integrando la musicoterapia como un apoyo a los métodos tradicionales. La OMS ha reconocido que la musicoterapia forma parte de la medicina tradicional y está reconocida como terapia complementaria. (FECEC, 2018).

Por lo tanto, esta solución está diseñada para abordar las necesidades emocionales y mentales de los niños y adolescentes en la ciudad de Bucaramanga, aliviando la presión sobre los servicios existentes. Esta organización integrará técnicas creativas y personal altamente calificado; Donde se espera consecuentemente, tener posibilidades de alianzas estratégicas con organizaciones y profesionales locales.

En Colombia a pesar de que hay pocas iniciativas, se han presentado algunas que son un ejemplo exitoso de cómo la integración de actividades musicales puede tener un impacto positivo en la salud mental y emocional de los niños y adolescentes. A nivel nacional en Bogotá se destaca el jardín infantil KSI-Kids (Knightsbridge Schools International). Desde hace varios años ha implementado una innovadora propuesta educativa que cuenta con cinco pilares respectivamente, siendo uno de ellos la Expresión Musical, que aborda referentes de la musicoterapia y que ha permitido la construcción y potenciar el desarrollo del mundo musical como un lenguaje expresivo para niños entre los 18 meses y los 6 años. (Torres, 2014).

Asimismo, en el área metropolitana de Bucaramanga existe una iniciativa que desarrolla talleres enfocados en el cuidado de la salud de los niños y adolescentes a través de la música. Se trata del programa de Enfermería de la Universidad de Santander (UDES), el cual implementó el proyecto promoción del mantenimiento de la salud en el contexto educativo y familiar en un colegio privado de Floridablanca. En este proyecto, se desarrolló la estrategia "Música para la

salud," centrada en actividades musicales lúdicas y la exploración de habilidades rítmicas y sonoras. Esta estrategia busca complementar y fomentar el interés por el autocuidado de la salud a través de la musicoterapia, ayudando a los estudiantes a mejorar su salud física, mental y emocional. (UDES, 2023).

En mi experiencia personal, la música es un relajante natural por excelencia, actuando como una distracción positiva, mejorando el estado de ánimo, reduciendo la ansiedad y el estrés, y promoviendo sentimientos de bienestar y relajación. Desde esta perspectiva se tiene como iniciativa acompañar a las nuevas generaciones en un crecimiento sano, fuerte y con estabilidad emocional y mental, siendo la premisa de la creación de esta idea de negocio "Acompañar al buen ciudadano del futuro siempre al lado de la música". Teniendo claro que, los adultos son sanos si durante su niñez y adolescencia, reciben la atención adecuada respecto a su salud mental. Como menciona Tanya Chapuises, representante de UNICEF Colombia (2024). "Si no atendemos la salud mental de los niños, niñas y adolescentes, desmejoramos su capacidad de aprender, trabajar, establecer relaciones significativas y hacer contribuciones al mundo".

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Formular un plan de negocios para la creación de una empresa prestadora de servicios de terapia musical a niños y adolescentes con afectaciones en su salud mental y emocional en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.

2.2. Objetivos específicos

Identificar las variables del contexto que influyen positiva y negativamente en la creación del negocio a partir del análisis del micro y macroentorno correspondiente al sector de la

musicoterapia para el tratamiento de condiciones emocionales y mentales en niños y adolescentes, esto a nivel local.

Elaborar una investigación de mercados con información de fuentes primarias y secundarias que permita identificar la proyección de ingresos para el primer año y las estrategias de mercadeo que sustenten la viabilidad del negocio, teniendo en cuenta tendencias del sector/mercado, clientes potenciales y principales competidores.

Realizar una propuesta de la estructura de operación técnica del modelo de negocio alineado con los resultados adquiridos en el análisis de contexto y la investigación de mercados, enfocada en determinar los procesos misionales de la organización, la estructura del personal requerido y la capacidad de producción.

Proponer una estructura administrativa que permita el correcto funcionamiento del modelo de negocio, teniendo en cuenta dos aspectos relevantes: Los procesos de soporte y directivos, tales como organigrama y definición de la empresa; Y el plan de direccionamiento estratégico, que comprenda el diseño de estrategias a partir del propósito, mega, sus valores, cultura organizacional.

Definir a partir de un análisis legal y normativo, la personalidad/figura jurídica de la empresa, así como las implicaciones legales, reglamentarias y normativas que conlleva la creación de una organización de este tipo en Colombia.

Realizar una propuesta para mitigar el impacto negativo ambiental y social de la empresa a partir de la aplicación del análisis AUDIO para la evaluación de aspectos medioambientales y descripción de los efectos positivos que puede generar la organización en la ciudad.

Determinar la viabilidad financiera de la propuesta del proyecto a través de la proyección de ingresos y egresos del negocio, y el análisis de rentabilidad por escenarios.

3. Marco de referencia

3.1. Marco de Antecedentes

Como se presenta en el análisis preliminar del presente proyecto las afectaciones en la salud mental de las personas han aumentado en los últimos años y es necesario realizar acciones desde diferentes áreas de estudio para poder tratar esta problemática. Torres de la Corporación Universitaria Minuto de Dios (UNIMINUTO), en su trabajo de grado para optar como administradora de empresas realizó la recopilación de estadísticas reales de algunas organizaciones de la sabana de occidente del departamento de Cundinamarca, con el propósito de presentar un análisis de planes de mejora que promuevan la importancia de la salud mental de los colaboradores y consecuentemente esta iniciativa optimice la productividad laboral de los trabajadores de empresas de esta región. Se concluye que es de suma importancia implementar estrategias para evitar las bajas laborales y proteger a los empleados, debido a que se identificó que el trastorno de ansiedad está relacionado con las cargas de trabajo excesivas, lo cual, según lo expresado por los encuestados, impacta de manera significativa en su desempeño laboral. (Torres, 2023).

De igual manera, Viloría y Ceballos de la Universidad de Córdoba, en su trabajo de grado para optar al título de administrador en salud, presentaron un estudio de factibilidad para la creación de un centro de salud amigable para adolescentes y jóvenes en el municipio de Montería, Córdoba. En este proyecto se define que el centro ofrecerá múltiples servicios especializados tales como consulta médica general y especializada en ginecología, salud sexual y reproductiva, planificación familiar, nutrición y bienestar físico, así como, la psicología. (Viloría y Ceballos, 2021). Al tener en cuenta la psicología como un servicio fundamental a tratar, se reconoce que la salud mental de los pacientes es contemplada como un componente relevante hoy en día; Por lo que su tratamiento adecuado, contribuye al bienestar físico y mental, sentando las bases del

desarrollo sano juvenil. Los autores de este trabajo concluye que el centro representa una oportunidad de negocio con una amplia aceptación por parte del público objetivo en la ciudad de Montería y su área de influencia, apoyándose en la ventaja de ser la primera institución de servicios de salud enfocada en la implementación de un modelo de atención diferencial para adolescentes y jóvenes, cuyas necesidades en salud, desarrollo y bienestar integral no están completamente cubiertas por la oferta actual de prestadores de servicios de salud. (Viloria y Ceballos, 2021).

Actualmente se han considerado otras prácticas para el cuidado y tratamiento del bienestar emocional y mental en las personas, que complementen y den mayores opciones para poder abordar esta área de la salud. Tello de la Universidad Autónoma de Bucaramanga (UNAB) optando a su título de magister en administración de empresas, desarrollo un modelo de negocio para un servicio que aporte a la salud mental mediante la Terapia Asistida con Animales (TAA) en la ciudad de Barrancabermeja, Colombia. Este proyecto propone una estrategia distinta a los métodos tradicionales, mostrando una propuesta de valor centrada en lo reconfortantes que pueden ser los animales para abordar cuadros clínicos complejos como la ansiedad y depresión, ofreciendo terapias que facilitan la expresión emocional y promuevan la armonía interior. (Tello, 2021).

El plan de negocios propuesto tiene objetivo utilizar la musicoterapia como servicio principal para la funcionalidad del centro de terapia musical infantil y juvenil, siendo un servicio complementario para el tratamiento de la salud mental de los menores de edad. Arango de la Universidad Industrial de Santander (UIS) para optar al título de Licenciada en Música, desarrollo en su trabajo de grado la exploración e implementación de estrategias pedagógico-musicales fundamentadas en la musicoterapia para abordar los trastornos cognitivos, como autismo y síndrome de Down, en los niños de 8 a 10 años de la Concentración Educativa Comuneros en la ciudad de Bucaramanga, con el objetivo de potenciar sus habilidades de aprendizaje, memoria,

coordinación y concentración, a través de la realización de actividades y representaciones tanto grupales como individuales. Estas estrategias lograron efectos positivos en los niños que padecen algún trastorno cognitivo e inclusive del resto de la clase, creando y promoviendo entornos de comprensión y compañerismo. Esto ayudó a reducir la individualidad, alentando a los niños a salir de su "zona de confort" y a interactuar en un mundo donde pueden convivir y desarrollar sus propias capacidades. (Arango, 2022).

Finalmente, se tiene en cuenta el artículo de investigación 'Polyphonic perspectives: a focus group study of interprofessional staff's perceptions of music therapy at an inpatient unit for children in mental health care', traducido al español como, Perspectivas polifónicas: un estudio de grupo focal sobre las percepciones del personal interprofesional sobre la musicoterapia en una unidad de internación para niños en atención de salud mental, en este estudio se explora, a través de entrevistas con el personal de la unidad, las perspectivas interprofesionales sobre la musicoterapia como enfoque terapéutico emergente. Los hallazgos destacan dos conclusiones: la musicoterapia ofrece a los niños, beneficios como la regulación emocional y la sensación de identidad, y mejora la comprensión y la colaboración interprofesional. Asimismo, la musicoterapia, como parte de los servicios integrados, proporciona una nueva visión del niño y fortalece la relación con los servicios de salud. (Parr, Rolvsjord y Bircow, 2023).

3.2. Marco Teórico

3.2.1. *Musicoterapia*

Se define como la aplicación científica de la música y la danza con fines terapéuticos, orientada a prevenir, restaurar y mejorar la salud física, mental y psicológica del ser humano, mediante la intervención del musicoterapeuta. Poch (como se citó en Poch, 2001).

3.2.2. *Salud mental*

Según la OMS “La salud mental es un estado de bienestar mental que permite a las personas hacer frente a los momentos de estrés de la vida, desarrollar todas sus habilidades, aprender y trabajar adecuadamente e integrarse en su entorno. La salud mental tiene un valor intrínseco y fundamental, y forma parte de nuestro bienestar general” (OMS, s.f).

Asimismo, el artículo 3 de la Ley 1616 de 2013 (Ley de salud mental) define la salud mental como un estado dinámico que se manifiesta en la vida diaria a través del comportamiento y la interacción, lo cual permite a los individuos y grupos utilizar sus recursos emocionales, cognitivos y mentales para afrontar la vida cotidiana, trabajar, establecer relaciones significativas y aportar a la comunidad. (MSPS, 2017).

3.2.3. *Bienestar emocional*

Este concepto es muy similar a la salud mental, sin embargo, se diferencia al enfocarse en el reconocimiento de las emociones individuales, “la OMS define el bienestar emocional como «un estado de ánimo en el cual la persona se da cuenta de sus propias aptitudes puede afrontar las presiones normales de la vida, trabajar productivamente y contribuir a la comunidad»” (Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes - Gobierno de España, s.f).

3.2.4. Modelo PEST

El análisis PEST es una herramienta creada por Liam Fahey y V.K. Narayanan que permite a las empresas evaluar el entorno en el que operan. Se enfoca en identificar factores político-legales, económicos, socioambientales y tecnológicos que pueden influir en la organización. Este análisis ayuda a entender el contexto del mercado y a anticipar desafíos y oportunidades que puedan surgir. (Pérez-Taberner, 2019).

3.2.5. Modelo PORTER

El modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter permite analizar una industria, sector o empresa a través del análisis e identificación de las cinco principales fuerzas que actúan sobre ella (Pérez-Taberner, 2019). Estas corresponden a:

- Poder de negociación de los clientes
- Poder de negociación de los proveedores
- Amenaza de los nuevos competidores entrantes
- Amenaza de los productos sustitutos
- Rivalidad entre las empresas competidoras

3.2.6. Investigación de Mercados (IDM)

Según Kotler (como se citó en Vargas, 2017) “La investigación de mercados es la planeación, recopilación y análisis de la información relevante para la toma de decisiones en las estrategias de marketing de las organizaciones”.

3.2.7. Marketing Mix (5P)

En 1960 la mezcla de marketing fue popularizada por el profesor de marketing E. Jerome McCarthy se centra en los elementos clave de marketing debes tener un negocio para garantizar

que tu producto, en este caso el servicio, se posicione estratégicamente en el mercado. Las 5P se refieren a producto, precio, plaza, promoción y persona. (Bilichenko, 2023).

3.2.8. *Modelo Canvas*

El modelo canvas es una herramienta de gestión estratégica desarrollada por el consultor Alexander Osterwalder y el profesor Yves Pigneur, que facilita una comprensión más profunda de los elementos clave de un negocio. A través de sus 9 bloques, que reflejan los componentes fundamentales de una organización eficiente, se puede visualizar la infraestructura, la propuesta de valor, los clientes y la estructura financiera del negocio. Esto permite identificar posibles deficiencias y evaluar el rendimiento de la empresa. (Salesforce LATAM, 2021).

3.2.9. *Matriz DOFA*

La matriz DAFO O DOFA es una herramienta estratégica que sirve de análisis de la situación global de una empresa. Ayuda a analizar la realidad de la empresa y así poder tomar decisiones. El nombre viene de las siglas debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. (Pérez-Taberner, 2019).

3.2.10. *Análisis AUDIO*

La aplicación del análisis AUDIO se trata un diagnóstico para la producción más limpia donde se realiza la evaluación de aspectos medioambientales de las operaciones (Aspects, Upstream, Downstream, Issues, Opportunities). Este tipo de análisis fue presentado en el pregrado de ingeniería industrial en la materia Dirección de Operaciones I.

4. Análisis del entorno

Para definir una estructura adecuada y sólida para el plan de negocio del centro de terapia musical es fundamental que se inicie con el desarrollo del análisis del entorno, esto permitirá identificar y evaluar las variables del macro y microentorno que pueden influir en el proyecto, garantizando la viabilidad y sostenibilidad a la hora de anticipar oportunidades y desafíos para su implementación.

4.1. Análisis del macroentorno

A continuación, se presenta la última versión del modelo PEST para el plan de negocio con el fin de tener una visión más amplia de los factores del macroentorno, que podrían afectar al centro de terapia, anticipando oportunidades y amenazas.

4.1.1. Factores políticos – legales

Políticas gubernamentales: La política para mejorar la salud mental proporcionada por la Organización Panamericana de la Salud (OPS) está alineada con el propósito del plan de negocio, en especial con la línea de acción estratégica número dos, la cual busca "Mejorar la disponibilidad, accesibilidad y calidad de los servicios comunitarios de salud mental". El centro de terapia musical que es propuesto funciona como una alternativa innovadora para contribuir a esta política, al ofrecer un servicio de terapia diferente y accesible de atención emocional y mental en Bucaramanga para niños y adolescentes. Este respaldo político fortalece la viabilidad del negocio, ya que se alinea con objetivos globales para la salud mental en el mundo. (OPS, 2023).

Política nacional de salud mental: La política nacional de salud mental en Colombia es otro soporte con importancia para el plan de negocios. Su eje 8.5 fomenta la gestión intersectorial para resolver problemas de salud pública, lo que significa que organizaciones como el centro de

terapia musical pueden beneficiarse de la colaboración entre instituciones de diferentes sectores. La integración de la musicoterapia dentro de los servicios de atención a la salud mental puede ser un ejemplo de innovación dentro de este aspecto. (MSPS, 2018).

Regulaciones sanitarias y licencias, definiendo estándares de calidad y seguridad: El centro de terapia musical debe cumplir con la Resolución 1441 de 2013, que regula la habilitación de prestadores de servicios de salud en Colombia. Aunque no es un centro de salud tradicional, el servicio ofrecido entra en la categoría de "baja complejidad" sin hospitalización, por lo que debe cumplir con los estándares sanitarios y de seguridad requeridos. (MSPS, 2013). Esto asegura que el centro pueda operar bajo normativas existentes, aumentando su confiabilidad frente a los usuarios y posibles convenios con las EPS.

Leyes y regulaciones de salud mental: La Ley 1616 de 2013 establece el marco normativo para la atención de la salud mental en Colombia, garantizando que todos los ciudadanos, especialmente niños y adolescentes, tengan derecho a recibir atención integral. Esto respalda la creación del centro de terapia, ya que busca mejorar la calidad de vida de este grupo generacional dentro del marco del Sistema General de Seguridad Social en Salud, facilitando el acceso a tratamientos no convencionales como la musicoterapia. (Congreso de Colombia, 2013).

Protección de datos personales: Dado que el centro manejará información sensible de sus usuarios, el cumplimiento de la Ley 1581 de 2012 es vital para proteger la privacidad de los menores de edad que asisten al centro de terapia musical. Por lo tanto, es importante implementar políticas de seguridad y privacidad que garanticen la confianza de los usuarios y el cumplimiento legal exigido. (Congreso de Colombia, 2012).

4.1.2. Factores económicos

Producto Interno Bruto (PIB): El sector de la salud y los servicios sociales, dentro del cual se enmarca este proyecto, representa una contribución importante al Producto Interno Bruto (PIB) de Santander. En 2023, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) reportó un crecimiento del 3,8% en este sector, lo que sugiere una tendencia económica positiva que puede favorecer la entrada de servicios innovadores, como el centro de terapia musical, en el mercado regional. (DANE, 2023).

Ingresos disponibles: La capacidad económica de los clientes potenciales influye de manera directa en la demanda de servicios de salud no convencionales. En Bucaramanga, la tasa de desempleo se ubicó en el 8,5% en junio de 2024, siendo una de las más bajas a nivel nacional, lo que sugiere que las familias tienen una mayor capacidad de adquisición de servicios complementarios, como la terapia musical para tratar la salud mental para sus hijos. Sin embargo, el centro deberá ofrecer precios competitivos o buscar subsidios y/o convenios con organizaciones gubernamentales para garantizar la accesibilidad de sus servicios.

Presupuesto general para la salud mental en Colombia: El presupuesto asignado por el gobierno para la salud mental es relevante para evaluar el potencial de colaboración con el sistema público y tiene un impacto directo en la viabilidad del proyecto. En 2021, el Ministerio de Salud y Protección Social a partir de la Resolución 1831 asignó \$8.570.363.700 millones para programas de promoción y tratamiento de salud mental, lo que puede abrir oportunidades para que el centro de terapia musical establezca alianzas con el sector público, apoyando su sostenibilidad financiera a largo plazo. (MSPS, 2021).

4.1.3. Factores socio – ambientales

Cambio en la percepción sobre la salud mental: Después de la pandemia del COVID-19, la conciencia social sobre la importancia de la salud mental ha aumentado significativamente. Estudios recientes indican que el 66,3% de los colombianos han enfrentado problemas de salud mental en algún momento y consecuentemente el 93,7% de los encuestados consideran importante que la salud mental esté incluida en el sistema de salud. Este cambio en la percepción, junto con la disminución del estigma, puede incrementar la demanda de servicios como la musicoterapia, que ofrecen un enfoque innovador y complementario a los tratamientos convencionales. (MSPS, 2023).

Actividades extracurriculares: El crecimiento de las actividades extracurriculares para niños y adolescentes, especialmente en áreas como el arte y la terapia, favorece la implementación de un centro de musicoterapia. Esta tendencia responde a la creciente preocupación por el desarrollo integral de los menores y su salud emocional, lo cual puede generar una alta demanda por parte de padres y tutores.

Normativa ambiental: El centro debe cumplir con regulaciones como la Resolución 101 042 de 2024, que promueve el uso eficiente de energía eléctrica. Además, será fundamental integrar prácticas sostenibles en el funcionamiento diario, como el uso de materiales reciclados y el fomento de actividades al aire libre, lo que contribuirá a la sostenibilidad del negocio y su alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. (ONU, 2018).

4.1.4. Factores tecnológicos

Innovación y herramientas tecnológicas: El uso de tecnologías como plataformas digitales de evaluación y seguimiento del progreso en la musicoterapia puede mejorar la calidad del servicio. Además, la investigación académica sobre la musicoterapia, disponible en

plataformas como Oxford Academic, permite al centro mantenerse actualizado en las mejores prácticas y evidencias científicas. El uso de estas herramientas fortalece la credibilidad del método, lo que puede ayudar a obtener el respaldo de las EPS y de los padres.

4.2. Análisis del microentorno

Asimismo, el modelo PORTER con el que se logran identificar las variables del microentorno que influyen directamente en la idea de negocio.

4.2.1. Poder de negociación de los clientes

Los clientes, principalmente los acudientes de los niños y adolescentes, así como los colegios, tienen un poder de negociación considerable. Esto se debe a la disponibilidad de otras alternativas terapéuticas, como las terapias psicológicas tradicionales, las cuales podrían percibirse como más accesibles o económicas si no se logra un diferencial claro en la propuesta de valor del centro. Si los clientes no encuentran una ventaja tangible en la musicoterapia, podrían optar por servicios que consideren más efectivos o convenientes.

4.2.2. Poder de negociación de los proveedores

El poder de los proveedores en el mercado de Bucaramanga es moderado, dado que existe una oferta amplia de proveedores locales para insumos esenciales como instrumentos musicales y materiales didácticos. Esto permite al centro de terapia musical tener acceso a múltiples opciones y negociar mejores condiciones comerciales. Entre los proveedores más destacados se encuentran:

- *Musicales Bucaramanga*: Proveedor clave de instrumentos musicales.
- *Didacsan*: Especializado en materiales didácticos.

La diversidad de proveedores reduce la dependencia del centro respecto a un único proveedor, otorgándole mayor flexibilidad y capacidad de negociación.

4.2.3. Amenaza de los nuevos competidores entrantes

La posibilidad de entrada de nuevos competidores en el mercado de terapias para la salud mental de niños y adolescentes es alta, debido a la creciente demanda de alternativas innovadoras y complementarias en este campo. Existen diversas opciones emergentes, que podrían competir con la musicoterapia, tales como:

- *Terapia Asistida con Animales (TAA)*: Intervenciones terapéuticas que involucran animales para mejorar el bienestar emocional.
- *Terapia de juego*: Utiliza juegos interactivos como medio de comunicación y tratamiento para niños con problemas emocionales.
- *Mindfulness*: Prácticas de meditación terapéutica centradas en el manejo del estrés y la regulación emocional.

Estas alternativas ofrecen tratamientos atractivos y tienen el potencial de atraer a los mismos segmentos de mercado, incrementando la competencia en la región.

4.2.4. Amenaza de los productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos en el tratamiento de afecciones emocionales y mentales es significativa, ya que existen otras técnicas terapéuticas bien establecidas que podrían ser vistas como opciones preferidas por los clientes. Las terapias psicológicas convencionales, tanto grupales como individuales, suelen ser una elección común, especialmente cuando las familias enfrentan restricciones económicas o cuando las EPS no cubren tratamientos complementarios como la musicoterapia. Esto genera competencia directa con el servicio que ofrece el centro.

4.2.5. Rivalidad entre las empresas competidoras

La rivalidad directa en el sector de la musicoterapia especializada en Bucaramanga es limitada, debido a que existe una oferta reducida de este tipo de servicios en la región. Sin embargo,

centros psicológicos y terapias alternativas podrían atraer a clientes que busquen mejorar la salud mental de niños y adolescentes. Estos competidores, aunque no ofrezcan específicamente musicoterapia, representan una amenaza por su capacidad de satisfacer necesidades similares, lo que podría generar una rivalidad indirecta en el mercado local.

Como conclusión se puede decir que el análisis del entorno macro y micro logra identificar los factores positivos y negativos que pueden influir en el desarrollo del centro de terapia musical.

Para el macroentorno, se observa un creciente interés en la implementación de actividades que fortalezcan la salud mental y emocional de la población, en especial la infantil y juvenil; Por lo que, para potencializar esta tendencia, será clave en el largo plazo establecer alianzas con entidades gubernamentales y educativas que faciliten el acceso a la financiación y promoción de la empresa, permitiendo un mayor alcance. En el microentorno, la baja competencia directa para este tipo de negocio en Bucaramanga y su área metropolitana representa una ventaja para el posicionamiento del centro, siendo una opción innovadora en el área terapéutica, ofreciendo un enfoque diferencial o complementario respecto a otras técnicas tradicionales.

Sin embargo, es importante a su vez considerar los factores que pueden influir negativamente y establecer estrategias para enfrentarlos. En el macroentorno, la falta de políticas públicas que respalden iniciativas relacionadas o similares a la musicoterapia es realmente notorio, debido a que se trata de una técnica poco implementada y conocida a nivel nacional, lo que podría afectar su sostenibilidad a largo plazo. Para contrarrestar este riesgo, se reitera la necesidad de establecer alianzas estratégicas que respalden a la organización. Desde el microentorno, un gran desafío es el desconocimiento de la musicoterapia por parte de los padres y/o acudientes, situación que puede conllevar resistencia a su uso y preferencia por acudir únicamente a los métodos tradicionales; Para enfrentar este factor será necesario realizar campañas informativas en lugares

estratégicos como parques y colegios, donde se destaque la musicoterapia, sus beneficios en la población infantil y juvenil, aumentado así la aceptación e interés del público hacia la terapia musical.

5. Análisis del mercado

Esta sección presenta el análisis de mercado para el plan de negocio, estructurado en tres partes principales. En primer lugar, se desarrolla el análisis del servicio, abordando su descripción, la definición del perfil de clientes y usuarios, así como la identificación del mercado potencial y objetivo. La segunda parte corresponde a la investigación de mercados, un elemento clave para dar forma al proyecto; A través de encuestas y entrevistas se recopila información fundamental que permitirá determinar los aspectos más relevantes para la ejecución del negocio.

Finalmente, se presenta el plan de mercadeo, que servirá como base estratégica para la promoción y posicionamiento del centro de terapia musical, estableciendo las acciones clave para su desarrollo.

5.1. Descripción del servicio

En el Apéndice A. del presente proyecto se encuentra la información que contiene la descripción del servicio para el centro de terapia musical.

5.2. Segmentación del mercado

5.2.1. Perfil clientes y usuarios

Los clientes serán padres, tutores y/o familiares que estén a cargo de los menores de edad que requieran los servicios del centro de terapia musical, estas personas tienen como enfoque buscar un elemento complementario que funcione como apoyo para el tratamiento de las condiciones emocionales o mentales de sus menores a cargo, que se encuentran comprometidos

con el bienestar emocional de los niños y adolescentes, y valoran y creen en el uso de terapias especializadas como la musicoterapia.

Asimismo, *los usuarios* del servicio serán los niños y adolescentes bajo el cuidado de los clientes, quienes debido a sus condiciones emocionales o mentales participarán activamente en las sesiones de terapia musical ofrecidas en el centro.

5.2.2. Mercado potencial y objetivo

El mercado objetivo serán niños y adolescentes entre los 6 y 17 años de edad que posean problemas que estén afectando su bienestar emocional y salud mental. A continuación, se presenta una la Tabla 2, que contiene algunas condiciones y sus síntomas asociados, que serán el enfoque inicial del centro de terapia musical para tratar. Sin embargo, este enfoque podrá ajustarse según los resultados de la Investigación de Mercado (IDM).

Tabla 2

Posibles condiciones emocionales y/o mentales que afecten al mercado objetivo

CONDICIONES	SINTOMAS
<i>Depresión infantil</i>	Relacionada con tristeza persistente, episodios de llanto frecuentes, pérdida de interés en actividades y baja autoestima.
<i>Ansiedad (trastorno de ansiedad generalizada, fobias, ansiedad social, etc.)</i>	Se manifiesta con ansiedad excesiva, miedos o preocupaciones constantes, dificultades para dormir y problemas de concentración.
<i>Trastornos del estado de ánimo</i>	Incluyen cambios de humor repentinos, irritabilidad constante y aislamiento social.
<i>Estrés crónico</i>	Se refleja en problemas de sueño, dolores frecuentes sin causa médica y dificultades para concentrarse.
<i>Trastorno por Déficit de Atención e Hiperactividad (TDAH)</i>	Puede estar relacionado con dificultades para concentrarse, bajo rendimiento escolar y cambios de humor.

<i>Trastornos del apego o problemas en las relaciones interpersonales</i>	Conducen a aislamiento social y evitación de amigos y familiares.
---	---

<i>Baja autoestima y autoconcepto negativo</i>	Se observa en niños con expresiones negativas sobre sí mismos, inseguridad y poca confianza.
--	--

Este grupo incluye tanto a quienes buscan tratamiento por primera vez como a aquellos que requieren un enfoque terapéutico complementario a los tratamientos psicológicos o psiquiátricos tradicionales.

5.3. Investigación de Mercados

5.3.1. *Objetivo general*

Realizar un estudio descriptivo concluyente en una muestra de padres y/o tutores de niños y adolescentes entre los 6 y 17 años en Bucaramanga y su Área Metropolitana, con el fin de identificar sus percepciones e intenciones respecto a la adquisición de servicios ofrecidos por un centro de terapia musical, enfocado en el tratamiento de condiciones que impactan la salud mental y el bienestar emocional de los menores a su cargo.

5.3.2. *Objetivos específicos*

Identificar las características sociodemográficas de los padres o tutores en Bucaramanga y su Área Metropolitana que estén interesados en el servicio de terapia musical para sus hijos o menores a cargo, con el fin de comprender mejor el perfil del cliente potencial.

Evaluar la percepción de los padres o tutores respecto al interés y/o conocimiento de la musicoterapia como tratamiento para las condiciones emocionales y mentales de los niños y adolescentes.

Analizar la disposición de los padres o tutores para invertir en un servicio de terapia musical en función de factores como el costo, la ubicación del centro y los beneficios esperados.

Determinar las principales barreras de entrada y posibles competidores en Bucaramanga en relación con servicios terapéuticos para niños y adolescentes, con el objetivo de identificar oportunidades y desafíos en el mercado.

Proyectar la demanda del servicio de terapia musical en Bucaramanga para el primer año de operación, con base en la intención de compra y las necesidades percibidas por los padres o acudientes.

5.3.3. Actividades de la Investigación de Mercados

5.3.3.1. Diseño de las fuentes primarias de recolección. Se implementan dos métodos para la investigación de mercados: encuestas a través de la herramienta Google Forms y dos tipos de entrevistas, la primera de ellas será dirigida a un musicoterapeuta especializado en el trabajo con niños y adolescentes, y la segunda a un pequeño grupo conformado por clientes potenciales para el negocio, los cuales son definidos en el apartado de este libro 5.2.1 'Perfil de clientes y usuarios'.

5.3.3.2. Entrega de encuestas. La encuesta se enviarán principalmente a través de WhatsApp a los acudientes de niños y adolescentes, acompañada de un mensaje con el enlace al formulario. Además, se contactó a docentes de colegios para que compartieran la información con los padres de familia o tutores. Adicionalmente, se diseñó un afiche con un código QR de la encuesta, el cual se colocó en conjuntos multifamiliares del área metropolitana para que residentes que cumplan con el perfil de clientes puedan completarla.

5.3.3.3. Entrevista. Para llevar a cabo la entrevista, se identificó un contacto estratégico que cumplía con los requisitos establecidos (musicoterapeuta). Con el participante se acordó una fecha y hora específica para la entrevista, y esta será registrada en formato audio para facilitar el análisis de las respuestas.

5.3.3.4. Análisis e interpretación de los resultados. Al recopilar las respuestas de las encuestas y entrevista, se lleva a cabo un análisis e interpretación detallada que permita orientar tres pilares fundamentales: la definición del modelo de valor a través de la propuesta Canvas 3.0, la proyección de la demanda y el desarrollo del plan de mercadeo, asegurando así el crecimiento y sostenibilidad del negocio.

5.3.4. *Diseño de la Investigación de Mercados*

5.3.4.1. Tipo de estudio. Se realizará un estudio descriptivo concluyente para identificar con precisión las características del mercado, y recopilar datos tanto cualitativos como cuantitativos que respalden la toma de decisiones estratégicas para el centro de terapia musical.

5.3.4.2. Población. Específicamente para las encuestas, la población objetivo está compuesta por padres o acudientes de niños y adolescentes entre los 6 y 17 años, residentes en el área metropolitana de Bucaramanga. En el caso de la entrevista, se considera el perfil de un musicoterapeuta especializado en el uso de esta técnica en niños y adolescentes.

5.3.4.3. Tamaño de la muestra. Para determinar el tamaño de la muestra, inicialmente se buscó el número de familias con niños y/o adolescentes entre los 6 y 17 años en el área metropolitana de Bucaramanga, pero este dato específico no se encontró en ninguna base de datos oficiales. Por lo tanto, se optó por utilizar las proyecciones poblacionales del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) para el año 2025, basadas en el censo nacional de 2018 (ajustadas en 2022 de acuerdo con la contingencia por el Covid-19). Estas proyecciones indican la cantidad de niños y adolescentes dentro del rango de edad objetivo, como se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3

Proyección de población infantil y adolescente (6-17 años) en el Área Metropolitana de Bucaramanga (AMB) – 2025 por el DANE.

Santander	Personas entre los 6 y 17 años
Bucaramanga	188288
Floridablanca	106494
Girón	60922

Piedecuesta	66376
Total general	422080

Nota. Tomado de Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) en <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>

A partir de esta cifra, se realizó una estimación del número de familias dividiendo la población total de niños y adolescentes entre el tamaño promedio del hogar en Colombia que según los datos dados por la Encuesta Nacional de Calidad (ECV) del DANE más reciente es de 2,9. Con este cálculo, se definió la población de referencia para determinar el tamaño de la muestra.

$$\begin{aligned}
 \text{Población} &= \frac{\text{Total personas entre los 6 y 17 años AMB}}{\text{Tamaño promedio del hogar en Colombia}} & (1) \\
 &= \frac{422080 \text{ personas}}{2,9 \text{ personas/familia}} \\
 &= \mathbf{127903 \text{ familias}}
 \end{aligned}$$

Sin embargo, debido a que el resultado de la población de familias es bastante alto considerando las limitaciones de tiempo y recursos disponibles para la investigación, se determina que el estudio se llevará a cabo mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, siendo una metodología que permite seleccionar una muestra accesible y representativa dentro de las posibilidades del estudio. Por lo tanto, se establece un tamaño de muestra de 70 encuestas, garantizando así la recopilación de información relevante y viable dentro del marco del proyecto. Para las entrevistas se eligió únicamente a un musicoterapeuta enfocado en el trabajo con niños y adolescentes, teniendo un total de un (1) entrevistado.

5.3.4.4. Técnica de recolección. Se hará uso de la herramienta Google Forms a partir de una encuesta en línea, dirigida a la muestra definida (clientes objetivos). Por otro lado, la entrevista, se realizará de forma presencial, registrando las respuestas por escrito y mediante una grabación, la cual será analizada posteriormente.

5.3.4.5. Clase de muestreo. Como se mencionó en los ítems anteriores se utilizará el muestreo NO probabilístico, a conveniencia, de acuerdo con los recursos disponibles, el tiempo destinado para la investigación y la disponibilidad de la población encuestada.

5.3.4.6. Procedimiento de muestreo. La muestra se seleccionan teniendo en cuenta el acceso y la disponibilidad del contacto, desplegando afiches que contengan el QR de la encuesta en puntos estratégicos, o a través de un mensaje para conocidos, vecinos, docentes y otras personas que puedan participar o remitir el mensaje.

5.3.4.7. Tiempo muestral. El tiempo destinado para la recolección de datos será de 8 días, del 12 al 17 de febrero de 2025, considerando el tiempo disponible de los encuestados y entrevistados para responder.

En el Apéndice B. se encuentra en detalle la ficha técnica para la investigación de mercados.

5.3.5. Diseño de las fuentes primarias de recolección

Para poder adquirir los datos necesarios para cumplir los objetivos de la investigación de mercados (IDM), se desarrollaron dos tipos de fuentes primarias de recolección, estas son detalladas en los siguientes puntos:

5.3.5.1. Cuestionario de Google

La encuesta de Google está dirigida a la muestra establecida para el desarrollo de la IDM, con un total de 100 respuestas recopiladas. Este cuestionario se estructura en tres

secciones estratégicas diseñadas para analizar a fondo el mercado objetivo y definir la mejor manera de ofrecer el servicio del centro de terapia musical. La primera sección tiene como propósito recopilar datos sociodemográficos de la población objetivo, funcionando como un filtro inicial para alcanzar el perfil de encuestados adecuado; A través de esta etapa, se obtiene información clave como el rango de edades de los menores, lugar de residencia, estrato socioeconómico y rango de ingresos de los acudientes.

La segunda sección se encarga de conocer e identificar los síntomas presentados por los usuarios (niños y/o adolescentes) que han tenido en el último año, con el fin de determinar las condiciones a tratar en el centro y conocer si han recibido algún tipo de tratamiento previo. Además, se busca la percepción de los acudientes respecto al impacto de estos síntomas en la vida cotidiana de los menores, lo que permitirá diseñar estrategias de intervención más efectivas.

Finalmente, la tercera etapa se basa en introducir la musicoterapia y conocer que tanto saben los encuestados de esta técnica para tener una idea de sobrellevarla, y consecuentemente se tiene como propósito recolectar los datos necesarios para establecer el modelo de valor a través de la propuesta Canvas 3.0, la proyección de la demanda y el desarrollo del plan de mercadeo enfocado en las 5P para el servicio de las terapias musicales (producto, precio, plaza, promoción y personas).

5.3.5.2. Entrevista.

El objetivo de realizar la entrevista es poder profundizar en la perspectiva de un musicoterapeuta con experiencia en el campo, para obtener una visión por parte de un experto sobre las metodologías más efectivas dentro de la técnica, facilitando el diseño del servicio.

En el Apéndice C. se presentan los modelos para la encuesta y las entrevistas utilizados en la IDM. Asimismo, en el Apéndice D. se encuentran en formato audio la entrevista realizada al musicoterapeuta.

5.3.6. *Recolección de datos y análisis*

Después de recolectar las encuestas y realizar las entrevistas requeridas para la IDM, se llevó a cabo el análisis de los datos. Los resultados de las encuestas fueron organizados en Microsoft Excel y presentados mediante gráficos y porcentajes para facilitar su interpretación; Asimismo, se realiza un resumen de los aspectos más relevantes mencionados por el musicoterapeuta y los padres y/o acudientes que participaron en las entrevistas.

Encuestas.

Para la primera sección ‘Información general’ la cual consistía en recopilar datos sociodemográficos de los clientes potenciales que respondieron la encuesta, se obtuvieron los siguientes resultados.

Figura 1

Número de niños y/o adolescentes bajo el cuidado de los acudientes

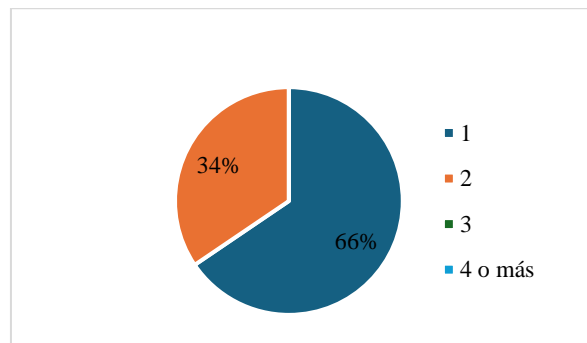


Figura 2

Clasificación de la relación de los padres y/o acudientes con los menores a cargo

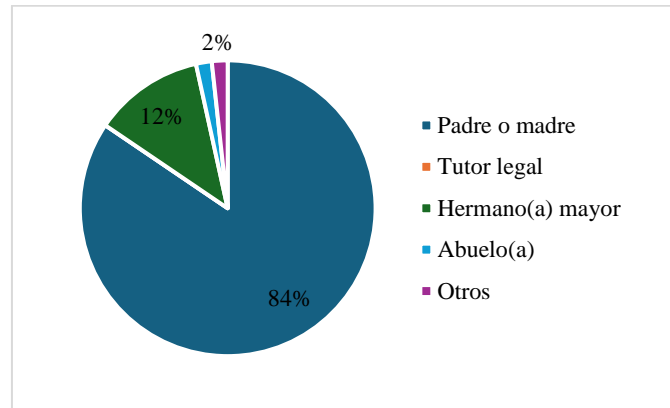
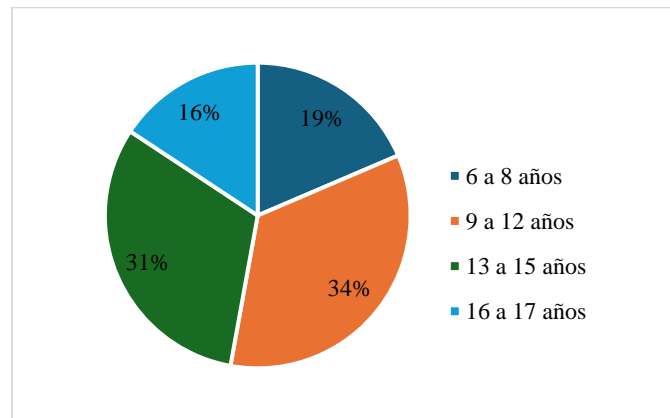


Figura 3

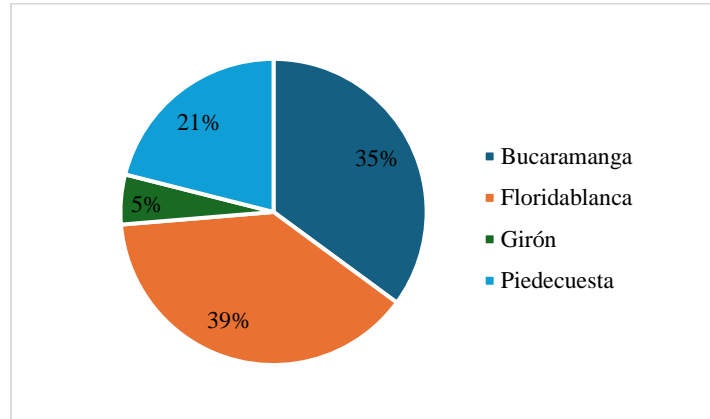
Rango de edades en que se encuentran los menores



Inicialmente se presenta la información correspondiente a los datos sociodemográficos de la población encuestada. En las Figuras 1, 2 y 3 se observa que la mayoría de los acudientes tiene a su cargo un (1) niño o adolescente, representando el 66%, seguido por aquellos de los que tienen a cargo dos (2) menores con un 34%. En cuanto a las opciones de tres, cuatro o más menores a cargo, no se registraron respuestas, por lo que su valor es de cero (0). Asimismo a la clasificación de su relación con el menor la mayoría de los encuestados son padre o madre con un 84%, seguidos por hermanos mayores con un 12%. Por último, el rango de edades de los menores se concentra en 9 a 12 años con un 34% y 13 a 15 años con 31%.

Figura 4

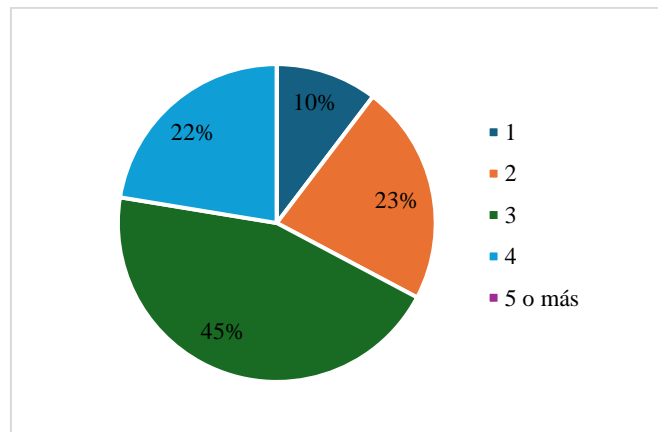
Municipio del área metropolitana de Bucaramanga en el que reside la población encuestada



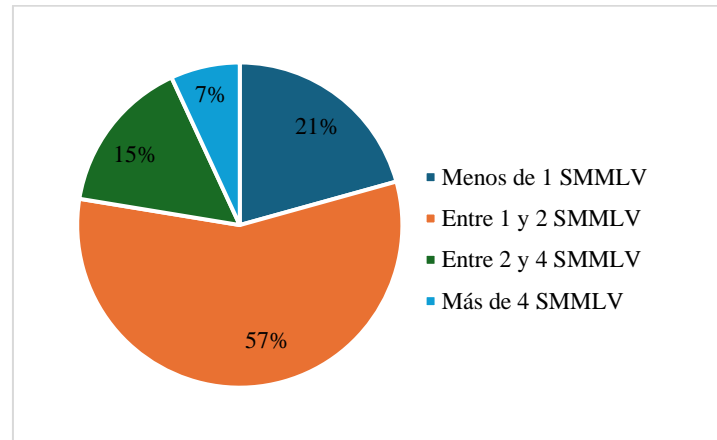
La Figura 4 muestra la distribución de los encuestados según su lugar de residencia, evidenciando que la mayoría habita en Floridablanca con un 39%, seguido de Bucaramanga con un 35%, Piedecuesta con un 21% y, finalmente, Girón con un 5%.

Figura 5

Estrato de la población encuestada

**Figura 6**

Rango de ingresos padres y/o acudientes



Por último respecto a los datos sociodemográficos se tienen la información correspondiente a la disponibilidad financiera de los encuestados. En la Figura 5 se muestra la distribución por estrato socioeconómico de la población encuestada, siendo más común el estrato 3 con un 45%, seguido del estrato 2 & 4 con un 22% y 23% respectivamente, estrato 1 con un 10% del total de encuestados, y para el estrato 5 o más no se presentaron datos siendo su valor de cero (0).

Asimismo, la Figura 6 muestra el rango de ingresos de los padres y/o acudientes, tomando como referencia el Salario Mínimo Mensual Legal Vigente (SMMLV). Se observa que la mayor proporción de encuestados, con un 57% gana entre 1 y 2 SMMLV, seguido de aquellos que reciben menos de 1 SMMLV con un 21%; Un 15% reporta ingresos entre 2 y 4 SMMLV, y finalmente solo un 7% de los encuestados tiene ingresos superiores a 4 SMMLV.

La segunda sección de la encuesta se enfocó en recopilar información sobre los síntomas presentados por los usuarios (niños y/o adolescentes) en el último año, así como en determinar si han recibido algún tipo de tratamiento previo. Además, se analizó la percepción de los acudientes sobre el impacto de estos síntomas en la vida cotidiana de los menores.

Figura 7

Síntomas más comunes en los menores

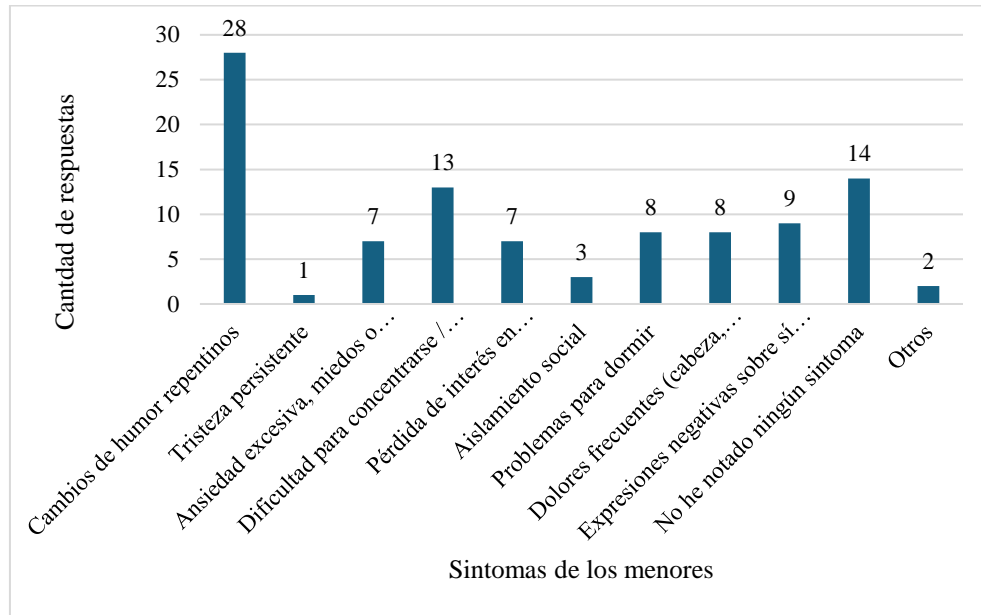


Figura 8

Respecto a los síntomas de la Figura 7. Los más urgentes a tratar.

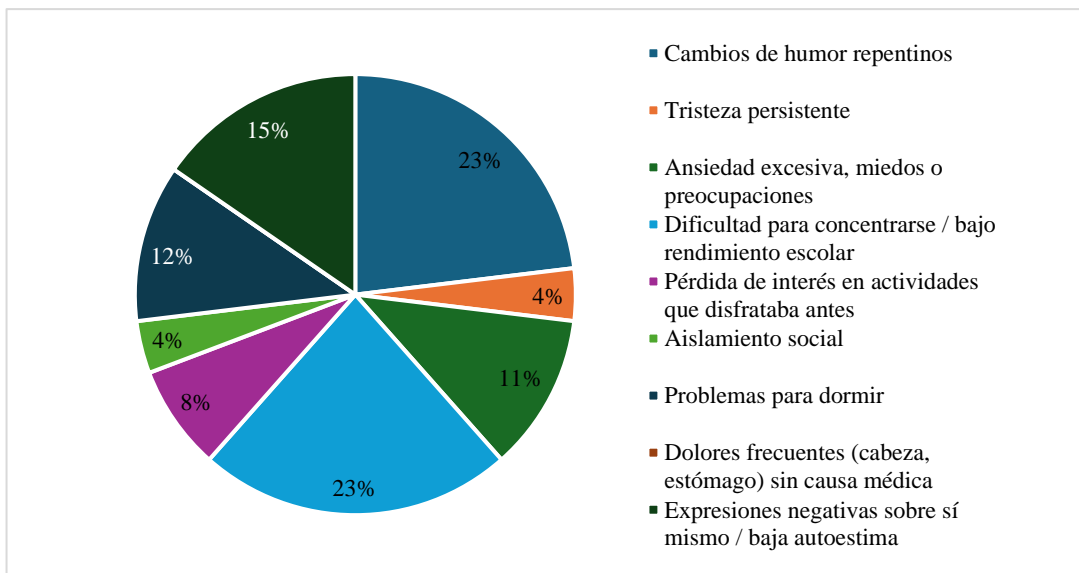
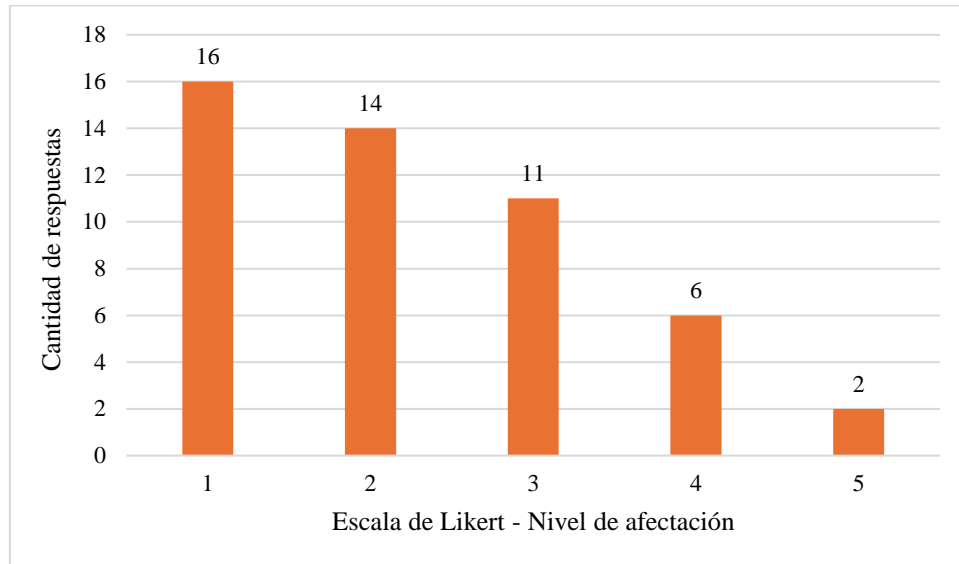


Figura 9

Escala de Likert - Nivel de afectación de los usuarios por los síntomas según sus padre y/o acudientes



En la Figura 7 se presentan los síntomas más comunes en niños y adolescentes, el más frecuente es el cambio de humor repentino con 28 respuestas, seguido de ‘No he notado ningún síntoma’ con 14 respuestas; Esto segunda tendencia de respuesta sugiere que un porcentaje de padres y acudientes puede no estar consciente de posibles afectaciones en la salud mental y emocional de los menores a su cargo. Otros síntomas que consideraron fueron dificultad para concentrarse o bajo rendimiento escolar con 13 respuestas, problemas para dormir y dolores frecuentes sin causa médica, ambos con 8 respuestas. Además, en la opción ‘Otros’ algunos encuestados mencionaron el TDAH (Trastorno por Déficit de Atención e Hiperactividad) el cual se relaciona con la dificultad para concentrarse y puede requerir un tratamiento más especializado.

De acuerdo a estos síntomas, en la Figura 8 se muestra la percepción de los acudientes sobre los síntomas que consideran más urgentes de tratar, siendo consecuentemente los cambios de humor repentinos y la dificultad para concentrarse/bajo rendimiento escolar con un 23% cada uno, seguido de las expresiones negativas sobre sí mismo/baja autoestima, con un 15%. Por otro

lado, en la Figura 9 se presenta la escala de Likert utilizada para evaluar el nivel de afectación de los menores según sus padres y acudientes, siendo 1 nada afectado y 5 demasiado afectado. La mayoría de las respuestas corresponden a ‘1’ y ‘2’, lo que indica un nivel bajo de afectación (Nada afectado). Esto sugiere que algunos padres o acudientes pueden no ser plenamente conscientes de la gravedad de estos síntomas y su impacto en la salud mental y emocional de los menores a su cargo.

Figura 10

Técnicas con las que han intentado abordar estos síntomas

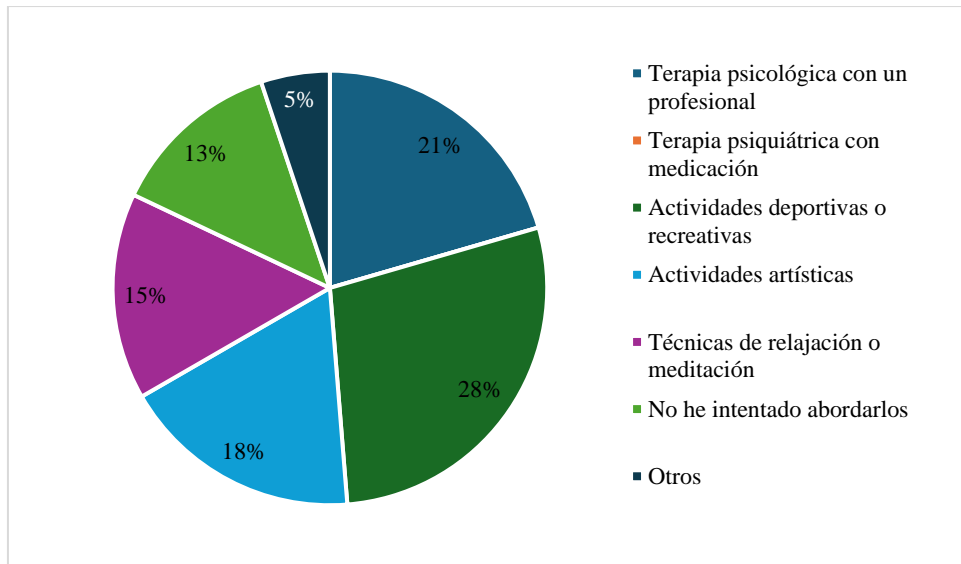
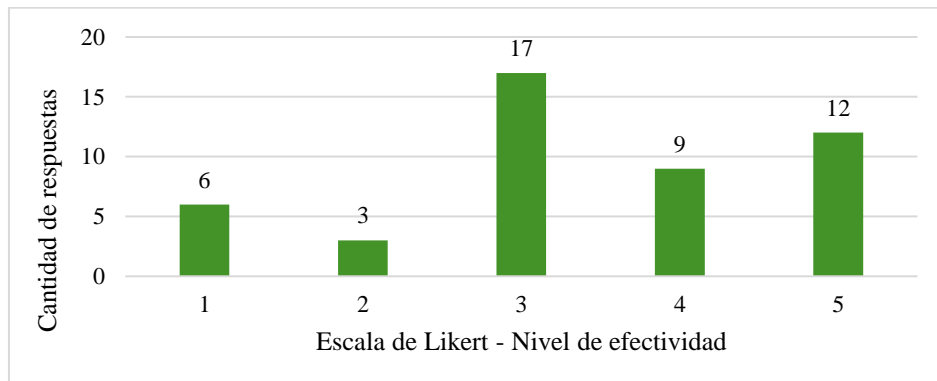


Figura 11

Escala de Likert - Nivel de efectividad de las técnicas que ha utilizado para abordar estos síntomas

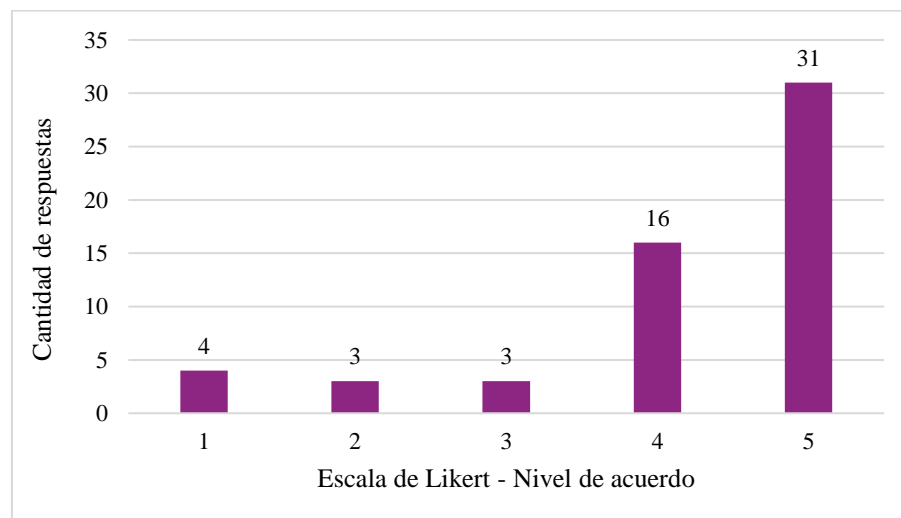


La Figura 10 presenta los resultados de las técnicas utilizadas para abordar estos síntomas según los acudientes. La opción más frecuente fue la realizar actividades deportivas o recreativas, con 22 respuestas, seguida por la terapia psicológica profesional y las actividades artísticas, con 16 y 14 respuestas respectivamente. En la categoría “otros” mencionan la comunicación y el acercamiento a los menores. Además, se evaluó el nivel de efectividad percibido de estas técnicas mediante una escala Likert, en la que 1 representa "nada efectivas" y 5 "demasiado efectivas" (ver Figura 11), siendo el nivel 3, intermedio, la respuesta más común.

La tercera y última sección de la encuesta aborda las preguntas correspondientes a el servicio de musicoterapia, buscando recopilar información clave para la propuesta Canvas 3.0, la proyección de la demanda y el diseño del plan de mercadeo basado en las 5P: producto, precio, plaza, promoción y personas, asegurando una estrategia integral para la implementación del servicio de las terapias musicales.

Figura 12

Escala de Likert – Nivel de acuerdo impacto positivo de la música en menores de edad

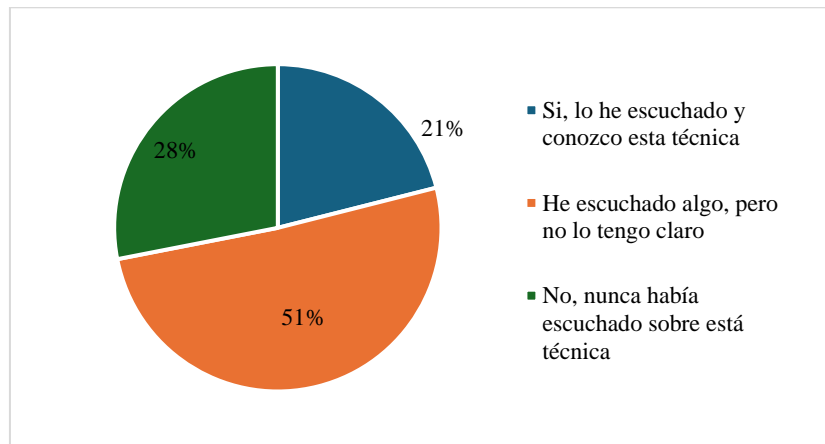


La Figura 12 presenta una escala de Likert que mide el nivel de acuerdo sobre el impacto positivo de la música en la salud emocional y mental de niños y adolescentes, donde 1 representa

"totalmente en desacuerdo" y 5 "totalmente de acuerdo". Los resultados reflejan una percepción mayormente positiva, con 31 y 16 respuestas en el nivel '5' y '4' respectivamente, indicando que la mayoría de los encuestados reconoce la influencia beneficiosa de la música en los menores.

Figura 13

Conocimiento de la musicoterapia por parte de los encuestados



En general en la Figura 13 se observa que el 51% de los encuestados afirma tener un conocimiento sobre la musicoterapia, mientras que un 28% ha escuchado sobre esta técnica pero no tienen información a profundidad. Por otro lado, el 21% restante no tenía conocimiento previo sobre esta técnica, lo que indica la necesidad de mayor difusión y claridad respecto a sus beneficios y aplicaciones. Es importante mencionar que en esta sección de la encuesta, luego de la pregunta presentada en la figura anterior, se proporciona un texto resumen y un video ilustrativo sobre la musicoterapia, con el propósito de que los participantes de la encuesta comprendan mejor esta técnica y puedan responder de forma más precisa las preguntas, que se muestra en la Figura 14.

Figura 14

Texto resumen y video ilustrativo

¡Le cuento en que consiste!

La musicoterapia es una técnica que emplea la música, tanto a través del aprendizaje como de la escucha, para promover el bienestar físico, mental y emocional. Mediante sesiones dirigidas por un especialista, se busca mejorar la salud, facilitar la expresión emocional, reducir el estrés y fortalecer habilidades sociales y cognitivas. Diversos estudios han demostrado que la terapia musical tiene un impacto positivo en el bienestar emocional y mental, especialmente en niños y adolescentes, contribuyendo a su desarrollo saludable, aprendizaje, resiliencia, autoestima, confianza y relaciones sociales.

A continuación, le mostramos un breve video ilustrativo sobre la musicoterapia para que conozca mejor esta técnica. Tenga en cuenta que, aunque el video está dirigido a niños menores de 6 años, esta técnica puede ser adaptada a niños de diferentes edades, incluyendo adolescentes.

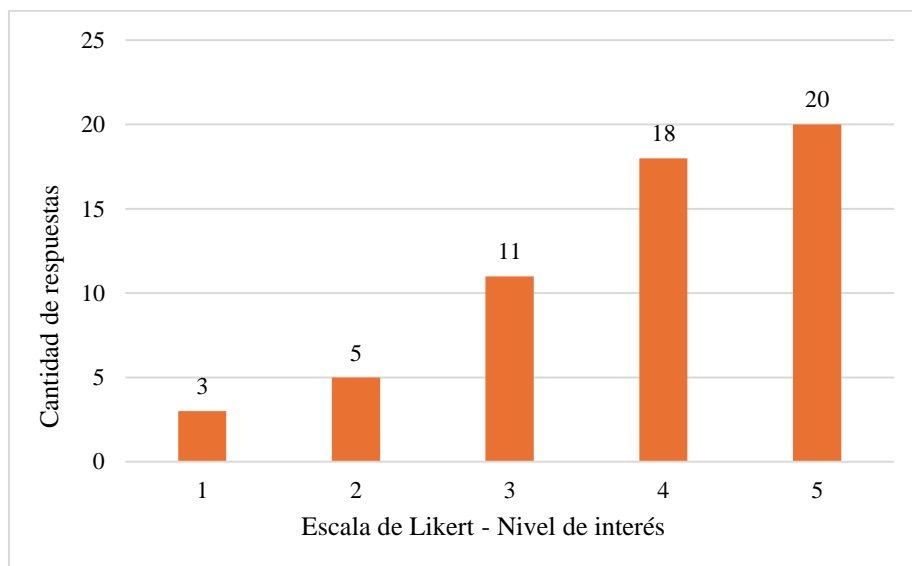


Nota. Video: CNN. (Productor). (2022). *La música y sus funciones terapéuticas* [YouTube].

Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=wpsH5X7dUFQ>

Figura 15

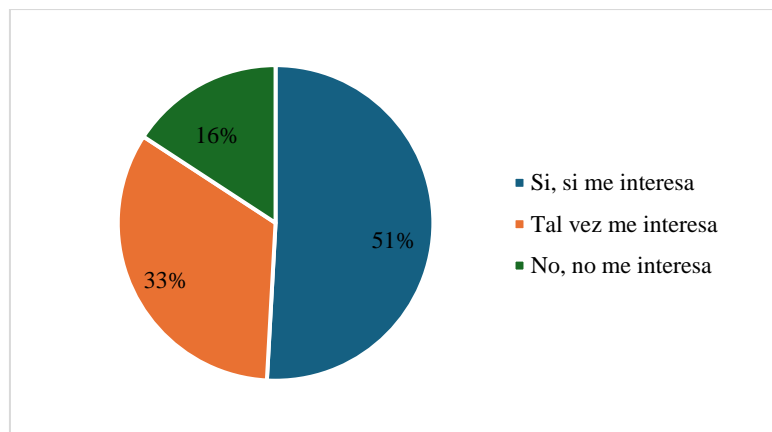
Escala de Likert – Nivel de interés en usar la técnica de la musicoterapia en los menores a cargo



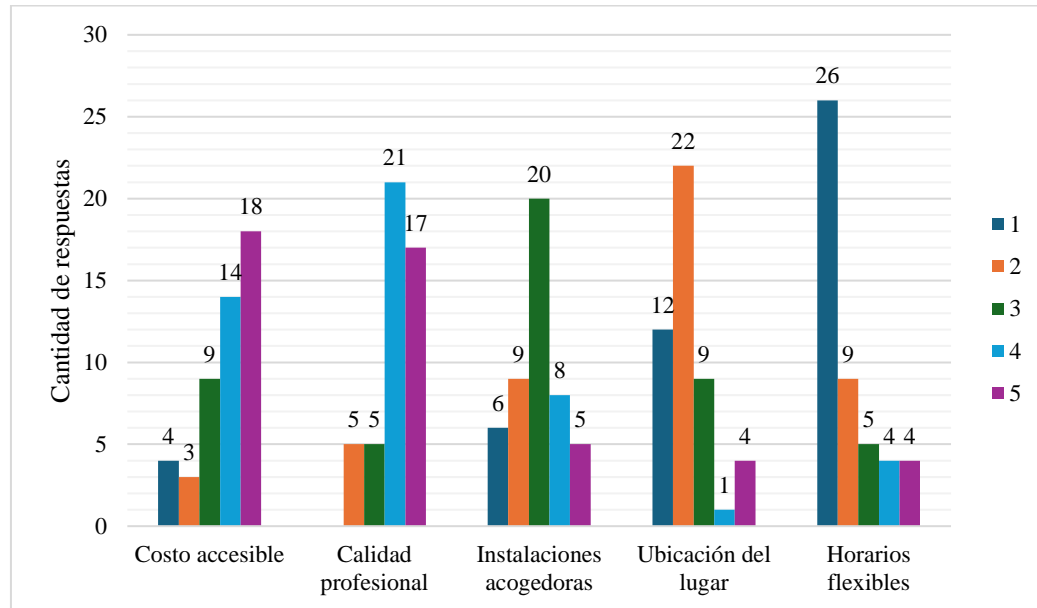
Para evaluar el nivel de interés en aplicar la musicoterapia en los menores a cargo por parte de los acudientes, se utilizó una escala de Likert, donde 1 representa "nada interesado" y 5 "demasiado interesado". Los resultados reflejan un interés significativo en esta técnica, con 20 respuestas en el nivel '5', 18 en el nivel '4' y 11 en el nivel '3', lo que indica una disposición favorable por parte de los encuestados para considerar la musicoterapia como una opción de apoyo para los menores (ver Figura 15).

Figura 16

Interés en llevar a los menores a cargo por parte de los acudientes a un centro de terapia musical

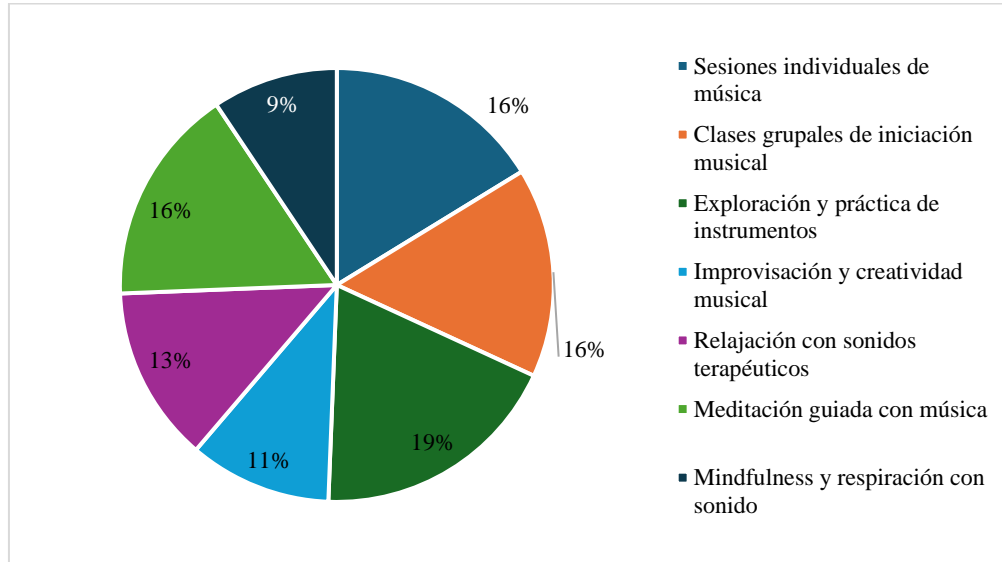
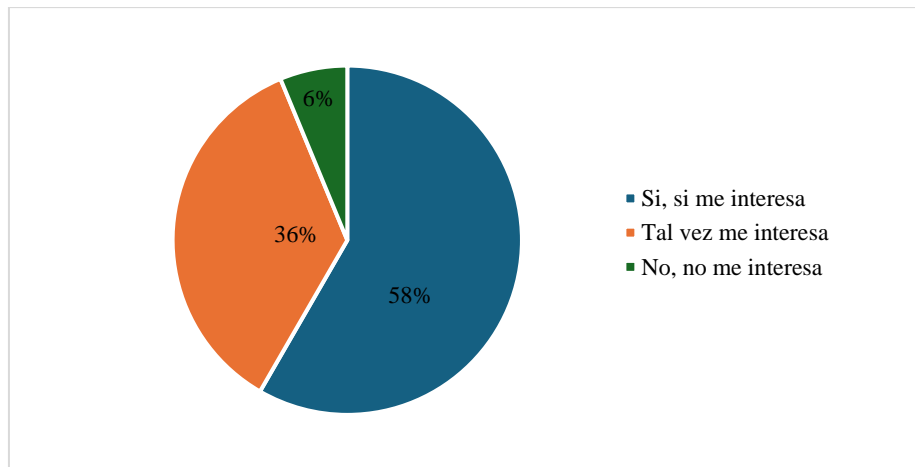


La Figura 16 muestra los resultados respecto al interés de los acudientes en llevar a los menores a un centro de terapia musical en Bucaramanga que utilice la musicoterapia como herramienta terapéutica para tratar condiciones emocionales y mentales. Un 51% de los encuestados manifestó interés, mientras que un 33% indicó que podría estar interesado; Por el contrario, un 16% expresó no estar interesados, así que estos últimos fueron excluidos automáticamente de la encuesta y no estarán en la recepción de los próximos resultados representados en las figuras.

Figura 17*Asignación de importancia a aspectos para el centro de terapia musical*

Nota. Nivel de importancia que los encuestados le asignan a ciertos aspectos a la hora de elegir un centro de terapia musical para llevar a sus menores a cargo, en una escala preferencial de 1 a 5, donde 1 es el menos importante y 5 el más importante.

Para entender mejor como desarrollar el servicio del centro de terapia musical los encuestados debieron priorizar cinco aspectos clave en una escala del 1 al 5 (ver Figura 17). En general, se encontró como tendencia que los resultados muestran una mayor importancia asignada al costo accesible y la calidad profesional, seguidos por las instalaciones acogedoras y la ubicación del lugar. Por último, los horarios flexibles fueron los menos valorados, concentrando la mayoría de respuestas en el nivel 1 "menos importante".

Figura 18*Actividades para implementar en el centro de terapia musical***Figura 19***Implementar taller para padres y/o acudientes en el centro de terapia musical*

Se presentaron posibles actividades a implementar en el centro, dando a los encuestados múltiples opciones para seleccionar. Los resultados reflejan una distribución equilibrada en las preferencias, destacando en mayor porcentaje la exploración y práctica de instrumentos con un 19%, seguido de sesiones individuales de música, clases grupales de iniciación musical y

meditación guiada con música, cada una con un 16%; La relajación con sonidos terapéuticos obtuvo un 13%, la improvisación y creatividad musical un 11% y, por último, el mindfulness y la respiración con sonido un 9%, siendo la opción con menor preferencia. Estos resultados sugieren que las actividades pueden ser variadas, ya que existe interés en explorar cada una de ellas. (ver Figura 18). Además, en la Figura 19 se presentan los resultados sobre la posibilidad de implementar un taller para padres y/o acudientes dentro del centro, con el propósito de orientarlos y brindarles una mejor comprensión del proceso en el que participarán sus hijos. La propuesta tuvo una acogida positiva, con un 58% de encuestados interesados y un 36% que consideraría la opción, solo un 6% respondió que no le interesaría.

Figura 20

Precio dispuesto a pagar mensualmente por el servicio del centro de terapia musical

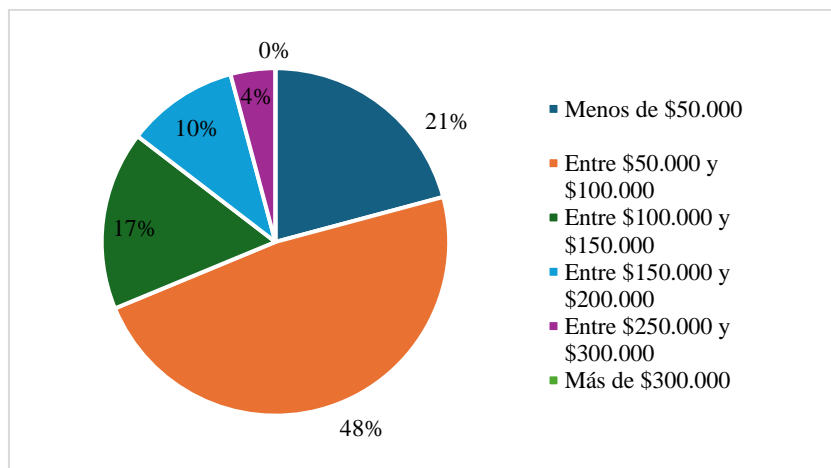


Figura 21

Precio dispuesto a pagar por sesión por el servicio del centro de terapia musical

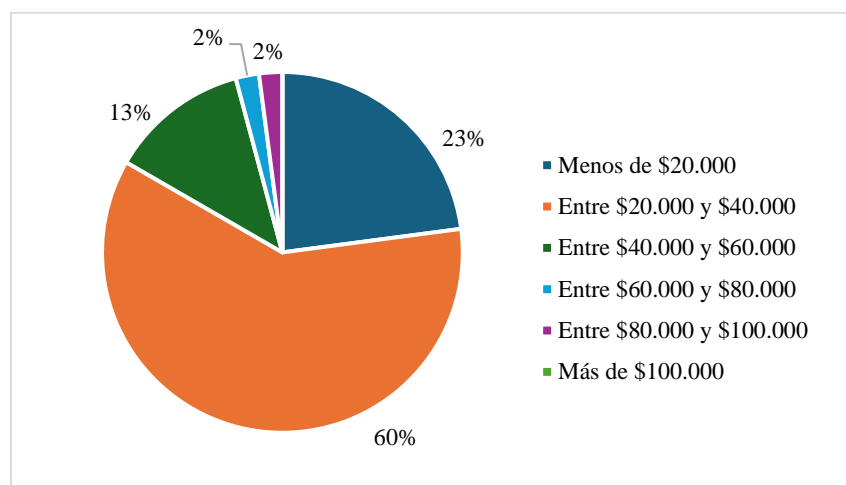
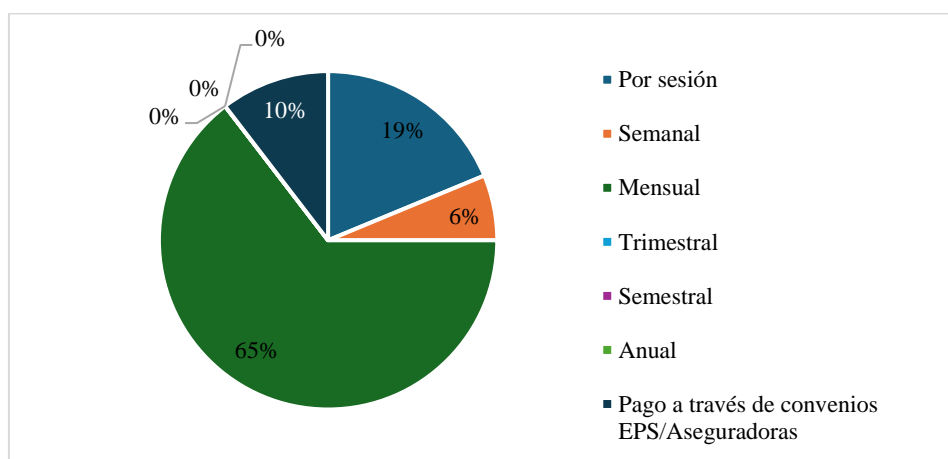


Figura 22

Modalidad de pago preferida

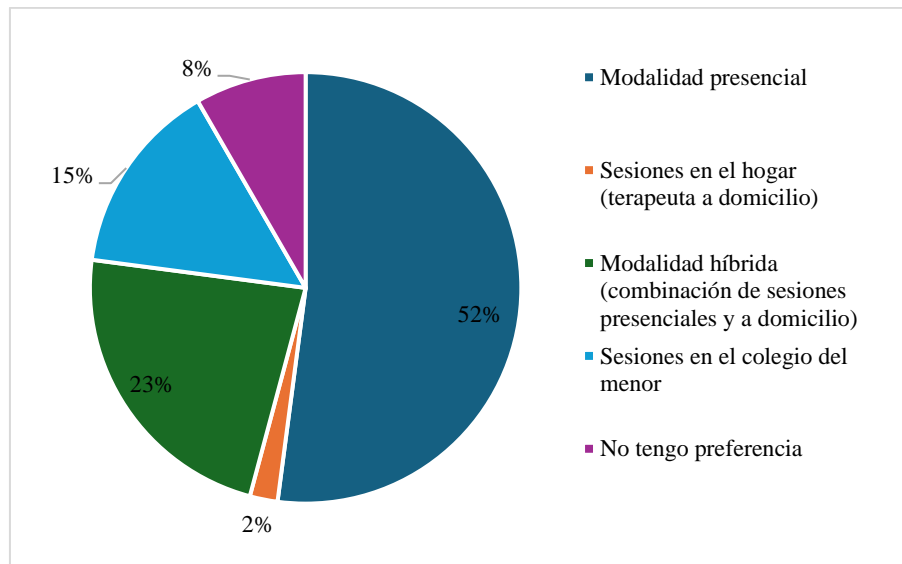


Las Figuras 20, 21 y 22 presentan los resultados relacionados el precio y pago (pesos colombianos) para el servicio de terapia musical. En cuanto al precio dispuesto a pagar mensualmente, la opción más elegida fue entre \$50.000 y \$100.000 con un 48%, seguida por un 21% que estaría dispuesto a pagar menos de \$50.000 y un 17% en pagar entre \$100.000 y \$150.000. Respecto al pago por sesión, el rango más seleccionado fue entre \$20.000 y \$40.000, con un 60%, mientras que un 23% optaría por un valor menor a \$20.000. Finalmente, en cuanto a

la modalidad de pago preferida la mayoría de los encuestados tuvieron con un 65% una clara preferencia por el pago mensual.

Figura 23

Modalidad de servicio preferida para las sesiones de musicoterapia



Los encuestados también eligieron su opción preferida para la modalidad del servicio, teniendo una notoria preferencia por la modalidad presencial con un 52%, seguido de un 23% de la modalidad híbrida, la cual combina sesiones presenciales y sesiones en casa a domicilio (ver Figura 23).

Figura 24

Escala de Likert - Nivel de importancia de la cercanía del centro de terapia musical a su hogar

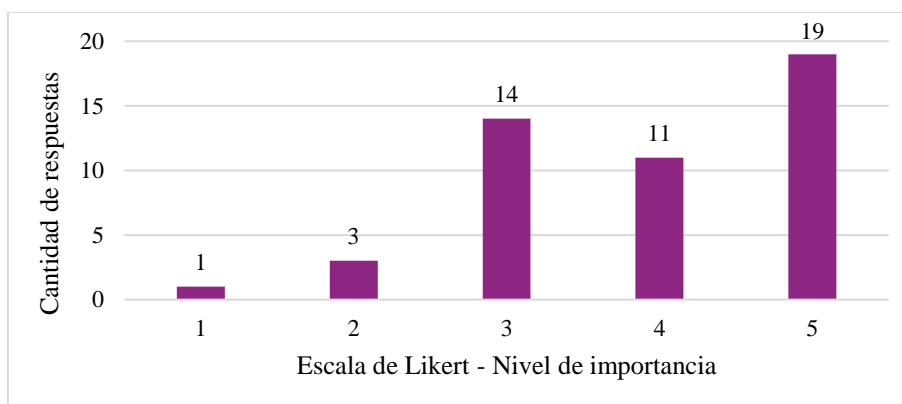
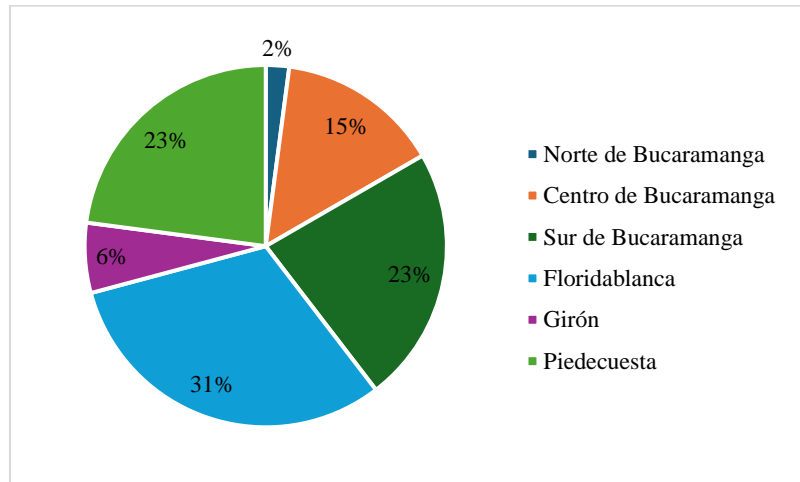


Figura 25

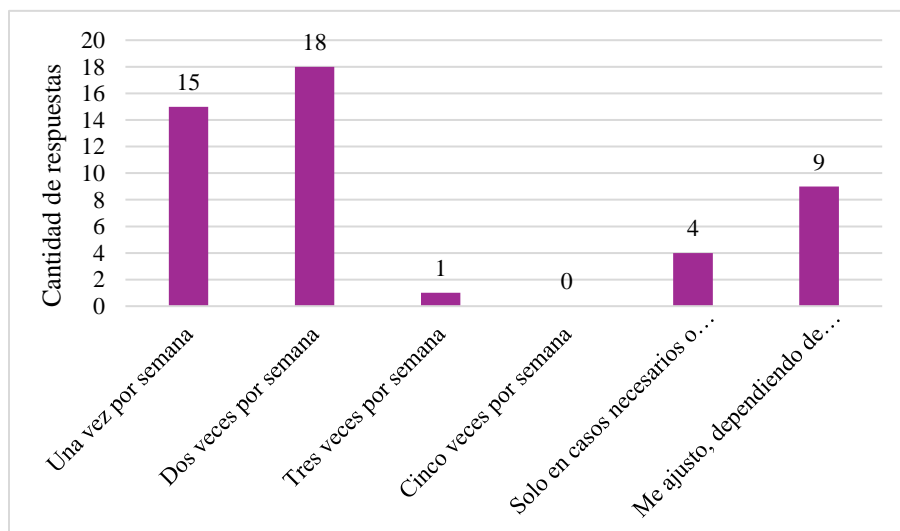
Zona preferida para la ubicación del centro de terapia musical



La Figura 24 evalúa la importancia de la cercanía del centro de terapia musical al hogar de los usuarios, utilizando una escala de Likert donde 1 representa "nada importante" y 5 "demasiado importante". Los resultados indican que, en general, la ubicación es un factor relevante para los encuestados, con la mayoría de respuestas concentradas en los niveles '5', '4' y '3'. Por otro lado, la Figura 25 muestra las zonas preferidas para la ubicación del centro, destacándose Floridablanca con un 31%, seguido del sur de Bucaramanga y Piedecuesta, con un 23% cada uno.

Figura 26

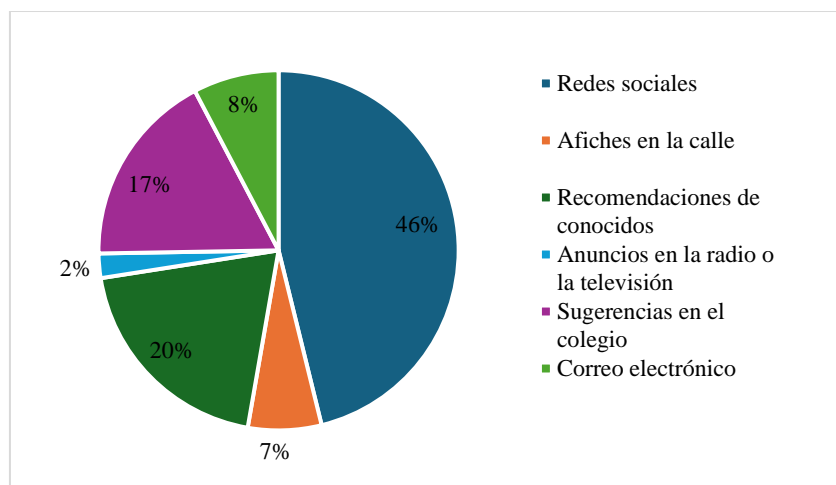
Frecuencia de asistencia al centro de terapia musical



La frecuencia de asistencia al centro de terapia musical esta entre dos veces por semana y una vez por semana con 18 y 15 respuestas, seguido de la opción "me ajusto, dependiendo de la disponibilidad del menor y del servicio", con 11 respuestas. Esto indica que existe una tendencia hacia una asistencia regular en ciertos días de la semana (ver Figura 26).

Figura 27

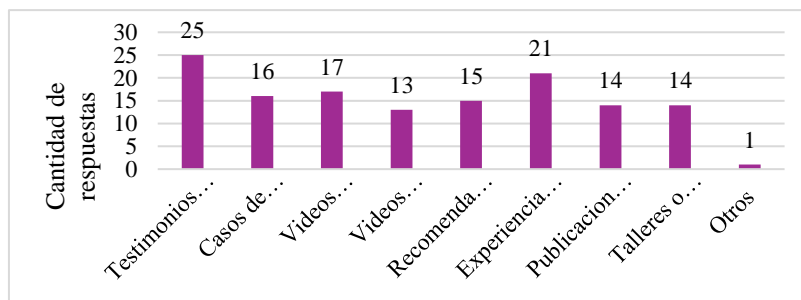
Medio de preferencia para informarse sobre servicios o actividades para niños y adolescentes



La Figura 27 presenta los resultados sobre los medios preferidos por los encuestados para informarse acerca de servicios o actividades dirigidas a niños y adolescentes; Las redes sociales destacan como la opción principal con un 46% de preferencia, seguidas por las recomendaciones de conocidos, que representan un 20%.

Figura 28

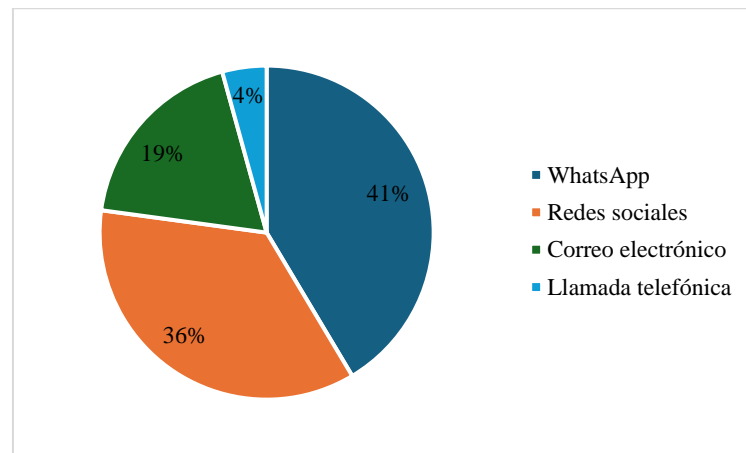
Tipo de contenido que llamaría su atención para considerar un servicio de terapia musical



Según los participantes de la encuesta, el tipo de contenido que más les llamaría la atención al considerar un servicio de terapia musical son los testimonios de padres y tutores, con 25 respuestas. Le siguen las experiencias de niños y adolescentes, con 21 respuestas, y los videos demostrativos de sesiones, con 17. En general, todas las opciones recibieron un número similar de respuestas, lo que indica un interés en distintos formatos de contenido, también añadieron en la opción otros “recomendación del colegio” (ver Figura 28).

Figura 29

Medio de preferencia para recibir información sobre el centro de terapia musical



Por último, se muestran los resultados del medio de preferencia para recibir información sobre el centro de terapia musical en la Figura 29, siendo la opción más elegida WhatsApp con un 41%, seguido de las redes sociales con un 36%, el correo electrónico con un 19%, y con el menor porcentaje llamada telefónica con un 4%.

Entrevista.

A continuación, se presentan por puntos específicos las respuestas más relevantes de la entrevista realizada al Sr. Víctor Gerena, licenciado en música de la Universidad Industrial de

Santander (UIS), énfasis en guitarra clásica y magíster en musicoterapia de la Universidad de la Internacional de la Rioja, España.

Formación y experiencia profesional

El profesor Víctor Gerena cuenta con una amplia trayectoria en el campo de la musicoterapia. Su interés por esta disciplina surgió a partir de su experiencia laboral con niños diagnosticados con síndrome de Down, autismo y Trastorno por Déficit de Atención e Hiperactividad (TDAH). Al identificar la necesidad de metodologías especializadas para atender a esta población, decidió especializarse en musicoterapia con el objetivo de mejorar su práctica profesional.

Metodologías y técnicas aplicadas en musicoterapia

En su profesión, ha empleado múltiples tipos de metodologías para el desarrollo de las sesiones de musicoterapia, principalmente

Psicoanálisis y análisis conductual: Evaluación de las condiciones emocionales y cognitivas de los beneficiarios.

Método Nordoff-Robbins: Enfoque basado en la improvisación musical como herramienta terapéutica.

Método GIM (Imágenes Guiadas y Música): Técnica que permite explorar respuestas emocionales a través de la música.

Música en colores de Estela Cabezas: Sistema de enseñanza basado en la asociación de colores con notas musicales, adaptado para personas con discapacidad visual mediante el uso de Braille.

Cuencos tibetanos y técnicas de respiración: Estrategias utilizadas para el control de la ansiedad y la regulación emocional.

Además toma como práctica el uso de la voz y el canto, siendo una herramienta fundamental en la comunicación y la expresión emocional.

Perspectiva del impacto de la musicoterapia según el docente

El profesor compartió un caso significativo en el que un adulto mayor con discapacidad visual logró aprender a tocar la guitarra y cantar un vals para su esposa, cumpliendo así uno de sus mayores deseos. Este caso refleja el impacto positivo de la musicoterapia en la autoestima, la memoria y la expresión emocional, demostrando cómo esta disciplina puede ayudar a las personas a alcanzar sus sueños y superar barreras.

En esta entrevista fue fundamental preguntarle al profesor Víctor Gerena algunas recomendaciones para la creación de un centro de terapia musical, así que en base a su experiencia, proporciono algunas condiciones clave para el diseño y operación de un centro de terapia musical, las cuales son

Adecuación del espacio: Se recomienda contar con áreas especializadas según las necesidades de los beneficiarios. Para personas con TDAH, se sugiere un entorno cerrado que facilite la concentración y el control de estímulos. En contraste, los espacios abiertos pueden ser beneficiosos para sesiones de relajación y conexión con la naturaleza.

Implementación de recursos sensoriales: Se debe considerar el uso de elementos como colchonetas, espumas y materiales que favorezcan la estimulación multisensorial.

Trabajo interdisciplinario: La musicoterapia debe integrarse con profesionales en psicología y medicina para un enfoque terapéutico integral, en este caso pueden ser trabajadores sociales para mayor facilidad de adquirir el personal.

Acompañamiento familiar: Es fundamental que los padres o tutores comprendan y acepten el diagnóstico del beneficiario para garantizar la efectividad del proceso terapéutico.

La entrevista con el profesor Víctor Gerena proporcionó una visión más amplia de la musicoterapia de acuerdo con su experiencia y recomendaciones. A partir de esta conversación, se identificaron ideas valiosas para implementar en el proyecto, asegurando su efectividad y coherencia con su propósito.

5.3.7. Conclusiones Investigación de Mercados

De acuerdo con los resultados obtenidos en la Investigación de Mercados se pueden concluir los siguientes puntos:

Respecto a los datos sociodemográficos, se observa que los clientes, quienes son los padres y acudientes de los niños y adolescentes, tienen a su cargo entre uno y dos menores. La mayoría se relaciona como padre o madre, percibiendo ingresos en promedio entre 1 y 2 SMMLV, y la mayoría de los hogares se encuentran en estrato 3 o superior, y cabe recalcar que, residen principalmente en Bucaramanga y Floridablanca. En cuanto a los usuarios, los niños y adolescentes, se destaca que la mayoría se encuentra en el rango de edad de 9 a 15 años. Por lo tanto a este de perfil clientes y usuarios se enfocará las estrategias del plan de marketing, que se presentan en los próximos apartados.

A la hora de la recepción e identificar los síntomas de los menores, se encontró que los cambios de humor repentinos y la dificultad para concentrarse, junto al el bajo rendimiento escolar son los síntomas más frecuentes en niños y adolescentes, y también los que los acudientes consideran más urgentes de tratar. Sin embargo, un porcentaje significativo de padres y cuidadores no identifica síntomas en los menores a su cargo, lo que sugiere una posible falta de conciencia sobre las afectaciones en la salud mental y emocional infantil.

Asimismo, aunque las estrategias más utilizadas para abordar estos síntomas incluyen actividades deportivas, terapia psicológica y actividades artísticas, la percepción de su

efectividad es mayormente intermedia. Esto indica la necesidad de fortalecer y complementar estas intervenciones con enfoques más especializados y accesibles, que permitan atender de manera integral el bienestar emocional y mental de los menores, sin que los padres perciban que se trata de un problema grave o difícil de abordar.

La percepción sobre el impacto de la música en la salud mental y emocional de niños y adolescentes es mayormente positiva, notándose un interés significativo en la aplicación de la musicoterapia como herramienta terapéutica. Sin embargo, se identifica la necesidad de una mayor difusión y educación sobre esta técnica, dado que un porcentaje importante de los encuestados desconocía sus beneficios antes de recibir información adicional proporcionadas en el texto resumen y video ilustrativo (ver Figura 14).

En cuanto a la disposición de los padres y/o acudientes a llevar a su menores a cargo a un centro de terapia musical en el área metropolitana de Bucaramanga, más de la mitad expresó interés en el servicio, y priorizan aspectos como el costo accesible y la calidad profesional del servicio. Además, la mayoría mostró preferencia por la modalidad presencial y por una asistencia regular de una a dos veces por semana. Y respecto a la ubicación se evidencia una inclinación hacia zonas como Floridablanca, el sur de Bucaramanga y Piedecuesta.

Las actividades propuestas para el centro por medio de la encuesta fueron bien recibidas, destacándose la exploración y práctica de instrumentos como la opción preferida, pero en general todas las propuestas son posibles a implementar por la alta acogida que tuvieron, asimismo, la implementación de un taller para padres obtuvo una aceptación positiva, recalcando la importancia de involucrar a las familias en el proceso terapéutico del menor.

En términos de costos y pagos, los encuestados manifestaron una mayor disposición a pagar entre \$50.000 y \$100.000 mensuales, con una preferencia clara por la modalidad de pago mensual.

En cuanto a la difusión del servicio, las redes sociales se posicionan como el canal principal de información, seguidas por las recomendaciones de conocidos. Los contenidos más atractivos para los acudientes incluyen testimonios de padres y experiencias de niños y adolescentes, mientras que WhatsApp es el medio de contacto preferido para recibir información sobre el centro de terapia musical.

Finalmente, también se realizó una entrevista al profesor Víctor Gerena Licenciado en Música de la UIS, quien permitió una visión detallada sobre la musicoterapia, sus metodologías y su impacto en el desarrollo emocional y cognitivo de los usuarios. A partir de su experiencia, se identificaron técnicas efectivas como el método Nordoff-Robbins, el uso de cuencos tibetanos y la asociación de colores con notas musicales, las cuales pueden ser implementadas en el proyecto. Además, el profesor brindó recomendaciones clave para la creación del centro de terapia musical, enfatizando la importancia de espacios adecuados, recursos sensoriales y un enfoque interdisciplinario que integre psicología y medicina. Estos aportes resultan fundamentales para garantizar la viabilidad y efectividad del proyecto, asegurando que se adapte a las necesidades de la población objetivo y cumpla con su propósito terapéutico.

5.4. Plan de mercadeo

En este apartado se va a desarrollar el plan de mercadeo para el centro de terapia musical, el cual permitirá establecer las estrategias necesarias para poder impulsar el negocio y posicionarlo en el mercado. En primer lugar, se definirán cada uno de los elementos del mercadeo, denominado marketing mix del servicio que es un modelo extendido del marketing mix tradicional, que incluye

las 4P's: Producto, Precio, Plaza y Promoción del modelo de Jerome McCarthy junto con las dimensión de Personas según Philip Kotler (Sotelo, 2022). Cabe recalcar, no se tomó en cuenta las dimensiones de presencia física y procesos por efectos prácticos del proyecto, así que se tomaría el modelo de las 5P referidas en producto, precio, plaza, promoción y persona. (Bilichenko, 2023). Además, se determina la propuesta valor y sus componentes a través del Modelo Canvas 3.0 para el modelo de negocio.

5.4.1. Marketing Mix

5.4.1.1. Estrategia producto (servicio)

De acuerdo con la investigación de mercados, a partir de las respuestas obtenidas en la encuesta con la muestra representativa y la entrevista con el musicoterapeuta, se definieron los servicios pertinentes para el centro de terapia musical. Estos se enfocarán en el uso de técnicas propias de la musicoterapia, junto con prácticas más convencionales que las complementen y permitan generar resultados positivos en el proceso de los niños y/o adolescentes. Por lo tanto, en la Tabla 4 se presenta el portafolio de los servicios para el centro de terapia musical, donde se definen el nombre del servicio y su especificación.

Tabla 4

Portafolio de servicios del centro de terapia musical

Servicio	Especificación
¡Listos para conocerte! (Servicio obligatorio)	Consiste en un análisis conductual inicial para evaluar las necesidades emocionales, cognitivas y conductuales de cada niño y/o adolescente. Esta evaluación permitirá indicar que tipo de servicio es recomendado utilizar el usuario y en qué plan es preferible que este el menor.

Instrumentarte

Este servicio se basa en sesiones individuales y grupales de práctica musical con tres etapas específicas durante la clase: En la primera, los participantes aprenderán a tocar un instrumento a elección libre, entre guitarra, piano, flauta, xilófono, claves, huevos rítmicos, panderetas y maracas (instrumentos de percusión menor), bongos y voz. La segunda etapa, se aplicará el Método Nordoff-Robbins que se basa en la improvisación musical del musicoterapeuta basándose en las emociones que manifieste el menor. La tercera y última etapa, se llevará a cabo una sesión de meditación y relajación con sonidos terapéuticos, naturales y técnicas de respiración ayudando a la regulación emocional y el bienestar general.

Música en ti

Este servicio está diseñado con el propósito de ofrecer sesiones personalizadas basadas en necesidades emocionales y cognitivas específicas. Se hará uso de diversas técnicas de musicoterapia de acuerdo con el resultado obtenido en el servicio "¡Listos para conocerte!". Las posibles metodologías son: Método GIM (Imágenes Guiadas y Música) y Música en colores de Estela Cabezas.

A tu estilo

En este servicio, los niños y adolescentes podrán desarrollar su creatividad a través de la composición musical, donde tendrán un espacio de exploración sonora lleno de improvisación, múltiples instrumentos y estilos musicales. Esto con el propósito de explorar el talento y fortalecer la confianza, mostrando lo inteligentes y capaces que son los usuarios del centro de terapia musical.

Parent's Time

Este servicio está dirigido específicamente a los padres y/o acudientes, con el objetivo de que puedan conocer y aplicar algunas de las técnicas de la musicoterapia que se utilizan en el proceso de sus menores. Además, a través de talleres interactivos, se les brindaran estrategias prácticas para acompañar el proceso terapéutico de sus niños y/o adolescentes en casa.

Es importante destacar que, antes de acceder a cualquiera de los servicios, primeros los niños y adolescentes deberán pasar por el servicio de análisis conductual “¡Listos para conocerte!”. Asimismo, estos servicios junto con las metodologías propias de la musicoterapia serán detallados y explicados en profundidad dentro del capítulo correspondiente a la propuesta técnica para este proyecto.

Nombre y logo del centro de terapia musical

Inicialmente, se contempló el nombre de “Melodías Sanas” para el centro de terapia musical. Sin embargo, al profundizar un poco más en el trasfondo del objetivo de la organización y el impacto esperado en sus usuarios, se decidió cambiar a "**Music and Hope**", que en español significa Música y Esperanza, se ha conceptualizado de esta forma, ya que refleja el propósito principal de la creación del centro, el cual es generar esperanza en los niños y adolescentes a través de la música, mejorando así su salud mental y emocional, donde puedan desarrollar un mayor control sobre sus vidas, crecer de manera saludable y aprender a gestionar sus emociones.

Por otro lado el diseño del logo se definió a partir de la psicología del color, utilizando colores vivos que atraigan visualmente a los menores de edad y posean un significado desde la teoría. Por ejemplo, el azul que representa la tranquilidad y la inteligencia, así como el naranja que simboliza el entusiasmo y la acción (Heller, 2006).

Figura 30

Logo del centro de terapia musical Music and Hope

**5.4.1.2. Estrategia precio**

Según la investigación de mercados del proyecto la mayoría de los clientes potenciales pertenecen a estrato 3 en adelante, y están dispuestos a pagar entre \$50.000 y 100.000 con un porcentaje de 48% , y otro grupo de encuestados están dispuestos a pagar entre \$100.000 y \$150.000 con un porcentaje del 17%, teniendo como preferencia la modalidad de pago mensual. Con base en esta información y fundamentándose en la sostenibilidad del centro y la comparación con otros precios del mercado, se ha diseñado la una estrategia de precios para el centro Music and Hope; El objetivo es ofrecer planes variados y accesibles que se adapten a las necesidades y presupuestos de cada cliente, cabe aclarar que antes de la elección de cualquier plan el servicio "¡Listos para conocerte! será gratuito, debido a que, es fundamental para el diagnóstico de los usuarios y recomendar el plan más adecuado al que deberían ingresar el usuario, sin embargo, esta será decisión netamente de los clientes (padres y/o acudientes) del centro Music and Hope. En la Tabla 5 se presenta el portafolio de planes junto a los precios que serán ofrecidos, es importante a aclarar que la cantidad y duración de las sesiones se estableció de acuerdo con lo que menciona Serafina Poch en su libro "Compendio de la musicoterapia". La autora afirma que, una sesión de

musicoterapia debe durar entre cuarenta y cinco (45), y cincuenta (50) minutos si la sesión es grupal, y si es individual, treinta (30) minutos en promedio, esta duración corresponde a la de un solo servicio, es decir, en cada sesión se trabajará únicamente uno de ellos. Respecto a la cantidad de sesiones semanales lo ideal es que sean entre dos y tres sesiones por semana (Poch, 1999). Sin embargo, esto se ajustó teniendo en cuenta los resultados de la IDM.

Tabla 5

Portafolio de planes junto a sus precios

Tipo de plan	Nivel	Precio	Modalidad de pago	Sesiones	Duración promedio de la sesión	Servicios incluidos	Notas adicionales
Inicial	No aplica	Gratuito	No aplica	No aplica	No aplica	¡Listos para conocerte!	Este servicio es obligatorio, se trata de un diagnóstico inicial del usuario.
Individual	Premium	\$ 150.000	Mensual	8 (2 por semana)	30 minutos	Instrumentarte individual, Música en ti o A tu estilo, Parent's Time.	
Individual	Básico	\$ 100.000	Mensual	4 (1 por semana)	30 minutos	Instrumentarte individual, Parent's Time.	

Grupal	Premium	\$ 100.000	Mensual	8 (2 por semana)	Máximo 50 minutos	Instrumentarte grupal, elegir una opción entre Música en ti o A tu estilo (individuales), Parent's Time.
Grupal	Básico	\$ 80.000	Mensual	4 (1 por semana)	Máximo 50 minutos	Instrumentarte grupal, Parent's Time.
Por sección	Único	\$ 35.000	Diario	Diario	30 minutos	Parent's Time y elegir una opción entre Instrumentarte, Música en ti o A tu estilo. Si se quiere añadir un servicio adicional, tendrá un costo extra \$20.000 por sesión

5.4.1.3. Estrategia plaza (distribución)

Para la estrategia de la plaza (distribución), se tuvieron en cuenta los resultados de la investigación de mercados respecto a la ubicación ideal del centro por parte de los clientes potenciales. En los resultados se nota una clara preferencia por zonas como el sur de Bucaramanga, Floridablanca y Piedecuesta; Por lo tanto para establecer la ubicación más adecuada se hace uso de una matriz de decisión en la que se calificaron los factores que los encuestados consideraron más importantes en la investigación de mercados. Entre estos se encuentran, el costo accesible del servicio, dado que el centro funcionará en un espacio arrendado este rubro puede afectar finalmente al precio del servicio; la proximidad de la empresa respecto a donde reside el público objetivo y la preferencia de ubicación expresada por los participantes de la investigación. Con base en estos

criterios, se evaluaron tres opciones de ubicación para la empresa: Los alrededores del Parque principal de Floridablanca, el sector de Cabecera en Bucaramanga y los alrededores del Parque principal de Piedecuesta. A continuación en la tabla 6 se muestra esta matriz donde se puntuó de 1 a 5 siendo 5 el mayor puntaje (positivo). El puntaje final es el promedio de estos.

Tabla 6

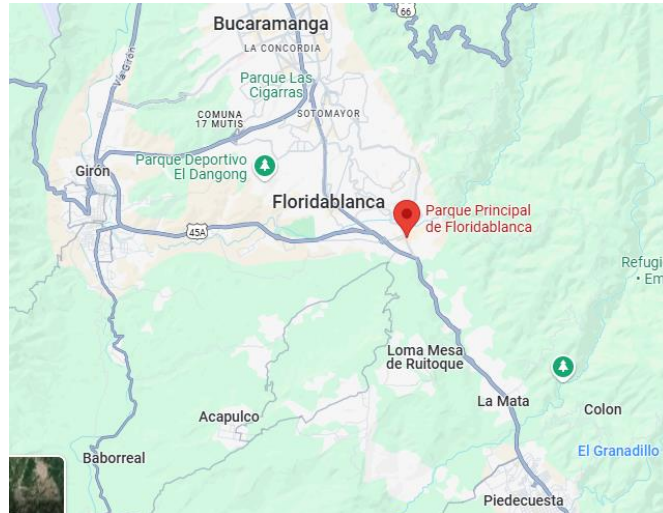
Matriz de decisión para la localización del centro de terapia musical

Criterios	Alrededores del parque principal de Floridablanca	Sector Cabecera (Bucaramanga)	Alrededores del parque principal de Piedecuesta
Costo del arriendo	4	2	5
Distancia respecto al público objetivo	5	4	2
Preferencia del público	5	4	3
Puntaje ponderado	4,7	3,3	3,3

De acuerdo a el puntaje dado en esta matriz (4,7) y con el propósito de generar una estrategia que garantice la máxima accesibilidad y facilidad de llegada de los usuarios, se definió que la ubicación más estratégica es en los alrededores del parque principal de Floridablanca, siendo un punto central entre las zonas mencionadas anteriormente, que se caracteriza por una alta actividad comercial, además de tener cerca entidades gubernamentales como la alcaldía y la casa de cultura con las que se podrían hacer alianzas estratégicas que fortalezcan la presencia del Centro de Terapia Musical Music and Hope. En la Figura 31 se puede observar la ubicación por medio de Google Maps.

Figura 31

Mapa de la ubicación del centro Music and Hope dentro de la estrategia de plaza



Nota. Tomado de Google Maps en <https://acortar.link/8qO1I9>

5.4.1.4. Estrategia promoción

La promoción para el centro de terapia musical es un factor clave para su éxito, debido a que se trata de un servicio novedoso en la ciudad, por lo que puede generar cierta incertidumbre en los clientes y usuarios. Por lo tanto, es muy importante implementar una estrategia de promoción que abarque múltiples áreas y lo posicione.

Se tendrá como prioridad el uso de las redes sociales difundiendo contenido a través de videos cortos y publicaciones informativas en aplicaciones como TikTok, Instagram y Facebook, las cuales lograrán un alcance rápido y efectivo con el público objetivo para el centro, si son utilizadas adecuadamente, así como la creación de una página web que contenga información sobre el centro y los servicios que se ofrecen. También, se implementarán jornadas abiertas en el centro y participaciones en eventos que promuevan la salud mental y emocional, donde el público experimente los beneficios de la musicoterapia desde un pequeño ejemplo práctico presencial. Finalmente, una de las ideas es asistir a entidades educativas con folletos informativos

acompañados de un código QR con acceso directo a las redes sociales del centro Music and Hope, logrando que los padres y/o acudientes conozcan más sobre este tipo de institución y el bienestar que puede generar en sus menores a cargo.

5.4.1.5. Estrategia personas

En la investigación de mercados, los encuestados, quienes representan a los primeros clientes potenciales, califican la calidad profesional del centro como un aspecto de alta importancia. Teniendo esto en cuenta, se define en la estrategia de personas, los siguientes puntos fundamentales. El primero de ellos es una excelente selección de personal, asegurando la contratación de profesionales calificados con experiencia en el trabajo con niños y adolescentes. Asimismo, realizar capacitaciones continuas a estos colaboradores actualizándose en nuevas metodologías de la musicoterapia y retroalimentando sus actividades. Además, se promoverá una cultura organizacional sólida, basada en valores enriquecedores, y finalmente, se diseñará un protocolo de atención basado en ofrecer una experiencia del servicio cálida y profesional, generando confianza en los clientes y usuarios de Music and Hope.

5.5. Modelo Canvas 3.0.

En el Apéndice E. se presenta la última versión del Modelo Canvas que define la propuesta valor del negocio junto a el componente interno representado la estructura interna de la organización y el componente externo que muestra su relación con el mercado.

6. Propuesta estructura de operación técnica

Para dar forma al proyecto es indispensable desarrollar la propuesta de estructura de operación técnica, que permitirá dar fundamento al negocio desde la parte teórica. Por lo tanto, en este apartado se especifica esta propuesta, donde se realiza el reconocimiento de los procesos

necesarios para la prestación del servicio, organizados en una ficha técnica y representados mediante un diagrama de flujo que detalle cada etapa.

Además, se realiza un análisis de capacidad a partir de la demanda proyectada, que permite identificar los recursos humanos y físicos necesarios para el funcionamiento operativo del centro, tales como, colaboradores, equipamiento, instrumentos e incluso insumos requeridos, en la que se incluye su descripción, especificaciones, cantidades necesarias; También, se plantea la propuesta de distribución física del centro de terapia musical mediante un plano elaborado en Microsoft Visio, permitiendo visualizar la organización y disposición de los espacios y elementos. Finalmente, se especifican todos los costos correspondientes a el área operativa del centro de terapia musical.

6.1. Definición de los procesos

Con el propósito de describir los procesos de los servicios que se ofrecerán en el centro de terapia musical, se han desarrollado cinco (5) fichas técnicas del proceso, una para cada uno de los servicios de Music and Hope, los cuales fueron presentados en la estrategia del producto (servicio) de este libro, dentro de estas fichas se detallará el paso a paso de su funcionamiento. Asimismo, se elaboraron los diagramas de flujo del proceso, los cuales representan la secuencia y estructura formal para los servicios, además de incluir otros procesos claves para el progreso del centro como la contratación del personal y el servicio al cliente, entre otros.

6.1.1. *Ficha técnica del proceso*

En el Apéndice F. se presentan las fichas técnicas del proceso para los cinco (5) servicios que ofrecerá el centro de terapia musical. Estas fichas incluyen la especificación de cada paso, lugar del centro donde se llevará a cabo, colaborador a cargo, herramientas/equipo requeridos, insumos necesarios y tiempo estimado para cada proceso. Además, en la Tabla 7 se muestra un

ejemplo de ficha técnica del proceso para el servicio Parent's Time, con el objetivo de mostrar este formato directamente en el documento.

Tabla 7

Ficha técnica del proceso para el servicio Parent's Time

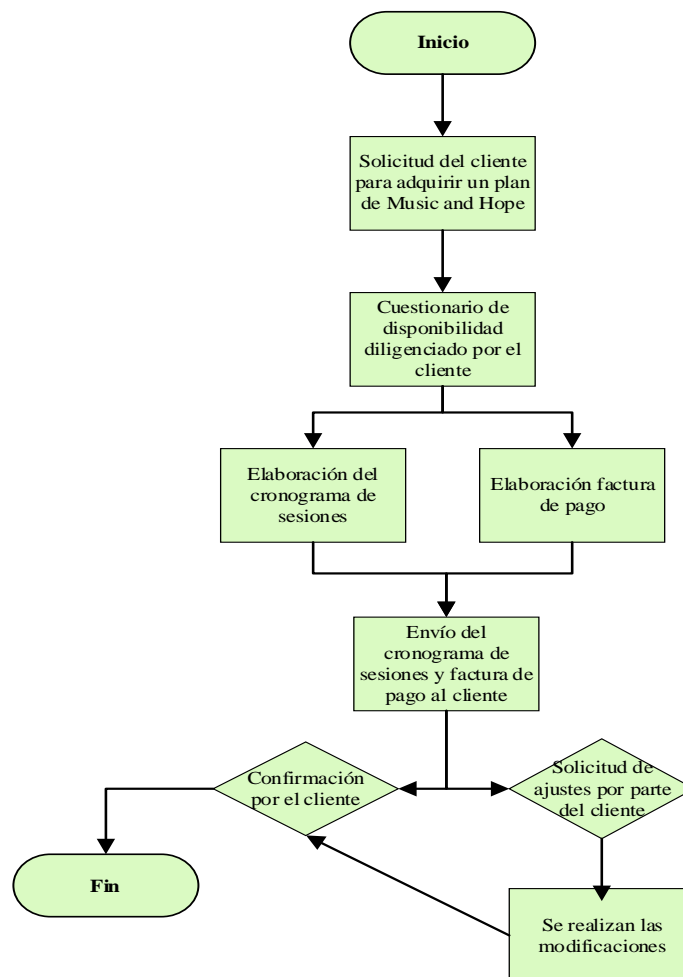
FICHA TÉCNICA DEL PROCESO						
Servicio: Parent's Time						
Pasos	Especificación	Lugar del centro	Colaborador a cargo	Herramientas/ equipo	Insumos	Tiempo estimado
<i>Recepción y bienvenida</i>	Se da la bienvenida al padre o acudiente, se verifica la sesión programada en el cronograma del usuario.	Recepción	Auxiliar administrativo	Computador		5 minutos
<i>Retroalimentación progreso</i>	El colaborador da un resumen del progreso del niño en sus sesiones, observaciones encontradas y sugerencias de estrategias para el apoyo en casa.	Sala de atención	Trabajador social y musicoterapeuta			10 minutos
<i>Desarrollo actividad de musicoterapia</i>	Como ejemplo práctico, se realiza una demostración de musicoterapia mediante una actividad interactiva.	Salón individual de musicoterapia	Musicoterapeuta		Material didáctico	10 minutos
<i>Despedida y seguimiento</i>	La sesión concluye con una conversación donde el acudiente resuelve sus dudas e inquietudes.	Salón individual de musicoterapia	Trabajador social y musicoterapeuta			5 minutos

6.1.2. Diagrama de flujo de los procesos

Asimismo, se elaboraron los diagramas de flujo de los procesos para los cinco servicios principales de Music and Hope, junto con otros procesos fundamentales del centro, tales como, programación de sesiones, elaboración de cronogramas, pago de sesiones y contratación de personal; Y en el Apéndice G. se pueden visualizar todos estos diagramas. Al igual que en el punto anterior, en la Figura 32 se presenta como ejemplo el diagrama de flujo del proceso programación de sesiones para el usuario, permitiendo visualizar este tipo de diagrama en el presente libro.

Figura 32

Diagrama de flujo del proceso programación de sesiones al usuario



6.2. Análisis de capacidad

De acuerdo con los datos obtenidos en la investigación de mercados (IDM), se realizó una proyección cuantitativa de la demanda mensual y anual total de los cinco servicios principales del Centro de Terapia Musical Music and Hope. Para esta estimación, se tuvo en cuenta el porcentaje de proyección de la demanda interesada en acceder al servicio del centro, según los resultados de la IDM, en relación con el número de familias con niños y adolescentes entre los 6 y 17 que habitan en el área metropolitana de Bucaramanga, en base de las proyecciones del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) para el año 2025. A partir de este análisis, y considerando factores como el alcance del proyecto y los recursos disponibles, se decidió acaparar el 0,3% de la demanda estimada, siendo una cifra coherente para el sostenimiento y crecimiento progresivo del centro. En la Tabla 8 se presenta la estimación de la demanda para el primer año de operación de la organización.

Tabla 8

Demanda estimada para el primer año

<i>Demanda</i>	
Plan	Año 1
Individual premium	65
Individual básico	39
Grupal premium	77
Grupal básico	52
Por sección	25
TOTAL	258

Por lo tanto de acuerdo a esta proyección, se determinó el análisis de capacidad respecto a los recursos requeridos para las actividades operativas teniendo en cuenta los planes que serán ofrecidos, su duración, la cantidad de franjas horarias, franja de horario pico y la cantidad máxima

de niños que idealmente deben haber en una sesión grupal de musicoterapia (en el caso de los planes grupales será de 8 menores), debido a que, según Barbara Wheeler en su libro "Music Therapy Handbook", es entre cuatro (4) y ocho (8) niños permitiendo un equilibrio entre la interacción grupal y la atención individualizada (Wheeler, 2015). En el Apéndice M. en la hoja 'Análisis de capacidad' se puede observar este cálculo. A continuación, en la Tabla 9 se presentan los requerimientos iniciales de capacidad para el funcionamiento del centro Music and Hope.

Tabla 9

Requerimientos iniciales de capacidad

Recurso	Cantidad
Nº Musicoterapeutas	2
Nº Trabajadores sociales	1
Computador	1
Mouse ergonómico	1
Escritorio	1
Kit de 4 sillas	3
Mesa grande	2
Puff de colores	8
Colchones de piso	6
Equipo de sonido	2
Proyector de video	1
Guitarra	3
Piano	1
Flauta	6
Claves X6	2
Xilófono	3
Guacharaca güiro	1
Bongos	1
Huevos rítmicos	3
Maracas	2
Pandereta	4
Set de micrófonos	1
Atril	2
Estante instrumentos	2

Estos requerimientos se clasifican en el talento humano para el área operativa, conformado por dos (2) musicoterapeutas y un trabajador social; Equipo para la atención de los usuarios, como las mesas y asientos; Y de igual manera, instrumentos musicales, estantería y atriles para sostener partituras, que serán de vital importancia para el desarrollo de las sesiones y la organización del material.

6.3. Recursos requeridos para las actividades operativas

Para el funcionamiento adecuado del Centro de Terapia Musical Music and Hope, que tiene como propósito brindar su atención a niños y adolescentes, con el objetivo que desarrollen mayor control sobre sus vidas, crezcan de manera saludable y aprendan a gestionar sus emociones, mejorando así su salud mental y formando buenos ciudadanos que en el futuro serán responsables consigo mismos y la sociedad, es necesario contar con los recursos esenciales que desde la parte humana y física permitan esta atención a través de los servicios, descritos en el Apéndice F. *Fichas técnicas de los procesos para los servicios*, por la tanto, en los siguientes puntos se detallan estos recursos.

6.3.1. Recursos humanos

En las actividades operativas del centro se requerirá de dos roles claves; Los musicoterapeutas, que estarán encargados de llevar a la práctica las técnicas de musicoterapia a partir de sus conocimientos, y el trabajador social, quien apoyará el manejo de las sesiones y estará atento al progreso de los usuarios.

6.3.2. Recursos físicos necesarios

En el Apéndice H. se detallan los recursos físicos necesarios para la prestación de los servicios desde el área operativa del centro, en este documento se especifica nombre del recurso, cantidades, descripción y ficha técnica, y referencia de compra. Como se indica en la primera

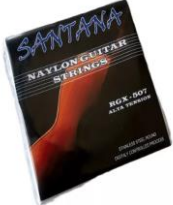

entrega de este proyecto, se espera que algunos de los proveedores para estos recursos sean las empresas Musicales Bucaramanga y Didacsan, líderes en la venta de instrumentos y materiales didácticos respectivamente, en el área metropolitana de Bucaramanga, por lo tanto algunos elementos están cotizados con estas empresas, así como con el precio estándar de páginas web de empresas como Alkomprar y Mercado Libre Colombia.

6.3.3. Insumos

Además, para garantizar el correcto uso y mantenimiento de estos recursos físicos, o incluso para el desarrollo de las sesiones que requieren materiales específicos para las actividades de musicoterapia, es necesario contar con algunos insumos específicos; En la Tabla 10 se detalla nombre, descripción y referencia de compra de estos insumos.

Tabla 10

Insumos requeridos para las actividades operativas

Insumo	Descripción	Imagen
Cuerdas para guitarra electroacústica	<p>Repuesto para las cuerdas las guitarras del centro</p> <p>Ficha técnica Marca: Santana</p>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;">   </div> <p><i>Nota.</i> Tomado de Mercado Libre, Encordado Nylon Guitarra Acústica Electroacústica 6 Cuerdas en https://acortar.link/7mnrDA</p>

Afinador

Afinador musical para los instrumentos que lo requieran

Ficha técnica

Marca: Aroma



Nota. Tomado de Mercado Libre, *Afinador digital de guitarra cromática At-101 Aroma* en <https://acortar.link/eDGAID>

Paños de limpieza

Limpieza y cuidado de instrumentos

Ficha técnica

Marca: Genérica



Nota. Tomado de Mercado Libre, *Saxofón Limpiador De Instrumentos Universal Para Limpiar Y P Agregar a favoritos* <https://acortar.link/viiLlz>

Resma de papel

Uso para algunas actividades y creación de material didáctico

Ficha técnica

Marca: Reprograf

Tamaño: Carta



Nota. Tomado de Mercado Libre, *Resma Reprograf Papel Ecológico 72 Gr. Carta Color Beige* en <https://acortar.link/pUwrad>

Cartulinas de colores

Crear material didáctico colorido

Fecha técnica

Marca: Genérica



Nota. Tomado de Mercado Libre,
Cartulina Iris En 1/8 Paquete X 20
Unidades Unicolor en
<https://acortar.link/IWO441>

6.4. Localización

Para establecer la localización del Centro de Terapia Musical Music and Hope se tuvo en cuenta la estrategia de plaza (distribución) que se definió en el marketing mix. La ubicación más estratégica es en los alrededores del parque principal de Floridablanca, siendo un punto central entre las zonas preferidas por los usuarios en la investigación de mercados (IDM), además, se caracteriza por ser una zona comercial que facilita la visibilidad y el acceso al servicio. Asimismo, teniendo en cuenta una estructura financiera sostenible para el centro, se elige que inicialmente su espacio físico sea adquirido por arriendo, específicamente sobre la **Carrera 10 # 4** de Floridablanca, en la Figura 33 se muestra el mapa donde se especifica la ubicación.

Figura 33

Localización espacio físico centro de terapia musical Music and Hope



Nota. Tomado de Mitula, *ARRIENDO CASA FLORIDA* en <https://acortar.link/YecOGk>

6.5. Boceto instalación física de la organización

Al tener establecida la localización del centro Music and Hope y conociendo el espacio físico del lugar que será arrendado, se establece el boceto para la instalación física de la organización teniendo presente que cuenta con 120 m², cinco (5) cuartos, un patio, tres (3) baños, sala, cocina, y dos (2) espacios para almacenamiento de objetos. Este boceto representará la distribución de la instalación en un plano digital a escala elaborado con la herramienta Microsoft Visio, y el bosquejo permitirá visualizar la organización y disposición de los espacios necesarios para la atención de los usuarios y las tareas generales del centro, tales como: Dos (2) salones grupales y dos (2) salones individuales de musicoterapia, una sala de atención, una recepción, una sala de espera, una zona de descanso, tres (3) baños, tres (3) zonas para almacenar objetos y un patio. En el Apéndice I. se encuentra el plano digital que contiene el boceto de instalación física para la organización.

6.6. Análisis costos de operación

Después de realizar el análisis de capacidad que permitió establecer los recursos humanos y físicos necesarios para el funcionamiento del centro, es realmente importante comprender como se llevará a cabo la estructura económica acorde a estos requerimientos necesarios para la prestación de los servicios que ofrecerá la organización. Por lo tanto, en este apartado se presentan

los costos operativos del negocio tales como la mano de obra directa (MOD) que se basa en la nómina para los colaboradores de esta área (musicoterapeutas y trabajadores sociales) que prestan directamente los servicios del centro a los usuarios.

También, se presentan los costos indirectos de fabricación (CIF) que son conformados por los insumos, donde se destina un presupuesto para la compra de material didáctico que puede requerirse a criterio del musicoterapeuta; Así como, las depreciaciones de los activos fijos operacionales, los servicios públicos, el monto para el arriendo del espacio físico e inclusive la dotación de uniformes que llevarán los colaboradores.

6.6.1. Mano de obra directa

En la Tabla 11 se especifican los costos asociados a la mano de obra directa necesaria para las actividades operativas del centro, específicamente los salarios para los colaboradores de esta área. Además, en el Apéndice J. se puede observar en detalle el cálculo de la nómina donde se incluyen prestaciones sociales, seguridad social y aportes parafiscales.

Tabla 11

Costos de la mano de obra directa (MOD)

Cargo	Cantidad	Valor mensual unitario	Valor total mensual	Valor total anual
Musicoterapeuta	2	\$ 3.120.318	\$ 6.240.636	\$ 74.887.632
Trabajador social	1	\$ 2.816.634	\$ 2.816.634	\$ 33.799.608
			TOTAL	\$ 108.687.240

6.6.2. Materia prima indirecta

A continuación, en la Tabla 12 se detallan los costos de la materia prima indirecta que corresponde a los insumos necesarios para el mantenimiento de los recursos físicos o el desarrollo de servicios propios del centro, estos insumos son de fácil acceso y se pueden conseguir en

Floridablanca, lugar donde se localizará la empresa. El rubro “otros” se trata del presupuesto asignado para otro tipo de materiales didácticos, que pueden llegar a ser requeridos por el musicoterapeuta.

Tabla 12*Materia prima indirecta - Insumos*

Insumo	Cantidad	Valor unidad	Valor mensual	Valor anual
Cuerdas para guitarra electroacústica	2	\$ 13.500	\$ 27.000	\$ 108.000
Afinador	1	\$ 25.200	\$ 25.200	\$ 25.200
Paños de limpieza	2	\$ 33.800	\$ 67.600	\$ 270.400
Resma de papel	2	\$ 18.100	\$ 36.200	\$ 434.400
Cartulinas de colores	3	\$ 14.000	\$ 42.000	\$ 504.000
Otros	-	-	\$ 40.000	\$ 480.000
TOTAL				\$ 1.822.000

6.6.3. Depreciaciones

Las depreciaciones de los activos fijos que hacen parte del área operativa del Centro de Terapia Musical Music and Hope, se muestran en la Tabla 13, allí se especifica el número de años que se depreciara cada recurso, junto a su valor de depreciación anual y mensual.

Tabla 13*Costos de depreciación para los activos fijos operativos*

Activo	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Depreciación (años)	Depreciación anual	Depreciación mensual
Computador	1	\$ 1.599.000	\$ 1.599.000	5	\$ 319.800	\$ 26.650
Mouse ergonómico	1	\$ 79.900	\$ 79.900	5	\$ 15.980	\$ 1.332

Equipo de sonido	2	\$ 370.000	\$ 740.000	5	\$ 148.000	\$ 12.333
Proyector de video	1	\$ 195.500	\$ 195.500	5	\$ 39.100	\$ 3.258
Escritorio	1	\$ 198.300	\$ 198.300	10	\$ 19.830	\$ 1.653
Kit de 4 sillas	3	\$ 228.848	\$ 686.544	10	\$ 68.654	\$ 5.721
Mesa	2	\$ 203.500	\$ 407.000	10	\$ 40.700	\$ 3.392
Puff de colores	8	\$ 160.550	\$ 1.284.400	10	\$ 128.440	\$ 10.703
Colchones de piso	6	\$ 45.600	\$ 273.600	10	\$ 27.360	\$ 2.280
Guitarra	3	\$ 270.000	\$ 810.000	5	\$ 162.000	\$ 13.500
Piano	1	\$ 784.000	\$ 784.000	10	\$ 78.400	\$ 6.533
Flauta	6	\$ 24.200	\$ 145.200	5	\$ 29.040	\$ 2.420
Claves X6	2	\$ 121.000	\$ 242.000	5	\$ 48.400	\$ 4.033
Xilófono	3	\$ 29.000	\$ 87.000	5	\$ 17.400	\$ 1.450
Guacharaca güiro	2	\$ 15.000	\$ 30.000	5	\$ 6.000	\$ 500
Bongos	1	\$ 369.000	\$ 369.000	5	\$ 73.800	\$ 6.150
Huevos rítmicos	3	\$ 102.600	\$ 307.800	5	\$ 61.560	\$ 5.130
Maracas	2	\$ 137.800	\$ 275.600	5	\$ 55.120	\$ 4.593
Pandereta	4	\$ 21.900	\$ 87.600	5	\$ 17.520	\$ 1.460
Set de micrófonos	1	\$ 489.000	\$ 489.000	5	\$ 97.800	\$ 8.150
Atril	2	\$ 60.000	\$ 120.000	10	\$ 12.000	\$ 1.000
Estante instrumentos	2	\$ 174.400	\$ 348.800	10	\$ 34.880	\$ 2.907
					\$	\$
TOTAL					1.501.784	125.149

6.6.4. Otros costos indirectos de fabricación

Para identificar otros costos indirectos de fabricación relacionados con el área operativa del centro, también es necesario determinar los costos asociados a los servicios públicos de energía y agua, teniendo en cuenta, que se trata de una casa en zona comercial de estrato tres (3). El cálculo del servicio de energía se definió teniendo en cuenta la tarifa de febrero de 2025 para el costo unitario del KWh determinado por la Electrificadora de Santander S.A (ESSA) para el departamento de Santander, y se presenta en la Tabla 14.

Tabla 14

Costos del servicio de energía para el área operativa del centro

		\$				
		1.171,65				
Cu/KWh						
Activo	Cantidad	Tiempo uso x día (h)	Kw	KWh x día	Costo mensual	Costo anual
Computador	1	6	0,0	6	\$ 10.123,06	\$ 121.477
Mouse ergonómico	1	6	0,0	3	\$ 5.061,53	\$ 60.738
Equipo de sonido	2	4	0,0	5	\$ 5.623,92	\$ 67.487
Proyector de video	1	1	0,0	5	\$ 1.405,98	\$ 16.872
Set de micrófonos	1	4	0,0	5	\$ 5.623,92	\$ 67.487
					\$	\$
TOTAL					27.838,40	334.060,85

Para estimar los costos por el servicio del agua, se tuvo en cuenta el cargo fijo subdivido en acueducto y alcantarillado teniendo un valor de \$ 10.417, así como el precio unitario por m^3 de agua con un valor de, definidos \$ 3.166 por el Acueducto Metropolitano de Bucaramanga S.A (AMB), asignándole al área operativa del centro un uso de este servicio del 60%, debido a que será

principalmente utilizado por los usuarios o clientes a la hora de utilizar el baño en el transcurso de su permanencia dentro del centro. En la Tabla 15 se especifica el cálculo para este costo.

Tabla 15

Costos del servicio de agua para el área operativa del centro

Gasto mensual de agua en m^3	Cu/m^3	Costo área operativa
22	\$ 3.166	\$ 48.038
Total costo mensual agua m^3	\$ 80.063	
Total costo anual agua m^3	\$ 1.294.818,65	

Respecto a la dotación para los colaboradores será de tres (3) polos para uso diario en la semana, que contengan un bordado con el logo identificando a Music and Hope. El cálculo de este costo se encuentra en la Tabla 16, y se realizó a partir de la cotización de un polo sencillo de fábrica y un bordado mediano, con una empresa que presta este servicio en el área metropolitana de Bucaramanga.

Tabla 16

Costos asociados a la dotación para el personal operativo

Elemento	Cantidad	Valor unidad	Valor total
Polo	9	\$ 30.000	\$ 270.000
Bordado	9	\$ 3.500	\$ 31.500
TOTAL		\$ 33.500	\$ 301.500

Finalmente, se define el costo correspondiente para el rubro del arriendo que será acorde a la cantidad de m^2 en los que se encuentra el área operativa que es un 70% del total. A modo de resumen en las Tablas 17 y 18 se especifican todos los rubros clasificados como costos indirectos de fabricación fijos y variables, junto a sus valores mensuales y anuales.

Tabla 17*Costos indirectos de fabricación fijos*

CIF Fijos		
Rubro	Valor mensual	Valor anual
Depreciación activos	\$ 125.149	\$ 1.501.784
Arriendo	\$ 1.680.000	\$ 20.160.000
Dotación	-	\$ 301.500
TOTAL		\$ 21.963.284

Tabla 18*Costos indirectos de fabricación variables*

CIF Variables		
Rubro	Valor mensual	Valor anual
Insumos	\$ 200.200	\$ 2.402.400
Servicios públicos	\$ 107.901,55	\$ 1.294.818,65
TOTAL		\$ 3.116.819

7. Propuesta estructura de la organización

En esta sección del presente proyecto se plantea la propuesta para la estructura organizativa del centro de terapia musical desde el enfoque administrativo, definiendo el talento humano que conformará la organización, sus funciones y la estructura salarial. Además, se detallan los recursos físicos necesarios en el área administrativa y sus costos asociados. Finalmente, se establece el direccionamiento estratégico de la organización, identificando estrategias de posicionamiento competitivo a través de la matriz DOFA y definiendo el propósito, la mega, los valores y la cultura organizacional de la misma.

7.1. Requerimiento de talento humano

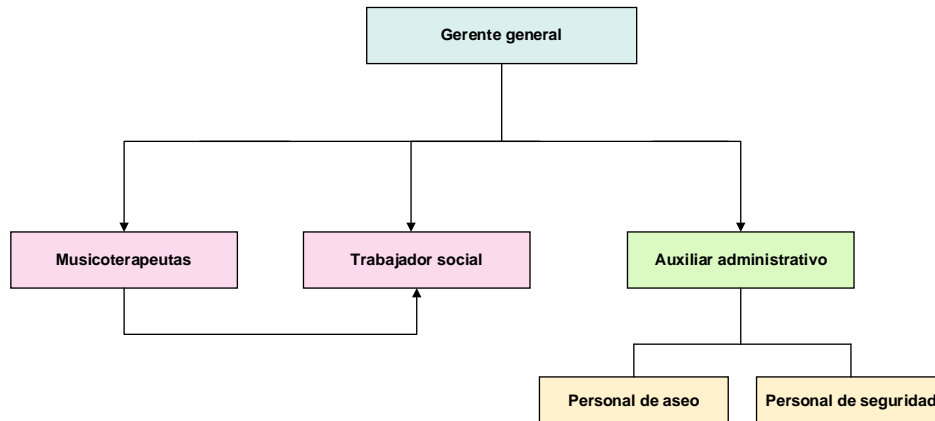
Para el funcionamiento del centro de terapia musical es necesario contar con un personal de trabajo correctamente estructurado, por lo tanto se conformará de la siguiente manera: En la dirección, el cargo de gerente general, quien supervisará todas las funciones del centro, garantizando que la ejecución se alinee con los objetivos establecidos, tomando decisiones clave y estratégicas para su crecimiento. Para el área administrativa, se contará con un auxiliar administrativo, responsable de la gestión de clientes, proveedores y solicitudes internas, brindando apoyo a todas las áreas del centro.

Asimismo, en la práctica de la terapia musical será indispensable contar con dos musicoterapeutas que se enfoque en el trabajo con niños y adolescentes, y tenga experiencia en el campo, los cuales usará técnicas novedosas para el tratamiento de diversas afecciones emocionales y mentales, estos profesionales contarán con el apoyo de un trabajador social, quien acompañara y ayudara en el manejo de los niños durante el tratamiento, orientando adecuadamente las sesiones de terapia. Finalmente algunos servicios como aseo y seguridad serán tercerizados a través de empresas especializadas, garantizando un ambiente adecuado y seguro para los usuarios y los colaboradores.

7.1.1. Organigrama

Figura 34

Organigrama del centro de terapia musical Music and Hope



La Figura 34 presenta el organigrama del Centro de Terapia Musical Music and Hope, en el recuadro azul se observa el cargo de mayor jerarquía, correspondiente al gerente general, nivel 1; Seguido a esto en el nivel 2 se encuentran los recuadros rosa, que representan a los profesionales encargados de la práctica terapéutica, los musicoterapeutas y el trabajador social; En este mismo nivel, el recuadro verde identifica al auxiliar administrativo. Finalmente, en el nivel 3, bajo la supervisión del auxiliar administrativo, se ubica el personal de aseo y seguridad, cuyos servicios serán contratados mediante tercerización.

7.2. Estructura salarial

En este apartado se especifica la estructura salarial que tendrá la organización, la cual consiste en

La columna vertebral de un buen sistema de administración de remuneración, y representa la distribución y orden de los distintos niveles de salarios que una organización establece con la finalidad de pagar a sus trabajadores (Santiago, 2017).

La Tabla 19 presenta la estructura salarial del Centro de Terapia Musical Music and Hope, incluyendo al personal administrativo, al personal operativo encargado de la práctica de la musicoterapia y al personal tercerizado para actividades de limpieza y seguridad. Para la definición de los salarios, se tomaron como referencia las ofertas de vacantes similares publicadas en la plataforma "CompuTrabajo". Los colaboradores del área administrativa y operativa serán contratados de manera fija, con derecho a prestaciones sociales y auxilio de transporte, según lo que establece la ley de Colombia. Por otro lado, los servicios de aseo y seguridad serán contratados mediante tercerización, a través de contratos por Orden de Prestación de Servicios (OPS). En este caso, los pagos se realizarán directamente a las empresas proveedoras, siendo SINCO la encargada del servicio de aseo y Global Security la responsable del servicio de seguridad. Además, cabe aclarar que por tratarse de una empresa con menos de 10 colaboradores se maneja una clase de riesgo entre 1, 2 y 3.

Tabla 19

Estructura salarial del personal para la empresa

Cargo	Cantidad	Valor mensual unitario	Valor total mensual	Valor total anual
		\$	\$	\$
Gerente general	1	3.575.844	3.575.844	42.910.128
Auxiliar administrativo	1	2.396.791	2.396.791	28.761.490
		\$	\$	\$
Musicoterapeuta	2	3.120.318	6.240.636	74.887.632
		\$	\$	\$
Trabajador social	1	2.816.634	2.816.634	33.799.608
				\$
			TOTAL	180.358.858

En el Apéndice J. se presenta el cálculo detallado de la nómina del personal del Centro de Terapia Musical Music and Hope. Además, se especifica la clasificación de cada cargo dentro de

los costos operacionales o gastos administrativos, e incluso se pueden visualizar anotaciones específicas sobre la nómina, por ejemplo, se indica a qué rubro pertenecen los servicios contratados mediante tercerización (aseo y seguridad).

7.3. Perfil de cargo y manual de funciones

En el Apéndice K. se detalla el perfil de cargo y el manual de funciones para cada colaborador contratado directamente por el centro, excluyendo al personal tercerizado. Este documento incluye la identificación del cargo, sus características generales, condiciones laborales, experiencia y competencias requeridas, así como sus funciones, responsabilidades y tareas, e incluso se especifican los exámenes médicos obligatorios para cada puesto.

7.4. Evaluación y mejora continua

Con el propósito de tener una correcta relación del talento humano (colaboradores) y el centro, es necesario establecer un proceso de evaluación y mejora continua, donde se proporcionen pautas que fortalezcan la atención a los clientes y usuarios, y al tiempo promuevan un entorno laboral óptimo. Se establecen los siguientes puntos:

- Definir indicadores claves de desempeño (KPI'S), que evalúen el rendimiento del equipo de trabajo, a partir de variables como progreso de los niños y/o adolescentes, así como el nivel de satisfacción de los padres y/o acudientes respecto a el servicio que han tenido sus menores a cargo.
- Establecer reuniones regulares cada quince (15) días con todos los colaboradores del centro, con el propósito de analizar situaciones específicas, evaluar resultados y posibles mejoras.

- Capacitar continuamente a los colaboradores del centro de acuerdo con su área de trabajo, logrando que estén actualizados en tendencias y permitiendo oportunidades de mejora.

7.5. Recursos requeridos para las actividades administrativas

Así como se identificaron los recursos requeridos para el área operativa del centro presentados en el punto 6.3. de este proyecto, también es fundamental identificar los recursos necesarios para el área administrativa del mismo, debido a que se trata de la primera interacción del cliente y el usuario con el centro de terapia musical, desempeñando un papel clave en la gestión y coordinación de los servicios que ofrecerá Music and Hope. Por lo tanto, en los siguientes puntos se detallan estos recursos.

7.5.1. Recursos humanos

Para las actividades administrativas del centro será necesario contar los roles del gerente general y auxiliar administrativo, quienes serán los encargados del adecuado funcionamiento y gestión del centro. Asimismo, se contará con la contratación tercerizada de personal de aseo y seguridad, que aunque no son contabilizados dentro de la nómina de la empresa, si se desempeñan bajo la supervisión de esta área y sus costos se incluyen dentro de los gastos administrativos.



7.5.2. Recursos físicos necesarios

Además del talento humano, es importante identificar los recursos físicos para el área administrativa, herramientas que facilitan el desempeño de actividades como gestión de archivos y datos, así como el desarrollo de ideas y estrategias para la sostenibilidad de la empresa, y la prestación de los servicios en general. Cabe aclarar que el gerente general desempeñará sus funciones de manera remota, es decir, no tendrá un espacio propio dentro de las instalaciones físicas del centro; Sin embargo, se le proporcionará un computador portátil junto a un mouse

ergonómico para que pueda trabajar sin problema, y adicionalmente tendrá un silla ergonómica ubicada en la sala de atención del centro, por si requiere realizar alguna actividad presencial. En la Tabla 20 se especifica nombre del recurso, cantidades, descripción y ficha técnica, y referencia de compra.

Tabla 20

Recursos físicos requeridos para el área administrativa del centro

Herramienta/equipo	Cantidad	Descripción	Imagen
Computador	2	<p>Gestión de información, control de pagos, almacenamiento de documentos, comunicación con padres e impresión de material didáctico, entre otras funciones.</p> <p>Ficha técnica Marca: ASUS Procesador: Intel Core I3 Memoria RAM: 8GB Almacenamiento: 512GB</p>	 <p><i>Nota.</i> Tomado de Alkomprar, <i>Computador Portátil ASUS Vivobook Go</i> en https://acortar.link/01v8TU</p>
Mouse ergonómico	2	<p>Manejo y apoyo para trabajar cómodamente con el portátil</p> <p>Ficha técnica Marca: ASUS Conectividad: Bluetooth/USB Baterías: Pila Alcalina AA</p>	 <p><i>Nota.</i> Tomado de Alkomprar, <i>Mouse HP Dual Inalámbrico Bluetooth Ergonómico Óptico 250 Negro</i> en https://acortar.link/U3HU5U</p>

Celular corporativo 1 Manejo para el contacto directo con los clientes (padres y/o acudientes)



Ficha técnica
 Marca: Xiaomi
 Referencia: Redmi 13
 Almacenamiento: 256GB

Nota. Tomado de Alkomprar, *Celular REDMI 13 256GB Azul* en <https://acortar.link/KNHPZL>

Impresora 1 Gestión documental y el desarrollo de material didáctico para las sesiones de musicoterapia



Ficha técnica
 Marca: HP
 Funciones: Impresión, copiado, escaneo, envío de fax, alimentador automático de Documentos (AAD) y conexión inalámbrica

Nota. Tomado de Alkomprar, *Impresora Multifuncional HP 790 Smart Tank WiFi Of - Blanco* en <https://acortar.link/KYyKZm>




Escritorio recepción 1 Espacio suficiente para organizar documentos y equipos tecnológicos (computador, impresora), siendo zona estratégica para facilitar la interacción con los usuarios del centro



Ficha técnica
 Marca: SILKYDRY
 Modelo: SK-CB10404
 Peso: 105 libras
 Medidas: 111.76 x 20.32 x 81.28 cm

Nota. Tomado de Mercado Libre, *Silydry Escritorio De Recepción, Pequeño Mostrador De Pa* en <https://acortar.link/u57GI>

Silla ergonómica	2	Asiento colaboradores	
		<p>Ficha técnica Marca: Magnus Peso máximo soportado: 120 kg</p>	<p><i>Nota. Tomado de Mercado Libre, Silla Ejecutiva Gerencial Magnux Ergonómica Color Negro Con Tapizado Mesh New en https://acortar.link/ZPK1xl</i></p>
<hr/>			
Sala de espera	1	<p>Espacio diseñado para que los niños y sus acudientes esperen cómodamente antes de sus sesiones de terapia musical o durante el desarrollo de la sesión del menor</p>	
		<p>Ficha técnica Marca: Hogar Venecia Material de tapizado: Poliéster</p>	<p><i>Nota. Tomado de Mercado Libre, Sala Porto En Tela + Mesa De Centro Nova Color Plata en https://acortar.link/ziMQH2</i></p>
<hr/>			
Kit de 4 sillas	1	<p>Asientos requeridos para los salones grupales</p>	
		<p>Ficha técnica Marca: Charles Eames Eiffel Estructura: Madera Asiento: Polipropileno Medidas: 82 cm de alto x 46 cm de ancho x 54 cm de profundidad</p>	<p><i>Nota. Tomado de Mercado Libre, Kit de 4 sillas de mesa Charles Eames Eiffel de madera con estructura de comedor, color blanco en https://acortar.link/Ee3aPp</i></p>

Horno microondas	1	Calentar alimentos y bebidas de los colaboradores brindando confort durante sus pausas de descanso o tiempos de almuerzo	
		Ficha técnica Marca: Kalley	<i>Nota.</i> Tomado de Alkomprar, Horno Microondas KALLEY 0.7 K-MW07N Negro en https://acortar.link/sHsdUv
<hr/>			
Nevera	1	Almacenar bebidas y alimentos que requieran refrigeración de los colaboradores del centro e incluso usuarios y clientes	
		Ficha técnica Marca: Kalley	<i>Nota.</i> Tomado de Alkomprar, Nevera KALLEY Frost Una Puerta 187 Litros K- N187L2 Gris en https://acortar.link/1rOthm
<hr/>			
Dispensador de agua	1	Proveer agua potable a niños, acudientes y personal del centro, garantizando su hidratación durante la estancia en las instalaciones e incluso preparación de bebidas de cortesía	
		Ficha técnica Marca: Visivo Agua fría y caliente	<i>Nota.</i> Tomado de Mercado Libre, Dispensador De Agua Caliente Y Fría Con Gabinete Visivo Color Blanco en https://acortar.link/vIjDNt

7.6. Gastos administrativos

Para el centro de terapia musical también se deben tener en cuenta los diferentes gastos administrativos, que garantizan su gestión eficiente y el control para todo el espacio. Así que en

los siguientes puntos, se especifican que gastos debe acarrear la organización, tales como, la nómina del personal administrativo, las depreciaciones para sus activos fijos, los servicios públicos, los servicios externos como el internet, la contratación tercerizada e insumos.

7.6.1. Nómina del personal administrativo

En el Apéndice J. se especifica la nómina para el centro de terapia musical, donde se puede encontrar el cálculo para los salarios de los colaboradores del área administrativa; De igual forma en la Tabla 21 se muestran estos valores en detalle.

Tabla 21

Salarios colaboradores administrativos

Cargo	Cantidad	Valor mensual unitario	Valor total mensual	Valor total anual
Gerente general	1	\$ 3.575.844	\$ 3.575.844	\$ 42.910.128
Auxiliar administrativo	1	\$ 2.396.791	\$ 2.396.791	\$ 28.761.490
			TOTAL	\$ 71.671.618

7.6.2. Depreciaciones

En la Tabla 22 se observan las depreciaciones de los activos fijos que hacen parte del área administrativa del Centro de Terapia Musical Music and Hope, allí se especifica el número de años que se depreciara cada recurso, junto a su valor de depreciación anual y mensual.

Tabla 22

Depreciación de los activos fijos del área administrativa

Activo	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Depreciación (años)	Depreciación anual	Depreciación mensual
Computador	2	\$ 1.599.000	\$ 3.198.000	5	\$ 639.600	\$ 53.300
Mouse ergonómico	2	\$ 79.900	\$ 159.800	5	\$ 31.960	\$ 2.663
Celular corporativo	1	\$ 629.900	\$ 629.900	5	\$ 125.980	\$ 10.498

Impresora	1	\$ 1.699.000	\$ 1.699.000	5	\$ 339.800	\$ 28.317
Escritorio recepción	1	\$ 1.533.990	\$ 1.533.990	10	\$ 153.399	\$ 12.783
Silla ergonómica	2	\$ 154.900	\$ 309.800	10	\$ 30.980	\$ 2.582
Sala de espera	1	\$ 2.125.900	\$ 2.125.900	10	\$ 212.590	\$ 17.716
Kit de 4 sillas	1	\$ 228.848	\$ 228.848	10	\$ 22.885	\$ 1.907
Dispensador de agua	1	\$ 583.150	\$ 583.150	10	\$ 58.315	\$ 4.860
Horno microondas	1	\$ 279.900	\$ 279.900	5	\$ 55.980	\$ 4.665
Nevera	1	\$ 999.900	\$ 999.900	10	\$ 99.990	\$ 8.333
					\$	\$
TOTAL					1.771.479	147.623

7.6.3. Servicios públicos

Asimismo, es necesario determinar los gastos asociados a los servicios públicos de energía y agua, recordando que se trata de una casa en zona comercial de estrato tres (3). El cálculo del servicio de energía se definió teniendo en cuenta la tarifa de febrero de 2025 para KWh estimada por la Electrificadora de Santander S.A (ESSA), y para el cálculo del servicio del agua se tuvo en cuenta la tarifa dada por el Acueducto Metropolitano de Bucaramanga S.A (AMB) respecto a el cargo fijo de acueducto y alcantarillado, y el precio unitario por m^3 de agua, asignándole al área administrativa del centro un uso de este servicio del 40%. En las Tablas 23 y 24 se pueden revisar estos valores

Tabla 23

Gasto del servicio de energía para el área administrativa del centro

	\$					
Cu/KWh	1.171,65					
Activo	Cantidad	Tiempo uso x día (h)	Kw	kWh x día	Gasto mensual	Gasto anual

Computador	2	6	0,06	0,36	\$ 10.123,06	\$ 121.477
Mouse ergonómico	2	6	0,03	0,18	\$ 5.061,53	\$ 60.738
Celular corporativo	1	6	0,03	0,18	\$ 5.061,53	\$ 60.738
Impresora	1	2	0,05	0,1	\$ 2.811,96	\$ 33.744
Dispensador de agua	1	6	0,06	0,36	\$ 10.123,06	\$ 121.477
Horno microondas	1	1	0,065	0,065	\$ 1.827,77	\$ 21.933
Nevera	1	8	0,06	0,48	\$ 13.497,41	\$ 161.969
TOTAL					\$ 35.009	\$ 582.076

Tabla 24

Gasto del servicio de agua para el área administrativa del centro

Gasto mensual de agua en m^3	Cu/m^3	Costo área administrativa
\$ 22	\$ 3.166	\$ 32.025
Total costo mensual agua m^3 \$		80.063

7.6.4. Otros gastos administrativos

También, se tiene presente que para esta área se tendrán otros gastos administrativos como lo son, el servicio de internet, , dotación de polos para el auxiliar administrativo, y asimismo un presupuesto para los insumos de tipo papelería, aseo y bebidas de cortesía para los clientes y usuarios (vasos plásticos y sobres de café/aromática). En la Tabla 25 se muestran estos valores.

Tabla 25

Gastos administrativos varios

Rubro	Valor mensual	Valor anual
Servicio de internet	\$ 72.000	\$ 864.000

Presupuesto insumos	\$	40.000	\$	480.000
Presupuesto aseo	\$	70.000	\$	840.000
Dotación			\$	100.500
TOTAL	\$	182.000	\$	2.284.500

7.6.5. Gastos totales para el área administrativa

Finalmente, a modo de resumen en la Tabla 26 se presentan los gastos administrativos totales proyectados para el Centro de Terapia Musical Music and Hope, donde se incluye la contratación tercerizada del personal para el aseo y la seguridad del centro.

Tabla 26

Gastos totales administrativos

Rubro	Valor mensual		Valor anual	
Depreciación activos	\$	147.623	\$	1.771.479
Arriendo	\$	720.000	\$	8.640.000
Servicios públicos	\$	67.034	\$	804.410
Contratación tercerizada (Personal de aseo y seguridad)	\$	3.247.000	\$	38.964.000
Gastos varios	\$	182.000	\$	2.284.500
TOTAL	\$	4.363.657	\$	52.464.389

7.7. Plan de direccionamiento estratégico

En este apartado se definirá el plan de direccionamiento estratégico para el Centro de Terapia Musical Music and Hope, que será esencial para el crecimiento, posicionamiento y sostenibilidad de la organización en el tiempo; Donde se establecerá un rumbo claro para la empresa, siempre teniendo en cuenta su propósito principal, sus valores organizativos y su cultura organizacional, e identificando estrategias de mejora a partir de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

7.7.1. Descripción de la empresa

El centro de terapia Music and Hope se define como una empresa enfocada en prestar el servicio de terapia musical como alternativa para el apoyo en el tratamiento de afectaciones en la salud emocional y mental, que puedan llegar a tener los niños y adolescentes que residan en el área metropolitana de Bucaramanga; Su propuesta de valor se enfoca en generar un impacto positivo en el bienestar y desarrollo de los menores a través de la técnica de la musicoterapia y sus metodologías, ofreciendo un portafolio de planes grupales e individuales que incluyen servicios innovadores, generando una excelente experiencia para los niños y adolescentes, así como para sus padres y acudientes.

7.7.2. Propósito y mega

Propósito.

El centro de terapia musical tiene como propósito acompañar a las nuevas generaciones en un crecimiento sano, saludable y fuerte, a partir del uso de la musicoterapia, donde desarrollen bases estables en su salud mental y la gestión de sus emociones. Music and Hope representa un espacio de transformación y esperanza, siempre del lado de la música forjando al buen ciudadano del futuro, responsable consigo mismo y su sociedad.

Mega.

La mega de la organización se centra en convertir a Music and Hope en un referente de prestación del servicio de musicoterapia infantil y juvenil en el área metropolitana de Bucaramanga, dentro de los próximos cinco años. Siendo una empresa que se destaque por el uso de una técnica innovadora y efectiva para el apoyo en el tratamiento de la salud mental y emocional de los niños y adolescentes, generando un impacto positivo en la comunidad, donde

más empresas se animen a establecer estrategias sociales que promuevan el bienestar y el desarrollo sano de los menores en el área.

7.7.3. Cultura organizacional

La cultura organizacional para Music and Hope se conforma con elementos como el propósito y la mega descritos en los puntos anteriores. Además, establece las bases del buen trabajo en equipo, promoviendo un ambiente de colaboración y aprendizaje continuo entre sus colaboradores, generando un clima organizacional basado en el respeto y apoyo mutuo, que se refleje en una buena experiencia para sus clientes y usuarios; También, se espera establecer una excelente relación con la comunidad generando un impacto positivo que permita sensibilizar la importancia de la salud mental y emocional. En el siguiente apartado, se describen los valores organizacionales.

7.7.4. Valores organizacionales

Empatía. El Centro de Terapia Musical Music and Hope debe tener empatía con cada situación de sus usuarios, comprendiendo y atendiendo con sensibilidad a sus niños y adolescentes, que esperan mejorar su salud mental y la gestión de sus emociones.

Responsabilidad. La responsabilidad es un valor muy importante para el centro de terapia; Se espera que cada uno de los colaboradores actúen con ética y compromiso en cada atención con niños, adolescentes y acudientes, siendo responsables en su labor y garantizando un servicio de calidad que contribuya al bienestar de los usuarios.

Puntualidad. En Music and Hope la puntualidad es fundamental, este valor corporativo permite garantizar una atención de calidad, al cumplir con el compromiso de realizar la presentación de las sesiones a tiempo, respetando los horarios establecidos y asegurando que cada sesión se desarrolle de manera eficiente.

Honestidad. En el centro implementar la honestidad es fundamental, este valor fomenta la transparencia y la confianza en cada interacción que exista entre los colaboradores, usuarios y clientes, fortaleciendo las relaciones dentro de la organización y velando por su sostenibilidad a largo plazo.

Creatividad. La creatividad es un valor importante en Music and Hope, este permite impulsar a la organización en la innovación y actualización constantemente de sus metodologías, buscando alcanzar la excelencia de cada uno de sus servicios, ofreciendo así una experiencia enriquecedora, divertida y novedosa para sus usuarios.

Amabilidad. Todos los colaboradores del centro deberán actuar con amabilidad, brindando a todas las personas que se encuentren en la empresa un trato cálido y respetuoso, formando así una comunidad llena de confianza y comodidad, donde cada niño, adolescente y familia se sienta feliz y satisfecho de ser parte de Music and Hope.

Proactividad. En el centro de terapia musical, la proactividad es un valor esencial, que permite anticiparse a posibles desafíos y consecuentemente encontrar soluciones efectivas, logrando un transcurso tranquilo y exitoso para las sesiones de los usuarios. Al contar con una actitud proactiva en el transcurso de los años, se espera que la empresa puede llegar a posicionarse como líder en el buen manejo de la musicoterapia.

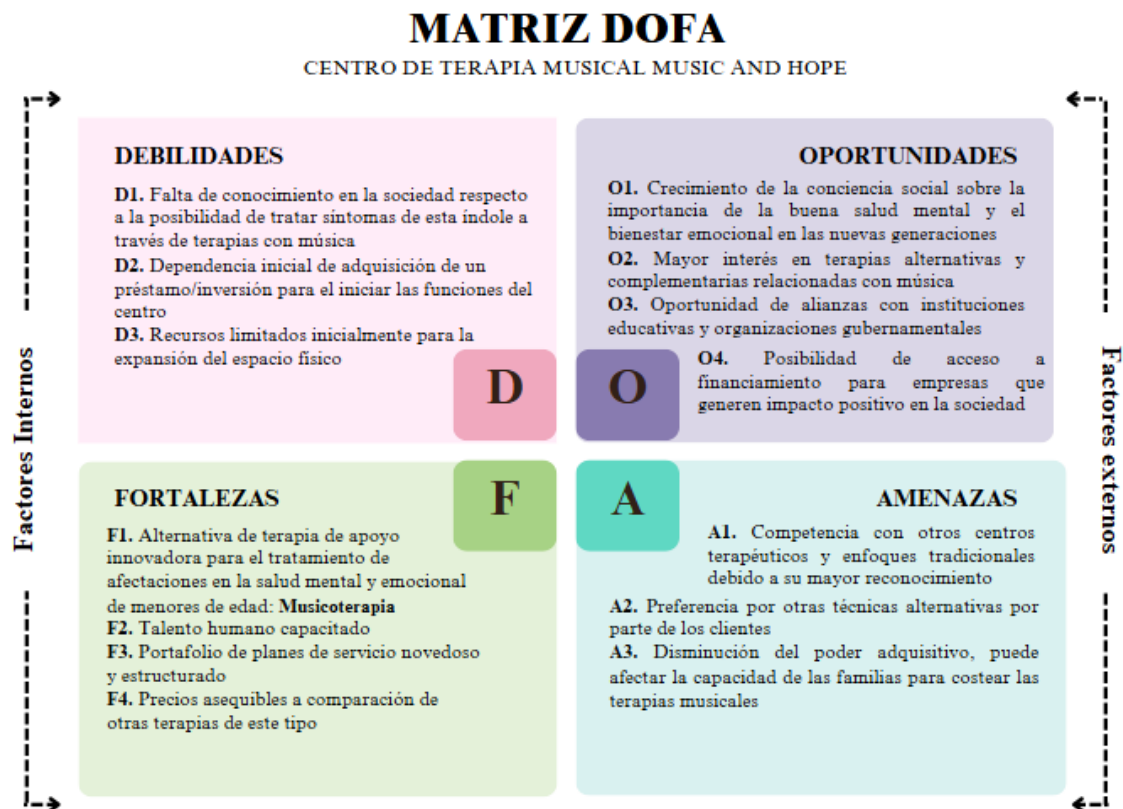
Trabajo en equipo. La organización debe contar con bases sólidas para el trabajo en equipo, generando un espacio laboral armonioso, con comunicación efectiva y conectado entre sí. Esto ayudará a mantener un entorno de trabajo cómodo, y a su vez se reflejará positivamente en la atención para cada usuario, logrando cumplir las metas establecidas a corto y largo plazo.

7.7.5. Matriz DOFA

Con el objetivo de identificar oportunidades de mejora y crecimiento para la empresa, es necesario conocer los factores internos y externos, y en base a ellos desarrollar la matriz DOFA que es una herramienta estratégica que sirve para analizar la situación global del Centro de Terapia Musical Music and Hope, ayudando a identificar como será la realidad de la organización durante los próximos años y así poder tomar decisiones y establecer estrategias. El nombre viene de las siglas debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. (Pérez-Taberner, 2019). En la Figura 35 se presenta esta matriz.

Figura 35

Matriz DOFA para Music and Hope



De acuerdo con esta matriz también se han desarrollado estrategias para complementar y abordar de manera adecuada los factores externos e internos que influyen en el centro. En la Figura 36 se presentan las estrategias DOFA correspondientes.

Figura 36

Estrategias DOFA para Music and Hope

Estrategias: DOFA

ESTRATEGIAS FO

F1+O1+O2. Desarrollar campañas que fortalezcan el posicionamiento del centro de terapia musical, aprovechando el interés en terapias alternativas y crecimiento de conciencia social respecto a la salud mental después de la pandemia, destacando a la musicoterapia como una técnica efectiva.

F3+F4+O3. Utilizar el portafolio de servicios novedosos con precios asequibles para lograr establecer convenios con instituciones educativas y organizaciones ampliando el impacto del centro.

ESTRATEGIAS DO

D1+O1. Realizar charlas y talleres presenciales, y publicar testimonios en redes sociales que expliquen y demuestren la efectividad de la musicoterapia, aprovechando que actualmente existe un amplio interés en cuidar la salud mental y emocional.

D3+O3. Generar alianzas con instituciones educativas y organizaciones gubernamentales que permitan el uso de espacio compartidos o financiamiento para infraestructura superando así la limitante del crecimiento de espacio físico para el centro.

ESTRATEGIAS FA

F2+F3+A1. Destacar el talento humano y el portafolio de planes de musicoterapia innovador para diferenciarse de las técnicas tradicionales, haciendo uso de la publicidad en redes sociales.

F4+A3. A largo plazo empezar a implementar promociones accesibles para los clientes, con precios y planes de pago flexibles.

ESTRATEGIAS DA

D1+A1+A2. A mediano plazo llegar a implementar sesiones de pruebas gratuitas o de bajo costo en instituciones educativas y organizaciones para demostrar la efectividad de la musicoterapia en la salud mental y bienestar emocional de niños y adolescentes.

8. Análisis legal

En este capítulo se realiza el análisis legal necesario para el funcionamiento del centro de terapia musical, de acuerdo con las normativas vigentes en Colombia. Este estudio se enfoca en los requisitos legales para una empresa dedicada a la prestación de servicios de terapia musical/musicoterapia a niños y adolescentes.

8.1. Constitución de la empresa

8.1.1. *Clasificación de la empresa*

De acuerdo con la ley colombiana existen dos tipos de empresa según la norma; Persona natural y persona jurídica, la primera consiste en un individuo que ejerce su emprendimiento a nivel personal y es completo responsable de las obligaciones o situaciones que acarree el negocio, mientras que la persona jurídica se enfoca en una entidad legal independiente con el propósito de llevar a cabo actividades económicas o sociales (Reyes, 2024). Esta última empresa se puede clasificar en diferentes tipos, tales como, Sociedades Anónimas (S.A.) que se caracteriza por tener su capital dividido en acciones, logrando una alta transparencia entre sus accionistas; Sociedades de Responsabilidad Limitada (Ltda.) categorizada entre las pequeñas y medianas empresas (pymes) ofreciendo una estructura que limita la responsabilidad de los socios al capital aportado, y finalmente Sociedades por Acciones Simplificadas (S.A.S.) que permiten la creación de una empresa con solo un accionista o múltiples accionistas. (Siigo, 2024).

Por lo tanto a partir de esta normatividad se define que la empresa prestadora de servicios de terapia musical para niños y adolescentes “Centro de Terapia Musical Music and Hope” se constituirá por medio de una persona jurídica como Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S),

permitiendo obtener el apoyo de múltiples socios que pueden aportar con recursos financieros y conexiones estratégicas para el impulso del proyecto.

8.1.2. Consulta de homonimia

Para iniciar las funciones del centro es necesario cumplir con algunos requisitos legales según la ley en Colombia, uno de ellos es garantizar a partir de la consulta de homonimia, que el nombre establecido para la empresa “Centro de Terapia Musical Music and Hope” este disponible y no haya ninguna organización que haga uso de este. En la Figura 37 se observa esta consulta.

Figura 37

Consulta de homonimia para la empresa

Formulario de Consulta de nombre o control de Homonimia

Ingrese el nombre de la empresa para verificar si existen sociedades o establecimientos denominados de la misma manera

Los campos con asterisco (*) son obligatorios

Nombre de la Empresa: *

Centro de Terapia Musical Music and Hope

Realizar Consulta

Razón Social	Cámara	Tipo Sociedad	Tipo Org. Jurídica	Estado
No data available in table				

Nota. Tomado de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2025, *Consulta de nombre de empresa (homonimia)* en <https://www.vue.gov.co/tramites-y-consultas/consulta-de-nombre-de-empresa-homonimia>

8.1.3. Actividad económica

La actividad económica para la empresa corresponde a *Actividades de apoyo terapéutico*; Esto teniendo en cuenta, la consulta realizada en la página de la Cámara de Comercio de Bucaramanga en la resolución 168 de marzo 2 del 2021, siendo su código CIU 86921.

8.1.4. DIAN

Para constituir a la organización es necesario realizar diferentes trámites legales, entre ellos formalizar sus actividades económicas ante el Departamento de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), llevando a cabo los siguientes pasos:

- a) *Obtener el Registro Único Tributario (RUT)*. Consiste en un registro de carácter obligatorio tanto para personas naturales como personas jurídicas (empresas) que ofrezcan bienes o servicios, este documento es necesario para identificarse ante la DIAN y asignar una identidad tributaria a la empresa cumpliendo con las obligaciones fiscales como facturación electrónica y pago de impuestos. Su trámite es gratuito y se puede realizar virtual o presencialmente.
- b) *Definición régimen tributario*. En Colombia existen dos tipos de regímenes: el común que debe cumplir todas las obligaciones estipuladas y el simplificado que se encuentra exento del IVA. En el caso del Centro de Terapia Musical Music and Hope esté se clasificará como régimen común teniendo la obligación de aplicar el IVA dentro de sus cuentas financieras.
- c) *Facturación electrónica*. La empresa al clasificarse como 8692: *Actividades de apoyo terapéutico* según la Cámara de Comercio de Bucaramanga y ser responsable del pago de IVA, tiene como requisito facturar electrónicamente ante la DIAN. Para

implementar esto deberá inscribirse como un facturador electrónico y adquirir un software de facturación electrónica propio o de un proveedor autorizado por la DIAN.

8.1.5. *Requisitos documentales, de bioseguridad y protección infantil para la empresa*

Requisitos documentales.

- Licencia de funcionamiento para un centro de terapia musical basándose en los requisitos locales.
- Contrato de arrendamiento del espacio físico.
- Contratos laborales y tercerizados.
- Pólizas de seguros.
- Protocolo interno de atención y manejo de clientes y usuarios.
- Normativa de protección de datos de los menores de edad dando cumplimiento de la Ley 1581 de 2012.
- Registro mercantil en la Cámara de Comercio de Bucaramanga.
- Registro ante la DIAN y obtención del RUT.

Requisitos de bioseguridad.

- Protocolo de limpieza y desinfección frecuente de instrumentos y espacios comunes.
- Implementación de un kit de primeros auxilios.
- Zonas que usarán los menores seguras y adaptadas para prevenir accidentes (esquinas protegidas y pisos antideslizantes).
- Señalización y rutas de evacuación preestablecidas.
- Implementación de alarma de emergencia.

- Ventilación y control de temperatura adecuado en el centro de terapia musical.

Requisitos de protección infantil.

- Protocolos claros para prevenir cualquier tipo de abuso o maltrato hacia los niños y adolescentes.
- Documento establecido para la autorización de la participación de los niños y adolescentes en los servicios de terapia musical, este deberá ser firmado por los padres y/o acudientes.
- Sistema de control de la entrega de los menores después de sus sesiones solo a personas autorizadas.

8.2. Estimación de los costos y gastos asociados con el análisis legal

Es necesario realizar el registro mercantil en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, para poder constituir legalmente la empresa. La tarifa establecida para este trámite en el presente año 2025 se especifica en la Tabla 27.

Tabla 27

Tarifas para registro y renovación de la matrícula mercantil en 2025

Activos desde en UVB	Activos hasta en UVB	Tarifa aplicada
0	6500	2 UVB + 0,7 UVB * (Activos / 1.000.000)
Más de 6.500	25.000	47,5 UVB + 0,35 UVB * (Activos - 6.500) / 1.000.000
Más de 25.000	65.000	112,25 UVB + 0,1 UVB * (Activos - 25.000 UVB) / 1.000.000
Más de 65.000	650.000	152,25 UVB + 0,045 UVB * (Activos - 65.000 UVB) / 1.000.000
Más de 650.000	2.000.000	415,5 UVB + 0,025 UVB * (Activos - 650.000 UVB) / 1.000.000
Más de 2.000.000	En adelante	753 UVB + 0,0125 UVB * (Activos - 2.000.000 UVB) / 1.000.000) — o hasta 1.000 UVB

Nota. Para el 2025, un UVB quedo establecido en \$11.552 COP (pesos colombianos). Adaptado de Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia (INPC), 2025, *Tarifas de matrícula*

mercantil en <https://incp.org.co/publicaciones/infoincp-publicaciones/2025/02/desde-2025-las-tarifas-de-matricula-mercantil-se-calcularan-con-base-en-la-uvb/>

Los activos de la organización se encuentran en la categoría entre 25.000 y 65.000 UVB, por lo que su valor de la matrícula será:

$$\text{Matrícula} = 112,25 \cdot (11.552) + 0,1(11.552) \cdot \left(\frac{(104.843.169) - 25.000 \cdot (11.552)}{1.000.000} \right) \quad (2)$$

$$\text{Matrícula} = \$ 1.084.205 \text{ COP}$$

Respecto a la facturación electrónica de carácter obligatorio establecida por la DIAN, se le ha asignado un presupuesto dentro de las inversiones diferidas en el rubro “Requisitos legales” (ver Tabla 28). Se espera que en el transcurso del tiempo, se pueda incorporar este costo dentro los gastos administrativos para el centro.

9. Propuesta socio-ambiental

En este capítulo del libro se presenta la propuesta socio-ambiental para el Centro de Terapia Musical Music and Hope, donde se estudia el impacto ambiental y social que puede conllevar la ejecución del proyecto para la comunidad local de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana. Este proyecto, desde su inicio, tiene un propósito muy claro: mejorar la salud emocional y mental de las nuevas generaciones en la región mediante la música como herramienta terapéutica a través de la musicoterapia, generando nuevas alternativas de apoyo para el tratamiento de condiciones emocionales y mentales que afecten a la población infantil y juvenil del área.

Por lo tanto, el componente social es fundamental para el negocio, ya que sustenta su razón de ser; Además, es importante considerar el impacto ambiental que podría generar el centro, al

tratarse de una empresa que presta sus servicios de manera presencial, deberá contar con un espacio físico el cuál puede generar una huella para el medio ambiente. Es así que para el desarrollo de esta propuesta, se utilizan dos herramientas, el Análisis AUDIO y la matriz de Mendelow, las cuales se detallan en los siguientes puntos.

9.1. Impacto ambiental: *Análisis AUDIO*

Para identificar el impacto ambiental del centro se hará uso de Análisis AUDIO, por sus siglas en inglés (Aspects, Upstream, Downstream, Issues and Opportunities), consiste en un diagnóstico para la producción más limpia, donde se evalúan a partir de los aspectos de la empresa, proveedores, clientes/usuarios, problemas y oportunidades, diez aspectos medioambientales influyentes en el funcionamiento de una organización ya sea directa o indirectamente. En el Apéndice L. se presenta este análisis para el centro de terapia musical.

9.2. Impacto social

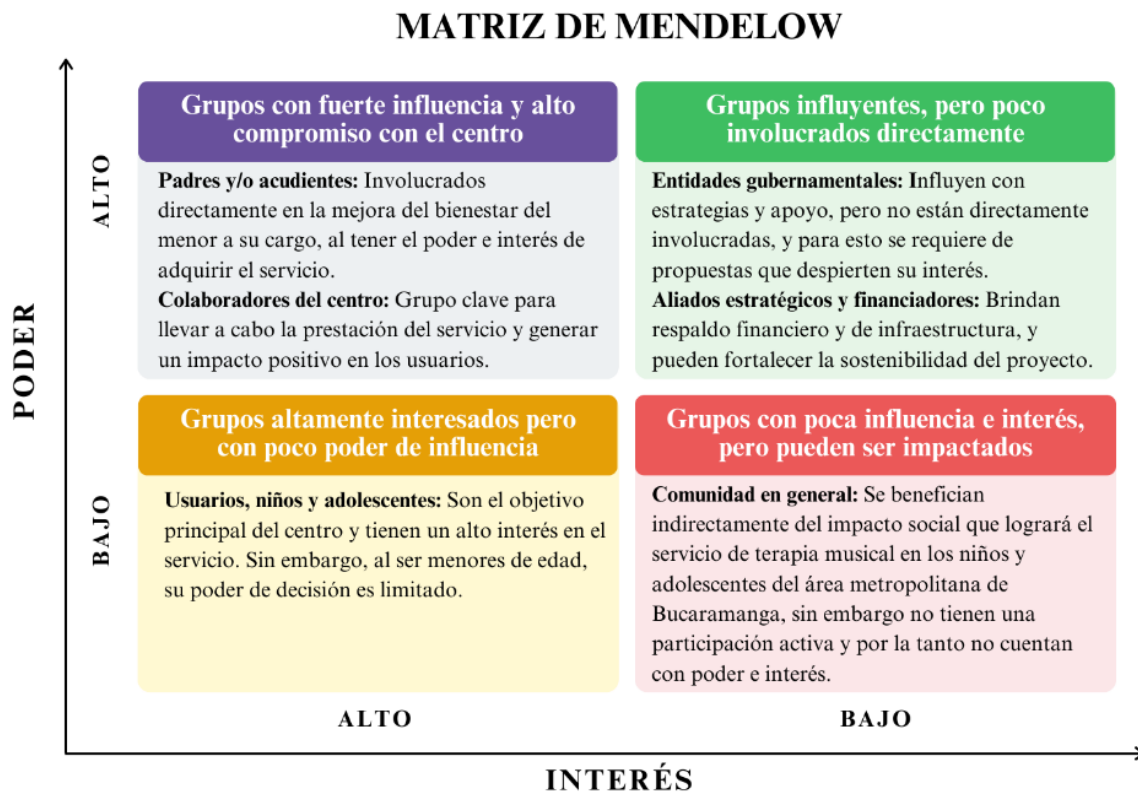
El impacto social del Centro de Terapia Musical Music and Hope se reflejará en su propósito principal forjar al buen ciudadano del futuro, responsable consigo mismo y su sociedad utilizando la música como herramienta terapéutica. A través de este compromiso se espera transformar positivamente la vida de niños y adolescentes con afectaciones emocionales y mentales, mejorando su bienestar y consecuentemente el de sus familias y la comunidad de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana. Este proyecto ofrece una propuesta distinta de apoyo terapéutico en el área , contribuyendo a la expresión emocional y el desarrollo personal de la población infantil y juvenil. Además de contribuir a la construcción de una sociedad más empática y consciente de la importancia de la salud mental y emocional, también, generará empleo y promoverá la formación de profesionales en terapia musical.

9.2.1. Matriz de Mendelow

Para gestionar adecuadamente este impacto social, es necesario identificar los grupos de interés (en inglés, stakeholders) involucrados para el negocio. En la Figura 38 se presenta la matriz de Mendelow, la cual permite clasificar a estos grupos respecto a su nivel de poder e interés con el proyecto, facilitando el desarrollo de estrategias para fortalecer su participación y ampliar el alcance del centro en la sociedad.

Figura 38

Matriz de Mendelow para Music and Hope



10. Estudio financiero

En este capítulo final se presenta el análisis financiero para el Centro de Terapia Musical Music and Hope, el cual es realmente importante para determinar la viabilidad económica para este proyecto, que ha sido desarrollado y estructurado a lo largo de los distintos apartados del presente libro; A partir de este estudio financiero se podrá evaluar con mayor precisión que tan posible y factible es su ejecución. En el Apéndice M. se podrán observar en detalle cada uno de los cálculos para los puntos que se mencionarán en este apartado.

En primer lugar, se detalla la inversión inicial necesaria para que el centro pueda iniciar su funcionamiento, considerando costos para la adquisición de los recursos físicos operativos y administrativos, adecuaciones locativas (acondicionamiento acústico, instalaciones de iluminación, señalización y rutas de evacuación), matrícula mercantil, publicidad para el lanzamiento, capital de trabajo y otros gastos requeridos. Asimismo, se realizan los estados financieros proyectados para el negocio, correspondientes a el estado de resultados, el balance general y el flujo de caja, que tienen el objetivo de visualizar una perspectiva clara respecto a cómo será la salud financiera para la organización a corto y largo plazo.

También, se aplicarán criterios de evaluación financiera, tales como, la Tasa Interna de Retorno (TIR), la Tasa Interna de Retorno Modificada (TIRM) y el Valor Presente Neto (VPN), indicadores que permiten medir que tan rentable y eficiente es la propuesta del proyecto. Finalmente, se plantean los diferentes escenarios que podrán ocurrir en la empresa (pesimista, más probable y optimista) anticipando y preparándose ante posibles variaciones en el mercado y los costos operativos del centro, teniendo así una planificación sostenible y estratégica para el futuro de Music and Hope.

10.1. Estimación de la inversión inicial

Cabe aclarar que se estima un tiempo de proyección del proyecto para los primeros cinco (5) años, esperando que se implemente antes del año 2030. Así que respecto a esta evaluación temporal, se desarrolló la estimación de las inversiones necesarias.

10.1.1. Activos fijos

De acuerdo con los requerimientos de los recursos físicos necesarios para que el centro de terapia musical funcione y su respectiva cotización teniendo en cuenta información suministrada por empresas que proveen estos elementos, en la Tabla 28 se puede visualizar la inversión para los activos fijos de la empresa.

Tabla 28

Inversión inicial activos fijos Music and Hope

Inversiones fijas		
Concepto		Valor
Recursos físicos operativos	\$	9.560.244
Recursos físicos administrativos	\$	11.748.188
Total	\$	21.308.432

10.1.2. Inversión diferida

Además, es importante considerar otros gastos e inversiones que serán diferidas y aseguran factores como la sostenibilidad y calidad de las operaciones del centro, estas se observan donde se especifica su rubro en la Tabla 29.

Tabla 29

Inversión diferida

Inversiones diferidas		
Concepto		Valor
Matricula mercantil	\$	1.084.205
Adecuaciones locativas	\$	10.000.000

Requisitos legales	\$	2.000.000
Publicidad para el lanzamiento	\$	8.000.000
Total	\$	21.084.205

10.1.3. Capital de trabajo

Para comenzar con las operaciones del centro será fundamental contar con un capital de trabajo que será estimado para los primeros tres (3) meses, mientras la empresa inicia sus actividades. En la Tabla 30 se pueden revisar estas inversiones con su concepto especificado.

Tabla 30

Inversión capital de trabajo

Capital de trabajo		
Concepto	Valor mes	Valor requerido
Costo de prestación del servicio	\$ 11.147.279	\$ 33.441.836
Gastos administrativos	\$ 10.344.667	\$ 31.034.002
Gastos financieros	\$ 2.448.422	\$ 7.345.267
Gravamen	\$ 98.340	\$ 295.020
Total	\$ 24.038.708	\$ 72.116.125

10.1.4. Inversión total

A modo de resumen y para visualizar la suma de dinero que requiere la organización para comenzar con sus actividades, en la Tabla 31 se adjuntan los valores de la inversión fija, la inversión diferida y la inversión del capital de trabajo necesaria, junto a el valor de la inversión total.

Tabla 31

Inversión total requerida

Concepto	Valor
Inversión fija	\$ 21.308.432
Inversión diferida	\$ 21.084.205
Capital de trabajo	\$ 72.116.125
Total	\$ 114.508.762

10.2. Fuentes de financiamiento inicial

Tal como se muestra en el punto anterior la inversión total requerida para iniciar la prestación del servicio de terapias musicales en el centro es de \$ 114.508.762 pesos colombianos (COP), de esta cifra el 56,34% pertenece al aporte que realizarán los socios que será de \$ 64.508.762 COP, mientras que el valor restante de \$ 50.000.000 COP correspondiente a un porcentaje del 43,66% se financiará por medio de un crédito bancario; Este préstamo se realizará a través del Banco Agrario de Colombia que ofrece una tasa de interés del 17,24% E.A. en el año 2025 para personas jurídicas de todos los sectores económicos. En el Apéndice M. en la hoja 'CRÉDITO' se especifica el plan de amortización para este préstamo que será tomado en veinticuatro (24) cuotas.

10.3. Proyección de los ingresos

La proyección de ingresos para el Centro de Terapia Musical Music and Hope en los primeros cinco (5) años, se definió teniendo en cuenta la demanda estimada a partir de la Investigación de Mercados (IDM) y los datos poblacionales proporcionados por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), respecto a los precios para los servicios que ofrecerá, que son definidos en el plan de marketing del proyecto. En el Apéndice M. en la hoja 'DEMANDA' se puede observar a detalle este cálculo y en la Tabla 32 se muestra en resumen.

Tabla 32

Proyección ingresos centro de terapia musical Music and Hope

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos de servicios proyectados por la demanda	\$ 295.020.000	\$ 309.771.000	\$ 325.259.550	\$ 341.522.528	\$ 358.598.654
TOTAL INGRESOS	295.020.000	309.771.000	325.259.550	341.522.528	358.598.654

10.4. Estados financieros

Para la empresa es fundamental contar con herramientas como los estados financieros, estos proporcionarán una perspectiva completa, organizada y estructurada de su situación económica, logrando evaluar en el contexto del proyecto, la viabilidad y factibilidad de este; Además de proyectar el posible rendimiento que pueda llegar a tener el negocio y respecto a esta información definir decisiones estratégicas. A continuación, se presenta el estado de resultados, el balance general y el flujo de caja libre proyectados para el negocio.

10.4.1. Estado de resultados

El estado de pérdidas y ganancias o como se denomina en este plan de negocio, estado de resultados, tiene como función presentar los ingresos generados y los gastos incurridos de una empresa a lo largo de un período de tiempo específico. Para el Centro de Terapia Musical Music and Hope se hará la proyección de sus ingresos obtenidos por medio de la prestación de sus servicios de musicoterapia, y los costos y gastos asociados, es importante destacar que para el cálculo de este rubro se consideró la inflación proyectada en Colombia para los próximos años, tomando como referencia el porcentaje de incremento anual del IPC estimado por Bancolombia. La diferencia entre los ingresos y sus costos y gastos darán como resultado final la utilidad neta para el proyecto, indicando así su rentabilidad. Es importante mencionar que dentro de este cálculo se tienen en cuenta algunas leyes definidas por el estado colombiano, como la tasa del impuesto a la renta que es aplicado a las personas jurídicas (empresas); Según el artículo 10 de la Ley 2277 de 2022, el porcentaje de esta tasa es del 35% y se utiliza al calcular la utilidad neta después de impuestos.

En el Apéndice M. en la hoja 'ESTADO DE RESULTADOS' se puede revisar este estado financiero, allí se prevé que para el primer año de actividades del centro los ingresos serán de \$ 295.020.000 COP y la utilidad neta total de \$ 17.299.340 COP.

10.4.2. Flujo de caja libre

Para conocer la capacidad del negocio de generar efectivo después de poder cubrir sus gastos operativos y las inversiones de capital, es necesario estimar el flujo de caja libre, este estado financiero presenta el efectivo disponible para cubrir deudas, reinvertir en la empresa y distribuir a sus socios. En el Apéndice M. en la hoja 'FLUJO DE CAJA LIBRE', se muestra este estado financiero proyectado para los primeros cinco (5) años de operación del centro, donde se observa que para el primer año hay un flujo de caja libre \$ 44.606.754 COP, y un saldo final de caja y banco para este mismo año de \$ 86.161.730 COP. Además, para el quinto año del proyecto, se calcula el valor residual de los activos fijos siendo de \$ 4.942.116 COP.

10.4.3. Balance general

En el balance general proyectado para la organización se detallan los activos, pasivos y patrimonios con los que se espera que cuente la empresa dentro de sus primeros cinco (5) años, en este estado se especifican activos como caja y bancos, recursos físicos operativos y administrativos, depreciaciones e inversiones; pasivos que incluyen la obligación financiera por pagar del préstamo solicitado al Banco Agrario de Colombia e impuestos por pagar; Y un patrimonio representado en los aportes dados por los socios y las utilidades acumuladas, en la proyección del primer año el activo total es de \$ 121.064.263 COP, el pasivo total de \$ 37.334.013 COP y el patrimonio total es de \$ 83.730.250 COP. En el Apéndice M. en la hoja 'BALANCE GENERAL' se presenta en detalle este estado financiero

10.5. Criterios de evaluación

Los criterios que se utilizarán para realizar la evaluación financiera del proyecto serán la Tasa Interna de Retorno (TIR), la Tasa Interna de Retorno Modificada (TIRM) y el Valor Presente Neto (VPN), para calcular el VPN, es necesario determinar el Costo Promedio de Capital (WACC, en sus siglas en inglés) donde se debe hallar la rentabilidad del capital propio (K_e), la cual se estima haciendo uso del modelo de fijación de precios de activos de capital (CAPM, por sus siglas en inglés). El modelo CAPM logra identificar la tasa de retorno de un activo financiero en función al nivel de riesgo asociado, y ayudando a fijar su precio respectivamente. (UNIR REVISTA, 2025). Por lo tanto, como efecto práctico para entender mejor de donde proviene este valor, se especifica la ecuación del WACC y sus componentes que la conforman.

$$WACC = \%D \cdot Kdt + \%P \cdot Ke \quad (3)$$

Donde,

- $\%D$: Porcentaje del préstamo adquirido sobre la inversión total requerida para el centro.

$$\%D = \frac{\text{Crédito adquirido}}{\text{Inversión total}} \quad (4)$$

- Kdt : Costo de capital, de acuerdo con la tasa de interés ofrecida por la entidad bancaria de la que se obtiene el crédito (Kd) y la tasa de impuesto (Tx).

$$Kdt = Kd + Kd \cdot Tx \quad (5)$$

- $\%P$: Porcentaje del aporte de los socios sobre la inversión total requerida para el centro.

$$\%P = \frac{\text{Aporte de los socios}}{\text{Inversión total}} \quad (6)$$

- Ke : La rentabilidad del capital propio (Ke) representa el rendimiento exigido por los inversionistas. Su cálculo se realiza sumando la tasa libre de riesgo (Rf), la prima de riesgo de mercado ($Rm - Rf$) y un factor de riesgo denominado Beta (Bu).

$$Ke = Rf + (Rm - Rf) \cdot Bu \quad (7)$$

La tasa libre de riesgo (Rf) se determina a partir de la rentabilidad de los bonos gubernamentales que se emiten a diez (10) años, representando la inversión de riesgo más baja que tiene un país. Para este proyecto, ubicado en Colombia, se consideran los bonos de tesorería (TES) emitidos por el Banco de la República. Este valor se puede observar en la Figura 39.

Figura 39

Tasa de interés emitida por bonos de tesorería a 10 años



Nota. Tomado de Banco de la República, 2025, *Tasa de interés Cero Cupón, Títulos de Tesorería (TES), pesos - 10 años* en <https://suameca.banrep.gov.co/estadisticas-economicas/#/home>

Para calcular la prima libre de riesgo ($Rm - Rf$) y la beta (Bu), se utilizaron los datos históricos del 2024 dados por el profesor Damodaran en su página web (<https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>). Según esta información, la prima libre de riesgo para Colombia en este año es de 7,38%, como se observa en la Figura 40.

Figura 40*Prima libre de riesgo para Colombia*

Country	Africa	Moody's rating	Rating-based Default Spread	Total Equity Risk Premium
Colombia	Central and South America	Baa2	2,07%	7,38%
Uzbekistan	Eastern Europe & Russia	Ba3	3,92%	9,86%
Venezuela	Central and South America	C	17,50%	28,09%
Vietnam	Asia	Ba2	3,28%	9,00%
Zambia	Africa	Caa3	10,90%	19,23%

Debido a que Colombia no aparece directamente en el listado, el valor de la beta desanpalancada se determinó a partir de la lista global, teniendo en cuenta la industria de servicios de apoyo a la salud (Healthcare Support Services) siendo de 0,74 como se muestra en la Figura 41.

Figura 41*Beta desanpalancada para la industria de servicios de apoyo a la salud*

Industry Name	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Effective Tax Rate	Unlevered beta	Cash/Firm value
Furn/Home Furnishings	383	0,95	27,95%	14,37%	0,79	15,96%
Green & Renewable Energy	253	0,87	64,49%	10,48%	0,58	4,10%
Healthcare Products	849	1,10	13,25%	8,33%	1,00	4,24%
Healthcare Support Services	463	0,91	29,87%	14,48%	0,74	9,38%
Healthcare Information and Technology	443	1,23	13,75%	6,13%	1,12	4,44%
Homebuilding	173	1,09	30,05%	18,87%	0,89	11,60%
Hospitals/Healthcare Facilities	232	0,76	47,51%	17,18%	0,56	2,69%

Al tratarse de un negocio que contemplará una estructura de la deuda, su beta se debe apalancar como se muestra en la siguiente fórmula

$$Bl = Bo \cdot (1 - Tx) \cdot \frac{\text{crédito}}{\text{patrimonio}} \quad (7)$$

En el Apéndice M. en la hoja 'ESCENARIO MÁS PROBABLE' se visualiza el cálculo para el WACC y todos los criterios mencionados en este punto. Cabe señalar que el WACC fue estimado para los cinco (5) años proyectados, considerando la disminución progresiva de la deuda. Es decir, se tuvo en cuenta la variación en la participación porcentual entre el aporte de los socios y el crédito respecto a la inversión total.

10.5.1. VPN

El Valor Presente Neto (VPN) de un negocio permite determinar si éste generará valor recuperando la inversión inicial y obteniendo ganancias adicionales en el tiempo, esto al descontar los flujos de caja futuros al costo de capital. El VPN presupuestado para Music and Hope en su escenario más probable es de \$ 258.104.480 COP, siendo una cifra positiva y mayor a cero (0), por lo que se puede pronosticar un buen horizonte respecto a las ganancias para el proyecto. En el Apéndice M. en la hoja 'ESCENARIO MÁS PROBABLE' se encuentra el dato junto a su cálculo.

10.5.2. TIR

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es un indicador que mide la rentabilidad que ofrece la inversión realizada en una empresa, la TIR para el negocio en su escenario más probable es de 36,88% E.A. este valor al compararlo con el WACC/TIO promedio que es de 17,31% E.A. es considerablemente mayor, por lo que se puede decir que el plan de negocios desde este criterio financiero es viable y rentable, siendo un proyecto altamente atractivo para los inversionistas. En el Apéndice M. en la hoja 'ESCENARIO MÁS PROBABLE' se encuentra este valor con su cálculo en detalle.

10.5.3. TIRM

La Tasa Interna de Retorno Modificada (TIRM) proporciona una visión más realista de la rentabilidad del proyecto al incluir en su cálculo la tasa de financiamiento (Costo de deuda Kd) y la tasa de reinversión (WACC). La TIRM proyectada para la empresa es de 27,96% E.A, al igual que con la TIR a compararlo con el WACC/TIO promedio que es de 17,31% E.A. este valor sigue siendo mayor, comprobando que el proyecto si es sostenible en el tiempo y rentable financieramente. En el Apéndice M. en la hoja 'ESCENARIO MÁS PROBABLE' se detalla el cálculo detallado de la TIRM.

10.6. Análisis de los escenarios

Por último, en este estudio financiero se consideran los posibles escenarios que pueden ocurrir en el centro de terapia musical Music and Hope; Pesimista, más probable y optimista, de acuerdo con la variación de sus ingresos al disminuir y aumentar en un 5% respectivamente, esta evaluación se basa en los criterios mencionados en los puntos anteriores, VPN, TIR y TIRM. En el Apéndice M. se puede observar en específico cada escenario.

10.6.1. Escenario pesimista

Para este escenario se pronostica una disminución de los ingresos del centro en un 5%, obteniendo un VPN de \$ 157.420.868 COP y un tiempo de recuperación de la inversión de cinco (5) años y ocho (8) meses, así como una TIR de 21,03% E.A. y una TIRM de 19,55% E.A., siendo aún mayores que el valor del WACC/TIO promedio que es del 17,31% E.A. A partir de esto, se puede observar que a pesar de llegar a tener una disminución considerable de los ingresos en los cinco (5) años proyectados del centro, el negocio seguirá siendo rentable y obtendrá ganancias considerables que lograrán su sostenibilidad en el tiempo.

10.6.2. Escenario más probable

El escenario más probable se define teniendo en cuenta los ingresos iniciales proyectados para el proyecto, pronosticando un VPN de \$ 258.104.480 COP y un tiempo de recuperación de la inversión de tres (3) años y seis (6) meses, así como una TIR de 36,88% E.A. y una TIRM de 27,96% E.A., siendo mayores que el valor del WACC/TIO promedio que es del 17,31% E.A.

10.6.3. Escenario optimista

Para este escenario se contempla un aumento de los ingresos del centro en un 5%, obteniendo un VPN de \$ 358.788.091 COP y un tiempo de recuperación de la inversión de un año, teniendo el menor tiempo para recuperar la inversión, así como una TIR de 51,73% E.A. y una

TIRM de 34,62% E.A., porcentajes altos considerando que el valor del WACC/TIO promedio que es del 17,31% E.A.

En la Tabla 33 se presenta en resumen los criterios financieros para cada uno de estos escenarios; Es importante mencionar que el ítem PRI se refiere a el tiempo de recuperación de la inversión.

Tabla 33

Escenarios financieros centro de terapia musical

	ESCENARIOS		
	<i>Pesimista</i>	<i>Probable</i>	<i>Optimista</i>
VPN	\$ 157.420.868	\$ 258.104.480	\$ 358.788.091
TIR	19,55%	27,96%	34,62%
PRI	5 años y 8 meses	3 años y 6 meses	1 año

11. Conclusiones

Posteriormente al haber cumplido los objetivos planteados para el proyecto y desarrollarlos a lo largo de distintos capítulos, se establecen las siguientes conclusiones para cada apartado.

En el capítulo 4, análisis del entorno, se estudian los factores del macro y micro entorno que pueden influir en el proyecto. A través del modelo PEST, se identificó que los factores más influyentes para el macroentorno son los económicos y socioambientales, debido a que el centro dependerá en gran parte por los ingresos de los clientes y el presupuesto del estado, en caso de realizar alianzas con organizaciones gubernamentales; Además, el factor social obtiene relevancia al fomentar una nueva alternativa de apoyo terapéutico en la región y contribuir a un cambio en la percepción sobre la salud mental en el país. Por otro lado, el análisis del microentorno con el modelo PORTER, resalta la necesidad de un alto poder de negociación con los proveedores garantizando la mejor calidad y precios, así como, la importancia de influir en la decisión de los clientes para adquirir el servicio de las terapias con música sobre otras terapias alternativas disponibles en el mercado.

Teniendo en cuenta esto, en el capítulo 5 se definió el mercado potencial del centro de terapia musical y se desarrollaron estrategias clave para su posicionamiento. La investigación de mercados, basada en entrevistas a padres y acudientes de niños y adolescentes, así como a un musicoterapeuta, confirmó la necesidad y viabilidad del negocio. A partir de estos resultados, se estimó la demanda y se estructuró un plan de mercadeo enfocado en un portafolio innovador de cinco servicios, precios accesibles, una ubicación estratégica en el parque principal de Floridablanca y una estrategia de publicidad digital. Además, la elaboración del Modelo Canvas 3.0 reafirmó la propuesta de valor del centro: mejorar el bienestar emocional y mental de los niños

y adolescentes a través de la musicoterapia. Estos elementos fortalecen la sostenibilidad del proyecto y su impacto positivo en la comunidad.

Los capítulos 6 y 7 establecieron la estructura operativa y organizativa del centro de terapia musical, definiendo procesos mediante fichas técnicas y diagramas de flujo. En base al análisis de capacidad, se determinó la necesidad de un espacio con dos salones grupales (capacidad para siete usuarios por grupo), dos individuales y una sala de atención. Además, se conformó un equipo operativo con dos musicoterapeutas y un trabajador social. El proyecto garantiza su viabilidad con un presupuesto inferior a 20 millones de pesos para recursos físicos, operativos y administrativos, permitiendo ofrecer un servicio accesible y bien estructurado. Cabe recalcar, que un aspecto clave es el talento humano, debido a que la calidad del servicio depende directamente de los profesionales a cargo. En especial, los musicoterapeutas que jugarán un papel fundamental, pues su conocimiento y experiencia son esenciales para aplicar la terapia con música de manera efectiva y lograr un impacto positivo en los usuarios.

Respecto al capítulo 8, enfocado en el análisis legal, se establecieron los requisitos normativos y legales definidos por la jurisdicción Colombiana para la creación y operación del centro, garantizando su cumplimiento dentro del marco legal vigente. Por otro lado, en el capítulo 9, dedicado a la propuesta socioambiental, para el factor social se destaca el impacto positivo del proyecto en la comunidad, con un propósito claro, mejorar la salud mental y emocional de los niños y adolescentes a través de la música y fomentar el bienestar integral de las nuevas generaciones; Y desde la perspectiva ambiental, la empresa se considera una iniciativa sostenible, que no genera un alto impacto negativo en el medio ambiente.

Por último, en el capítulo 10, se presenta el análisis financiero para el proyecto confirmando que es una iniciativa rentable y viable, contando con un Valor Presente Neto (VPN) de \$

258.104.480 COP y un tiempo de recuperación de la inversión de tres (3) años y seis (6) meses, así como una Tasa Interna de Retorno Modificada (TIRM) de 27,96% E.A. en su escenario más probable, indicando que el negocio es atractivo para sus inversionistas.

12. Recomendaciones

Dado que este proyecto tiene un fuerte componente social, basado un apoyo terapéutico innovador para el tratamiento de la salud mental y emocional en las nuevas generaciones, su aplicación podría lograr un impacto positivo significativo en la comunidad de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.

Para obtener un gran alcance y procurar por su sostenibilidad, se recomienda establecer alianzas estratégicas con entidades gubernamentales y organizaciones privadas para fortalezcan el crecimiento del centro. Estas alianzas pueden facilitar el acceso a recursos financieros, ampliar la cobertura del servicio y mejorar la infraestructura, aumentando la capacidad de atención a los usuarios.

También, es importante actualizar constantemente las metodologías de musicoterapia, incorporando nuevas técnicas y enfoques basados en la evidencia científica. Esto garantizará un servicio de alta calidad, adaptado a las necesidades específicas de los niños y adolescentes, fortaleciendo el impacto terapéutico, y el interés y confianza de las familias con Music and Hope.

Referencias bibliográficas

- Arango, N. (2022). Estrategias pedagógico-musicales fundamentadas en la musicoterapia para abordar los trastornos cognitivos en los niños en edades de 8 a 10 años de la concentración educativa comuneros en la ciudad de Bucaramanga. Universidad Industrial de Santander (UIS), Colombia.
- Bilichenko, E. (24 de febrero de 2023). ¿Cuáles son las 5 P del marketing y por qué son importantes? [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://info.netcommerce.mx/las-5-p/>
- Clínica psiquiatra Isnor. (s.f). *Psiquiatria Infantil*. Recuperado de <https://www.clinicaisnor.com/portfolio-item/psiquiatria-infantil/>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2023). Proyecciones y retroproyecciones de población municipal para el periodo 1985-2019 y 2020-2035 con base en el CNPV 2018. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2023). Encuesta Nacional de Calidad de Vida. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/salud/calidad-de-vida-ecv/encuesta-nacional-de-calidad-de-vida-ecv-2023>
- Didacsan (s. f.). *Material didáctico y audiovisual*. Recuperado de <https://didacsan.com.co/didacsan/>
- FECEC. (12 de Diciembre de 2018). *Musicoterapia: Acompañando con música las emociones de la persona que ha superado el cáncer*. Recuperado de <https://despresdelcancer.cat/index.php/musicoterapia-acompanando-con-musica-las-emociones-de-la-persona-que-ha-superado-el->

cancer/?lang=es#:~:text=La%20musicoterapia%20forma%20parte%20de,en%20diferentes%20servicios%20de%20salud.

Flores, E. (s.f). 13 trastornos emocionales en niños y adolescentes. Recuperado de <https://www.ieie.eu/trastornos-emocionales-en-ninos-y-adolescentes/>

Franco, L. (9 de octubre de 2023). *Estudio revela deterioro de la salud mental de niños y adolescentes en Bogotá, ¿qué está pasando?* Periódico UNAL. Recuperado de <https://periodico.unal.edu.co/articulos/estudio-revela-deterioro-de-la-salud-mental-de-ninos-y-adolescentes-en-bogota-que-esta-pasando>

Gardner, H. (1983). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. Basic Books

Heller, E. (2006). *Psicología del color: Como actúan los colores sobre los sentimientos y la razón*. Múnich, Alemania: Droemer Verlag.

Hospital psiquiátrico San Camilo. (s.f.). *San Camilo Kids*. Recuperado el 29 de julio, 2024, de <https://hospitalsancamilo.gov.co/servicios/san-camilo-kids/>

Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia (INPC). 2025. Tarifas de matrícula mercantil. Recuperado en <https://incp.org.co/publicaciones/infoincp-publicaciones/2025/02/desde-2025-las-tarifas-de-matricula-mercantil-se-calcularan-con-base-en-la-uvb/>

IPS Asociación Niños de Papel. (s.f.). *Cuidamos tú salud mental: Servicios*. Recuperado el 29 de julio, 2024, de <https://ninosdepapel.org/#>

Mejor con Salud. (25 de mayo de 2023). *6 tipos de terapia que ayudan a los niños con su salud mental*. Recuperado de <https://mejorconsalud.as.com/tipos-terapia-ayudan-ninos-salud-mental/>

Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes - Gobierno de España. (s.f). *Bienestar emocional en el ámbito educativo*. Recuperado de <https://www.educacionfpydeportes.gob.es/mc/sgctie/cooperacion-territorial/programas-cooperacion/bienestar-emocional.html#:~:text=Seg%C3%BAAn%20la%20Organizaci%C3%B3n%20Mundial%20de,y%20contribuir%20a%20la%20comunidad%C2%BB>.

Ministerio de Salud y Protección Social (MSPS). (2017). *Observatorio Nacional de Salud mental, ONSM Colombia: Actualización guía metodológica*. Recuperado de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/ED/GCFI/guia-ross-salud-mental.pdf>

Ministerio de Salud y Protección Social. (26 de Abril de 2023). *Crianza amorosa: estrategia de salud mental para niños y niñas*. [Boletín de prensa]. <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Crianza-amorosa-una-estrategia-de-salud-mental-para-ninas-y-ninos.aspx#:~:text=La%20salud%20mental%20de%20ni%C3%B1os,trastornos%20mentales%20y%20de%20conducta>.

Ministerio del Poder Popular para la Salud (MPPS), Organización Panamericana de la Salud (OPS) y Organización Mundial de la Salud (OMS). (2023). *Estrategias OPS/OMS para la salud mental de niños, niñas y adolescentes*. Recuperado de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://www.paho.org/sites/default/files/salud-mental-ninos-adolescentes_0.pdf

Musicales Bucaramanga. (s.f.). *Musicales Bucaramanga: Tienda online de Guitarras, Ukeleles, Requintos, Tiples y Cuatros*. Recuperado de <https://musicalesbucaramanga.com/>

- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2022). *Informe mundial sobre salud mental: Transformar la salud mental para todos*. Recuperado de <https://www.who.int/es/publications/i/item/9789240050860>
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (s.f). *Salud mental*. Recuperado de https://www.who.int/es/health-topics/mental-health#tab=tab_1
- Parr, G., Rolvsjord, R. y Bircow, I. (2023). Polyphonic perspectives: a focus group study of interprofessional staff's perceptions of music therapy at an inpatient unit for children in mental health care. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, volumen (18). doi: <https://doi.org/10.1080/17482631.2023.2197750>
- Pérez-Taberner, A. (2019). *Estudio de los análisis, del entorno en, el modelo de emprendimiento disciplinado. Aplicación al caso de la creación de la startup Blodel* (Trabajo de pregrado). Universidad Politécnica de Madrid, España.
- Pineda, J. L. (26 de febrero de 2024). *Aumentan casos de menores con afecciones emocionales mentales y consumo de drogas en Santander*. Vanguardia. Recuperado de <https://www.vanguardia.com/area-metropolitana/bucaramanga/2024/02/26/aumentan-casos-de-menores-con-afecciones-emocionales-mentales-y-consumo-de-drogas-en-santander/>
- Poch, S. (1999). *Compendio de musicoterapia*. Barcelona, España: Herder.
- Poch, S. (2001). *La importancia de la musicoterapia en el área emocional del ser humano*. Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado.
- Reyes, M. (2024). *¿Qué es una persona natural y jurídica?* Tiendanube. Recuperado en <https://www.tiendanube.com/blog/que-es-persona-natural-y-juridica/>

- Rico, A. (17 de agosto de 2022). *Jóvenes y niños, generaciones más afectadas por salud mental en pospandemia*. La República. Recuperado de <https://www.larepublica.co/economia/jovenes-y-ninos-las-generaciones-mas-afectadas-en-la-pospandemia-por-salud-mental-3426426>
- Sacks, O. (2008). *Musicophilia: Tales of Music and the Brain*. Vintage.
- Salesforce LATAM (18 de septiembre de 2021). *Modelo Canvas: Qué es y cómo implementarlo*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.salesforce.com/mx/blog/modelo-canvas/>
- Santiago, M. (2017). *Elementos de una Estructura Salarial. Unidades de Apoyo para el Aprendizaje*. CUAED/Facultad de Contaduría y Administración-UNAM. Recuperado de https://repositorio-uapa.cuaieed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/2668/mod_resource/content/1/UAPA-Elementos-Estructura-Salarial/index.html
- SIIGO. (26 de marzo del 2024). *Tipos de empresas en Colombia: características y ejemplos*. Recuperado en <https://www.siigo.com/blog/tipos-de-empresas-en-colombia/>
- Sotelo, J. (2022). *Marketing mix: Conoce las 7ps del marketing*. ONZA. Recuperado de <https://onzamarketing.com/el-marketing-mix-de-servicios-las-7-ps/>
- Tello, A. (2022). *Modelo de Negocio para un servicio que aporte a la salud mental mediante la Terapia Asistida con Animales (TAA) en la ciudad de Barrancabermeja, Colombia*. (Trabajo de maestría). Universidad Autónoma de Bucaramanga, Colombia.
- Torres, D. A. (Septiembre, 2014). *Musicoterapia y primera infancia: Aportes al desarrollo socioafectivo, una mirada desde la práctica en KSI-KIDS*. *Revista Internacional Magisterio*. (70), p. 61-65.

Torres, Y. (2023). Importancia de la salud mental para efectos de productividad en empresas de la sabana de occidente del departamento de Cundinamarca. (Trabajo de pregrado). Corporación Universitaria Minuto de Dios (UNIMINUTO), Facatativá, Cundinamarca, Colombia).

Traducción en lenguaje actual biblia. (2005). YouVersion Biblia App.
<https://www.bible.com/es/bible/176/PSA.94.17-19.TLA>

UDES. (3 de noviembre de 2023). *Música para la salud: Enfermería UDES fomenta estilos de vida saludables en niños y jóvenes de Floridablanca*. Universidad de Santander (UDES).
<https://bucaramanga.udes.edu.co/extension/noticias/musica-para-la-salud-enfermeria-udes-fomenta-estilos-de-vida-saludables-en-ninos-y-jovenes-de-floridablanca>

UNICEF Colombia. (21 de mayo de 2024). “*De salud mental sí hablamos*”: UNICEF Colombia propone abrir una conversación sobre la salud mental de niños, niñas y adolescentes [Comunicado de prensa]. <https://www.unicef.org/colombia/comunicados-prensa/de-salud-mental-s%C3%AD-hablamos-unicef-colombia-propone-abrir-una-conversaci%C3%B3n-sobre>

UNIR REVISTA. 2025. El modelo CAPM: ¿Cómo calcular la tasa de retorno de un activo financiero? Recuperado en <https://www.unir.net/revista/empresa/modelo-capm/>

Vargas, A. (2017). *Investigación de Mercados*. Bogotá D.C, Colombia: Fundación Universitaria del Área Andina.

Viloria, M., & Ceballos, A. (2021). Estudio de factibilidad para la creación de un centro de salud amigable para adolescentes y jóvenes en el municipio de Montería, Córdoba. (Trabajo de pregrado). Universidad de Córdoba, Montería, Córdoba.

Wheeler, B.(2015). *Music Therapy Handbook*. New York, EEUU: The Guilford Press.