



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

TITULO DEL TRABAJO

PLAN DE NEGOCIOS PARA CREACIÓN DE UN CLÚSTER ARTE EN QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniería Comercial mención Negocios
Internacionales

Profesor guía

MSc. Geovany Alfredo Garzón Peñaherrera

Autora

Emilia Fernanda De Trinidad Moscoso

Año

2013

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema y tomando en cuenta la Guía de Trabajos de Titulación correspondiente”.

Geovany Alfredo Garzón Peñaherrera

MSc.

1712680527

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Emilia Fernanda De Trinidad Moscoso

1712216850

AGRADECIMIENTOS

A mi familia por apoyarme incondicionalmente en toda mi carrera universitaria.

A mi director de tesis y profesores por ayudarme en este importante proceso de formación académica.

A mis amigos por acompañarme en momentos buenos y difíciles.

DEDICATORIA

A mi mamá y mi hermano, por ser la fuente de mi inspiración y deseo de superación personal y profesional.

RESUMEN

El presente trabajo se concentra en desarrollar un plan de negocios para la creación de un clúster arte en Quito, iniciando por el establecimiento de una escuela de arte que, mediante alianzas estratégicas, permita incorporar nuevos eslabones en la cadena productiva, permitiendo a los estudiantes la producción y difusión de los materiales. El principal objetivo de la institución es la enseñanza de arte, producción y difusión a nivel nacional e internacional.

Los recursos destinados a Educación y Cultura se incrementaron de 2.9% del PIB en 2007 a 4.9% en el año 2009, lo que supone la existencia de oportunidades de negocio para la creación de la institución.

La investigación de mercados muestra que el 86.67% de la población encuestada en el caso de tener la oportunidad, sí estudiaría arte, para lo cual en el presente trabajo, se analizan estrategias que capten al público necesario, brindando herramientas que no obstaculicen su ingreso a la institución y generando servicios para todas las clases sociales.

La institución define su visión, misión y objetivos en función de la cadena productiva que es fuente pilar de la creación de un clúster. Las actividades estratégicas se orientan a apoyar la creatividad de los estudiantes, produciendo y difundiendo su mensaje a nivel nacional e internacional.

La principal estrategia de marketing es la difusión masiva de la propuesta en medios publicitarios ATL que potencien la imagen de la institución frente a todas clases sociales y difusión BTL para nichos estratégicos del mercado.

El análisis financiero del trabajo muestra tres escenarios: esperado, optimista y pesimista, con un 33.734 VAN y 22,36% TIR Esperado, superior al costo de oportunidad del proyecto, presentando una inversión atractiva.

Se desarrollan estrategias para posibles problemas y supuestos; finalmente se concluye con la viabilidad del plan de negocios propuestos con la exposición de recomendaciones.

ABSTRACT

This document is focused on the development of a business plan oriented to the creation of an art cluster in Quito. This plan starts with the establishment of an art school which by strategic alliances allows the incorporation of new links in the production chain. This school would also permit students production and dissemination of materials. The main objective of the institution is the teaching of art, production and broadcast nationally and internationally.

Resources for Education and Culture increased from 2.9% of GDP in 2007 to 4.9% in 2009, which implies the existence of business opportunities for the creation of the institution.

Market researches show that 86.67% of the population surveyed in the case of a chance, they would study art, for which in this document, I analyze strategies that capture the public needs by providing tools that do not impede their entry into the institution and creating services for all social classes.

The institution defines its vision, mission and objectives in terms of the production chain that is a source pillar of creating a cluster. Strategic activities are aimed at supporting the creativity of students, producing and spreading their message nationally and internationally.

The main marketing strategy is the mass distribution of the proposal in ATL advertising media to enhance the image of the institution from all social classes and dissemination BTL strategic market niches.

The financial analysis of this work shows three scenarios: expected, optimistic and pessimistic, with 33.734 NPV and 22,36% ERR, higher than the opportunity cost, presenting an attractive investment.

It develops strategies for potential problems and assumptions, and finally concludes with the viability of a business plan proposed by exposure recommendations.

INDICE

CAPITULO I	1
1. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS	1
1.1. LA INDUSTRIA.....	1
1.1.1. Tendencias	1
1.1.2. Estructura de la industria	2
1.1.3. Análisis de 5 fuerzas competitivas.....	3
1.2. LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO.....	5
1.2.1. La idea y el modelo de negocio	5
1.2.2. Estructura legal de la empresa	7
1.2.3. Misión, Visión y Objetivos	9
1.3. EL PRODUCTO O SERVICIO.....	10
1.4. ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO	11
1.5. ANÁLISIS FODA	12
CAPITULO II	15
2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS 15	
2.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	15
2.1.1. Problema Gerencial.....	16
2.1.2. Problema de Investigación de mercados.....	16
2.1.3. Fuentes de información	16
2.2. GRUPO FOCAL A EXPERTOS.....	17
2.2.1. Metodología.....	18
2.2.2. Resultados y Conclusiones	18
2.3. ENCUESTAS	22
2.3.1. Mercado Objetivo.....	22

2.3.2.	Cálculo del tamaño de la muestra	24
2.3.3.	Resultados de la encuesta	25
2.3.4.	Conclusiones	42
CAPITULO III		44
3. PLAN DE MARKETING.....		44
3.3.	PRODUCTO.....	44
3.3.4.	Especificaciones.....	46
3.4.	PRECIO	47
3.5.	PLAZA/DISTRIBUCIÓN	48
3.6.	PROMOCIÓN.....	50
3.6.4.	Aplicación ATL.....	51
3.6.5.	Aplicación BTL.....	51
CAPITULO IV		52
4. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN.....		52
4.1.	ESTRATEGIA DE OPERACIONES.....	52
4.2.	CICLO DE OPERACIONES	53
4.2.1.	Diagrama de flujo de procesos.....	53
4.3.	REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS.....	56
4.3.1.	Equipos.....	56
4.4.	INSTALACIONES Y MEJORAS	57
4.5.	LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO.....	57
4.6.	ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES	58
4.7.	CADENA DE VALOR	58
CAPITULO V		60
5. EQUIPO GERENCIAL.....		60
5.1.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	60
5.1.1.	Organigrama.....	60

5.2. PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES	60
5.2.1. Descripción de funciones.....	60
5.2.2. Equipo de trabajo.....	65
5.3. COMPENSACIÓN SALARIAL.....	66
CAPITULO VI	67
6. CRONOGRAMA GENERAL.....	67
6.1. ACTIVIDADES NECESARIAS PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL NEGOCIO	67
6.2. RIESGOS E IMPREVISTOS	67
CAPITULO VII.....	71
7. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS	71
7.1. RIESGOS CRÍTICOS.....	71
7.2. SUPUESTOS	73
CAPÍTULO VIII	75
8. PLAN FINANCIERO.....	75
8.1. INVERSIÓN INICIAL	75
8.2. FUENTE DE INGRESOS	76
8.3. ESTRUCTURA DE COSTOS.....	76
8.4. MARGENES.....	77
8.5. BALANCE GENERAL.....	77
8.6. FLUJO DE EFECTIVO.	78
8.7. PUNTO DE EQUILIBRIO.	79
8.8. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	80
8.9. INDICADORES FINANCIEROS	81
8.9.1. Liquidez.	81
8.9.2. Rentabilidad.....	82
8.9.3. Desempeño	82
8.10. VALORACIÓN.....	83

CAPÍTULO IX	84
9. PROPUESTA DE NEGOCIO	84
9.1. USO DE FONDOS	84
9.2. ESTRUCTURA DE CAPITAL.....	84
9.3. RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN.....	85
CAPITULO X	86
10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	86
10.1. Conclusiones.....	86
10.2. Recomendaciones.....	87
REFERENCIAS.....	88
ANEXOS	89

CAPITULO I

1. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

1.1. LA INDUSTRIA

Categoría de tabulación: M – Enseñanza

División: 80 – Enseñanza

Grupo: 809 – Enseñanza de adultos y otros tipos de enseñanza

1.1.1. Tendencias

De acuerdo a las liquidaciones del Presupuesto del Gobierno Central se puede observar que los recursos destinados a Educación y Cultura se incrementaron de 2.9% del PIB en 2007 a 4.9% en el año 2009.



Fuente: Ministerio de Finanzas

(p) cifras provisionales

Figura 1. Presupuesto del Gobierno Central: Educación y Cultura

Fuente: Banco Central del Ecuador

1.1.2. Estructura de la industria

La industria se encuentra en crecimiento. A continuación se presenta un cuadro sobre el crecimiento de la industria de LA ENSEÑANZA, que recopila datos proporcionados por la Superintendencia de Compañías, en relación a:

Enseñanza primaria

Enseñanza secundaria de formación general

Enseñanza secundaria de formación técnica y profesional

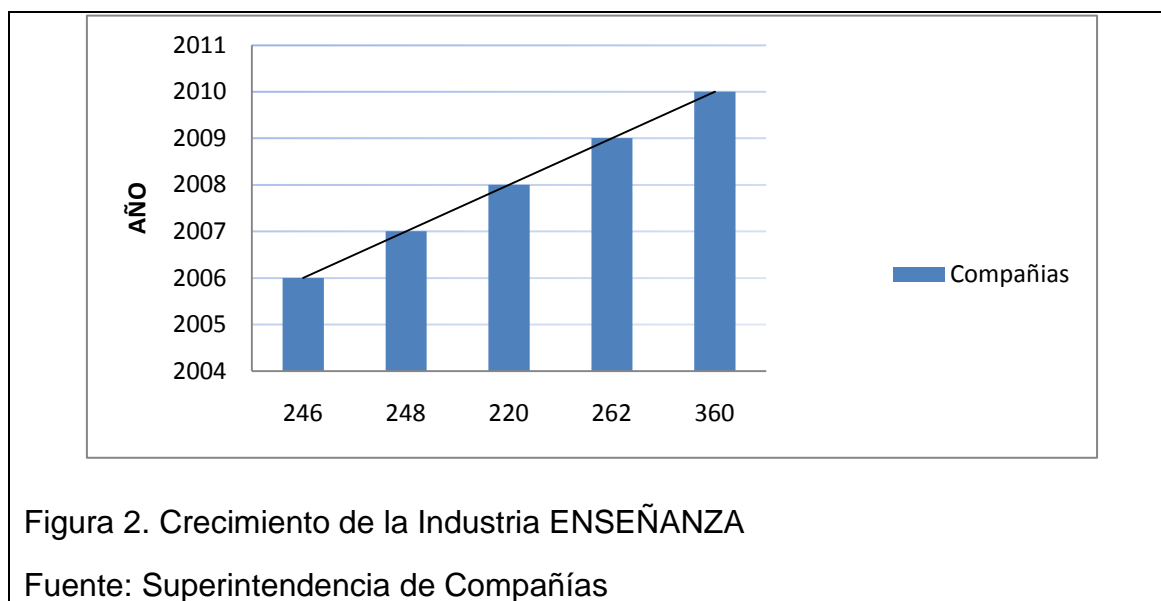
Enseñanza superior

Educación de adultos y otros tipos de enseñanza

En el siguiente cuadro, se aprecia el crecimiento de esta industria en los últimos 5 años.

AÑO	COMPAÑÍAS
2006	246
2007	248
2008	220
2009	262
2010	360

Fuente: Superintendencia de Compañías



1.1.3. Análisis de 5 fuerzas competitivas

Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Michael E. Porter, para la industria de la enseñanza.

“La estructura de la industria contribuye decisivamente a determinar las reglas competitivas del juego y también las estrategias a las que puede tener acceso la empresa. Las fuerzas competitivas de la industria son importantes sobre todo en un sentido relativo: dado que suelen afectar a todas las compañías del sector industrial, sus distintas capacidades decidirán el éxito o fracaso” (Porter, 2009, p. 43).

Riesgo de que entren más competidores:

El riesgo de que entren más competidores es MEDIO, la enseñanza abarca un campo muy grande ya que el conocimiento siempre va a ser demandado en la población, por esta razón no hay barreras que impidan el ingreso de competidores, subgrupos de la industria, especialmente en la enseñanza primaria, secundaria y superior, que actualmente cuentan con grandes limitaciones establecidas por políticas gubernamentales que controlan la creación de instituciones de enseñanza y los requisitos para obtención de permisos son muy estrictos porque buscan la mejor calidad de estos servicios.

Presión proveniente de los productos sustitutos:

La presión proveniente de los productos sustitutos, es BAJA, la enseñanza no es un servicio que se pueda sustituir por ser un requisito esencial para el desarrollo profesional de todos los seres humanos.

Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales:

La intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales es ALTA, si bien se conoce que el servicio de enseñanza es indispensable para el buen vivir de las naciones, la rivalidad por captar nuevos clientes en las instituciones las obliga a competir constantemente, en cuanto a brindar un mejor servicio a costos más bajos o introduciendo nuevos servicios. Esta industria es muy diversa y siempre habrá rivalidad por quien brinda una mejor calidad.

Poder de negociación de los clientes:

El poder de negociación de los clientes es ALTO, en la industria de la enseñanza existen instituciones que se acoplan a todas las clases sociales de la población, obligando a las instituciones a que sean más competitivas entre sí, lo que las induce a la reducción de precios e innovaciones constantes para mejorar sus servicios y así obtener un eje diferenciador en el mercado.

Poder de negociación de los proveedores:

El poder de negociación de los proveedores es MEDIO al igual que en el riesgo de que entren más competidores. Habrá instituciones dedicadas a ciertos tipos de enseñanza que no demanden mayores requisitos a sus proveedores, en este caso específico, los profesionales que imparten la enseñanza. En el caso de instituciones de enseñanza primaria, secundaria y superior, los requisitos son muy precisos y deben acoplarse a las leyes de educación gubernamental.

Tabla 2. Análisis de 5 fuerzas de Competitivas de Michael E. Porter			
FUERZAS	INDUSTRIA		
	BAJO	MEDIO	ALTO
Riesgo de que entren más competidores		X	
Presión proveniente de los productos sustitutos	X		
Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales			X
Poder de negociación de los clientes			X
Poder de negociación de los proveedores		X	

1.2. LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO

1.2.1. La idea y el modelo de negocio

La idea de negocio, es la creación de una concentración de empresas e instituciones “*clúster*” dentro de una misma industria, a través de alianzas estratégicas con instituciones de producción y difusión del arte para incorporar nuevos eslabones en la cadena productiva del producto.

“La presencia de proveedores, compradores y sectores conexos es especialmente valiosa para la ventaja competitiva de una empresa” (Porter, 1991, p.739).

“En algunos casos, las empresas pueden encontrar necesario y deseable incorporarse a los sectores originarios y conexos para acelerar su desarrollo” (Porter, 1991, p.739).

Para el plan de negocio propuesto, el clúster industrial implica que la institución, mediante alianzas estratégicas con empresas ya constituidas y reconocidas dentro de la industria, obtenga las herramientas para la producción y difusión de los materiales artísticos de los estudiantes de arte de la institución.

Arte es la “Manifestación de la actividad humana mediante la cual se expresa una visión personal y desinteresada que interpreta lo real o imaginado con recursos plásticos, lingüísticos o sonoros” (Moreno, 1991, p.61).

La creación del plan de negocios propuesto, implica:

- Creación de la Escuela de arte
- Evaluación de materiales estudiantiles
- Producción de los mejores materiales estudiantiles (mediante alianzas estratégicas)
- Difusión de materiales estudiantiles (mediante alianzas estratégicas)

Creación de la Escuelas de arte: La creación del clúster parte desde la enseñanza, donde los consumidores del servicio, en este caso específico los estudiantes, podrán iniciarse, desarrollarse o mejorar sus conocimientos en temas artísticos.

El arte abarca una rama de actividades muy diversa y el plan de negocios propone empezar por la enseñanza de cine, teatro, música, pintura, danza y fotografía, aparte de brindar talleres específicos, dependiendo de la demanda en otras actividades artísticas.

Evaluación de materiales estudiantiles: Al culminar los niveles de enseñanza, un comité conformado por profesores y directivos, evaluará los materiales artísticos, con el fin de seleccionar los más destacados y que sean expuestos en instituciones y espacios proporcionados por las alianzas.

En la actualidad son pocas las instituciones u organizaciones que se enfocan en dar un seguimiento a sus estudiantes, lo que provoca que los artistas se estanquen y no impartan sus conocimientos, la idea de negocio presentada, pretende cambiar esta falta de atención hacia los artistas ecuatorianos, brindando las técnicas para la explotación de sus dotes y ofreciendo los medios para que puedan entregar su mensaje.

La ventaja competitiva del negocio es buscar intercambios estudiantiles con instituciones nacionales de enseñanza superior en arte e instituciones internacionales, dependiendo del buen rendimiento de los estudiantes.

Producción y difusión de los mejores materiales estudiantiles: Se realizará mediante las alianzas estratégicas con productoras independientes privadas y otras estatales, a las que se ofrecerán los materiales más destacados para su difusión.

1.2.2. Estructura legal de la empresa

El tipo de sociedad a constituir es de “Compañía de Responsabilidad Limitada”, con la participación de tres socios capitalistas.

“Art. 92.- La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura”. (Ley de Compañías, Superintendencias de Compañías, 1991)

Para constituir una institución en el Ecuador, la escritura pública de la formación de la misma debe ser aprobada por el Superintendente de Compañías quien posteriormente dispondrá la inscripción en el Registro Mercantil.

La escritura debe contener todos los requerimientos según el Art. 137 de la Ley de Compañías:

- Los nombres, apellidos y estado civil de los socios, si fueren personas naturales, o la denominación objetiva o razón social, si fueren personas jurídicas; y, en ambos casos, la nacionalidad y el domicilio;
- La denominación objetiva o la razón social de la compañía;
- El objeto social, debidamente concretado;
- La duración de la compañía;
- El domicilio de la compañía;
- El importe del capital social con la expresión del número de las participaciones en que estuviere dividido y el valor nominal de las mismas.

Previamente se reserva el nombre y se apertura la cuenta de Integración de Capital.

1.2.3. Misión, Visión y Objetivos

1.2.3.1. La misión

Ser una institución educadora e impulsadora de arte ecuatoriano, basada en impartir cursos/talleres de calidad en varias artes; para público principiante y experto, incentivando la producción de artistas ecuatorianos con la promoción y difusión de materiales artísticos.

1.2.3.2. La visión

En el 2017 ser la institución líder de la industria en formar, incentivar, capacitar, comercializar y difundir el arte a nivel nacional e internacional, dentro de un contexto de desarrollo cultural y de inversión de los clientes.

1.2.3.3. Objetivos

En base a la visión:

- CORTO PLAZO: Impartir varias artes, formando, incentivando, capacitando:
 - o Adecuar un espacio amigable e independiente, que atraiga la atención del mercado.
 - o Seleccionar profesores de alto reconocimiento en cine, teatro, música, pintura, danza y fotografía, especialmente ecuatorianos.
 - o Incentivar a los estudiantes con la participación en concursos para aplicación a becas e intercambios a nivel internacional, que promocióne la institución.

- MEDIANO PLAZO: Impartir varias artes, comercializando y difundiendo arte a nivel nacional e internacional.

- Promocionar a nuestros estudiantes a nivel nacional e internacional para la difusión de sus conocimientos.
- Invertir en las mejores producciones o materiales realizados por los estudiantes, con el fin de entregar sus mensajes.

- LARGO PLAZO: Generar ganancias y utilidades mediante la inversión de los clientes en la institución, dentro de un ambiente cultural que propicie la innovación en el arte:
 - Lograr el reconocimiento dentro de la industria, para la adquisición de nuevos nichos de mercado, atendiendo las necesidades de la demanda.
 - Innovar constantemente estrategias de marketing para posicionar a la institución en la competencia del mercado.
 - Ser la institución líder, dentro de la industria del arte.
 - Generar arte a nivel nacional e internacional.

1.3. EL PRODUCTO O SERVICIO

El servicio, ofrece la formación de estudiantes amateurs en aspectos artísticos, tales como cine, teatro, música, pintura, danza, fotografía, entre otros, dependiendo directamente del gusto y preferencia del cliente.

Se ofrece talleres/cursos específicos a estudiantes con conocimientos previos que deseen enriquecer sus conocimientos y aplicarlos al modelo de negocio que propone el clúster arte.

1.4. ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO

La estrategia de ingreso al mercado se basa en la captación de clientes mediante la oferta de precios accesibles y menores que los de la competencia, acompañada de publicidad ATL agresiva con beneficios y promociones de ventas.

El desarrollo del clúster de arte, implica la expansión de la cadena productiva, empezando con la creación de la escuela hasta la entrega de materiales estudiantiles a ser difundidos por los espacios que brinden las alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas.

El crecimiento hacia otros nichos de mercado se realizará con publicidad BTL alcanzando clientes como: Grupos de tercera edad, servidores públicos, ofreciendo promociones y cursos exclusivos.

En tema de derecho de propiedad intelectual, será un proceso que estará implícito en los contratos estudiantiles, donde habrá una cláusula explicativa que indique que todo material artístico que se genere dentro de la institución y se difunda por medio de las alianzas estratégicas, será de propiedad de la institución.

1.5. ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS:

- Un espacio físico en el que se encuentre diferentes alternativas para el aprendizaje y desarrollo del arte.
- Mallas curriculares prácticas y participativas.
- Misión, visión y objetivos definidos.
- Objetivos estratégicos para completar la cadena de productividad de los materiales a nivel nacional e internacional.
- Convenios y acuerdos con instituciones dispuestas a difundir las producciones de los estudiantes.

Para utilizar las fortalezas del plan de negocio propuesto se invertirá en la infraestructura del proyecto, que ofrezca una buena imagen ante los clientes, promocióne y asegure beneficios y planes de apoyo futuro.

Garantizar la satisfacción de los estudiantes con la difusión de sus materiales para la entrega de su mensaje al público en general.

OPORTUNIDADES:

- En el Ecuador la industria del arte, no plantea el seguimiento a los estudiantes para comprometer los estudios artísticos y promocionar sus producciones dentro y fuera del país.
- Las políticas de la revolución cultural, dispuestas por el Gobierno Actual:
 - o Acción pública a favor del desarrollo cultural del país.
 - o Declaración del desarrollo cultural como política de estado desde el 2007.
 - o La misión del Ministerio de Cultura, que destaca “el fomento de la libre creación artística; la promoción de la producción, difusión y

distribución de bienes y servicios culturales” (Sylva, Oviedo y Moncada, 2012, p.23)

- Disponibilidad de espacios estratégicos para el clúster arte, aprovechando la riqueza arquitectónica y popularidad a nivel internacional de la capital del Ecuador.
- Instituciones públicas y privadas que difunden materiales nacionales.
- Difusión de materiales artísticos en espacios otorgados por el Ministerio de Cultura del Ecuador.

Para aprovechar las oportunidades del plan de negocio propuesto se pretende cubrir la mayor cantidad de segmentos y subsegmentos que atiendan las necesidades del consumidor para expandirlos a nivel nacional e internacional y generar mayor captación de clientes.

DEBILIDADES:

- Los trámites burocráticos para el crecimiento del clúster propuesto, dependen de la agilidad de las instituciones que de principio apoyen el desarrollo de este proyecto, ya que pertenecen al sector público, como es el caso del: Ministerio de Cultura del Ecuador, la Casa de la Cultura Ecuatoriana, etc., que disponen de un presupuesto asignado de acuerdo al estado actual del país.
- Poca experiencia nacional en la implementación de clúster industriales que fortalezcan la cadena de producción.

Para atacar las debilidades del plan de negocio propuesto, se planeará a mediano plazo buscar financiamiento con instituciones privadas nacionales o internacionales, a fin de obtener más ingresos para reinvertir en el crecimiento de la distribución de materiales artísticos de la institución.

AMENAZAS:

- Reformas en las leyes del Ministerio de Cultura del Ecuador.

Para enfrentar las amenazas del plan de negocio propuesto, se adoptarán estrategias de institucionalización de los procesos, que permitan la sostenibilidad del proyecto y del aprendizaje.

CAPITULO II

2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS

2.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

El Centro Histórico de Quito, en el año de 1978, fue declarado por la UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization) Patrimonio de la Humanidad por su valor universal y atractivo colonial, donde predomina una geografía inspiradora para artistas y se la ha catalogada como una de las ciudades culturales más vibrantes del mundo. El arte es un componente de la cultura, por lo tanto la creación de un clúster de arte, donde se imparta y apoye al crecimiento de las personas en el ámbito cultural, aprovechando la geografía y reconocimiento de esta ciudad, no solamente fomentaría al arte ecuatoriano sino que a través de la exportación de talentos se transmitirá al mundo el mensaje de los ecuatorianos.

La investigación de mercado que se realizará para el Plan de Negocios propuesto, permitirá contar con un esquema más claro de la proyección de este Plan, hacia dónde se debe enfocar para iniciar un modelo de clúster industrial que permita formular estrategias que faciliten llegar al objetivo. Por esta razón en primera instancia se procederá a investigar y recabar información en base a preguntas clave, que proporcionen un enfoque acertado de la situación del mercado.

En la actualidad las instituciones dedicadas a la enseñanza y difusión del arte ecuatoriano no son reconocidas y algunas que pueden valerse de su buen posicionamiento, no son accesibles para todo el público. Esto ha limitado la expansión de esta industria.

2.1.1. Problema Gerencial

Determinar la viabilidad de implementar un clúster industrial para la enseñanza y desarrollo del arte, mediante alianzas estratégicas para la producción y difusión de materiales artísticos.

2.1.2. Problema de Investigación de mercados

No contar con la información necesaria en cuanto a la demanda insatisfecha del mercado, los gustos y preferencias de consumidores (actuales estudiantes de arte), los impedimentos que tiene la población para desarrollarse en algún tipo de arte y las instituciones nacionales y extranjeras que puedan participar en el desarrollo del clúster industrial.

2.1.3. Fuentes de información

Se realizarán estudios exploratorios y descriptivos, mediante análisis cualitativos y cuantitativos a través de: entrevistas a expertos y encuestas personales a la población de la ciudad de Quito.

Fuentes Primarias:

Descripción cualitativa:

- Grupo Focal de expertos para obtener el más confiable consenso de opiniones.
- Encuesta, mediante cuestionario de fácil comprensión, para identificar las preferencias de los consumidores en base al problema de investigación de mercados.

Fuentes Secundarias:

Información del sector público: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos- INEC, Superintendencia de Compañías del Ecuador, Municipio de Quito, Secretaría de Cultura Quito, Banco Central del Ecuador, Ministerio de Cultura del Ecuador y Casa de la Cultura Ecuatoriana, Conservatorio Nacional de Música-Ministerio de Educación de la República del Ecuador.

Información del sector privado: I.A.V.Q-Instituto de Artes Visuales de Quito, INCINE-Instituto Superior Tecnológico de Cine y Actuación, Grupo de Teatro Malayerba, Guayasamin Institute, Tropical Dance S.A., CIAF-Centro de la Imagen Alianza Francesa de Quito, etc.

2.2. GRUPO FOCAL A EXPERTOS

OBJETIVO GENERAL

Afianzar la pertinencia y viabilidad del Proyecto con la experiencia y conocimientos de un mínimo de cinco expertos que se desenvuelvan en la industria del arte en el Ecuador.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Analizar las opiniones y sugerencias de los expertos en relación a la implementación del clúster, ventajas y desventajas.

- Identificar las instituciones públicas y privadas que se dedican a la producción y difusión del arte.
- Definir los servicios más exigidos por el público.
- Auscultar las proyecciones futuras en beneficio de la empresa y la sociedad.

2.2.1. Metodología

Se reúne a cinco expertos que se encuentran activamente participando en la industria del arte.

En un sitio y horario estratégicos para los participantes, se establece un ambiente de diálogo para la inducción sobre la idea del negocio, así como para la generación de preguntas y respuestas a fin de obtener la mayor cantidad de información sobre los conocimientos y experiencia de los expertos.

Se graba en video la reunión para recopilar los detalles y expresiones que ofrezcan mayor comprensión y visualización del tema de interés.

2.2.2. Resultados y Conclusiones

FOCUS GROUP A EXPERTOS:

El día sábado 28 de abril del 2012, en el sector de La Carolina, Norte de la ciudad de Quito, se desarrolló un grupo focal, con la participación de los siguientes expertos:

- José Zambrano Brito (Director de Cine y Tv), Actual director y guionista del cortometraje “Héroe Trabajando”.
- Catalina Calvache (Fotografa profesional)
- Isabel Rodríguez (Comunicadora Social, Danza Casa de la Cultura), Coordinadora del IMPUT (International Public Television) Ecuador.
- Roberto Calle (Profesor de Fotografía)

- Franklyn Briones (Director de Cine y escritor) Actual director de la película "Montubio"

El debate y desarrollo del tema de interés se enmarcó en los siguientes puntos, con los respectivos comentarios:

Sector para la ubicación de la institución:

- El centro de la ciudad de Quito, es el sector más atractivo para el desarrollo de actividades culturales; sin embargo, para la enseñanza y la implementación del clúster arte, es recomendable el sector centro norte de la ciudad por razones de espacio y comodidad de los clientes a los que principalmente va dirigido el servicio.

Instituciones relevantes que podrían apoyar a la producción de materiales, según la propuesta de negocio, se identificaron a las siguientes por área:

Cine:

- Cabezahueca Producciones Cía. Ltda.
- La Roca Films S.A.
- Producciones Culturales Odisea ODIPRO Cía. Ltda.
- Trateggio Cía. Ltda.

Teatro:

- Grupo de Teatro Malayerba
- Grupo de Teatro Octaedro
- Fundación Teatro Nacional Sucre
- Organización Patio de Comedias
- Casa de la Cultura Ecuatoriana

Baile/Danza:

- Ballet Nacional del Ecuador
- Casa de la Cultura Ecuatoriana

Música:

- Bonjur Producciones Cía. Ltda.
- Match Music Producciones y Eventos Cía. Ltda.
- Conservatorio Nacional de Música
- Semifusa Producciones Cía. Ltda.

Institutos como el International Public Television – IMPUT, llaman a concursos anuales para producciones audiovisuales a nivel nacional que se presentan ante varios Coordinadores a nivel Internacional y apoyan las mejores producciones para su difusión alrededor del mundo.

Financiamiento del plan de negocios propuesto:

- Con el Gobierno actual se ha fomentado la industria del arte, pero los concursos para patrocinio de proyectos son muy complejos, por lo que recomiendan el asocio con empresas privadas de renombre como Diners Club del Ecuador, Bancos Nacionales y las instituciones de telefonía móvil.
- Se debe analizar la negociación con instituciones públicas y privadas para que apoyen financieramente la participación de grupos organizados de personas en talleres especiales de arte, especialmente para conocer las propuestas de materiales de personas de escasos recursos, así la empresa se daría a conocer en el mercado y se permitiría el

acercamiento de toda la población, beneficiando así a la sociedad ecuatoriana.

Abarcar más mercado:

- El segmento de personas de la tercera edad en la actualidad constituye una significativa proporción dentro de la población quiteña, este conglomerado acostumbra a organizarse para realizar actividades grupales de recreación, lo que sería aprovechable para atraerlo al proyecto. De esta manera se logrará también ofrecer el mensaje específico de este grupo a través del arte.
- Existe una importante demanda por parte de la población en relación a adquirir y desarrollar conocimientos de fotografía, debido a la facilidad de exponer y difundir sus trabajos a través de las redes sociales actuales. El clúster de arte permitirá que esta área se vaya adquiriendo mediante las prácticas fotográficas dentro del mismo espacio, es decir, se propiciará a través de la fotografía la difusión de las otras ramas del arte, lo que a su vez contribuirá a la difusión de trabajos estudiantes y la promoción del clúster.

Instituciones con objetivos similares a los de la propuesta en el plan de negocios:

- La mayoría de instituciones que se dedican al desarrollo del arte limitan el acceso a personas de pocos o escasos recursos económicos, los precios por matrículas, estudios, prácticas, etc. son onerosos.
- Es importante considerar que el arte no distingue clases ni estratos sociales, el arte debe dar apertura a los interesados, al desarrollo de aptitudes y habilidades sin poner la barrera económica, que en la actualidad afecta a la mayoría de la población.

2.3. ENCUESTAS

OBJETIVO GENERAL

Determinar las estrategias y lineamientos para concretar la idea del negocio que satisfaga las necesidades del mercado.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar la demanda de mercado, gustos, preferencias y motivaciones en las diversas ramas del arte.
- Auscultar apreciaciones sobre la situación actual de instituciones dedicadas a la enseñanza, producción y difusión del arte.
- Desagregar intereses hacia el aprendizaje y desarrollo del arte, por edades y sexo.
- Consolidar y organizar áreas específicas que aporten al problema gerencial y de investigación de mercados.
- Priorizar las ramas de la industria con base a la demanda del mercado

2.3.1. Mercado Objetivo

El análisis del mercado objetivo permitirá priorizar el segmento de mercado al que se llegará principalmente, enfatizando que la propuesta es abierta a toda clase social, ya que propone fomentar el arte desde la enseñanzas a más de apoyar el ingreso de clientes que destaquen sus habilidades artísticas.

Segmentación de Mercado

La segmentación de mercado permitirá seleccionar del universo (sector centro norte del Distrito Metropolitano de Quito), a los posibles clientes, estudiarlos y conocer sus gustos y preferencias, es decir, conocer la demanda para la oferta de servicios y la planificación de recursos con los que se atiendan los intereses.

SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA

País: Ecuador

Provincia: Pichincha

Cantón: Quito

Sector: Zona Urbano

SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA

De la muestra encuestada se prioriza el segmento de hombres y mujeres de 25 a 44 años con ingresos medios, con la perspectiva de que este segmento está en capacidad de costear sus estudios.

Tabla 3. Población por área y posición social, según grupos de edad y edades simples		
Grupos de edad y edades simples	Área urbana	
	Posición Social	
		Media Alta
	Total	17%
EIDADES		
De 25 a 29 años	83875	13839
De 30 a 34 años	72633	11984
De 35 a 39 años	62180	10260
De 40 a 44 años	53427	8815
TOTAL	272114	44899
Fuente: INEC		

2.3.2. Cálculo del tamaño de la muestra

El cálculo del tamaño de la muestra se realizó, considerando:

$$n = \frac{Z_{\infty}^2 * p * q * N}{E^2 (N-1) + Z_{\infty}^2 * p * q} \quad (\text{Ecuación 1})$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

Z_{∞}^2 = nivel de seguridad del 95%

p = proporción esperada 5%

$q = 1 - p$

N = total de la población

E = precisión

$$n = \frac{1.96^2 * 0.05 * 0.95 * 44899}{0.05^2 (44899 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95}$$

$$n = 600$$

MODELO DE LA ENCUESTA:

(Anexo 1)

2.3.3. Resultados de la encuesta

1. De la muestra de 600 personas, el 65.25% de los encuestados pertenecen al sexo femenino y el 34.48% es masculino.

Tabla 4. Resultados de la encuesta		
SEXO		%
FEMENINO	393	65,52%
MASCULINO	207	34,48%

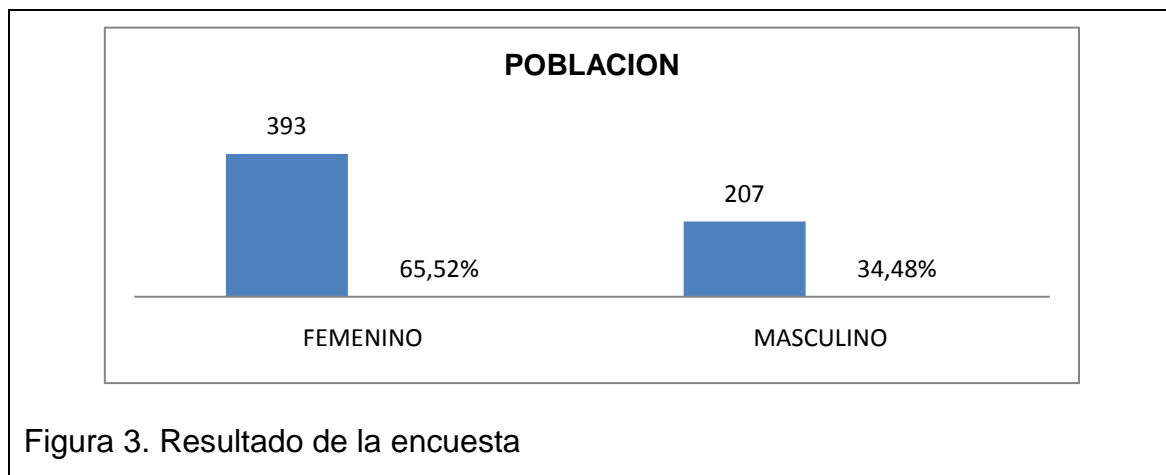


Figura 3. Resultado de la encuesta

2. La mayoría de encuestados que corresponde al 35.17% de la población están en un rango de edad de 21 a 25 años, seguidos por el 22.67% de personas de 26 a 30 años.

Tabla 5. Resultados de la encuesta		
EDAD		%
13 – 20	104	17,33%
21 – 25	211	35,17%
26 – 30	136	22,67%
31 – 35	74	12,33%
36 – 40	41	6,83%
MAS DE 41	34	5,67%

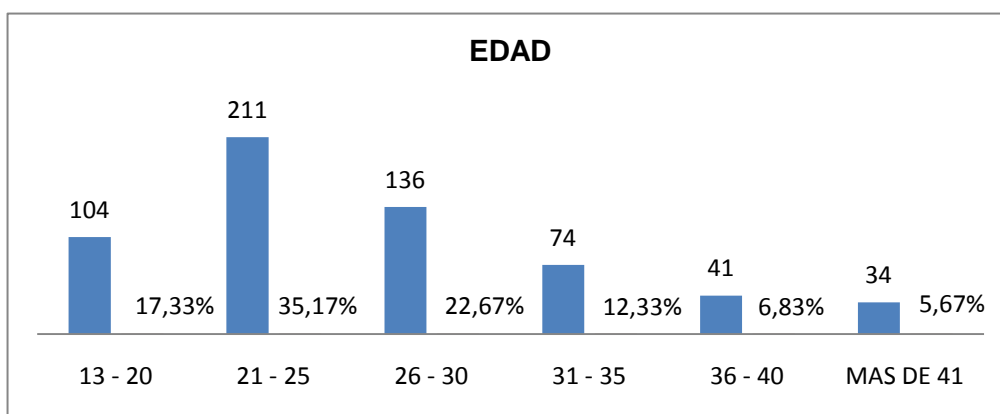


Figura 4. Resultado de la encuesta

3. El 44.67% de los encuestados solamente trabaja.

Tabla 6. Resultados de la encuesta		
OCUPACIÓN		%
ESTUDIA	162	27,00%
TRABAJA	268	44,67%
ESTUDIA Y TRABAJA	170	28,33%

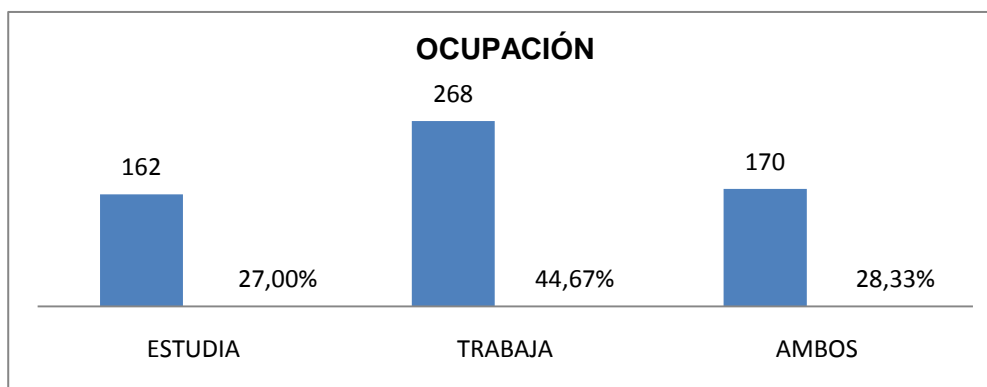


Figura 5. Resultado de la encuesta

4. Del total de encuestados el 73.33% reside en el norte de la ciudad de Quito.

Tabla 7. Resultados de la encuesta		
ESCOJA SU SECTOR DE RESIDENCIA		%
NORTE DE QUITO	440	73,33%
CENTRO DE QUITO	147	24,50%
SUR DE QUITO	13	2,17%

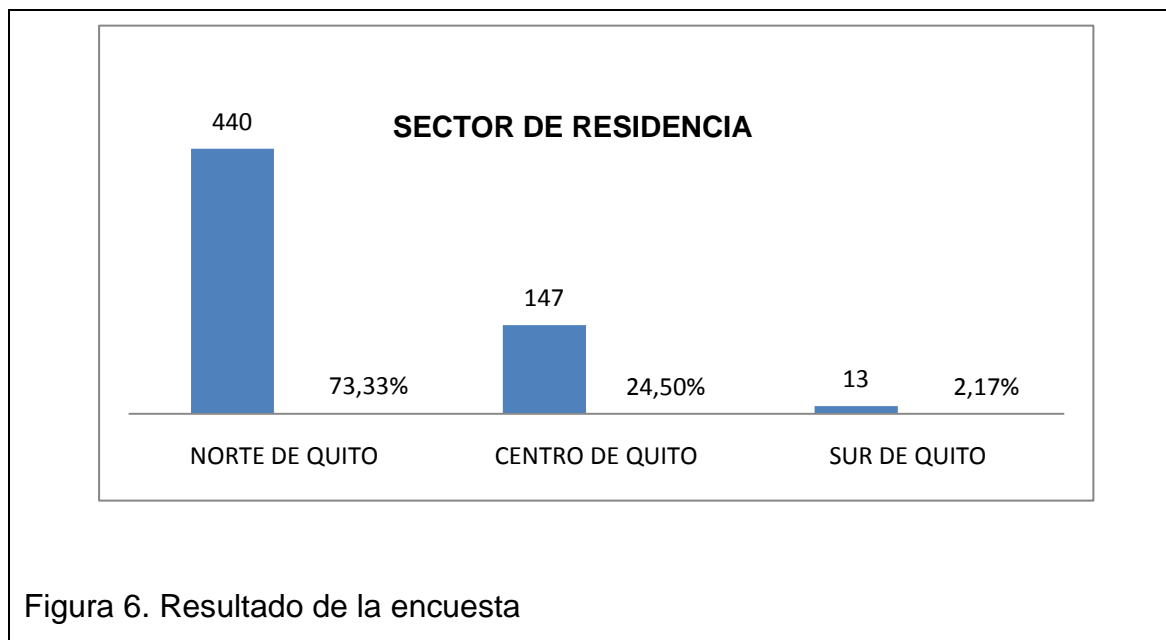


Figura 6. Resultado de la encuesta

5. El 64% de encuestados no realiza actividades extras a parte de estudiar y/o trabajar.

Tabla 8. Resultados de la encuesta		
REALIZA ALGUNA ACTIVIDAD EXTRA A PARTE DE ESTUDIAR Y/O TRABAJAR?		%
SI	216	36,00%
NO	384	64,00%

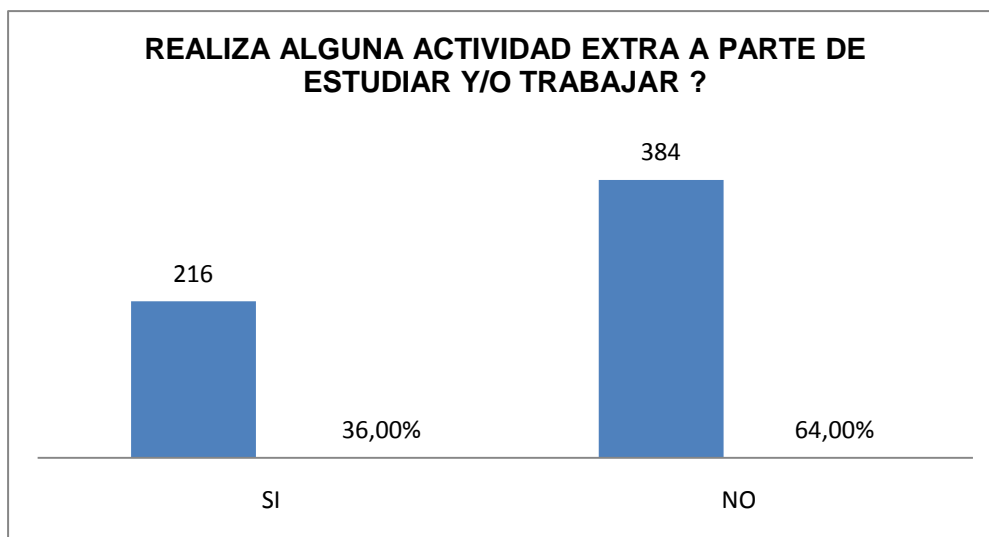


Figura 7. Resultado de la encuesta

6. Del 64% de la población que no realiza ninguna actividad extra a parte de estudiar y/o trabajar, el 32.55% posee un nivel de ingresos de 801.00 a 1200.00 dólares mensuales.

Tabla 9. Resultados de la encuesta		
SI SU RESPUESTA EN LA PREGUNTA 5 FUE NO, SELECCIONE SU NIVEL DE INGRESOS ECONÓMICOS MENSUALES		%
MENOS DE 400	117	30,47%
401 – 800	84	21,88%
801 – 1200	125	32,55%
MAS DE 1200	58	15,10%

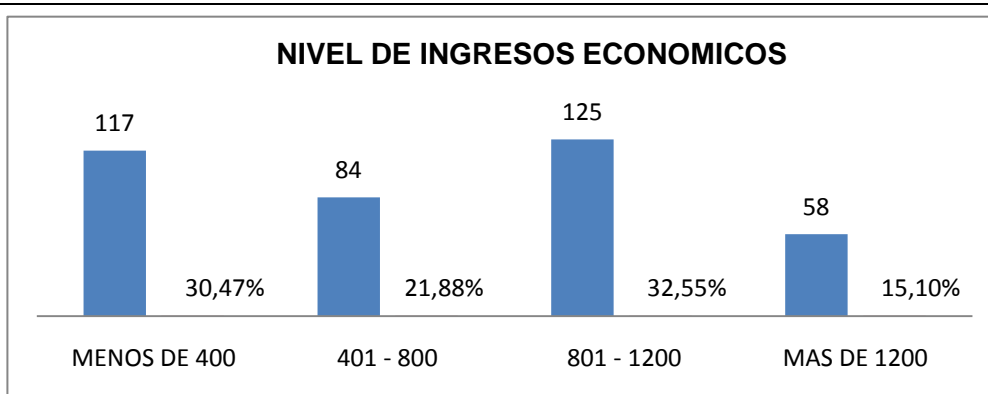
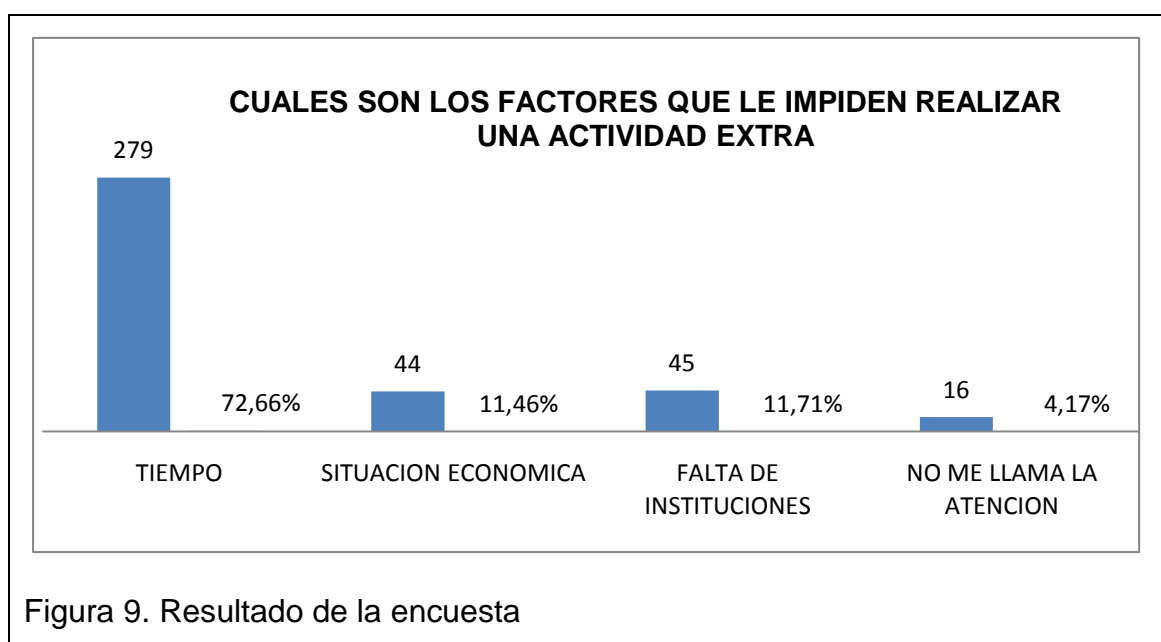


Figura 8. Resultado de la encuesta

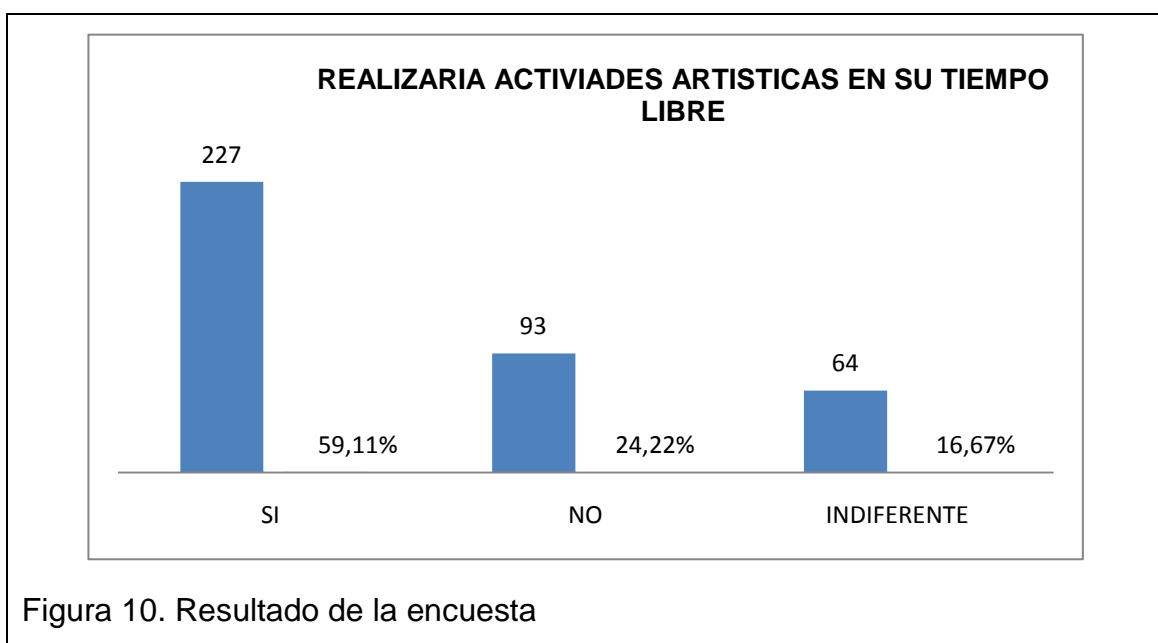
7. La razón por la que este 64% de la población no realiza actividades extras a sus labores cotidianas se debe en un 72.66% a la falta de tiempo, mientras que el 4.17% expresa no tener interés en realizar otras actividades.

Tabla 10. Resultados de la encuesta		
SI SU RESPUESTA EN LA PREGUNTA 5 FUE NO: CUALES SON LOS FACTORES QUE LE IMPIDEN REALIZAR ESAS ACTIVIDADES		%
TIEMPO	279	72,66%
SITUACION ECONOMICA	44	11,46%
FALTA DE INSTITUCIONES	45	11,71%
NO ME LLAMA LA ATENCION	16	4,17%
OTRO	0	0,00%



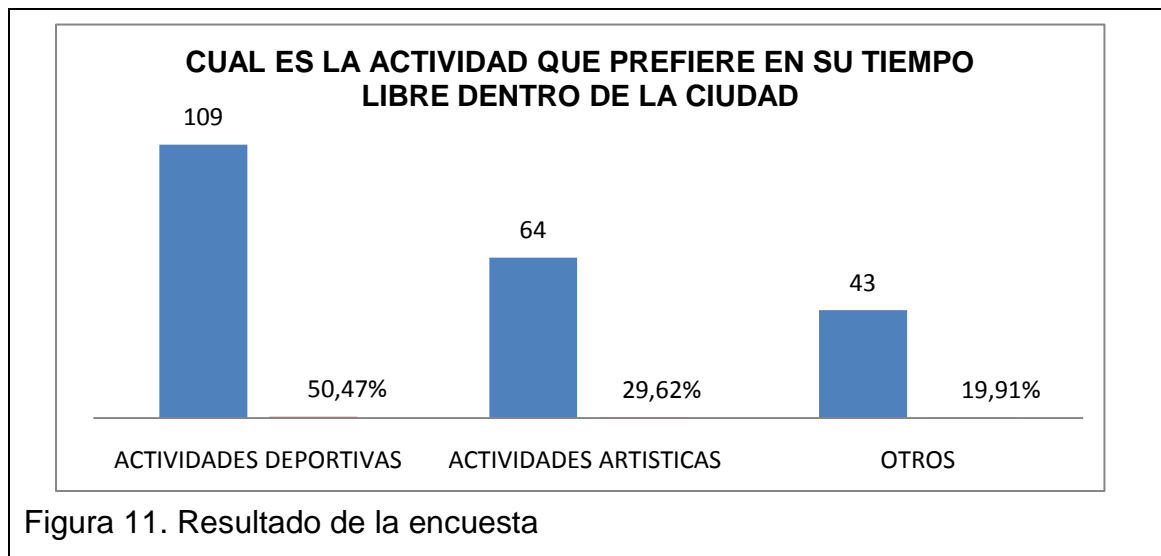
8. Del 64% de la población que no realiza actividades extras, el 59.11% si optaría por realizar actividades artísticas en su tiempo libre.

Tabla 11. Resultados de la encuesta		
SI SU RESPUESTA EN LA PREGUNTA 5 FUE NO: OPTARIA POR REALIZAR ACTIVIDADES ARTISTICAS EN SU TIEMPO LIBRE		%
SI	227	59,11%
NO	93	24,22%
INDIFERENTE	64	16,67%



9. Del 36% de la población que si realiza actividades extras a más de trabajar y/o estudiar, el 50.47% realiza actividades deportivas, mientras que el 29.62% realiza actividades artísticas.

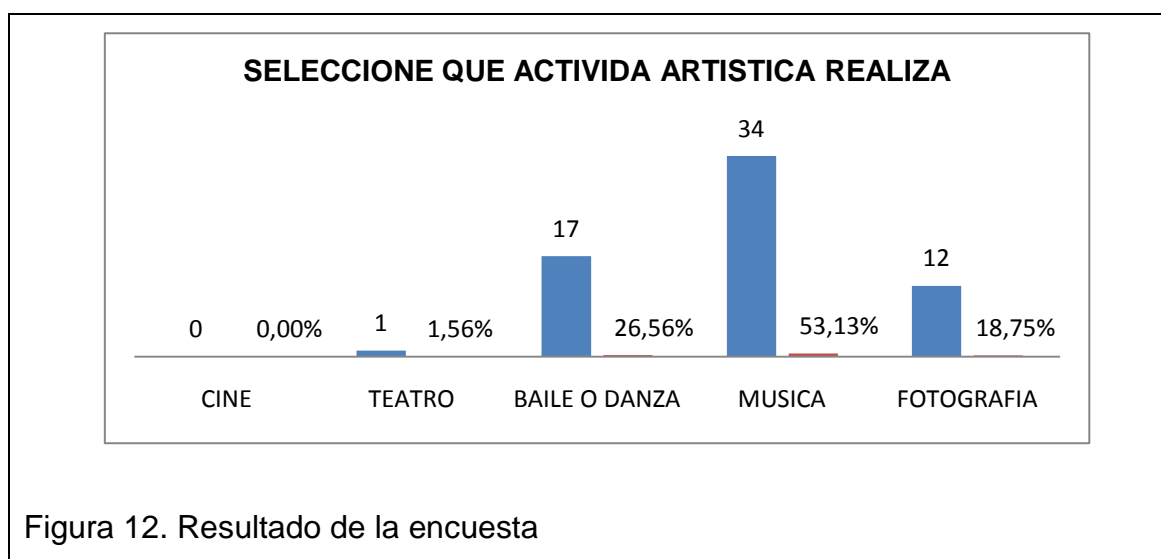
Tabla 12. Resultados de la encuesta		
SI SU RESPUESTA EN LA PREGUNTA 5 FUE SI: CUAL ES LA ACTIVIDAD EXTRA QUE REALIZA		%
ACTIVIDADES DEPORTIVAS	109	50,47%
ACTIVIDADES ARTISTICAS	64	29,62%
OTROS	43	19,91%



10. Con respecto a la pregunta anterior el 29.62% de la población que realiza actividades artísticas, el 53.13% realiza actividades musicales.

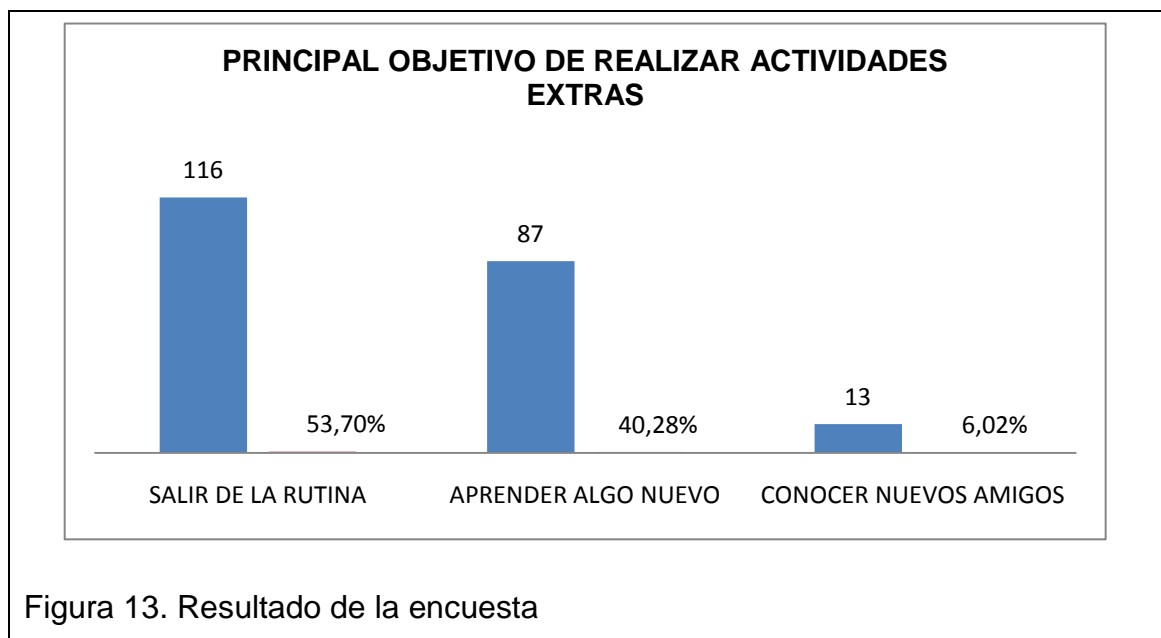
Tabla 13. Resultados de la encuesta

SELECCIONE QUE ACTIVIDAD ARTISTICA REALIZA		%
CINE	0	0,00%
TEATRO	1	1,56%
BAILE O DANZA	17	26,56%
MUSICA	34	53,13%
FOTOGRAFIA	12	18,75%
OTRO	0	0,00%



11. Del 36% de la población que si realiza actividades extras, su principal objetivo es en un 53.70% para salir de la rutina y un 40.28% para aprender algo nuevo.

Tabla 14. Resultados de la encuesta		
SI SU RESPUESTA EN LA PREGUNTA 5 FUE SI: PORQUE REALIZA ACTIVIADES EXTRAS		%
SALIR DE LA RUTINA	116	53,70%
APRENDER ALGO NUEVO	87	40,28%
CONOCER NUEVOS AMIGOS	13	6,02%



12. Del 36% de la población que si realiza actividades extras, se rescató que los factores de acuerdo a la preferencia de la población del lugar donde realizan sus actividades son:

- INFRAESTRUCTURA: Con un 67% muy importante.

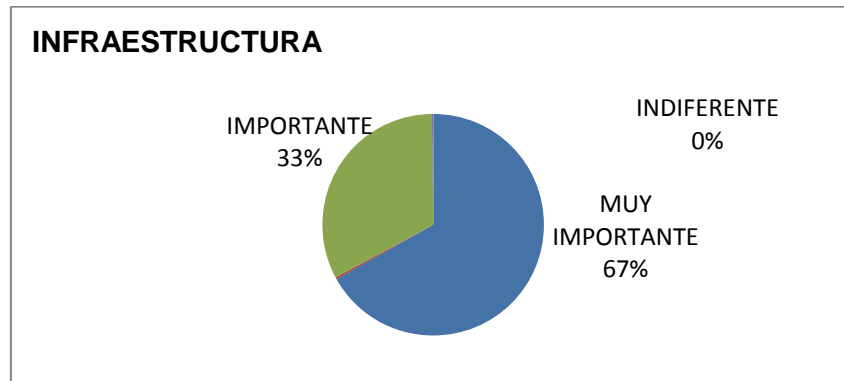


Figura 14. Resultado de la encuesta

- MARCAS (Nombre de las Instituciones): Con un 53% indiferente a la población.

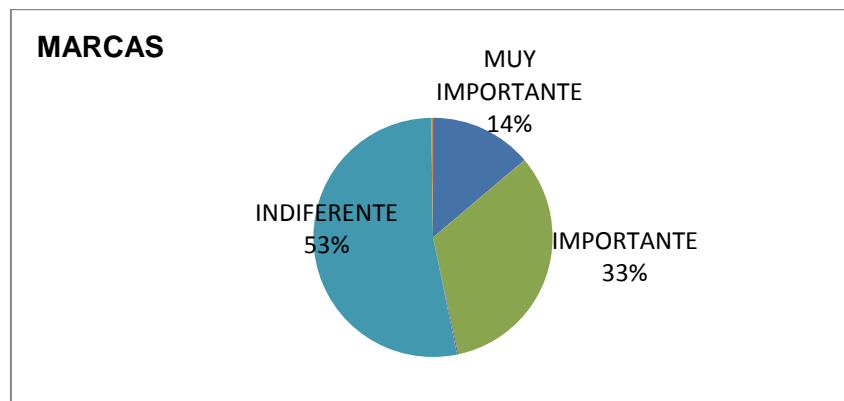


Figura 15. Resultado de la encuesta

- POPULARIDAD (Reconocimiento de las Instituciones): Con un 52% la popularidad es indiferente a la población.

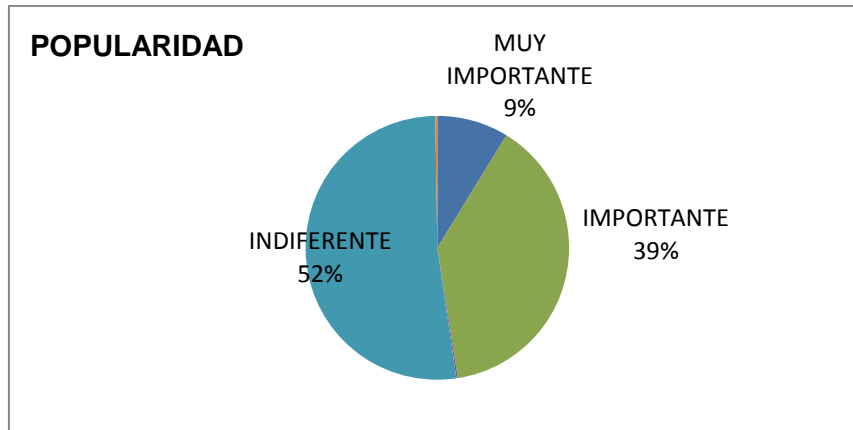


Figura 16. Resultado de la encuesta

- SECTOR: Con un 52% es muy importante y con un 34% importante.

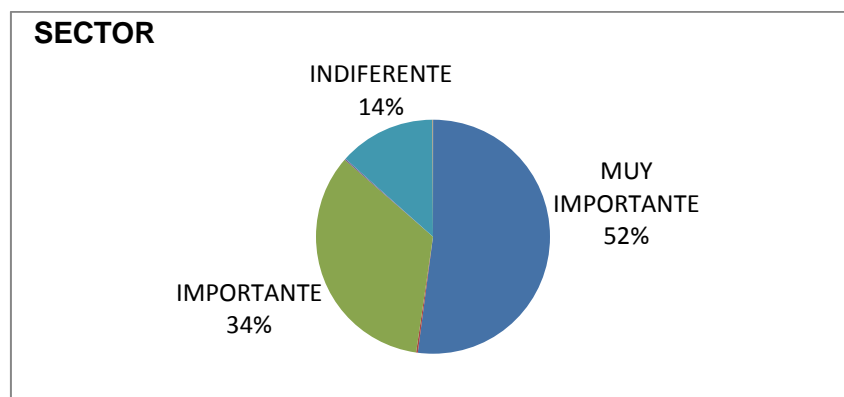


Figura 17. Resultado de la encuesta

- CALIDAD DE SERVICIOS: Con un 79% es muy importante la calidad de servicios.

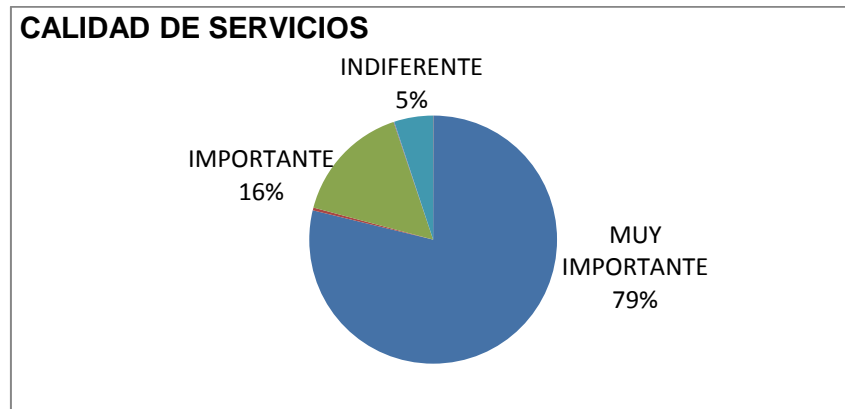


Figura 18. Resultado de la encuesta

- LIMPIEZA: Con un 86% la limpieza es muy importante y a nadie le es indiferente.

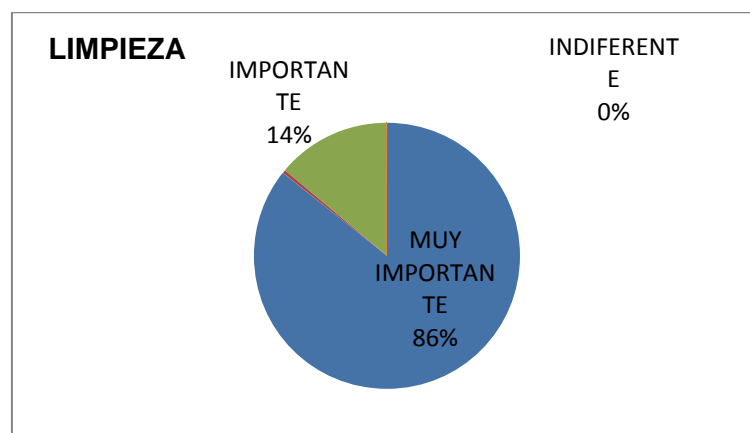


Figura 19. Resultado de la encuesta

13. De toda la población encuestada, el 90% si apoya a las producciones artísticas ecuatorianas.

Tabla 15. Resultados de la encuesta		
APOYA A LA PRODUCCION DE MATERIALES ARTISTICOS ECUATORIANOS		%
SI	540	90,00%
NO	13	2,17%
INDIFERENTE	47	7,83%

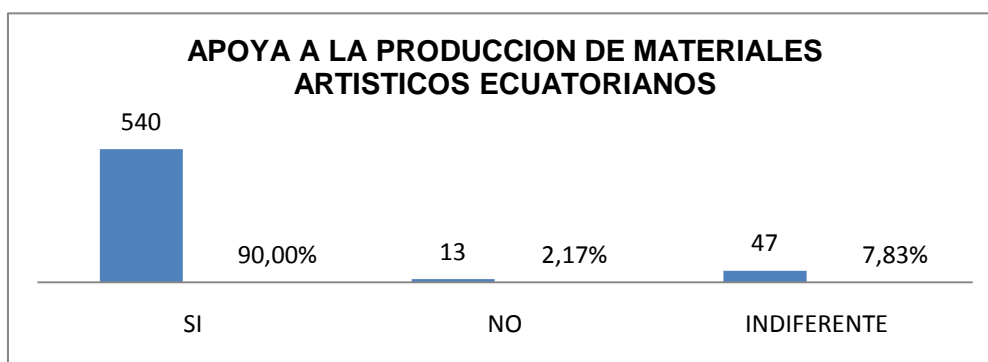


Figura 20. Resultado de la encuesta

14. Sobre la producción nacional, la población encuestada considera:

- CINE: El 59% considera al cine ecuatoriano como muy bueno y un 3% como regular.

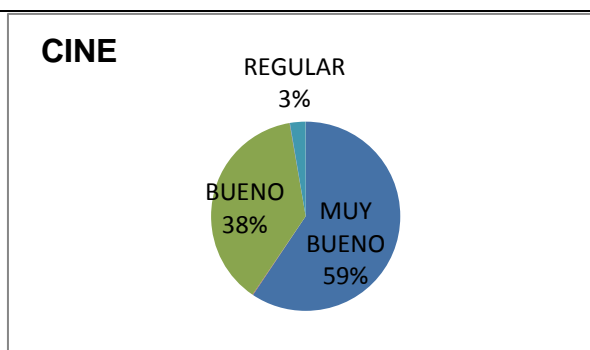


Figura 21. Resultado de la encuesta

- **TEATRO:** El 73% de la población considera al teatro ecuatoriano como muy bueno y el 4% como regular.

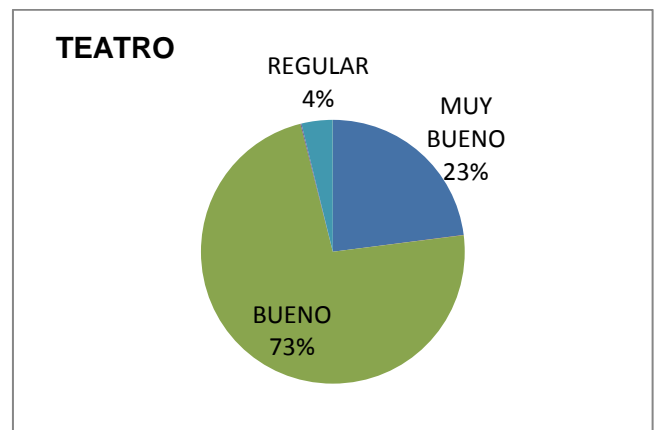


Figura 22. Resultado de la encuesta

- **BAILE O DANZA PROFESIONAL:** Un 10% de la población considera al baile y danza profesional del Ecuador como regular, 45% como muy bueno y 45% bueno.

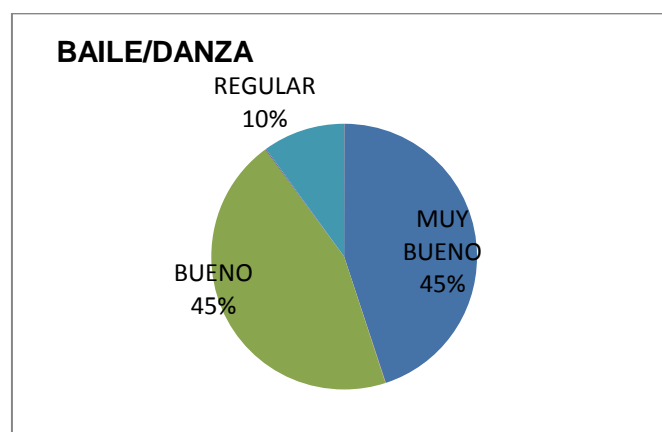
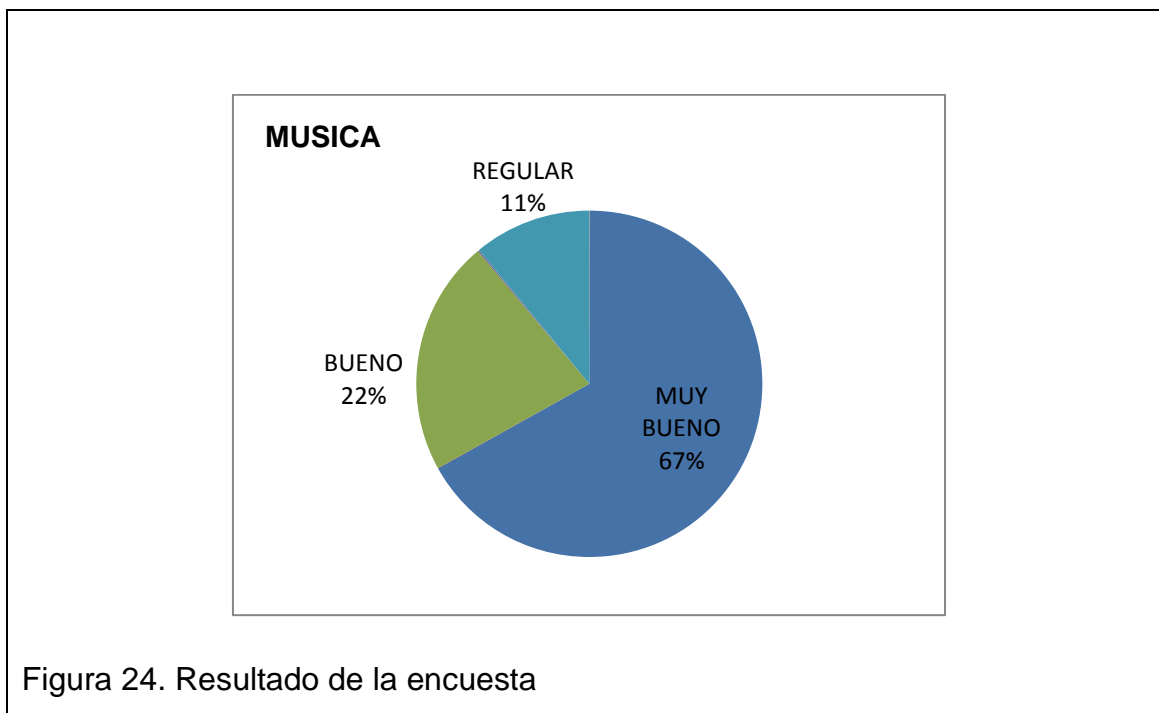


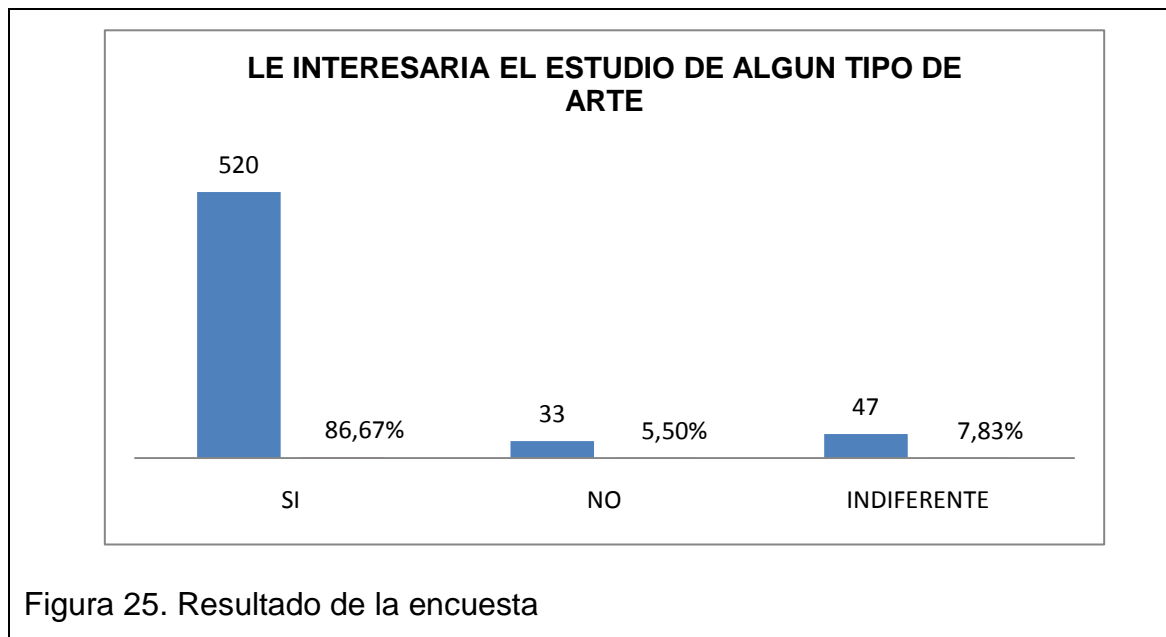
Figura 23. Resultado de la encuesta

- **MÚSICA:** La música ecuatoriana fue considerada como Muy buena por un 67% muy bueno y un 11% como regular.



15. Al 86.67% de la población encuestada, si le interesaría estudiar arte, si tuviera la oportunidad.

SI TUVIERA LA OPORTUNIDAD, LE INTERESARIA EL ESTUDIO O EL PERFECCIONAMIENTO DE ALGUN TIPO DE ARTE		%
SI	520	86,67%
NO	33	5,50%
INDIFERENTE	47	7,83%



16. Con respecto a la pregunta anterior, el 86.67% de la población que si estudiaría algún tipo de arte, el de mayor interés con un 26.39% es la música, seguido por un 20.71% de teatro, 16.79% baile/danza y 15.53% fotografía. El de menor interés con un 8.96% es pintura.

Tabla 17. Resultados de la encuesta		
QUE TIPO DE ARTE ESCOGERIA PARA ESTUDIAR (PUEDE SELECCIONAR MAS DE UNO)		%
CINE	92	11,62%
TEATRO	164	20,71%
BAILE/DANZA	133	16,79%
MUSICA	209	26,39%
PINTURA	71	8,96%
FOTOGRAFIA	123	15,53%
OTRO	0	0,00%

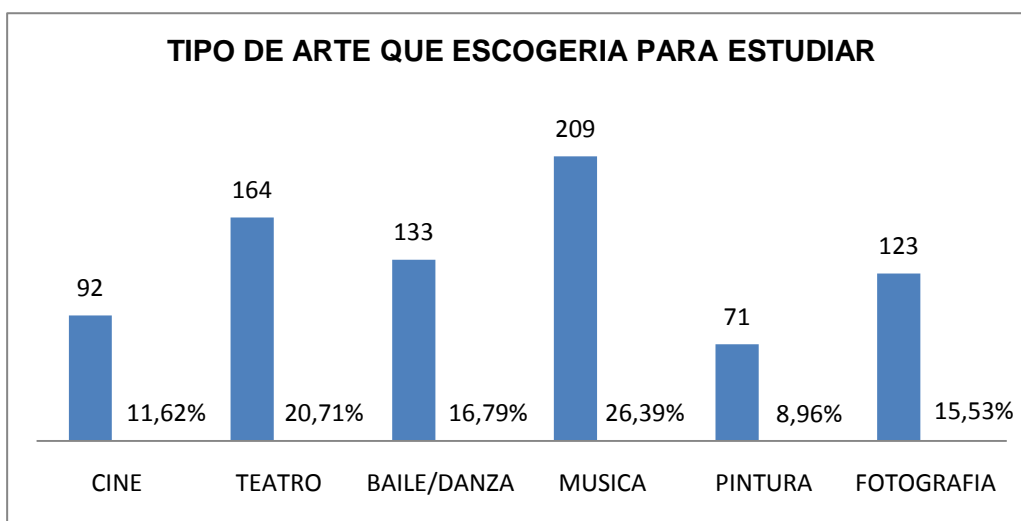


Figura 26. Resultado de la encuesta

17. Las instituciones educativas más reconocidas por la población encuestada dependiendo el tipo de arte son:

- ESTUDIAR CINE: Con 39.40% el Instituto de Artes Visuales de Quito, I.A.V.Q, con 37.61% el INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO DE CINE Y ACTUACIÓN y con 13.73% universidades.

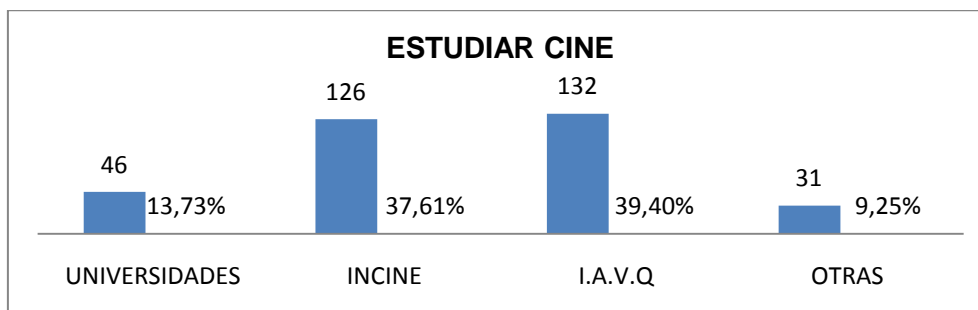


Figura 27. Resultado de la encuesta

- ESTUDIAR TEATRO: Con 34.77% el más popular fue el Teatro Sucre, le sigue con 29.81% el Teatro Malayerba y con 27.21% la Casa de la Cultura Ecuatoriana.

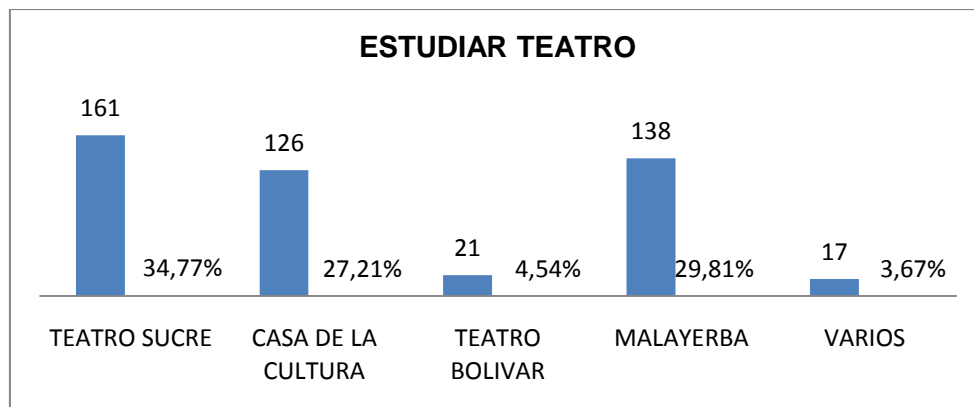


Figura 28. Resultado de la encuesta

- ESTUDIAR MUSICA: Con 51.33% el más reconocido es el Conservatorio Nacional y con 30.51% universidades de la capital.

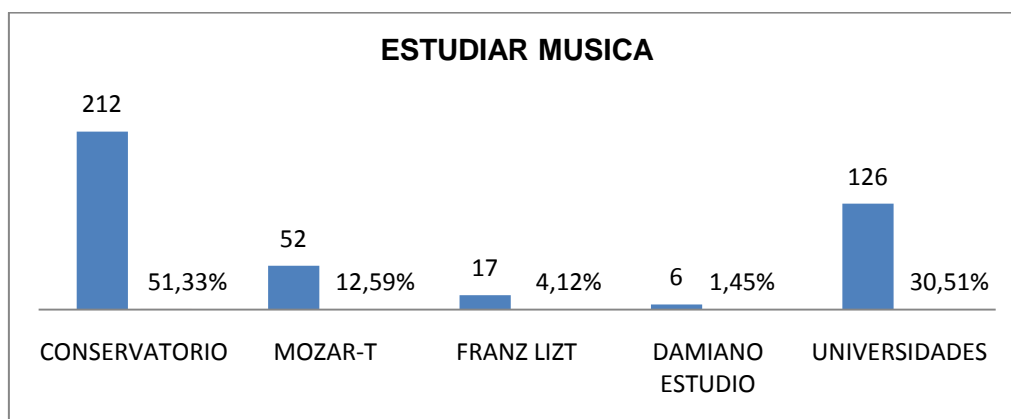
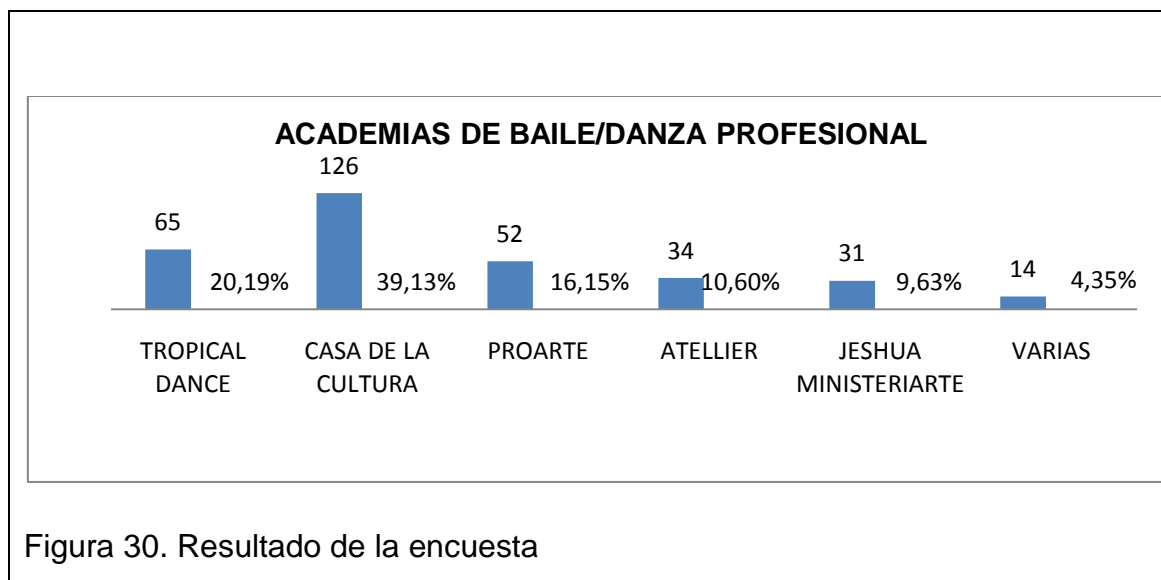


Figura 29. Resultado de la encuesta

- ESTUDIAR BAILE/DANZA PROFESIONAL: Con 39.13% la Casa de la Cultura es la institución más reconocida, seguido por Tropical Dance con 20.19%.



2.3.4. Conclusiones

- El dato de que el 72.66% del 64% de la población que no realiza ninguna actividad extra a parte de estudiar y/o trabajar, por falta de tiempo, debe aprovecharse en el sentido de que es importante incentivar el uso de tiempo en actividades relacionadas al arte que complementan al ser humano, considerando además que de ese porcentaje, un 33% pertenecen a la clase social media a media alta con un nivel de ingresos de 801.00 a 1200.00 dólares mensuales, que asegura la posibilidad de costear los estudios. Por otra parte, la promoción del clúster debe afectar a ese 73% que expresa falta de interés por actividades artísticas.
- Un aspecto que amerita resaltarse es que el 30% de la población encuestada realiza actividades artísticas que en un 53% se desarrollan

en área de la música y que observaron como factor importante, el lugar donde se ejecutan estas actividades. Se destaca la infraestructura como muy importante al igual que el sector, la calidad de los servicios y la limpieza, que influyen más que las marcas y la popularidad.

- El 90% de encuestados afirma apoyar las producciones artísticas ecuatorianas, lo que indica que si se realiza una buena publicidad y acceso a los materiales producidos por los estudiantes, éstos tendrán la atención del público en general.

- Se debe considerar las alternativas artísticas de mayor interés de la población encuestada, que son: música, seguido por teatro, baile y el de menor interés, pintura.

CAPITULO III

3. PLAN DE MARKETING

Las estrategias generales de marketing son los procesos de planificación de los procesos claves que alcancen los objetivos de las organizaciones.

3.3. PRODUCTO

El plan de negocios, propone para los clientes un servicio intangible, no se puede tocar físicamente, heterogéneo, ya que los servicios no son iguales, pero todos se enfocan directamente en la industria del arte.

El servicio que se plantea es la enseñanza del arte desde los conocimientos básicos para clientes principiantes.

Tabla 18. PRODUCTOS (SERVICIO DE ENSEÑANZA)
CINE
TEATRO
BAILE/DANZA
PINTURA
FOTOGRAFIA
MUSICA

Los servicios se manejarán por módulos con una duración de tres meses. El tiempo en concluir la carrera estudiantil depende de la complejidad del área artística.

Tabla 19. Duración de módulos de estudio			
SERVICIOS	BASICO	BASICO ESPECIFICO	AVANZADO
CINE	3 meses	3 meses	3 meses
TEATRO	3 meses	3 meses	3 meses
BAILE/DANZA	3 meses	3 meses	3 meses
PINTURA		3 meses	3 meses
FOTOGRAFIA	3 meses	3 meses	3 meses
MUSICA	3 meses	3 meses	3 meses

Mallas Curriculares (Anexo 2)

El tipo de venta del servicio que se ofrece será estático para el segmento de la población que seguirá los cursos artísticos regulares pero otros nichos de mercado serán cíclicos como para la población de instituciones primarias, secundarias y superiores, a las que se puede ofrecer paquetes artísticos en tiempo de vacaciones, brindando cursos intensivos.

Para clientes con previos conocimientos en ramas específicas del arte, se plantea proporcionar cursos/talleres que profundicen dichos conocimientos, cada curso/taller debe contar con un mínimo de 5 participantes.

Servicios adicionales:

- Adicional a las mallas curriculares, la institución desarrollará periódicamente, eventos como foros, conferencias y otros sobre temas del arte actual, propiciará debates y mesas redondas para fomentar el arte y ampliar la visión sobre estos temas. Estos servicios no implicarán costos adicionales para estudiantes y personal del clúster.
- Se promoverán clases plus de arte, magia, malabarismo, cocina, manualidades, maquillaje artístico, artes marciales, manejo de redes sociales, origami, etc.

- La institución negociará becas a estudiantes destacados en instituciones superiores de arte a nivel nacional e internacional.

3.3.4. Especificaciones

Nombre: FormArte

En el nombre de la institución se resume todo el objetivo que se desea alcanzar.

Logotipo:



Calidad:

La calidad de los servicios, se demostrará en el nivel de profesionales instructores o profesores, se seleccionará a personas con el perfil adecuado y con experiencia en el proceso de enseñanza.

El perfil requerido se plantea de la siguiente manera:

Contar con experiencia en enseñanza mínima de 3 años.

- Estudios culminados de arte.
- Portafolio de materiales producidos.

- Experiencia mínima de 3 años en procesos de enseñanza.

Asegurar la calidad de los servicios es imperante para cumplir los objetivos del clúster que pretende difundir materiales y productos de los estudiantes a nivel nacional e internacional, además para alcanzar prestigio y reconocimiento en los mismos niveles.

3.4. PRECIO

La fijación de precios se basa en el análisis de los costos de tres instituciones de la competencia. Se considera precios accesibles sin salirse del promedio de los costos de la competencia.

El valor que se propone para los servicios a prestar son:

Detalle	Precio por módulo	Matrícula
Cine	95.00	150.00
Teatro	95.00	150.00
Baile/Danza	95.00	150.00
Pintura	85.00	150.00
Fotografía	95.00	150.00
Música	95.00	150.00

CURSOS PLUS DE ARTES	
	PRECIO MENSUAL
PUBLICO GENERAL	50,00
ESTUDIANTES	MITAD DE PRECIO
PERSONAL DE LA INSTITUCION	GRATUITO

Los precios también están definidos de acuerdo al costo de materiales que se entregarán a los estudiantes y gastos administrativos de la institución.

El valor de la matrícula abarca todos los niveles de estudio (BASICO, BASICO ESPECIFICO Y AVANZADO).

La política de servicio al cliente y garantías se considerará desde un principio, ya que el clúster arte, a parte de brindar enseñanza de varias artes, fomentará también la explotación de materiales y el seguimiento a los estudiantes para impedir que las carreras se vean obstaculizadas por la falta de apoyo, creciendo en la cadena productiva del servicio.

3.5. PLAZA/DISTRIBUCIÓN

La cadena productiva del plan de negocios propuesto, se basa directamente en las alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas que difunden y comercialicen los materiales artísticos.

El fabricante “FormArte”, selecciona a los profesionales que imparten sus conocimientos a los consumidores “estudiantes”, desarrollando una distribución del servicio directa.

- La institución entrega directamente el servicio a sus diferentes nichos de mercado, llegando a ellos mediante la publicidad y la estrategia de vendedores internos y externos.

La idea de negocio propone el apoyo a los estudiantes que culminen sus estudios con la distribución/difusión de sus materiales artísticos a nivel nacional e internacional, en espacios negociados por el Gerente de Servicios:

- El Ministerio de Cultura del Ecuador, dispone de:
 - o Centro Cultural Amaguaña
 - o Centro Cultural Quitumbe
 - o Centro Cultural Calderón

- La casa de la Cultura Nacional – Benjamín Carrión, dispone de:
 - o Teatro Nacional
 - o Ágora
 - o Teatro Prometeo
 - o Sala Demetrio Aguilera Malta
 - o Sala de cine Alfredo Pareja Diezcanseco
 - o Aula Benjamín Carrión
 - o Sala Jorge Icaza
 - o Sala Jorge Carrera

A nivel internacional la difusión implicará un reto mayor para el Gerente de Servicios, pero no es un tema imposible, a nivel de Latinoamérica el arte independiente tiene acogida en especial en países como Argentina, Perú, Colombia y Venezuela

Las alianzas estratégicas se enfocan en el intercambio cultural para fomentar el arte de las naciones.

Instituciones internacionales:

Argentina:

- Asociación de Amigos del Museo de Bellas Artes

- Fondo Nacional de las Artes

Perú:

- Grupo de teatro Yuyachkani

Colombia:

- Fondo Mixto de Cultura

Venezuela:

- Cultura Chacao (Caracas)
- Los galpones (Los Chorros, Caracas)
- Buscadores de Tesoro (Barquisimeto)
- Trasncho Cultural (Caracas)

3.6. PROMOCIÓN

La promoción de los servicios es el paso más importante de la institución para atraer mercado.

Se aplicarán dos estrategias de mercadotecnia, ya que se ofrece un servicio segmentado hacia varios nichos de mercado, para ello se debe analizar los medios de comunicación de impacto en la actualidad para alcanzar a cada nicho.

3.6.4. Aplicación ATL

La aplicación ATL (Above the line / sobre la línea) posiciona un mensaje de manera colectiva donde toda la población de la ciudad de Quito, puede conocer los servicios:

- Anuncios en televisión
- Anuncios en radio
- Anuncios en prensa

3.6.5. Aplicación BTL

La aplicación BTL (Below the line / bajo la línea) posiciona un mensaje de manera más segmentada, lo cual podríamos aprovechar para llegar a cada nicho de mercado que se desee alcanzar:

- Anuncios en lugares estratégicos como: Ferias universitarias, casas abiertas, inauguración de deportes de instituciones de enseñanza primaria y secundaria, etc.
- Web 2.0 como: Twitter, Facebook, Tumblr, My Space. Las redes sociales son medio de comunicación donde se aprovecha la publicidad en línea por su accesibilidad masiva.

CAPITULO IV

4. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

4.1. ESTRATEGIA DE OPERACIONES

El plan de negocio ofrece un servicio de enseñanza, razón por la cual la institución es la encargada de buscar los profesionales con el perfil adecuado a fin de servir con excelencia a los estudiantes - consumidor.



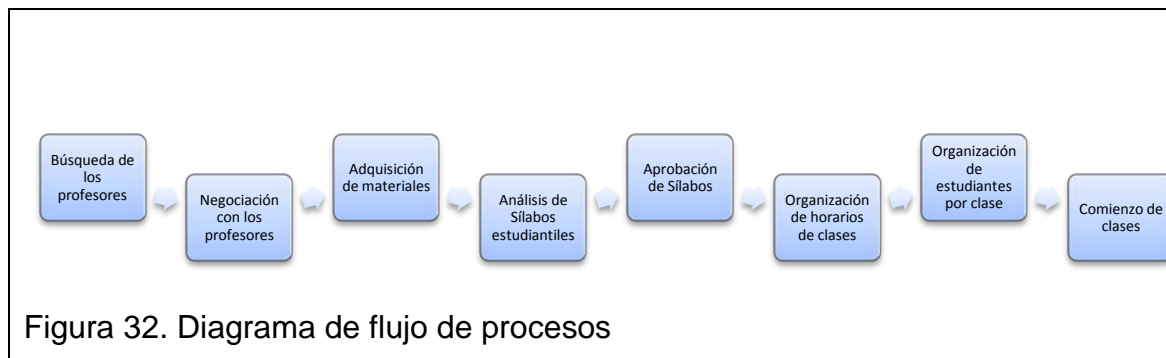
El Gerente de Servicios de la institución es el encargado de buscar los profesores y/o instructores.

Se operará mediante terceros en el caso del servicio de limpieza y guardianía de las instalaciones.

4.2. CICLO DE OPERACIONES

ACTIVIDAD	TIEMPO
Búsqueda de los profesores	15 días laborables
Negociación con los profesores	5 días laborables
Adquisición de materiales	2 días laborables
Análisis de Sílabos estudiantiles	8 días laborables
Aprobación de Sílabos	3 días laborables
Organización de horarios de clases	5 días laborables
Organización de estudiantes por clase	2 a 3 días laborables
Comienzo de clases	5 días laborables

4.2.1. Diagrama de flujo de procesos



Búsqueda de los profesores

Se convocará a concurso para la selección de los profesores, en instituciones reconocidas de difusión y enseñanza del arte en la capital del Ecuador, los requisitos que se analizarán para la selección de las mejores profesionales son:

- Experiencia en enseñanza
- Nivel de estudios
- Portafolio de trabajos
- Propuesta de metodología de enseñanza

Inicialmente se empezará por la contratación de un profesional por rama artística.

Negociación con los profesores

Se analizará con los profesores, el salario por horas laboradas:

Tabla 23. Salario Profesores por hora de trabajo		
Detalle	Profesores	Precio h/prof
Cine	1	8.00
Teatro	1	8.00
Baile/Danza	1	8.00
Pintura	1	8.00
Fotografía	1	8.00
Música	1	8.00

Adquisición de materiales

Se realizará la adquisición de los materiales requeridos por los profesores para los estudiantes, principalmente serán cuadernos de trabajo.

Análisis de Sílabos estudiantiles

Cada profesor debe presentar un modelo de instrucción académica, en el que deben constar:

- Objetivos de la materia
- Materiales a utilizarse en cada clase, si lo amerita
- Descripción de los temas a tratar por clase
- Requisitos que el estudiante debe cumplir para pasar de nivel

Aprobación de Sílabos

La Junta Directiva, conformada por el Gerente General, Gerente Comercial y Gerente de Servicios, debe analizar los sílabos estudiantiles en un lapso de 3 días laborables.

Organización de horarios de clases

En reunión conjunta con profesores y la Junta Directiva se organizarán los horarios de clase, proponiendo que sean accesibles al segmento determinado, cada rama artística debe cumplir con seis hora de clase semanales y la institución tendrá accesibilidad a sus cursos de lunes a sábado.

Organización de estudiantes por clase

El Gerente de Ventas entregará la lista de estudiantes matriculados a la Junta Directiva, para organizarlos en los horarios propuestos, cada ciclo de clases se dictará con un mínimo de 5 alumnos y un máximo de 25.

En el supuesto de tener una cantidad mayor a 25 por rama artística, se incluirá más horas de clases.

Comienzo de clases

Si se cumplen los tiempos del ciclo de operaciones, se espera que el comienzo de clases sea después de 35 días de iniciado el ciclo.

4.3. REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

4.3.1. Equipos

Los equipos que se utilizarán para el funcionamiento del clúster son:

Tabla 24. Requerimiento Equipos		
RUBRO	CANTIDAD	MARCA
IMPRESORA MULTIFUNCIÓN (SCANNER Y FAX) MULTIFUNCION EPSON STYLUS TX 235 W MAS SISTEMA COMPUIDEA DE TINTA CONTINUA + TINTA SEMPIGMENTADA	5	EPSON
TELEFONO INALAMBRICO MOTOROLA DECT 6.0	5	MOTOROLA
PROYECTOR SONY DATASHOW LCD	4	SONY
COPIADORA CANON IMAGERUNNER 2200	1	CANON
EQUIPO DE SONIDO - TEATRO EN CASA PIONEER HTZ212 BLUERAY 3D SALIDA 13700W.PMPO	1	PIONEER
PARLANTES, AMPLIFICADORES 15 PULGADAS DE 1600 WATSS MAXIMO 300RMS+	5	-
MICRÓFONO INALÁMBRICO DOBLE DE MANO 40 METROS DE ALCANCE FRECUENCIA : 460-970 MHZ UHF INCLUYE: BASE RECEPTORA, CABLE, BATERÍA	5	UHV
TV LG PLASMA 50 HD	1	LG
COMPUTADOR CORE I3 3.3 GHZ +4GB+DISCO 500 + LCD DE 18.5	3	DELL
LAPTOP HP PAVILION G62-223 ATHLON II X2 N330 2.3GHZ DISCO DURO 500GB MEMORIA RAM 4 GB 15.6" PULGADAS LS DVD-RW WINDOWS 7 HP WEBCAM	3	HP

4.4. INSTALACIONES Y MEJORAS

La institución contará con un edificios (en arriendo) de 375 m² y se dividirá de la siguiente manera:

DESCRIPCION	ESPACIOS
Gerencia General	1
Gerencia Comercial	1
Ventas	1
Gerencia de Servicios	1
Recepción	1
Aulas	7
Cafetería	1
Servicios Higiénicos	8 distribuidos 4 hombres y 4 mujeres
Sala de profesores	1
Sala de Recreación	1
Espacios verdes	1

4.5. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO

El sitio seleccionado para el funcionamiento del clúster arte, estará ubicado en el sector centro norte de la ciudad de Quito (sector la floresta), que dispone del espacio necesario para adecuar las oficinas y salas de clases.

Tomando en cuenta que el clúster arte sí planea incrementar y crecer en el mercado con mayor producción en años posteriores, se considera que el sector seleccionado (centro-norte de Quito), ofrece posibilidades de espacio físico para dicho crecimiento.

4.6. ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES

Los requisitos para constituir empresas de Responsabilidad Limitada son:

Tabla 26. Requisitos para Constitución de Compañías de Responsabilidad Limitada	
1	El nombre
2	Solicitud de aprobación
3	Socios
4	Capacidad
5	Números mínimo y máximo de socios
6	Capital mínimo
7	Participaciones
8	El objeto social
9	El origen de la Inversión
Fuente: Ley de Compañías del Ecuador	

4.7. CADENA DE VALOR

La cadena de valor muestra las “actividades físicas y tecnológicamente específicas que se llevan a cabo (...) Son las estructuras mediante las cuales se crea un producto útil para los compradores” (Porter, 2010, pp. 33-38).

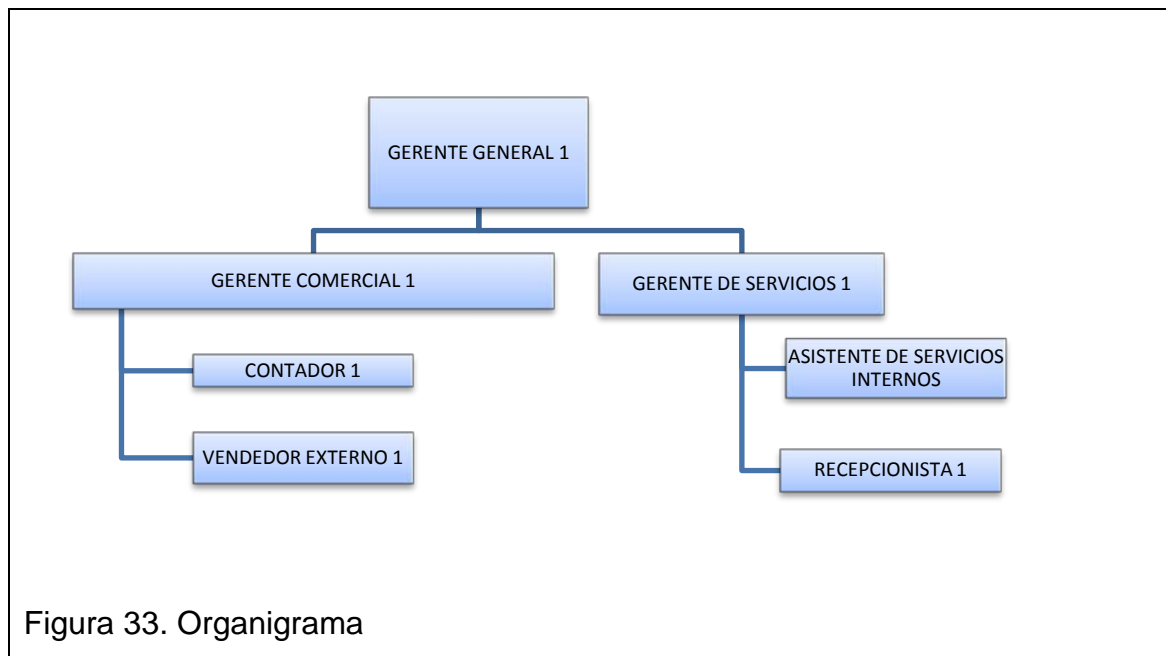
Tabla 27. Cadena de Valor				
LOGISTICA DE ENTRADA	OPERACIONES	LOGISTICA DE SALIDAD	MARKETING Y VENTAS	SERVICIO AL CLIENTE
<ul style="list-style-type: none"> - Talento Humano, administrativo y personal y docente - Sistema de aprendizaje - Infraestructura para oficinas y aulas - Servicios básicos 	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura de los cursos a impartirse - Organización de syllabus propuestos por profesores - Alianzas estratégicas con instituciones difusoras de materiales artísticas 	<ul style="list-style-type: none"> - Certificación de estudios culminados en nivel Avanzado - Intercambios estudiantiles en Suramérica - Los estudiantes alcanzan un nivel de conocimientos avanzado en la rama seleccionada - Difusión de materiales artísticos a través de alianzas estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> - Becas en instituciones superiores Nacionales e Internacionales - Campaña publicitaria 	<ul style="list-style-type: none"> - Fuerza de ventas directa - Asesoría académica
TALENTO HUMANO				
SERVICIOS ACADÉMICOS				
INFRAESTRUCTURA				

CAPITULO V

5. EQUIPO GERENCIAL

5.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

5.1.1. Organigrama



5.2. PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES

5.2.1. Descripción de funciones

GERENTE GENERAL

- Ejercer la representación legal de la compañía.

- Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.
- Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; organizar nuevos puestos de trabajo si se requiere.
- Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.
- Controlar las actividades planificadas.
- Coordinar reuniones.
- Decidir con respecto a contratación de nuevo personal, creación de nuevos puestos, estrategias de ventas
- Analizar los problemas financieros y administrativos de la empresa.
- Realizar y autorizar los contratos de servicios ocasionales, profesionales y de asesoría.
- Controlar la distribución del personal.
- Generar informes para crear y suprimir puestos.
- Registrar los movimientos de personal.
- Crear planes de incentivos laborales.
- Elaborar y difundir manuales, procedimientos, reglamentos, instructivos y demás normas necesarios para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

El Gerente General, reportará sus funciones a la Directiva conformada por él, el Gerente Comercial y el Gerente de Servicios.

GERENTE COMERCIAL

- Supervisa la labor del contador y del departamento de Ventas y Marketing.
- Organiza reuniones de ventas.
- Representa a sus vendedores, frente al Directorio y los clientes.
- Clasifica al personal de las áreas bajo su responsabilidad para hacer eficiente el uso del tiempo y optimizar los resultados.
- Decidir nuevas estrategias de venta.

- Analizar los precios a los servicios ofrecidos.
- Autoriza a los vendedores, a hacer acuerdos puntuales.
- Supervisar la gestión de cobranza.
- Capacitar al personal bajo su responsabilidad.
- Revisar los presupuestos acordes al Plan Comercial.
- Planificar y controlar los objetivos financieros de la compañía.
- Asignación eficiente de fondos dentro de la organización.
- Obtención de fondos.
- Seleccionar estrategias para maximizar el capital y las inversiones.
- Analizar, planear y controlar el presupuesto.
- Realizar proyecciones de fondos de flujo de caja.
- Controlar el desempeño del contador y los vendedores.
- Administrar eficientemente los activos corrientes con el fin de maximizar la rentabilidad de los fondos.
- Analizar datos financieros.
- Hacer planes para financiamientos futuros.
- Determinar la estructura de activos de la empresa.
- Adquisición de financiamiento a corto plazo.
- Adquisición de activos fijos.
- Distribución de utilidades.
- Autorizar los pagos efectuados por el contador.

El Gerente Comercial, reportará sus funciones a su jefe directo el Gerente General.

CONTADOR

- Realizar la apertura de los libros de contabilidad.
- Establecer el sistema de contabilidad.
- Analizar y controlar los estados financieros.
- Manejar la caja de la institución (cobros y pagos)
- Realizar la certificación de planillas para pago de impuestos.

- Elaboración de reportes financieros para la toma de decisiones.
- Realizar trámites de pagos a proveedores.
- Controlar el cumplimiento de cuentas por cobrar.

El Contador, reportará sus funciones a su jefe directo el Gerente Comercial.

VENDEDOR EXTERNO

- Investigar los mercados actuales y nuevos.
- Analizar y evaluar el desempeño de vendedores internos y externos.
- Planificar la situación óptima de las oficinas de ventas.
- Idear los ciclos de viaje por los territorios de venta.
- Redactar especificaciones de venta realistas para los vendedores.
- Formular una política de previsión de ventas.
- Establecer los objetivos a cumplirse y los incentivos para los vendedores.
- Coordinar los Recursos humanos, la formación, los conocimientos técnicos precisos, la capacidad y la capacitación de los vendedores.
- Determinar la participación que hay que alcanzar en cada mercado.
- Establecer políticas de: publicidad, relaciones públicas, precios, promoción y distribución.
- Proponer nuevas estrategias en introducción de nuevos servicios y productor, cambios de precio, bonificaciones, etc.
- Analizar el entorno: del mercado y la competencia.
- Diseñar estrategias de marketing que permitan alcanzar los objetivos propuestos.
- Realizar lanzamientos de nuevos servicios.
- Proponer nuevas ideas en cuanto a publicidad de productos y servicios en los diferentes medios de comunicación.
- Contactar a los clientes, telemarketing.
- Manejar las cuentas de la institución en las redes sociales (FACEBOOK, TWITTER, TUMBLR, entre otros).

El vendedor externo, reportará sus funciones a su jefe directo el Gerente Comercial.

GERENTE DE SERVICIOS

- Supervisar la labor de los profesores, recepcionista y personal de limpieza y guardianía.
- Seleccionar de acuerdo a los perfiles determinados y aprobados por el Gerente General a los profesores que brindarán los servicios.
- Organizar reuniones de profesores.
- Representar a sus departamentos, frente al directorio.
- Clasificar al personal de las áreas bajo su responsabilidad para hacer eficiente el uso del tiempo y optimizar los resultados.
- Decidir sobre nuevas estrategias de imagen y mantenimiento de la compañía.
- Manejar y definir presupuestos para mantenimiento y limpieza de la compañía.
- Buscar fuentes para alianzas estratégicas, convenios nacionales e internacionales y de intercambio estudiantil.
- Supervisar el buen manejo de las instalaciones de la compañía.
- Capacitar al personal bajo su responsabilidad.
- Proponer estrategias que incentiven el buen desempeño de sus colaboradores.

El Gerente de Servicios, reportará sus funciones a su jefe directo el Gerente General.

5.2.2. Equipo de trabajo

Tabla 28. Equipo de Trabajo	
CARGO	Puestos
Gerente General	1
Gerente Comercial	1
Contador	1
Ventas externas	1
Gerente de servicios	1
Recepcionista	1
Asistente de Servicios Internos (limpieza, mensajería, entre otros)	2
TOTAL	8

5.3. COMPENSACIÓN SALARIAL

Tabla 29. Personal Administrativo

ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Gerente General	800,00	1	9.600,00	897,60	8.702,40	800,00	292,00	-	362,60	1.070,40	2.525,00	11.227,40
Gerente Comercial	600,00	1	7.200,00	673,20	6.526,80	600,00	292,00	-	271,95	802,80	1.966,75	8.493,55
Contador	450,00	1	5.400,00	504,90	4.895,10	450,00	292,00	-	203,96	602,10	1.548,06	6.443,16
Ventas externas 1	300,00	1	3.600,00	336,60	3.263,40	300,00	292,00	-	135,98	401,40	1.129,38	4.392,78
Gerente de servicios	600,00	1	7.200,00	673,20	6.526,80	600,00	292,00	-	271,95	802,80	1.966,75	8.493,55
Recepcionista	350,00	1	4.200,00	392,70	3.807,30	350,00	292,00	-	158,64	468,30	1.268,94	5.076,24
Limpieza	300,00	2	7.200,00	673,20	6.526,80	600,00	584,00	-	271,95	802,80	2.258,75	8.785,55
TOTAL	3.400,0	8,00	44.400,00	4.151,40	40.248,60	3.700,00	2.336,00	-	1.677,03	4.950,60	12.663,63	52.912,23

CAPITULO VI

6. CRONOGRAMA GENERAL

6.1. ACTIVIDADES NECESARIAS PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL NEGOCIO

Tabla 30. Tiempo de Puesta en Marcha del Negocio																	
ACTIVIDAD	TIEMPO EN MESES																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Constitución de la compañía																	
Alquiler de edificio																	
Adecuación de instalaciones																	
Contratación de personal																	
Contratación de profesores																	
Adquisición de materiales																	
Adquisición de equipos																	
Aprobación de modelos académicos																	
Organización de horarios																	
Campaña de publicidad																	
Inscripción de estudiantes																	
Inicio de clases																	

6.2. RIESGOS E IMPREVISTOS

Para la puesta en marcha del negocio se entiende que están listos todos los elementos que se plantean en el cronograma, sin embargo es necesario estar atentos ante cualquier imprevisto que pueda presentarse, son aspectos que pueden fallar por circunstancias diversas frente a las cuales se preveen acciones inmediatas.

Un aspecto a considerar es el retraso en el otorgamiento de permisos de funcionamiento, debido a los trámites burocráticos en las instituciones relacionadas, o la exigencia de nuevos requisitos, frente a lo cual se debe:

Investigar a fondo todos los requisitos que se deben presentar y realizar las gestiones con anticipación programada.

Alquiler de edificio: si no se ejecuta el contrato de arrendamiento en el tiempo previsto se puede perder el local.

- Seleccionar con anterioridad uno o más sitios y/o levantar un acto de compromiso con el arrendatario.

Adecuación de instalaciones: La obtención de materiales para adecuación al gusto de la institución, puede ser un causante de retraso.

- Contar con las propuestas de dos o más proveedores del servicio.

Contratación de personal: La falta de personas interesadas en ingresar en una institución que empieza desde cero.

- Transmitir la idea y crecimiento de negocio a los interesados.

Contratación de profesores: Un retraso se puede ocasionar al no encontrar los perfiles de profesores esperados por la institución.

- Indagar en lugares estratégicos donde la institución pueda realizar propuestas de empleo a educadores artísticos.

Adquisición de materiales y equipos: El tiempo de entrega de materiales y equipos que esté fuera del esperado, ocasionaría un retraso en el proceso.

- Analizar de dos o más proveedores y seleccionar la más confiable.

Aprobación de modelos académicos: La Junta Directiva que es la encargada de aprobar los modelos académicos propuestos por los profesores, puede retrasar el proceso si las propuestas no son satisfactorias.

- Investigar modelos académicos de la competencia y plantear la entrega de mayor valor agregado en los contenidos.

Organización de horarios: En este aspecto puede darse un retraso por la falta de disponibilidad de los profesores.

- Seleccionar profesores que se comprometan en el cumplimiento de los horarios que se determinen.

Campaña de publicidad: Demora en el diseño de Páginas Web, entrega de materiales de difusión.

- Asesorarse por expertos en informática y Web 2.0, para alcanzar los tiempos determinados del cronograma.
- Cotizar los materiales de difusión con dos o más proveedores y escoger el de mayor confiabilidad.

Inscripción de estudiantes: La falta de atención del cliente por adquirir el servicio:

- Exigir al personal administrativo la promoción del servicio, aparte de sus responsabilidades cotidianas, seleccionando estratégicamente los nuevos sectores o territorios.

Inicio de clases: Un retraso en el proceso, implica el no alcanzar el mínimo de estudiantes por clase:

- En el caso de que ciertas actividades retrasen la continuidad del proceso, el personal debe planificar actividades futuras para que no se posponga el inicio de clases.

CAPITULO VII

7. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

La institución plantea acciones inmediatas frente a factores externos impredecibles por parte de los gerentes:

7.1. RIESGOS CRÍTICOS

Poca aceptación de la propuesta de negocio:

- Identificación de nuevas plazas a nivel nacional como: Ambato, Cuenca y Manta.

Ingreso de nuevos competidores:

En el caso del ingreso de nuevos competidores en la industria:

- Incrementar el valor agregado del servicio con acceso a certificaciones de sus estudios a nivel internacional.
- Marcar un nivel de diferenciación con inversión en medios de mayor publicidad.

Niveles de venta menores a los proyectados:

En el supuesto caso de tener un nivel de ventas menor al proyectado, se realizará inmediatamente:

- Una campaña agresiva de publicidad en centros de educación primaria, secundaria y superior, en instituciones públicas,

centros comerciales, entre otros, donde se detalle el beneficio de la institución, explicando el apoyo que se dará en cuanto a la producción y difusión de los materiales artísticos.

- Incremento de vendedores, para que lleguen a más sectores de la población.
- Ofertas por grupo de personas interesadas en los servicios.
- Una investigación cualitativa para determinar las causas del bajo rendimiento de ventas. (Grupo Focal).

Nivel de ventas mayor a los proyectados:

Si existe un nivel de ventas mayor:

- Incrementar horarios de clases o clases en fines de semana.
- Contratar profesores extras

Incremento en costos y gastos clave:

- Aumento en precios del servicio

Negativa por parte de las instituciones aliadas:

- Participar en concursos de instituciones como INCINE, IMPUT y Ministerio de Cultura del Ecuador.
- Presentación de propuestas en espacios públicos

7.2. SUPUESTOS

El cálculo de las ventas proyectadas y su crecimiento, se realizó en base a la información proporcionada por los centros artísticos de la competencia que dieron un referente en cuanto a la cantidad de alumnos en los primeros niveles.

	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cine	46	70	86	86
Teatro	67	96	122	122
Baile/Danza	100	191	323	323
Pintura	43	54	54	54
Fotografía	46	71	101	101
Música	50	92	151	151
TOTAL	352	574	837	837

Se consideró que por cada nivel de estudios (Básico, Básico Aplicado y Avanzado), existe en toda institución un declive periódico de los estudiantes.

Meses	BASICO	BASIVO APLICADO	AVANZADO	Total Alumnos
1	10			10
2	10			10
3	10			10
4	12	7		19
5	12	7		19
6	12	7		19
7	14	9	5	28
8	14	9	5	28
9	14	9	5	28

(Anexo 3)

El crecimiento esperado se proyecta tomando en cuenta el espacio disponible de la institución, la preferencia del cliente y el promedio de crecimiento de la competencia, se analizó que sean metas reales bajo el promedio.

Detalle	Porcentaje
Cine	10,00%
Teatro	10,00%
Baile/Danza	20,00%
Pintura	5,00%
Fotografía	10,00%
Música	20,00%
Cursos especiales	10,00%

(Anexo 4)

El número de personas necesarias para el funcionamiento del negocio, se calculó en base a modelos institucionales no necesariamente de arte, sino también instituciones de idiomas, que al igual que el plan de negocios propuesto, tienen mucha competencia.

Cargo	Puestos
Gerente General	1
Gerente Comercial	1
Contador	1
Ventas externas 1	1
Gerente de servicios	1
Recepcionista	1
Limpieza	2
TOTAL	8

A medida que la institución crezca, se añadirán nuevos puestos de trabajo para el buen desempeño de la misma.

(Anexo 5)

CAPÍTULO VIII

8. PLAN FINANCIERO

8.1. INVERSIÓN INICIAL

La Inversión Inicial asciende a 86.338,06

Tabla 35. Inversión Inicial	
Activo Fijo	46.955,00
Activo Intangible	2.500,00
Capital de Trabajo	36.883,06
TOTAL	86.338,06

- Los **activos fijos** ascienden a 46.995,00 donde se ha considerado:
 - o 10.735,00 en adecuación e infraestructura del terreno (Anexo 6)
 - o 9.230,00 en muebles y enseres (Anexo 7)
 - o 20.990,00 en equipo electrónico (Anexo 8)
 - o 6.000,00 en materiales de oficina

- Los **activos intangibles** ascienden a 2.500,00 de la constitución de la compañía.

Tabla 36. Activos Intangibles			
RUBRO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Trámites notaria	1.00	600.00	600.00
Abogado	1.00	1,000.00	1,000.00
Constitución de la empresa	1.00	900.00	900.00
TOTAL			2,500.00

- El **capital de trabajo** es de 36.883,06 (Anexo 9)

8.2. FUENTE DE INGRESOS

Las fuentes de ingreso de la compañía serán fruto de las ventas de los servicios, las ventas están proyectadas para cinco años en base a las estrategias de mercadeo y las operaciones. (Anexo 10)

8.3. ESTRUCTURA DE COSTOS.

	COSTE/MES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cine	50.00	2,300.00	3,500.00	4,300.00	4,300.00	4,300.00
Teatro	50.00	3,350.00	4,800.00	6,100.00	6,100.00	6,100.00
Baile/Danza	50.00	5,000.00	9,550.00	16,150.00	16,150.00	16,150.00
Pintura	150.00	6,450.00	8,100.00	8,100.00	8,100.00	8,100.00
Fotografía	85.00	3,910.00	6,035.00	8,585.00	8,585.00	8,585.00
Música	50.00	2,500.00	4,600.00	7,550.00	7,550.00	7,550.00
Precio H/Prof	8.00	23,616.00	40,320.00	48,960.00	48,960.00	48,960.00
Cursos Especiales	25.00	4,125.00	4,500.00	4,950.00	5,400.00	5,925.00
COSTO DE VENTAS		51,251.00	81,405.00	104,695.00	105,145.00	105,670.00

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos Servicios Básicos	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00
Gastos Sueldos Y Salarios	52,912.23	62,919.26	69,373.67	82,899.05	91,967.26
Depreciaciones	9,056.42	9,056.42	9,056.42	2,059.75	2,059.75
Amortizaciones	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
Arriendos	44,400.00	44,400.00	44,400.00	44,400.00	44,400.00
Marketing	30,000.00	30,600.00	31,212.00	31,836.24	32,472.96
Servicios De Internet	3,880.00	3,880.00	3,880.00	3,880.00	3,880.00
Reposición De Materiales	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Servicio De Guardianía	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	157,548.64	168,155.68	175,222.08	182,375.04	192,079.98

(Anexo 11)

8.4. MARGENES

Para el escenario normal, los márgenes proyectados anualmente son:

	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Margen Bruto	68,28%	68,96%	72,77%	73,07%	73,35%
Variaciones en Margen Bruto		63,91%	54,67%	1,96%	1,98%
Margen Operativo	-29,21%	4,85%	27,19%	26,35%	24,92%
Variaciones en Margen Operativo		-126,93%	722,22%	-1,61%	-3,93%
Margen Neto	-30,57%	2,77%	17,80%	17,32%	16,45%
Variaciones en Margen Neto		-114,70%	842,37%	-1,20%	-3,54%

	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Margen Bruto	68,28%	68,96%	72,77%	73,07%	73,35%
Variaciones en Margen Bruto		63,91%	54,67%	1,96%	1,98%
Margen Operativo	-29,21%	4,85%	27,19%	26,35%	24,92%
Variaciones en Margen Operativo		-126,93%	722,22%	-1,61%	-3,93%
Margen Neto	-29,21%	3,21%	18,03%	17,47%	16,52%
Variaciones en Margen Neto		-117,86%	722,22%	-1,61%	-3,93%

El estado de resultados del plan de negocios fue proyectado para cinco años, considerando dos escenarios, con y sin apalancamiento.

(Anexo 12)

8.5. BALANCE GENERAL

El Balance General del plan de negocios fue proyectado en base a los *Value Drivers* (impulsadores de valor), en base a dos escenarios, con y sin apalancamiento.

	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Activos	88.378,06	59.107,67	63.223,42	126.693,33	170.347,76	231.505,87
Pasivos	22.329,44	66.692,58	39.319,28	34.358,41	10.406,01	6.348,13
Patrimonio	66.048,61	16.642,57	23.904,14	92.334,92	159.941,76	225.157,74
Total Pasivo + Patrimonio	88.378,06	83.335,14	63.223,42	126.693,33	170.347,76	231.505,87

	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Activos	88.378,06	59.107,67	69.087,34	132.105,74	191.407,89	256.915,78
Pasivos	2.040,00	37.144,43	21.524,73	15.236,63	6.348,13	6.348,13
Patrimonio	86.338,06	39.133,41	47.562,61	116.869,11	185.059,76	250.567,65
Total Pasivo + Patrimonio	88.378,06	76.277,84	69.087,34	132.105,74	191.407,89	256.915,78

Balance General:

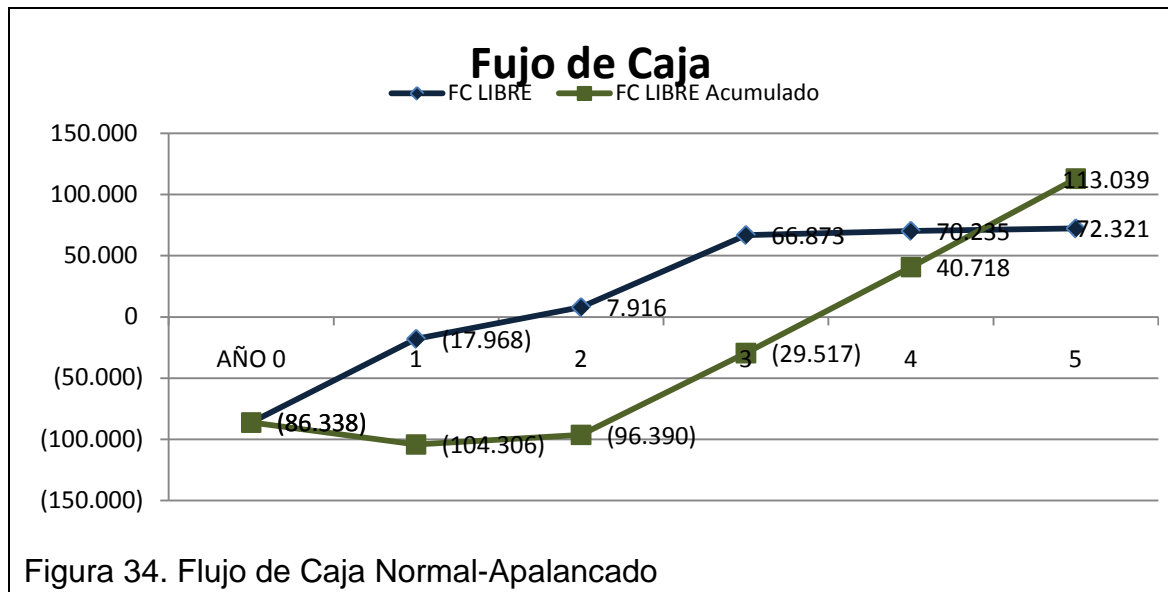
(Anexo 13)

8.6. FLUJO DE EFECTIVO.

El Flujo de Efectivo fue proyectado para cinco años, fue evaluado en base a tres escenarios (optimista, normal y pesimista) los cuales, a su vez, fueron evaluados en dos escenarios más (con y sin apalancamiento). Siguiendo el modelo CAPM.

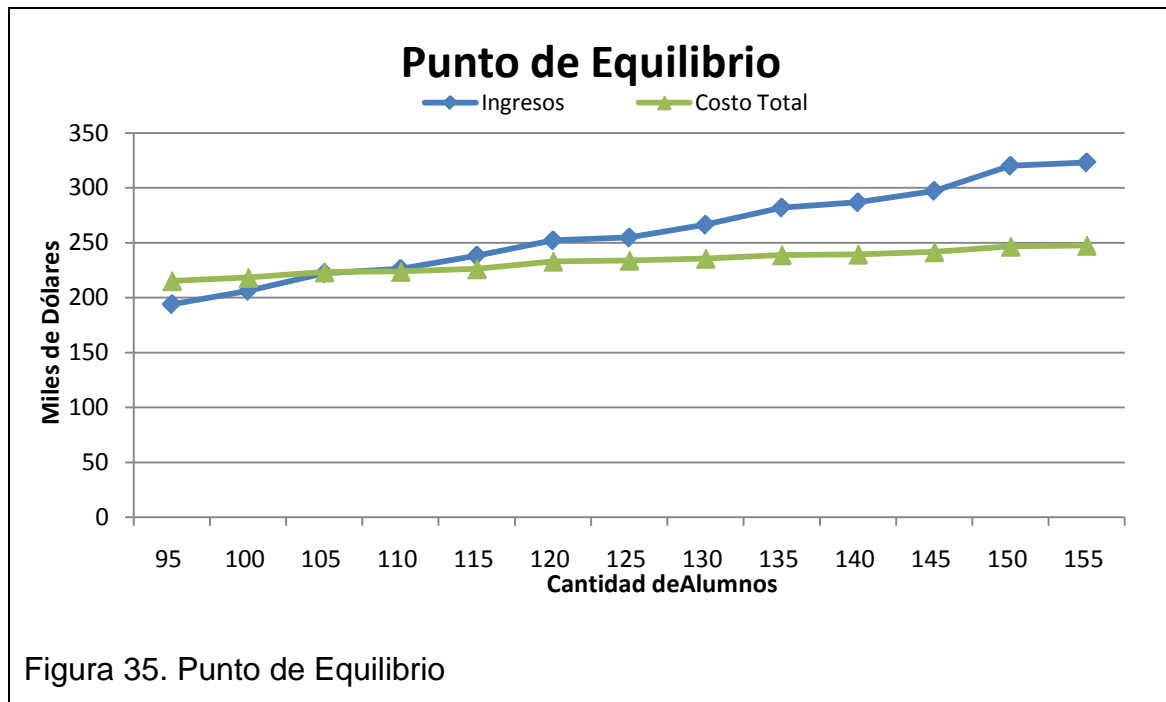
	Apalancado	Desapalancado
CPPC	13,16%	14,39%
Kd	10,85%	10,85%
Ke	15,08%	14,39%
Rf	0,72%	0,72%
Bd	0,76	0,76

Ba	0,91	0,76
(Rm-Rf)	6,43%	6,43%
Deuda	23,50%	0,00%
Patrimonio	76,50%	100,00%
EMBI	8,78%	8,78%



8.7. PUNTO DE EQUILIBRIO.

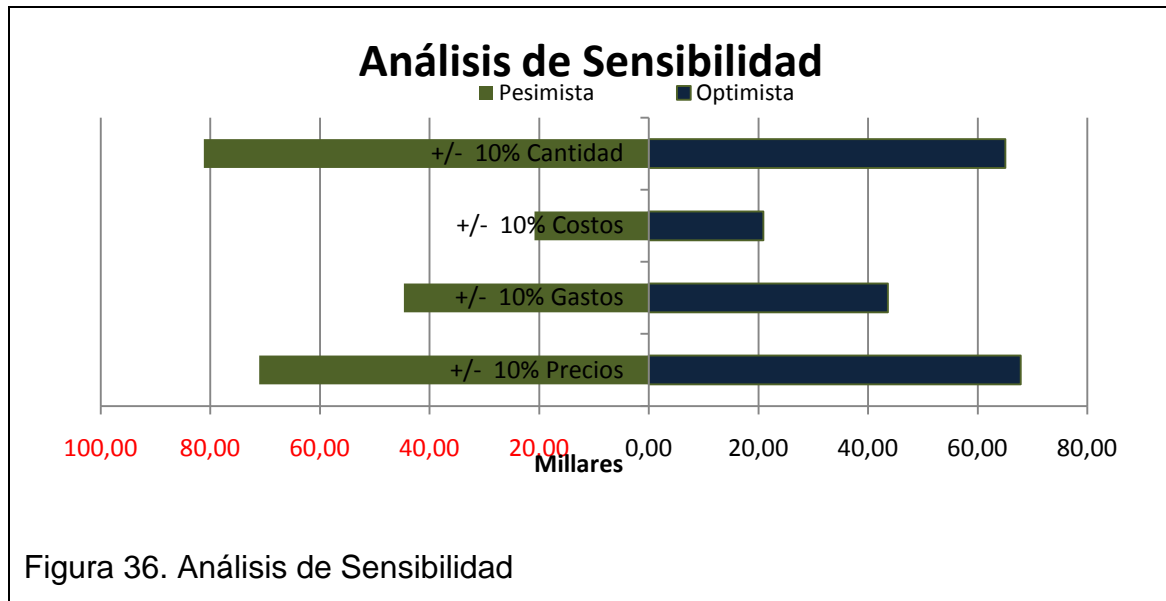
Detalle	Cantidad
Cine	14
Teatro	21
Baile/Danza	28
Pintura	14
Fotografía	14
Música	14
Total	105



8.8. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad consiste en evaluar el plan de negocios ante la variación de las principales variables que afectan a este negocio, el análisis de sensibilidad consistió en mover en un 10% las variables de cantidad, costos y gastos y precio de venta:

El análisis de sensibilidad mostró que el presente proyecto tiene mayores implicaciones ante variaciones de cantidad, gastos y precios de venta.



8.9. INDICADORES FINANCIEROS

Los principales indicadores financieros proyectados para la compañía están relacionados con la liquidez, desempeño y rentabilidad.

8.9.1. Liquidez.

LIQUIDEZ	2012	2013	2014	2015	2016
Razón Ácida	0,27	0,88	3,56	15,41	15,89
Liquidez (AC/PC)	0,38	1,22	4,05	17,41	17,89

LIQUIDEZ	2012	2013	2014	2015	2016
Razón Ácida	0,36	1,39	6,49	16,19	16,60
Liquidez (AC/PC)	0,52	1,81	7,33	18,19	18,60

8.9.2. Rentabilidad

Tabla 47. Ratios de Rentabilidad – Escenario Normal-Apalancado					
RENTABILIDAD	2012	2013	2014	2015	2016
Razón Deuda / Patrimonio	80,03%	62,19%	27,12%	6,11%	2,74%
Margen Bruto	68,28%	68,96%	72,77%	73,07%	73,35%
ROI	-105,2%	15,5%	145,7%	144,0%	138,9%
ROA	-79,9%	20,1%	82,5%	60,4%	42,7%
ROE	-296,9%	30,4%	74,1%	42,3%	29,0%

Tabla 48. Ratios de Rentabilidad – Escenario Normal-Desapalancado					
RENTABILIDAD	2012	2013	2014	2015	2016
Razón Deuda / Patrimonio	48,70%	31,16%	11,53%	3,32%	2,47%
Margen Bruto	68,28%	68,96%	72,77%	73,07%	73,35%
ROI	-100,5%	18,0%	147,6%	145,2%	139,5%
ROA	-79,9%	18,4%	79,1%	53,7%	38,5%
ROE	-120,6%	17,7%	59,3%	36,8%	26,1%

8.9.3. Desempeño

Tabla 49. Ratios de desempeño – Escenario Normal-Apalancado					
OPERATIVOS	2012	2013	2014	2015	2016
Días de Caja	0	3	70	127	193
Días de clientes (Clientes/Vtas. Diarias)	30	30	30	30	30
Días de Inventarios (CMV/STOCK)	90	90	90	90	90
Días de proveedores (Prov./Compras diarias)	45	45	45	45	45

Tabla 50. Ratios de desempeño – Escenario Normal-Desapalancado					
OPERATIVOS	2012	2013	2014	2015	2016
Días de Caja	0	11	76	151	221
Días de clientes (Clientes/Vtas. Diarias)	30	30	30	30	30
Días de Inventarios (CMV/STOCK)	90	90	90	90	90
Días de proveedores (Prov./Compras diarias)	45	45	45	45	45

8.10. VALORACIÓN

Los resultados económicos del plan de negocios están divididos entre los escenarios con y sin apalancamiento:

Tabla 51. Resultados Económicos Apalancados				
	VAN	TIR	MAX EXP	PAYOUT
Pesimista	(32.474)	2,60%	108.694	4,72
Normal	33.734	22,36%	103.508	3,39
Optimista	94.736	35,98%	102.823	2,92

Tabla 52. Resultados Económicos Desapalancados				
	VAN	TIR	MAX EXP	PAYOUT
Pesimista	(35.823)	2,39%	108.694	4,75
Normal	27.414	22,09%	103.508	3,41
Optimista	86.018	35,74%	102.823	2,93

CAPÍTULO IX

9. PROPUESTA DE NEGOCIO

9.1. USO DE FONDOS

El presente proyecto, según los estatutos de la organización, puede permitir el solicitar préstamos los cuales se encuentran a una tasa del 10.85% en promedio.

Tabla 53. Inversión Inicial	
Activo Fijo	46.955,00
Activo Intangible	2.500,00
Capital de Trabajo	36.883,06
TOTAL	86.338,06

9.2. ESTRUCTURA DE CAPITAL

Tomando en consideración los dos escenarios a los cuales ha sido evaluado el plan de negocios, donde hay resultados con y sin apalancamiento. La estructura buscada se muestra a continuación:

Tabla 54. Estructura del Pasivo		
	Apalancado	Desapalancado
Inversión Total	88.378,06	88.378,06
Recursos Provee	2.040,00	2.040,00
Inversión	86.338,06	86.338,06
Apalancamiento	20.289,44	-
Recursos Propios	66.048,61	86.338,00
Recursos Propios		
Socio 1	31.048,61	40.578,86
Socio 2	20.000,00	26.160,41
Socio 3	15.000,00	19.598,73

9.3. RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN

El retorno de la inversión está analizado en base al análisis de los flujos de caja de manera ajustada y libre, los mismos que fueron expuestos a tres escenarios, uno esperado, donde se utilizaron impulsores de valor y drivers económicos estándar acoplados a la estrategia operativa, comercial y administrativa, otro pesimista, en el cual se movieron - 10% del precio del dispositivo; y, por último, un escenario optimista que se realizó el cambio de variables de manera inversa al pesimista.

	VAN	TIR	MAX EXP	PAYOUT
Pesimista	(36.658)	0,55%	101.919	4,94
Normal	25.666	23,51%	90.276	3,41
Optimista	82.972	39,03%	89.591	2,90

	VAN	TIR	MAX EXP	PAYOUT
Pesimista	(35.823)	2,39%	108.694	4,75
Normal	27.414	22,09%	103.508	3,41
Optimista	86.018	35,74%	102.823	2,93

CAPITULO X

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1. Conclusiones

- Los recursos destinados a Educación y Cultura se incrementaron de 2.9% del PIB en 2007 a 4.9% en el año 2009, demostrando que la industria está en crecimiento.
- Desde el 2007 la Constitución de la República del Ecuador, declaró el desarrollo cultural como política de estado.
- La investigación de mercados, determinó que el 90% de encuestados afirma apoyar las producciones artísticas ecuatorianas.
- La investigación de mercados concluyó que de toda la población encuestada el 86.67% si tuviera la oportunidad, sí le interesaría estudiar arte.
- La propuesta del crecimiento en la cadena productiva de la institución, fomenta a los artistas ecuatorianos a nivel nacional e internacional.
- La incorporación de nuevos eslabones en la cadena productiva, es el valor agregado que otorga la compañía y que le permite competir en el mercado.
- El crecimiento en la proyección de ventas llega a los objetivos de la empresa.
- El plan de marketing está diseñado para llegar al segmento esperado y a futuro buscar nuevo nichos de mercado.
- El negocio es rentable, presentando en un escenario normal una viabilidad financiera que refleja un VAN de 33.734 y un TIR de 22,36%.

10.2. Recomendaciones

- El plan de negocios propuesto es viable y conviene ejecutarse, pues en la ciudad no existe un negocio que aglutine a las diferentes áreas del arte para que conjuguen los saberes y se apoyen mutuamente.
- Investigar más instituciones a nivel nacional que puedan fomentar el arte a través de intercambios culturales.
- Invertir con la finalidad de apoyar la promoción de los materiales artísticos a ser desarrollados por los estudiantes de la institución.

REFERENCIAS

1. Moreno (1991). *Pequeño Diccionario de la Lengua Española*. Buenos Aires, Argentina: KAPELUSZ S.A.
2. Porter, M. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. (1a. ed.). Plaza y Jardines Editores S.A.
3. Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva – Técnicas para el Análisis de la Empresa y sus Competidores*. Madrid, España: PIRAMIDE
4. Porter, M. (2010). *La Ventaja Competitiva, Creación y Sostenibilidad de un Desempeño Superior*. (9a. ed.). México DF, México: GRUPO EDITORIAL PATRIA.
5. Sylva, E., Oviedo, A. y Moncada M. (2011). *Políticas para una Revolución Cultural*. (1a. ed.). FONDO Editorial.

ANEXOS

Anexo 1



Objetivo: Esta encuesta pretende conocer la demanda de mercado, gustos y preferencias en cuanto a la implementación de un clúster de arte en el Distrito Metropolitano de Quito (conglomerado de instituciones que apoyen la cadena productiva de una escuela de arte)

MARQUE SU RESPUESTA CON UNA "X"

- 1 **GENERO**
 FEMENINO
 MASCULINO
- 2 **EDAD**
- 3 **OCUPACION**
 ESTUDIA
 TRABAJA
 AMBOS
- 4 **ESCOJA SU SECTOR DE RESIDENCIA**
 NORTE DE QUITO
 CENTRO DE QUITO
 SUR DE QUITO

5 **REALIZA ALGUNA ACTIVIDAD EXTRA A PARTE DE ESTUDIAR Y/O TRABAJAR?**

SI
NO

6 **SI SU RESPUESTA EN LA PREGUNTA 5 FUE NO, SELECCIONE SU NIVEL DE INGRESOS ECONOMICOS MENSUALES**

MENOS DE 400
401 - 800
801 - 1200
MAS DE 1200

7 **SI SU RESPUESTA EN LA PREGUNTA 5 FUE NO: CUALES SON LOS FACTORES QUE LE IMPIDEN REALIZAR ESAS ACTIVIDADES**

TIEMPO
SITUACION ECONOMICA
FALTA DE INSTITUCIONES
NO ME LLAMA LA ATENCION
OTRO

8 **SI SU RESPUESTA EN LA PREGUNTA 5 FUE NO: OPTARIA POR REALIZAR ACTIVIDADES ARTISTICAS EN SU TIEMPO LIBRE**

SI
NO
INDIFERENTE

9 **SI SU RESPUESTA EN LA PREGUNTA 5 FUE SI: CUAL ES LA ACTIVIDAD EXTRA QUE REALIZA**

ACTIVIDADES DEPORTIVAS
ACTIVIDADES ARTISTICAS
OTROS

SELECCIONE QUE ACTIVIDAD ARTISTICA REALIZA

CINE	<input type="checkbox"/>
TEATRO	<input type="checkbox"/>
BAILE O DANZA	<input type="checkbox"/>
MUSICA	<input type="checkbox"/>
FOTOGRAFIA	<input type="checkbox"/>
OTRO	<input type="checkbox"/>

10 **SI SU RESPUESTA EN LA PREGUNTA 5 FUE SI: PORQUE REALIZA
ACTIVIDADES EXTRAS**

SALIR DE LA RUTINA	<input type="checkbox"/>
APRENDER ALGO NUEVO	<input type="checkbox"/>
CONOCER NUEVOS AMIGOS	<input type="checkbox"/>

11 **SI SU RESPUESTA EN LA PREGUNTA 5 FUE SI: SELECCIONE DE
ACUERDO A SU PREFERENCIA LOS FACTORES MAS IMPORTANTES
DEL SITIO DONDE REALIZA ACTIVIDADES EXTRAS**

	MUY IMPORTANTE	IMPORTANTE	INDIFERENTE
INFRAESTRUCTURA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MARCAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
POPULARIDAD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SECTOR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CALIDAD DE SERVICIOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LIMPIEZA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12 **APOYA A LA PRODUCCION DE MATERIALES ARTISTICOS
ECUATORIANOS**

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
INDIFERENTE	<input type="checkbox"/>

13 **CALIFIQUE SEGÚN SU CRITERIO LAS PRODUCCIONES ECUATORIANAS
CON RESPECTO A**

	MUY BUENO	BUENO	REGULAR
CINE			
TEATRO			
BAILE/DANZA PROFESIONAL			
MUSICA			

14 **SI TUVIERA LA OPORTUNIDAD, LE INTERESARIA EL ESTUDIO O EL PERFECCIONAMIENTO DE ALGUN TIPO DE ARTE**

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
INDIFERENTE	<input type="checkbox"/>

SI SU RESPUESTA ANTERIOR FUE POSITIVA: QUE TIPO DE ARTE ESCOGERIA PARA ESTUDIAR O PERFECCIONAR (PUEDE SELECCIONAR MAS DE UNO)

CINE	<input type="checkbox"/>
TEATRO	<input type="checkbox"/>
BAILE/DANZA	<input type="checkbox"/>
MUSICA	<input type="checkbox"/>
PINTURA	<input type="checkbox"/>
FOTOGRAFIA	<input type="checkbox"/>

15 **CITE DOS INSTITUCIONES QUE CONOZCA PARA REALIZAR ESTUDIOS DE:**

CINE

TEATRO

MUSICA

BAILE/DANZA PROFESIONAL

Anexo 2

CINE

BASICO	<p>Historia del Cine</p> <p>Creación Escrita: Aprende a escribir de manera eficaz y significativa.</p> <p>Observación y creatividad: Logra ver más allá de lo aparente; imaginar y crear.</p> <p>Comunicación Escénica: Expresa con el cuerpo y la voz</p>
BASICO ESPECIFICO	<p>Realización y Producción Cinematográfica</p> <p>Guión</p> <p>Montaje Y Producción</p> <p>Comunicación Escénica: Expresa con el cuerpo y la voz</p>
AVANZADO	<p>Dirección de Arte</p> <p>Dirección de Actores para Cámara</p> <p>Emprendimiento y Liderazgo: Crea un proyecto emprendedor y desarrolla habilidades de líder</p> <p>Comunicación Escénica: Expresa con el cuerpo y la voz</p>

TEATRO

BASICO	<p>Historia del Teatro</p> <p>Técnica Vocal</p> <p>Técnicas de Entrenamiento Físico</p> <p>Actuación</p>
BASICO ESPECIFICO	<p>Guión</p> <p>Técnica Vocal</p> <p>Actuación</p> <p>Producción</p>
AVANZADO	<p>Dirección de Arte</p> <p>Creación Escrita: Aprende a escribir de manera eficaz y significativa.</p> <p>Gestión de proyectos</p> <p>Actuación</p>

BAILE/DANZA

BASICO	<p>Historia de la Danza</p> <p>Acondicionamiento para Danza</p> <p>Danzas Nacionales y Ballet</p>
BASICO	<p>Danza Contemporanea</p>

ESPECIFICO	Improvisación Composición Coreográfica
AVANZADO	Ballet - Danza Contemporánea Culturas Occidentales y Orientales Estudios Contemporáneos Composición Coreográfica

PINTURA

BASICO ESPECIFICO	Creación de Dibujo Colores Técnicas de volumen
AVANZADO	Creación de Dibujo Estética de las Artes Técnicas de manejo de materiales

FOTOGRAFIA

BASICO	Técnica Fotográfica Fotografía, Imagen y Visualidad Estética fotográfica
BASICO ESPECIFICO	Edición Fotográfica El lenguaje del color Corrección de Color
AVANZADO	Intervenciones de Color Adaptación Panoramas Edición HDR

MUSICA

BASICO	Intrumento principal Armonía y Entrenamiento Auditivo Intrumento complementario
BASICO ESPECIFICO	Aplicación armónica y auditiva Vientos Ensamble musical
AVANZADO	Notación musical digital Estudios Contemporáneos Considetaciones Armónicas e Improvisación

Anexo 3

Módulo 1
Módulo 2
Módulo 3

CINE				
Meses	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Total Alumnos
1	10			10
2	10			10
3	10			10
4	5	11		16
5	5	11		16
6	5	11		16
7	3	5	12	20
8	3	5	12	20
9	3	5	12	20
10				
11				
12				
13	13	3	6	22
14	13	3	6	22
15	13	3	6	22
16	6	14	3	23
17	6	14	3	23
18	6	14	3	23
19	3	7	15	25
20	3	7	15	25
21	3	7	15	25
22				
23				
24				
25	16	4	7	27
26	16	4	7	27
27	16	4	7	27
28	8	17	4	29
29	8	17	4	29
30	8	17	4	29
31	4	8	18	30
32	4	8	18	30
33	4	8	18	30
34				

35				
36				
37	16	4	7	27
38	16	4	7	27
39	16	4	7	27
40	8	17	4	29
41	8	17	4	29
42	8	17	4	29
43	4	8	18	30

TEATRO

Meses	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Total Alumnos
1	15			15
2	15			15
3	15			15
4	7	16		23
5	7	16		23
6	7	16		23
7	4	8	17	29
8	4	8	17	29
9	4	8	17	29
10				
11				
12				
13	18	4	8	30
14	18	4	8	30
15	18	4	8	30
16	9	19	4	32
17	9	19	4	32
18	9	19	4	32
19	5	9	20	34
20	5	9	20	34
21	5	9	20	34
22				
23				
24				
25	22	5	10	37
26	22	5	10	37
27	22	5	10	37
28	11	24	6	41
29	11	24	6	41
30	11	24	6	41

31	6	12	26	44
32	6	12	26	44
33	6	12	26	44
34				
35				
36				
37	22	5	10	37
38	22	5	10	37
39	22	5	10	37
40	11	24	6	41
41	11	24	6	41
42	11	24	6	41
43	6	12	26	44
44	6	12	26	44
45	6	12	26	44
46				
47				
48				
49	22	5	10	37
50	22	5	10	37
51	22	5	10	37
52	11	24	6	41
53	11	24	6	41
54	11	24	6	41
55	6	12	26	44
56	6	12	26	44
57	6	12	26	44
58				
59				
60				

BAILE/DANZA				
-------------	--	--	--	--

Meses	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Total Alumnos
1	20			20
2	20			20
3	20			20
4	10	24		34
5	10	24		34
6	10	24		34
7	6	12	28	46
8	6	12	28	46
9	6	12	28	46

10				
11				
12				
13	33	7	14	54
14	33	7	14	54
15	33	7	14	54
16	16	39	8	63
17	16	39	8	63
18	16	39	8	63
19	9	19	46	74
20	9	19	46	74
21	9	19	46	74
22				
23				
24				
25	55	11	23	89
26	55	11	23	89
27	55	11	23	89
28	27	66	13	106
29	27	66	13	106
30	27	66	13	106
31	16	33	79	128
32	16	33	79	128
33	16	33	79	128
34				
35				
36				
37	55	11	23	89
38	55	11	23	89
39	55	11	23	89
40	27	66	13	106
41	27	66	13	106
42	27	66	13	106
43	16	33	79	128
44	16	33	79	128
45	16	33	79	128
46				
47				
48				
49	55	11	23	89
50	55	11	23	89
51	55	11	23	89
52	27	66	13	106
53	27	66	13	106

54	27	66	13	106
55	16	33	79	128
56	16	33	79	128
57	16	33	79	128
58				
59				
60				

PINTURA

Meses	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Total Alumnos
1	10			10
2	10			10
3	10			10
4	5	10		15
5	5	10		15
6	5	10		15
7	3	5	10	18
8	3	5	10	18
9	3	5	10	18
10				
11				
12				
13	10	3	5	18
14	10	3	5	18
15	10	3	5	18
16	5	10	3	18
17	5	10	3	18
18	5	10	3	18
19	3	5	10	18
20	3	5	10	18
21	3	5	10	18
22				
23				
24				
25	10	3	5	18
26	10	3	5	18
27	10	3	5	18
28	5	10	3	18
29	5	10	3	18
30	5	10	3	18
31	3	5	10	18
32	3	5	10	18

33	3	5	10	18
34				
35				
36				
37	10	3	5	18
38	10	3	5	18
39	10	3	5	18
40	5	10	3	18
41	5	10	3	18
42	5	10	3	18
43	3	5	10	18
44	3	5	10	18
45	3	5	10	18
46				
47				
48				
49	10	3	5	18
50	10	3	5	18
51	10	3	5	18
52	5	10	3	18
53	5	10	3	18
54	5	10	3	18
55	3	5	10	18
56	3	5	10	18
57	3	5	10	18
58				
59				
60				

FOTOGRAFÍA

Meses	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Total Alumnos
1	10			10
2	10			10
3	10			10
4	5	11		16
5	5	11		16
6	5	11		16
7	3	5	12	20
8	3	5	12	20
9	3	5	12	20
10				
11				

12				
13	13	3	6	22
14	13	3	6	22
15	13	3	6	22
16	6	14	3	23
17	6	14	3	23
18	6	14	3	23
19	3	7	16	26
20	3	7	16	26
21	3	7	16	26
22				
23				
24				
25	18	4	8	30
26	18	4	8	30
27	18	4	8	30
28	9	20	4	33
29	9	20	4	33
30	9	20	4	33
31	5	10	23	38
32	5	10	23	38
33	5	10	23	38
34				
35				
36				
37	18	4	8	30
38	18	4	8	30
39	18	4	8	30
40	9	20	4	33
41	9	20	4	33
42	9	20	4	33
43	5	10	23	38
44	5	10	23	38
45	5	10	23	38
46				
47				
48				
49	18	4	8	30
50	18	4	8	30
51	18	4	8	30
52	9	20	4	33
53	9	20	4	33
54	9	20	4	33
55	5	10	23	38

56	5	10	23	38
57	5	10	23	38
58				
59				
60				

MÚSICA

Meses	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Total Alumnos
1	10			10
2	10			10
3	10			10
4	5	12		17
5	5	12		17
6	5	12		17
7	3	6	14	23
8	3	6	14	23
9	3	6	14	23
10				
11				
12				
13	16	3	7	26
14	16	3	7	26
15	16	3	7	26
16	8	19	4	31
17	8	19	4	31
18	8	19	4	31
19	4	9	22	35
20	4	9	22	35
21	4	9	22	35
22				
23				
24				
25	26	5	11	42
26	26	5	11	42
27	26	5	11	42
28	13	31	6	50
29	13	31	6	50
30	13	31	6	50
31	7	15	37	59
32	7	15	37	59
33	7	15	37	59
34				

35				
36				
37	26	5	11	42
38	26	5	11	42
39	26	5	11	42
40	13	31	6	50
41	13	31	6	50
42	13	31	6	50
43	7	15	37	59
44	7	15	37	59
45	7	15	37	59
46				
47				
48				
49	26	5	11	42
50	26	5	11	42
51	26	5	11	42
52	13	31	6	50
53	13	31	6	50
54	13	31	6	50
55	7	15	37	59
56	7	15	37	59
57	7	15	37	59
58				
59				
60				

Anexo 4

Anexo 4

CINE	CRECIMIENTO NUEVOS MODULOS	PROPUESTA
I.A.V.Q, Instituto de Artes Visuales de Quito	20%	10%
INCINE, INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO DE CINE Y ACTUACIÓN	22%	
ACADEMIA DE FORMACION ARTISTICA ARTENTRES CIA. LTDA.	13%	
PROMEDIO	18%	
TEATRO	CRECIMIENTO NUEVOS MODULOS	PROPUESTA
CONTRAPUNTO ESCUELA	10%	10%
GRUPO DE TEATRO MALAYERBA	25%	
ESCUELA DE BELLAS ARTES" GEORGE FRIEDERICH HANDEL	13%	
PROMEDIO	16%	
PINTURA	CRECIMIENTO NUEVOS MODULOS	PROPUESTA
ESCUELA DE PINTURA CLÁSICA	22%	5%
GUAYASAMIN INSTITUTE	13%	
PROMEDIO	18%	
BAILE/DANZA	CRECIMIENTO NUEVOS MODULOS	PROPUESTA
TROPICALDANCE S.A.	30%	20%
BALLET NACIONAL DE ECUADOR	25%	
DAMIANA LEVY	35%	
PROMEDIO	30%	
FOTOGRAFIA	CRECIMIENTO NUEVOS MODULOS	PROPUESTA
CIAF, CENTRO DE LA IMAGEN ALIANZA FRANCESA DE QUITO	30%	10%
asociacion-humboldt	25%	
JAIME PAVON	10%	
PROMEDIO	22%	
MUSICA	CRECIMIENTO NUEVOS MODULOS	PROPUESTA
MOZARTE CONSERVATORIO DE MÚSICA	30%	20%
CONSERVATORIO NACIONAL	35%	
G.A.M. ESCUELA DE MÚSICA		
PROMEDIO	33%	

Anexo 5

SUELDOS Y SALARIOS

Personal Administrativo

ROL AÑO 1

CARGO	ROL DE PAGOS					ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Gerente General	800,00	1	9.600,00	897,60	8.702,40	800,00	292,00	-	362,60	1.070,40	2.525,00	11.227,40
Asistente	350,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gerente Comercial	600,00	1	7.200,00	673,20	6.526,80	600,00	292,00	-	271,95	802,80	1.966,75	8.493,55
Contador	450,00	1	5.400,00	504,90	4.895,10	450,00	292,00	-	203,96	602,10	1.548,06	6.443,16
Supervisor de ventas	350,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ventas internas	300,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ventas externas 1	300,00	1	3.600,00	336,60	3.263,40	300,00	292,00	-	135,98	401,40	1.129,38	4.392,78
Ventas externas 2	300,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gerente de servicios	600,00	1	7.200,00	673,20	6.526,80	600,00	292,00	-	271,95	802,80	1.966,75	8.493,55
Recepcionista	350,00	1	4.200,00	392,70	3.807,30	350,00	292,00	-	158,64	468,30	1.268,94	5.076,24
Limpieza	300,00	2	7.200,00	673,20	6.526,80	600,00	584,00	-	271,95	802,80	2.258,75	8.785,55
TOTAL	4.700,00	8,00	44.400,00	4.151,40	40.248,60	3.700,00	2.336,00	-	1.677,03	4.950,60	12.663,63	52.912,23

ROL AÑO 2												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Gerente General	816,00	1	9.792,00	915,55	8.876,45	816,00	300,76	739,70	369,85	1.091,81	3.318,12	12.194,57
Asistente	357,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gerente Comercial	612,00	1	7.344,00	686,66	6.657,34	612,00	300,76	554,78	277,39	818,86	2.563,78	9.221,12
Contador	459,00	1	5.508,00	515,00	4.993,00	459,00	300,76	416,08	208,04	614,14	1.998,03	6.991,03
Supervisor de ventas	357,00	1	4.284,00	400,55	3.883,45	357,00	300,76	323,62	161,81	477,67	1.620,86	5.504,30
Ventas internas	306,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ventas externas 1	306,00	1	3.672,00	343,33	3.328,67	306,00	300,76	277,39	138,69	409,43	1.432,27	4.760,94
Ventas externas 2	306,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gerente de servicios	612,00	1	7.344,00	686,66	6.657,34	612,00	300,76	554,78	277,39	818,86	2.563,78	9.221,12
Recepcionista	357,00	1	4.284,00	400,55	3.883,45	357,00	300,76	323,62	161,81	477,67	1.620,86	5.504,30
Limpieza	306,00	2	7.344,00	686,66	6.657,34	612,00	601,52	554,78	277,39	818,86	2.864,54	9.521,88
TOTAL	4.794,00	9,00	49.572,00	4.634,98	44.937,02	4.131,00	2.706,84	3.744,75	1.872,38	5.527,28	17.982,25	62.919,26

ROL AÑO 3												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Gerente General	832,32	1	9.987,84	933,86	9.053,98	832,32	309,78	754,50	377,25	1.113,64	3.387,49	12.441,47
Asistente	364,14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gerente Comercial	624,24	1	7.490,88	700,40	6.790,48	624,24	309,78	565,87	282,94	835,23	2.618,07	9.408,55
Contador	468,18	1	5.618,16	525,30	5.092,86	468,18	309,78	424,41	212,20	626,42	2.041,00	7.133,86
Supervisor de ventas	364,14	1	4.369,68	408,57	3.961,11	364,14	309,78	330,09	165,05	487,22	1.656,28	5.617,40
Ventas internas	312,12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ventas externas 1	312,12	1	3.745,44	350,20	3.395,24	312,12	309,78	282,94	141,47	417,62	1.463,92	4.859,17
Ventas externas 2	312,12	1	3.745,44	350,20	3.395,24	312,12	-	282,94	141,47	417,62	1.154,14	4.549,38
Gerente de servicios	624,24	1	7.490,88	700,40	6.790,48	624,24	309,78	565,87	282,94	835,23	2.618,07	9.408,55
Recepcionista	364,14	1	4.369,68	408,57	3.961,11	364,14	309,78	330,09	165,05	487,22	1.656,28	5.617,40
Limpieza	312,12	2	7.490,88	700,40	6.790,48	624,24	1.239,13	565,87	282,94	835,23	3.547,41	10.337,90
TOTAL	4.889,88	10,00	54.308,88	5.077,88	49.231,00	4.525,74	3.407,61	4.102,58	2.051,29	6.055,44	20.142,67	69.373,67

ROL AÑO 4												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Gerente General	848,97	1	10.187,60	952,54	9.235,06	848,97	319,08	769,59	384,79	1.135,92	3.458,34	12.693,40
Asistente	371,42	2	8.914,15	833,47	8.080,67	742,85	-	673,39	336,69	993,93	2.746,86	10.827,53
Gerente Comercial	636,72	1	7.640,70	714,41	6.926,29	636,72	319,08	577,19	288,60	851,94	2.673,53	9.599,82
Contador	477,54	1	5.730,52	535,80	5.194,72	477,54	319,08	432,89	216,45	638,95	2.084,91	7.279,63
Supervisor de ventas	371,42	1	4.457,07	416,74	4.040,34	371,42	319,08	336,69	168,35	496,96	1.692,50	5.732,84
Ventas internas	318,36	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ventas externas 1	318,36	1	3.820,35	357,20	3.463,15	318,36	319,08	288,60	144,30	425,97	1.496,30	4.959,45
Ventas externas 2	318,36	1	3.820,35	357,20	3.463,15	318,36	-	288,60	144,30	425,97	1.177,22	4.640,37
Gerente de servicios	636,72	1	7.640,70	714,41	6.926,29	636,72	319,08	577,19	288,60	851,94	2.673,53	9.599,82
Recepcionista	371,42	1	4.457,07	416,74	4.040,34	371,42	319,08	336,69	168,35	496,96	1.692,50	5.732,84
Limpieza	318,36	2	7.640,70	714,41	6.926,29	636,72	2.552,61	577,19	288,60	851,94	4.907,06	11.833,35
TOTAL	4.987,68	12,00	64.309,20	6.012,91	58.296,29	5.359,10	4.786,14	4.858,02	2.429,01	7.170,48	24.602,76	82.899,05

ROL AÑO 5												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensua	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Gerente General	865,95	1	10.391,35	971,59	9.419,76	865,95	328,65	784,98	392,49	1.158,64	3.530,70	12.950,46
Asistente	378,85	2	9.092,43	850,14	8.242,29	757,70	-	686,86	343,43	1.013,81	2.801,79	11.044,08
Gerente Comercial	649,46	1	7.793,51	728,69	7.064,82	649,46	328,65	588,73	294,37	868,98	2.730,19	9.795,00
Contador	487,09	1	5.845,13	546,52	5.298,61	487,09	328,65	441,55	220,78	651,73	2.129,80	7.428,42
Supervisor de ventas	378,85	1	4.546,22	425,07	4.121,14	378,85	328,65	343,43	171,71	506,90	1.729,55	5.850,69
Ventas internas	324,73	1	3.896,76	364,35	3.532,41	324,73	-	294,37	147,18	434,49	1.200,77	4.733,18
Ventas externas 1	324,73	1	3.896,76	364,35	3.532,41	324,73	328,65	294,37	147,18	434,49	1.529,42	5.061,83
Ventas externas 2	324,73	1	3.896,76	364,35	3.532,41	324,73	-	294,37	147,18	434,49	1.200,77	4.733,18
Gerente de servicios	649,46	1	7.793,51	728,69	7.064,82	649,46	328,65	588,73	294,37	868,98	2.730,19	9.795,00
Recepcionista	378,85	1	4.546,22	425,07	4.121,14	378,85	328,65	343,43	171,71	506,90	1.729,55	5.850,69
Limpieza	324,73	2	7.793,51	728,69	7.064,82	649,46	5.258,38	588,73	294,37	868,98	7.659,92	14.724,73
TOTAL	5.087,43	13,00	69.492,14	6.497,52	62.994,63	5.791,01	7.558,92	5.249,55	2.624,78	7.748,37	28.972,63	91.967,26

RESUMEN DE SUELDOS Y SALARIOS					
RUBRO	AÑO				
	1	2	3	4	5
Personal Administrativo	52.912,23	62.919,26	69.373,67	82.899,05	91.967,26
TOTAL	52.912,23	62.919,26	69.373,67	82.899,05	91.967,26

Anexo 6

ADECUACIÓN INSTALACIONES				
RUBRO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITAR-directo	PRECIO TOTAL-directo
ADECUACION DE OFICINAS				
Divisiones Para Aulas Y Oficinas	m2	350.00	15.00	5,250.00
Pintura	m2	350.00	9.00	3,150.00
Espacios Verdes	m2	40.00	4.00	160.00
SUB TOTAL			US	8,560.00
INSTALACIONES ELECTRICAS				
Punto De Instalación	Pto	22.00	12.00	264.00
Manguera De 1/2 "	m	120.00	2.00	240.00
Interruptor Simple	U	54.00	4.00	216.00
Luminaria Fluorecente 200W	U	25.00	15.00	375.00
Tomacorriente De 115V, 15A	U	45.00	8.00	360.00
SUB TOTAL INSTALACIONES ELECTRICAS			US	1,455.00
INSTALACIONES TELEFÓNICAS				
Central Telefónica	U	1.00	500.00	500.00
Instalación De Extenciones Oficinas	U	11.00	20.00	220.00
SUB TOTAL INSTALACIONES TELEFÓNICAS			US	720.00
TOTAL INFRAESTRUCTURA			US	10,735.00

Anexo 7

MUEBLES Y ENSERES				
RUBRO	CANTIDAD	MARCA	PRECIO UNITARIO	TOTAL
ESCRITORIOS (ESTACIONES DE TRABAJO)	11		150.00	1,650.00
SILLONES	11		80.00	880.00
MESA REUNIONES	1		130.00	130.00
SILLAS	8		35.00	280.00
MESA SALA PROFESORES	1		160.00	160.00
SILLAS	8		35.00	280.00
JUEGO DE SALA	1		550.00	550.00
ESCRITORIOS ALUMNOS	100		35.00	3,500.00
ESCRITORIOS PROFESORES	8		150.00	1,200.00
SILLAS	8		35.00	280.00
PIZARRON TIZA LIQUIDA 120 X 80	8		40.00	320.00
TOTAL MUEBLES Y ENSERES				9,230.00

Anexo 8

EQUIPO ELECTRONICO				
RUBRO	CANTIDAD	MARCA	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Impresora multifunción (scanner y fax) MULTIFUNCION EPSON STYLUS TX 235 W MAS SISTEMA COMPUIDEA DE TINTA CONTINUA + TINTA SEMPIGMENTADA	6	EPSON	150,00	900,00
Telefono Inalambrico Motorola Dect 6.0	11	MOTOROLA	35,00	385,00
Proyector Sony Datashow Lcd	5	SONY	1.200,00	6.000,00
Copiadora Canon Imagerunner 2200	1	CANON	1.500,00	1.500,00
Equipo de Sonido - Teatro En Casa Pioneer Htz212 Bluera y 3d Salida 13700w.pmpo	1	PIONEER	530,00	530,00
Parlantes, amplificadores 15 PULGADAS DE 1600 WATSS MAXIMO 300RMS+	5	-	350,00	1.750,00
Micrófono inalámbrico doble de mano 40 metros de alcance Frecuencia : 460-970 MHz UHF Incluye: base receptora, cable, batería	5	UHV	85,00	425,00
TV Lg Plasma 50 Hd	1	LG	1.100,00	1.100,00
Computador Core I3 3.3 Ghz +4gb+disco 500 + Lcd De 18.5	6	DELL	500,00	3.000,00
LAPTOP HP Pavilion G62-223 Athlon II X2 N330 2.3GHz Disco Duro 500GB Memoria Ram 4 GB 15.6" Pulgadas LS DVD-RW Windows 7 HP Webcam	9	HP	600,00	5.400,00
TOTAL EQUIPO DE COMPUTO				20.990,00

Anexo 9

CAPITAL DE TRABAJO		
Activo		
Caja-Efectivo		1.000,00
Servicios	900,00	
Sueldos y salarios	13.228,06	
Publicidad - Lanzamiento	2.500,00	
Servicios web	2.095,00	
Arriendos	11.100,00	
Guardianía	3.000,00	
Bancos-Cuenta Corriente		32.823,06
Disponible en Caja		33.823,06
Cuentas por Cobrar Clientes		-
Inventarios de Materias		5.100,00
Activo Corriente		38.923,06
Pasivos		
Proveedores locales	(2.040,00)	
Cuentas por Pagar Proveedores		(2.040,00)
Préstamos	-	
Pasivo Largo Plazo		-
Pasivos Corrientes		(2.040,00)
CAPITAL DE TRABAJO		36.883,06

Anexo 10

ALUMNOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CINE	46	70	86	86	86
TEATRO	67	96	122	122	122
BAILE/DANZA	100	191	323	323	323
PINTURA	43	54	54	54	54
FOTOGRAFIA	46	71	101	101	101
MUSICA	50	92	151	151	151
TOTAL	352	574	837	837	837
FACTORES DE ESCALAMIENTO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CINE	1	1,02	1,04	1,06	1,08
TEATRO	1	1,02	1,04	1,06	1,08
BAILE/DANZA	1	1,02	1,04	1,06	1,08
PINTURA	1	1,02	1,04	1,06	1,08
FOTOGRAFIA	1	1,02	1,04	1,06	1,08
MUSICA	1	1,02	1,04	1,06	1,08
MATRICULAS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CINE	6.900,00	10.500,00	12.900,00	12.900,00	12.900,00
TEATRO	10.050,00	14.400,00	18.300,00	18.300,00	18.300,00
BAILE/DANZA	15.000,00	28.650,00	48.450,00	48.450,00	48.450,00
PINTURA	6.450,00	8.100,00	8.100,00	8.100,00	8.100,00
FOTOGRAFIA	7.590,00	11.715,00	16.665,00	16.665,00	16.665,00
MUSICA	7.500,00	13.800,00	22.650,00	22.650,00	22.650,00
PENSIONES					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CINE	13.110,00	19.950,00	24.510,00	24.510,00	24.510,00
TEATRO	9.095,00	27.360,00	34.770,00	34.770,00	34.770,00
BAILE/DANZA	28.500,00	54.435,00	92.055,00	92.055,00	92.055,00
PINTURA	10.965,00	13.770,00	13.770,00	13.770,00	13.770,00
FOTOGRAFIA	13.110,00	20.235,00	28.785,00	28.785,00	28.785,00
MUSICA	14.250,00	26.220,00	43.035,00	43.035,00	43.035,00

Anexo 11

GASTOS ADMINISTRATIVOS						
RUBRO	MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LUZ ELECTRICA	100,00	1.200,00				
AGUA POTABLE	100,00	1.200,00				
TELEFONO	100,00	1.200,00				
Gastos Servicios Básicos		3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
Personal Administrativo		52.912,23				
Gastos Sueldos y salarios		52.912,23	62.919,26	69.373,67	82.899,05	91.967,26
Depreciaciones		9.056,42	9.056,42	9.056,42	2.059,75	2.059,75
Amortizaciones		500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Arriendos		44.400,00	44.400,00	44.400,00	44.400,00	44.400,00
Publicidad-Marketing		30.000,00	30.600,00	31.212,00	31.836,24	32.472,96
INTERNET CONECTIVIDAD	185,00	2.220,00				
DOMINIO WEB	3,33	40,00				
HOSTING	10,00	120,00				
PAGINA WEB (DISEÑO Y PROGRAMACION)	125,00	1.500,00				
Servicios de Internet		3.880,00	3.880,00	3.880,00	3.880,00	3.880,00
Reposición de materiales		1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Servicio de Guardianía		12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Total Gastos Administrativos		157.548,64	168.155,68	175.222,08	182.375,04	192.079,98

Anexo 12

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos	161.595	262.274	384.452	390.372	396.555
Cine	13.110	20.349	25.500	26.010	26.530
Teatro	19.095	27.907	36.175	36.898	37.636
Baile/Danza	28.500	55.524	95.774	97.690	99.643
Pintura	10.965	14.045	14.326	14.613	14.905
Fotografía	13.110	20.640	29.948	30.547	31.158
Música	14.250	26.744	44.774	45.669	46.582
Cursos especiales	9.075	9.900	10.890	11.880	13.035
Matrículas	53.490	87.165	127.065	127.065	127.065
COSTO DE VENTAS	51.251	81.405	104.695	105.145	105.670
Cine	2.300	3.500	4.300	4.300	4.300
Teatro	3.350	4.800	6.100	6.100	6.100
Baile/Danza	5.000	9.550	16.150	16.150	16.150
Pintura	6.450	8.100	8.100	8.100	8.100
Fotografía	3.910	6.035	8.585	8.585	8.585
Música	2.500	4.600	7.550	7.550	7.550
Cursos especiales	4.125	4.500	4.950	5.400	5.925
MOD	23.616	40.320	48.960	48.960	48.960
BENEFICIO BRUTO	110.344	180.869	279.757	285.227	290.885
GASTOS ADMINISTRATIVOS	157.549	168.156	175.222	182.375	192.080
Gastos Servicios Básicos	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Gastos Sueldos y salarios	52.912	62.919	69.374	82.899	91.967
Depreciaciones	9.056	9.056	9.056	2.060	2.060
Amortizaciones	500	500	500	500	500
Arriendos	44.400	44.400	44.400	44.400	44.400
Marketing	30.000	30.600	31.212	31.836	32.473
Servicios de Internet	3.880	3.880	3.880	3.880	3.880
Reposición de materiales	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Servicio de Guardianía	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
BENEFICIO OPERATIVO	(47.205)	12.714	104.535	102.852	98.805
UAI	(47.205)	12.714	104.535	102.852	98.805

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
GASTOS FINANCIEROS	2.201	1.761	1.321	881	440
UAIMPUESTOS	(49.406)	10.953	103.214	101.971	98.365
PARTICIPACIÓN LABORAL	0	1.643	15.482	15.296	14.755
UTILIDAD ANTES IR	(49.406)	9.310	87.732	86.675	83.610
IMPUESTO A LA RENTA	0	2.048	19.301	19.069	18.394
UTILIDAD NETA	(49.406)	7.262	68.431	67.607	65.216

Anexo 13

BALANCES PROYECTADOS						
	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Activos	88.378	59.108	63.223	126.693	170.348	231.506
Caja Excedente	0,00	0	0	0	48.920	109.601
Activo Corriente	38.923	19.344	33.100	106.228	110.523	113.565
Disponible en Caja	33.823	0	2.097	61.494	65.296	67.823
Caja	1.000	0	1.000	1.000	1.000	1.000
Efectivo	1.000	0	1.000	1.000	1.000	1.000
Bancos	32.823	0	1.097	60.494	64.296	66.823
Cuenta Corriente	32.823	0	1.097	60.494	64.296	66.823
Cuentas por Cobrar Clientes	0	13.466	21.856	32.038	32.531	33.046
Cuentas por Cobrar Clientes	0	13.466	21.856	32.038	32.531	33.046
Inventarios	5.100	5.878	9.146	12.696	12.696	12.696
Inventarios de Materias	5.100	5.878	9.146	12.696	12.696	12.696
Activos Fijos	46.955	46.955	46.955	46.955	46.955	46.955
Edificios	10.735	10.735	10.735	10.735	10.735	10.735
Vehículos	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	9.230	9.230	9.230	9.230	9.230	9.230
Equipo Electrónico	20.990	20.990	20.990	20.990	20.990	20.990
Equipos de Oficina	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Provisión Cuentas Incobrables	0	135	219	320	325	330
Depreciaciones	0	9.056	9.056	9.056	2.060	2.060
Depreciaciones Acum. A. Fijos	0	9.056	18.113	27.169	36.226	38.285
Actvos Intangibles	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Constitución	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Amortizaciones	0	500	500	500	500	500
Amortizaciones Acum. A. Intan	0	500	1.000	1.500	2.000	2.500
Pasivos	22.329	66.693	39.319	34.358	10.406	6.348
Pasivo Corriente	2.040	50.461	27.146	26.243	6.348	6.348
DCP	0	47.522	22.572	19.895	0	0

	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Cuentas por Pagar Proveedores	2.040	2.939	4.573	6.348	6.348	6.348
Proveedores locales	2.040	2.939	4.573	6.348	6.348	6.348
Pasivo Largo Plazo	20.289	16.232	12.174	8.116	4.058	0
Préstamos	20.289	16.232	12.174	8.116	4.058	0
Patrimonio	66.049	16.643	23.904	92.335	159.942	225.158
Capital Social	66.049	66.049	66.049	66.049	66.049	66.049
Utilidad / Pérdida	0	-49.406	7.262	68.431	67.607	65.216
Utilidades Retenidas	0	-49.406	-42.144	26.286	93.893	159.109
Dividendos Pagados	0	0	0	0	0	0
Total Pasivo + Patrimonio	88.378	83.335	63.223	126.693	170.348	231.506