



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA ACADEMIA DE FORMACIÓN
ARTÍSTICA ESPECIALIZADA EN MÚSICA, DANZA, TEATRO Y ARTES PLÁSTICAS
EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniera en Negocios Internacionales

Profesor Guía

MBA Diego Patricio Torres Contreras

Autora

Patricia Carolina Remache Coyago

Año

2015

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

MBA Diego Patricio Torres Contreras

C.C: 1705069993

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”

Patricia Carolina Remache Coyago

C.C: 1721164083

AGRADECIMIENTO

A Dios, mi familia y amigos por su apoyo incondicional. A los docentes de la Universidad de las Américas por impartir su conocimiento a los estudiantes y en especial a mi tutor de Titulación, Diego Patricio Torres por compartir sus experiencias teóricas y laborales y por la amistad brindada en el desarrollo del presente proyecto.

DEDICATORIA

A mis padres por su esfuerzo constante, su paciencia y afán por brindarme una educación de excelencia. Por los sacrificios que realizan día a día en pro de mi éxito personal y profesional.

RESUMEN

ARTEMOTION es una academia de formación artística especializada en música, danza, teatro y artes plásticas en la parroquia Tumbaco, en la ciudad de Quito. La compañía busca su justificación en el perfeccionamiento de la educación cultural en los últimos años, la necesidad actual de una sociedad ávida por comprender la cultura en sus diversas manifestaciones y de cultivarla como medio de distracción, pasatiempo, o estudio en el mundo actual. La idea surge como una respuesta a dichas necesidades percibidas en la comunidad en alineación con las crecientes tendencias culturales y las propuestas del gobierno de turno en pro del mejoramiento de dicho sector.

Se ha identificado la oportunidad de creación de una academia de formación artística debido al escaso número de establecimientos dedicados a dicha actividad, la demanda creciente e insatisfecha y a los incentivos creados en las leyes y reglamentos del Ecuador para empresas nacientes y de carácter cultural.

El mercado objetivo está compuesto principalmente por niñas y niños entre los 3 y 12 años que gusten de las artes y que estén relacionados con su aplicación en el ámbito de la tecnología. El nivel socio económico al cual pertenece este segmento comprende la clase A, B y C+ y que responden a sistemas tecnológicos de última generación encaminados al aprendizaje de las artes, así como los métodos de enseñanza internacionales con patentes y licencias pioneras en el país, solidifican la ventaja competitiva de la empresa.

La inversión para el negocio está sustentada en capital accionario y de la cual 58% corresponderá a los dueños de la empresa y el porcentaje restante a los accionistas. La tasa interna de retorno corresponde al 20% junto con un valor actual neto positivo muestra la viabilidad del proyecto a través del modelo planteado en el presente estudio; por lo cual es factible la puesta en marcha de una academia de artes y música en concordancia con los requisitos y parámetros establecidos en las leyes y reglamentos del Ecuador.

ABSTRACT

ARTEMOTION is an academy of arts specialized in music, dance, theatre and plastic arts, located in Tumbaco in the city of Quito. The company seeks its justification in the improvement of cultural education in the last years, the actual necessity of a society interested in the comprehension of the culture in their different forms and the development of them as distractions, hobbies or ways of study. The idea arises as a response to those necessities and the conjugation with the rising cultural tendencies and proposes of the actual government in pro of the development in this area.

It has been identified the opportunity of the creation of an academy of arts because of the limited number of enterprises in the business, the rising and unsatisfied demand, and the incentives created in the actual laws of Ecuador for rising enterprises and in accordance with the cultural development.

The target market is structured by kids between 3 and 12 years and whose preferences are aligned with arts or related with technology. The socio economic level which this target belongs to is composed by the class A, B and C+ that response to the last technological systems aimed to the learning of arts, as well as international teaching methods, patents and pioneer licenses in the country that strengthen the competitive advantage in the enterprise.

The business' investment is structured in a model of shares capital, which means a 58% corresponding for the owners of the company and the remaining percentage belongs to the actionists. The Internal Revenue Rate with a 20% and a positive Net Present Value shows the viability of the project through a model established in the present analysis. Therefore the possibility of undertake this start-up of an academy of music and arts is positive in concordance with the requirements and parameters established in the laws of Ecuador.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
Aspectos Generales.....	1
FACTORES POLÍTICOS.....	1
1 LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y EL SERVICIO.....	15
1.1 LA INDUSTRIA.....	15
1.2 La Compañía y el Concepto del Negocio.....	40
1.3 El producto o servicio.....	42
1.4 Estrategia del ingreso al mercado y crecimiento.....	54
1.5 Análisis FODA.....	55
2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS.....	63
2.1 Mercado Relevante y Cliente Potencial.....	70
2.2 Tamaño de Mercado.....	74
2.3 La competencia y sus ventajas.....	75
2.4 Participación de mercados y ventas de la industria.....	82
2.5 Evaluación del mercado durante la implementación.....	83
3 PLAN DE MARKETING.....	84
3.1 Estrategia general de marketing.....	84
3.2 Política de precios.....	84
3.3 Táctica de ventas.....	85
3.4 Política de servicio al cliente y garantías.....	85
3.5 Promoción y publicidad.....	87
3.6 Distribución.....	89
4 DISEÑO Y PLANES DE DESARROLLO.....	96
4.1 Estado actual de desarrollo y tareas pendientes.....	96
4.2 Dificultades y riesgos.....	96
4.3 Mejoramiento del producto y nuevos productos.....	97
4.4 Costos de desarrollo proyectados.....	97

4.5 Propiedad intelectual.....	101
5 PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN.....	102
5.1 Estrategia de operaciones.....	102
5.2 Ciclo de operaciones.....	103
5.3 Requerimiento de equipos y herramientas.....	107
5.4 Instalaciones y mejoras.....	109
5.5 Localización geográfica y requerimientos de espacio físico.....	110
5.6 Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios...	113
5.7 Aspectos regulatorios y legales.....	113
6 EQUIPO GERENCIAL.....	114
6.1 Estructura Organizacional.....	114
6.2 Personal administrativo clave y sus responsabilidades.....	114
6.3 Compensación a administradores y propietarios.....	115
6.4 Política de empleo y beneficios.....	115
6.5 Derechos y restricciones de accionistas e inversores.....	117
6.6 Equipo de asesores y servicios.....	118
7 CRONOGRAMA GENERAL.....	119
7.1 Actividades necesarias para poner el negocio en marcha.....	119
7.2 Diagrama.....	120
7.3 Riesgos e imprevistos.....	120
8 RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS ..	122
8.1 Supuestos y criterios utilizados.....	122
8.2 Riesgos y problemas principales.....	123
9 PLAN FINANCIERO.....	125
9.1 Inversión Inicial.....	125

9.2 Fuentes de ingresos.....	128
9.3 Costos Fijos, Variables y SemivARIABLES	129
9.4 Margen bruto y margen operativo.....	130
9.5 Estado de resultados actual y proyectado	130
9.6 Balance General actual y proyectado	131
9.7 Estado de Flujo de Efectivo actual y proyectado	132
9.8 Punto de equilibrio	132
9.9 Control de costos importantes	132
9.10 Valuación.....	134
10 PROPUESTA DE NEGOCIO	135
10.1 Financiamiento deseado.....	135
10.2 Estructura de capital	135
10.3 Retorno para el inversionista	136
CONCLUSIONES	137
RECOMENDACIONES	138
REFERENCIAS	139
ANEXOS	152

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 2.</i> Tendencias políticas de los ecuatorianos.....	2
<i>Figura 3.</i> Producto Interno Bruto 2009-2014 en millones de dólares	4
<i>Figura 4.</i> Contribución de los sectores económicos al PIB anual.....	5
<i>Figura 5.</i> Reporte anual de inflación.....	6
<i>Figura 6.</i> Inflación anual por ciudades.....	7
<i>Figura 7.</i> Contribución a la industria.....	7
<i>Figura 8.</i> Registro histórico riesgo país Ecuador.....	9
<i>Figura 9.</i> Variación anual tasas de empleo, subempleo y desempleo.....	10
<i>Figura 10.</i> Tiempo de uso de internet.....	12
<i>Figura 11.</i> Personas con teléfono inteligente	12
<i>Figura 12.</i> Sello Punto Verde	13
<i>Figura 13.</i> Estadísticas instituciones de enseñanza cultural en Ecuador	16
<i>Figura 14.</i> Estadísticas instituciones de enseñanza cultural en Quito.....	18
<i>Figura 15.</i> Estadísticas instituciones de clases de piano y otras actividades ...	19
<i>Figura 16.</i> Estadísticas instituciones de actividades de formación artística	20
<i>Figura 17.</i> Estadísticas escuelas y academias de baile	21
<i>Figura 18.</i> Ventas en Dólares 2010-2014.....	23
<i>Figura 19.</i> Crecimiento de la industria.....	23
<i>Figura 20.</i> Estratificación del Nivel Socioeconómico	25
<i>Figura 21.</i> Fuerzas de Porter.....	34
<i>Figura 22.</i> Instrumentos Musicales.....	36
<i>Figura 23.</i> Análisis matrices EFI/EFE	59
<i>Figura 24.</i> Promedio de los vectores	60
<i>Figura 25.</i> Saxofonista Martín Vivas.....	63
<i>Figura 26.</i> Saralena del Pozo.	64
<i>Figura 27.</i> Alex Calupiña	64
<i>Figura 28.</i> Clientes potenciales	70
<i>Figura 29.</i> Logotipo Arte'n3	76
<i>Figura 30.</i> Servicio Arten'3	76
<i>Figura 31.</i> Promociones	78

<i>Figura 32.</i> Logo CAMV	79
<i>Figura 33.</i> Logo Arte&Armonía	79
<i>Figura 34.</i> Logotipo y diseño NOMINIMO	80
<i>Figura 35.</i> Logotipo Damiana Levy.....	80
<i>Figura 36.</i> Participación de la industria	82
<i>Figura 37.</i> Logotipo de la Empresa	83
<i>Figura 38.</i> Adecuación futura Artemotion	90
<i>Figura 40.</i> Aulas de Baile	91
<i>Figura 39.</i> Aulas de guitarra	91
<i>Figura 41.</i> Sala de espera	91
<i>Figura 42.</i> Logotipo de la empresa.....	93
<i>Figura 43.</i> Tarjeta personal Artemotion	93
<i>Figura 44.</i> Hoja membretada Artemotion	94
<i>Figura 45.</i> Sobre Artemotion	94
<i>Figura 46.</i> Roll Up Artemotion	95
<i>Figura 47.</i> Banner Artemotion	95
<i>Figura 48.</i> Modelo Guitar Pro	99
<i>Figura 49.</i> Descripción Mini Drones	100
<i>Figura 50.</i> Cadena de abastecimiento.....	104
<i>Figura 51.</i> Flujograma de procesos Venta	106
<i>Figura 52.</i> Distribución espacio físico Primer Piso	109
<i>Figura 53.</i> Distribución espacio físico Segundo Piso.....	110
<i>Figura 54.</i> Ubicación geográfica academia	111
<i>Figura 55.</i> Organigrama institucional.....	114

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Acuerdo de cooperación e intercambio cultural y científico.....	3
Tabla 2. Estadísticas PIB Total y No Petrolero 2009-2014	4
Tabla 3. Reporte anual de inflación 2009-2015.....	6
Tabla 4. Riesgo país América Latina.....	8
Tabla 5. Estadísticas ENEMDU Censo Nacional Económico.....	10
Tabla 6. Estadísticas Delitos Psicosociales más comunes en el país.....	11
Tabla 7. Clasificación Nacional de Actividades 4.0.	15
Tabla 8. Número Compañías de la Industria.....	16
Tabla 9. Clasificación según CIU 4.0	17
Tabla 10. Clasificación Compañías P8542.01	18
Tabla 11. Clasificación Compañías P8542.02.....	20
Tabla 12. Clasificación Compañías P8542.03.....	21
Tabla 13. Ventas principales compañías de la industria	22
Tabla 14. Participación de mercado por academia	25
Tabla 15. Plazos para la presentación de la declaración de impuestos	28
Tabla 16. Salarios básicos 2015	33
Tabla 17. Principales Proveedores De La Industria	33
Tabla 18. Malla curricular baile.....	44
Tabla 19. Malla curricular clases de guitarra	46
Tabla 20. Malla curricular clases de teatro	48
Tabla 21. Malla curricular clases de pintura	50
Tabla 22. Horarios regulares.....	50
Tabla 23. Horarios fin de semana y vacacionales	51
Tabla 24. Número mínimo alumnos	51
Tabla 25. Cotización Matricula	54
Tabla 26. ANÁLISIS FODA	55
Tabla 27. Matriz De Evaluación De Factores Internos E.F.I.....	56
Tabla 28. Matriz De Evaluación De Factores Externos E.F.E	58
Tabla 29. Decisiones matrices EFI/EFE	60
Tabla 30. Matriz del Perfil Competitivo.....	61
Tabla 31. Valores para Z de acuerdo al nivel de confianza 75%-99%	67

Tabla 32. Población Económicamente Activa	72
Tabla 33. Análisis alumnos vs espacio físico	72
Tabla 34. Población por grupos de edad, según área de empadronamiento ...	73
Tabla 35. Estacionalidad del servicio	74
Tabla 36. Comparación establecimientos de competencia indirecta	81
Tabla 37. Ventas de la industria	82
Tabla 38. Meta de ventas	85
Tabla 39. Plan de Medios	88
Tabla 40. Estructura de costos Método Alexander	98
Tabla 41. Estructura de costos Método Stanislavski	98
Tabla 42. Estructura de costos Método Giotto	100
Tabla 43. Costos y tiempos de envío	103
Tabla 44. Listado herramientas y equipos	108
Tabla 45. Presupuesto de adquisición	108
Tabla 46. Medidas espacio físico	111
Tabla 47. Compensación a empleados	115
Tabla 48. Presupuesto para asesoría	118
Tabla 49. Inversión Inicial	125
Tabla 50. Inversión Activos Intangibles	126
Tabla 51. Capital de trabajo	127
Tabla 52. Ventas anuales de Artemotion	128
Tabla 53. Ventas anuales por actividad	129
Tabla 54. Costos variables	129
Tabla 55. Costos fijos	130
Tabla 56. Margen bruto y operativo	130
Tabla 57. Balance General Anual	131
Tabla 58. Punto de Equilibrio	132
Tabla 59. Índices de liquidez	132
Tabla 60. Índices de Rentabilidad	133
Tabla 61. Índices de Desempeño	134
Tabla 62. Cálculo TIR y VAN	134
Tabla 63. TIR y VAN	134

Tabla 64. Capitalización	135
Tabla 65. Recuperación de la Inversión	136
Tabla 66. Retorno para el inversionista.....	136
Tabla 67. Valoración acciones	136
Tabla 68. Matriz SPACE	160

INTRODUCCIÓN

Aspectos Generales

Antecedentes

Para realizar el análisis de los diferentes factores económicos es necesario establecer los diferentes datos históricos para los años 2009-2014 sobre los cuales se fundamentará el estudio de factibilidad del proyecto. Los presentes datos corresponden a acontecimientos de carácter nacional y mundial con el objetivo de comprender el desenvolvimiento de la economía desde la perspectiva del entorno macro económico.

FACTORES POLÍTICOS

Estabilidad Política

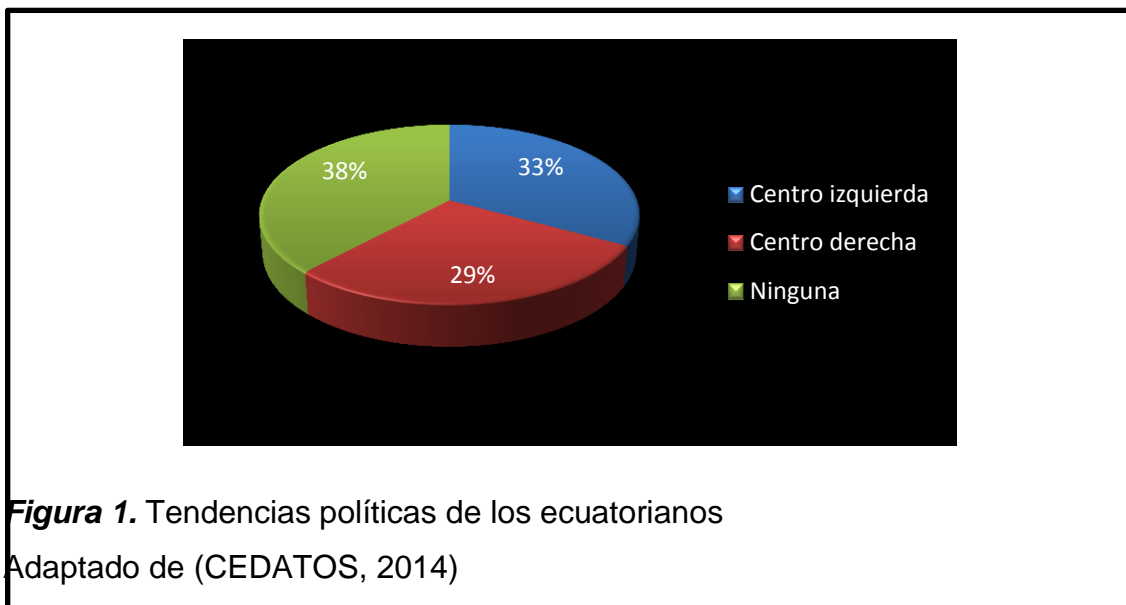
“En la historia política del Ecuador, pródiga en altibajos económicos e inestabilidad política, pocos han sido los presidentes que lograron mantenerse en sus gobiernos, cuatro años o más, de forma consecutiva” (ElComercio.com, 2013). En el entorno político del Ecuador a partir del año 2007 el gobierno asumido por Alianza País, con su principal representante Rafael Correa Delgado ha otorgado estabilidad política a la nación, lo cual representa para el país oportunidades de apertura comercial, cultural y económica lo que a su vez se traduce en beneficios para el sector comercial y de servicios.

Presidencias anteriores han tomado la posta durante un tiempo determinado o por varios períodos no consecutivos a su mandato, pero ya sea por factores de inestabilidad económica o rebelión popular no han podido concluir su mandato, como lo muestra el análisis en el Anexo 1.

Tras años de incertidumbre y cambios repentinos de los gobiernos de turno, asume finalmente el poder hasta la actualidad generando reformas en los ámbitos ejecutivo, legislativo, judicial, de política comercial, entre otros. (CIA FACTBOOK, 2014)

Línea o Tendencia Política

En el país la tendencia política si bien es cierto no está marcada para los ecuatorianos, el gobierno actual sostiene que el sistema político está basado en una tendencia socialista, el socialismo del siglo XXI.



Acuerdos Comerciales Y Política Exterior

Ecuador debido a los bloques económicos a los cuales pertenece, tiene acceso a varios acuerdos comerciales. Dentro de dichos bloques (PROECUADOR, 2014) define a los siguientes:

- Asociación Latinoamericana de Integración ALADI
- Comunidad Andina CAN
- Sistema Global de Preferencias Comerciales entre los países en desarrollo (SGPC)

En el ámbito de política exterior el Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana ha desarrollado convenios multilaterales con organismos internacionales. (Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, 2014)

- ALBA
- CELAC
- ONU

- OEA
- OEIA
- NOAL

Dentro de los antes mencionados bloques económicos se presentan los de alcance parcial y regional, de complementación económica, de renegociación del patrimonio histórico, cooperación e intercambio cultural, educación y científica.

ALCANCE PARCIAL

“El Acuerdo de Alcance Parcial se basa en el otorgamiento de preferencias, originarias y provenientes de sus respectivos territorios” (PROECUADOR, 2014) Los acuerdos vigentes se señalan a continuación:

Tabla 1. Acuerdo de cooperación e intercambio cultural, educación y científico

Acuerdos de Cooperación e Intercambio de Bienes en las áreas Cultural, Educacional y Científica vigentes				
Otorgante: Venezuela				
Beneficiario: Todos				
Descripción	Signatarios del Acdo	Fecha Firma	Sigla del Acdo	Nomenclatura
ACUERDO DE COOPERACION E INTERCAMBIO EN LAS AREAS CULTURAL, EDUCACIONAL Y CIENTIFICA	Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Cuba, Chile, Ecuador, México, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay, Venezuela	27/10/1988	AR.CEYC Nº 7	1996

Tomado de (Sistema de Información de Comercio Exterior, 2014)

Tanto los acuerdos comerciales como los instrumentos de política exterior a los cuales el país se sujeta benefician directamente al negocio propuesto. En primera instancia las preferencias arancelarias permiten que sea posible realizar una importación de los instrumentos musicales, necesarios para el giro del negocio a un menor precio posible en el futuro y además la cooperación en el área cultural impulsará la preparación para docentes en países como Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Chile y México en los que actualmente se desarrollan estos cursos y a los cuales se les puede acceder mediante el acuerdo señalado en la tabla 1.

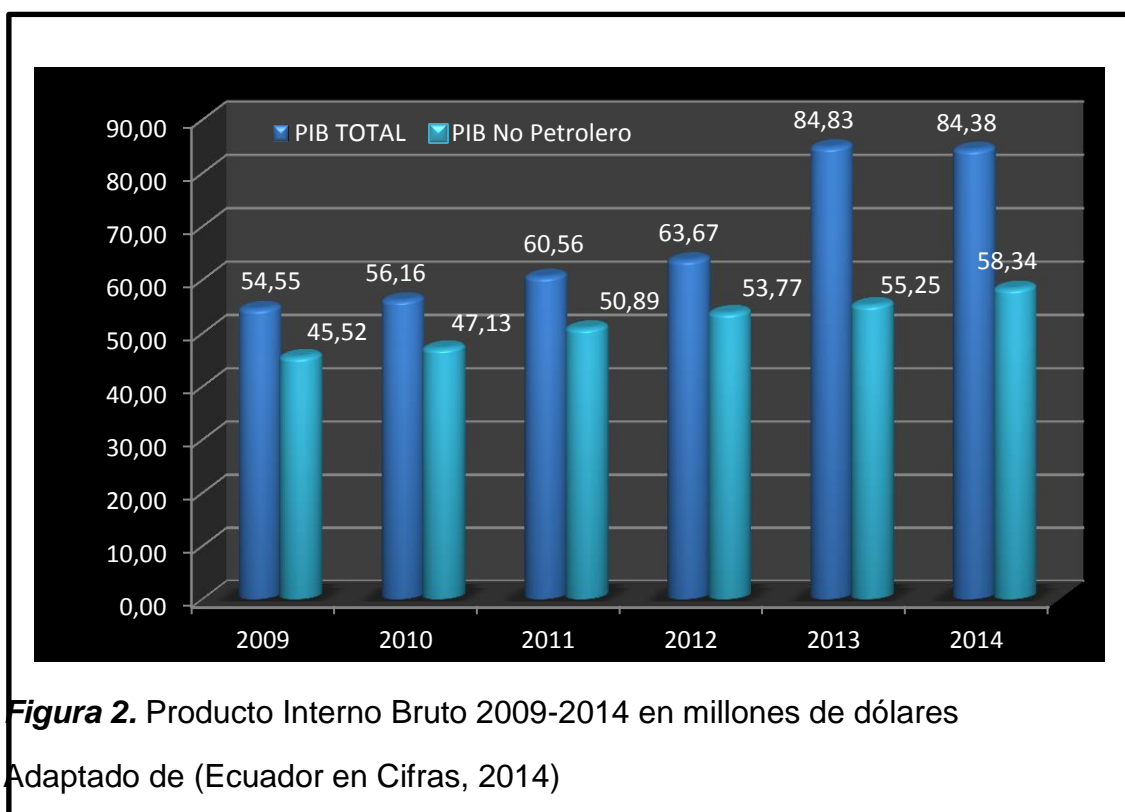
FACTORES ECONÓMICOS

Producto Interno Bruto No Petrolero

Tabla 2. Estadísticas PIB Total y No Petrolero 2009-2014

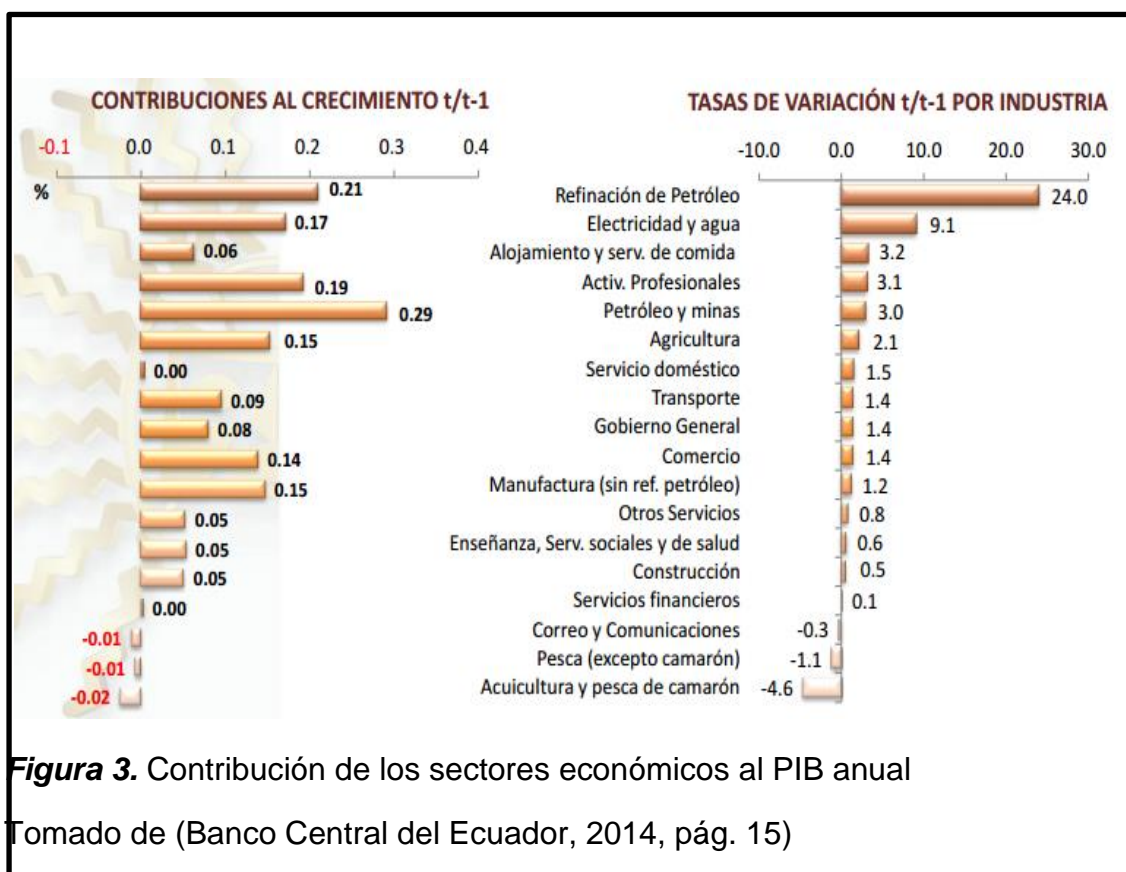
FECHA	PIB TOTAL	PIB NO PETROLERO
2009	54.557.732	45522.029
2010	56168.864	47133.197
2011	60569.488	50893.232
2012	63672.625	53774.393
2013	84834.593	55254.603
2014	84377905	58347394

Tomado de (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014)



De acuerdo a los datos emitidos por el *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC*, Ecuador muestra que luego de cursar por una crisis generada en 2008 financieramente y a nivel global para 2009 el porcentaje del PIB TOTAL en términos del PIB no petrolero es relativamente elevado, lo que sustenta una interdependencia de los productos no tradicionales así como la producción y exportación de materias elaboradas diferentes al barril de crudo.

Las cifras son alentadoras puesto que a medida que se incrementan los años, la brecha entre el porcentaje de producción no petrolera y la producción total se reducen, logrando un mejor aprovechamiento de nuevos sectores estratégicos como la electricidad y agua. Destacándose dentro de los sectores con mayor participación al PIB, la refinación y la minería, seguido por manufacturas y comercio en general.



ANÁLISIS

Los datos emitidos a partir del año 2013 muestran un crecimiento del PIB no petrolero en relación al PIB total del Ecuador. Dentro del análisis de la figura 4 se aprecia un 0.05% y una tasa de variación del 0.6%, lo cual indica que no representa gran contribución al crecimiento económico. Sin embargo y teniendo en cuenta que el Producto Interno Bruto además de señalar la producción que alcanza un país en un período determinado, es también un indicador del bienestar de la sociedad, se muestra un ámbito favorable para los ecuatorianos debido al crecimiento optimista que ha alcanzado en los últimos años.

Inflación

Tabla 3. Reporte anual de inflación 2010-2015

AÑO	PORCENTAJE
2010	3,33
2011	5,41
2012	4,16
2013	2,70
2014	3,67
2015	4,87

Adaptado de (Banco Central del Ecuador, 2014)

Los resultados de la inflación se deben a una crisis financiera en 2008 que se pudo estabilizar para 2010, a pesar de ello en el mismo año se genera una de las mayores crisis en la Unión Europea, específicamente en Grecia, lo cual da paso en 2011 a un incremento de los precios nacionales debido a la caída del euro lo que genera que productores locales intenten remediar tales pérdidas a través de un incremento a nivel nacional. Pero el ámbito optimista de la economía y las regulaciones del gobierno permiten un incremento del sueldo, además de experimentar el retorno de cientos de migrantes al Ecuador, generan un incremento en la demanda y reducción de los índices de inflación. Para 2015 los niveles inflacionarios incrementan y alcanzan un 4.87% que afecta de manera directamente proporcional al negocio puesto que dichos resultados significan un crecimiento de los precios de bienes y servicios, así como de los sueldos de los trabajadores y los insumos utilizados para generar el servicio. El resultado será un incremento en el precio del servicio ofertado.

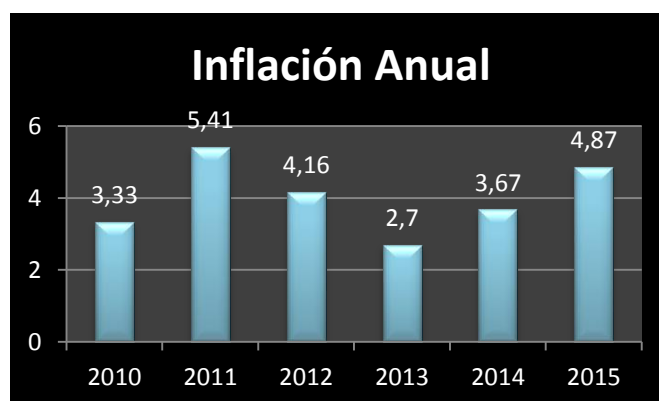


Figura 4. Reporte anual de inflación

Adaptado de (Banco Central del Ecuador, 2014, pág. 7)

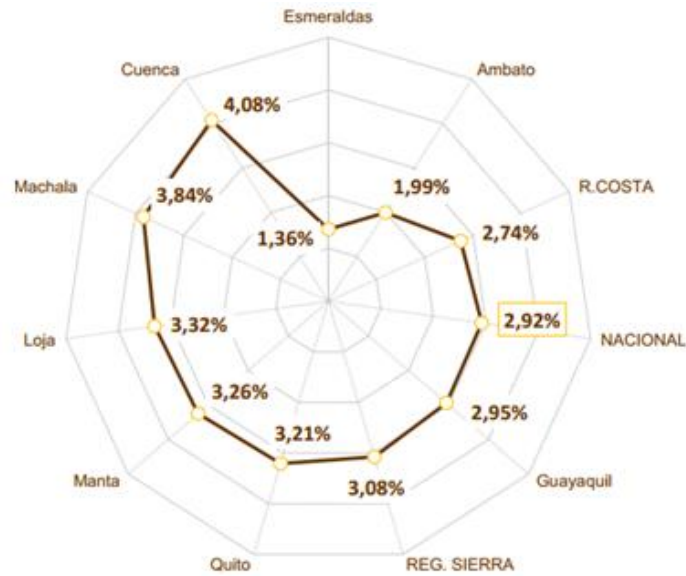


Figura 5. Inflación anual por ciudades

Tomado de (Banco Central del Ecuador, 2014, pág. 24)

- a. Nota explicativa, Quito como la principal ciudad a analizarse debido a la localización inicial del proyecto

Al evaluar la inflación por ciudades, aquellas que se destacan por sus menores niveles de inflación en el país son Esmeraldas, Ambato y Guayaquil. Sin embargo aquellas ciudades que presentan mayores cifras constan Quito, Cuenca y Machala cuyos límites son superiores a los de los niveles nacionales



Figura 6. Contribución a la industria

Tomado de (Banco Central del Ecuador, 2014, pág. 10)

ANÁLISIS

Los datos reflejados en los últimos años muestran que los índices de inflación se han reducido en comparación a años anteriores, lo cual representa que los precios en la economía se han mantenido relativamente estables. Al realizar un análisis del figura 7 se puede notar que Quito, el lugar en el que se pretende establecer el negocio está por sobre el promedio de inflación establecido, bordeando el 3.08%. En cuanto al porcentaje de contribución a la inflación, el sector de educación no aporta en absoluto a la inflación, en relación a los alimentos y bebidas no alcohólicas que se colocan en el primer puesto. En el caso de recreación y cultura, que a su vez es parte del giro de negocio, la participación es del -0.04%; estos datos reflejan que un balance en la inflación nacional y un aporte del 0% a la inflación en el segmento del negocio representan oportunidades para el proyecto, puesto que no se verá afectado por un incremento en los precios y por ende pondera estabilidad para el mismo.

Riesgo País

Tabla 4. Riesgo país América Latina

América Latina y el Caribe (15 países): indicadores de riesgo país, representado por el índice de bonos de mercados emergentes (EMBIG)
(En puntos base)

	EMBIG (promedios anuales)			2012				2013			
	2010	2011	2012	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Oct-Nov
Argentina	696	701	1 007	854	1 095	1 012	1 066	1 232	1 192	1 106	873
Belice	818	1 011	1 968	1 656	1 706	2 195	2 317	1 232	794	879	859
Brasil	209	195	184	200	213	175	149	174	208	248	239
Chile	131	140	150	157	171	148	124	139	158	171	162
Colombia	194	166	150	171	172	136	119	140	164	189	178
Ecuador	954	819	827	810	877	795	826	703	646	632	510
El Salvador	322	383	450	470	486	442	400	341	395	412	364
Jamaica	492	485	656	624	634	662	702	680	654	632	646
México	191	188	190	208	213	178	163	176	196	211	205
Panamá	181	172	165	182	188	155	133	157	176	203	198
Perú	179	194	158	191	185	138	118	138	164	190	179
República Dominicana	373	453	459	535	511	439	349	374	380	404	374
Trinidad y Tabago										297	279
Uruguay	219	200	176	200	213	156	134	156	187	209	191
Venezuela (República Bolivariana de)	1 107	1 213	996	1 003	1 088	1 019	875	760	892	998	1 065
América Latina y el Caribe (promedio simple)	433	451	538	519	554	547	534	457	443	452	421

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de cifras de JP Morgan.

Tomado de (CEPAL, 2013)

Ecuador es la octava economía a nivel regional, las cifras muestran que para 2013 se ubicó en el quinto lugar de riesgo país representado por el índice de bonos en mercados emergentes. En comparación con América Latina y tal como se lo presenta en la tabla 4, Ecuador sobrepasa su límite de 433 a 649 es decir por 219 puntos, lo que señala que a pesar de las críticas optimistas sobre la estabilidad política a nivel nacional han causado su efecto, pero no lo suficiente como para reducir dichos niveles en el ámbito regional. Varios economistas refieren dichas cifras al incremento de restricciones comerciales y barreras administrativas así como un despliegue de impuestos a la salida de divisas, mejoras a la política económica y comercial, que han incrementado el EMBI+ debido a los cambios inesperados y multitudinarios que se han desarrollado constantemente.

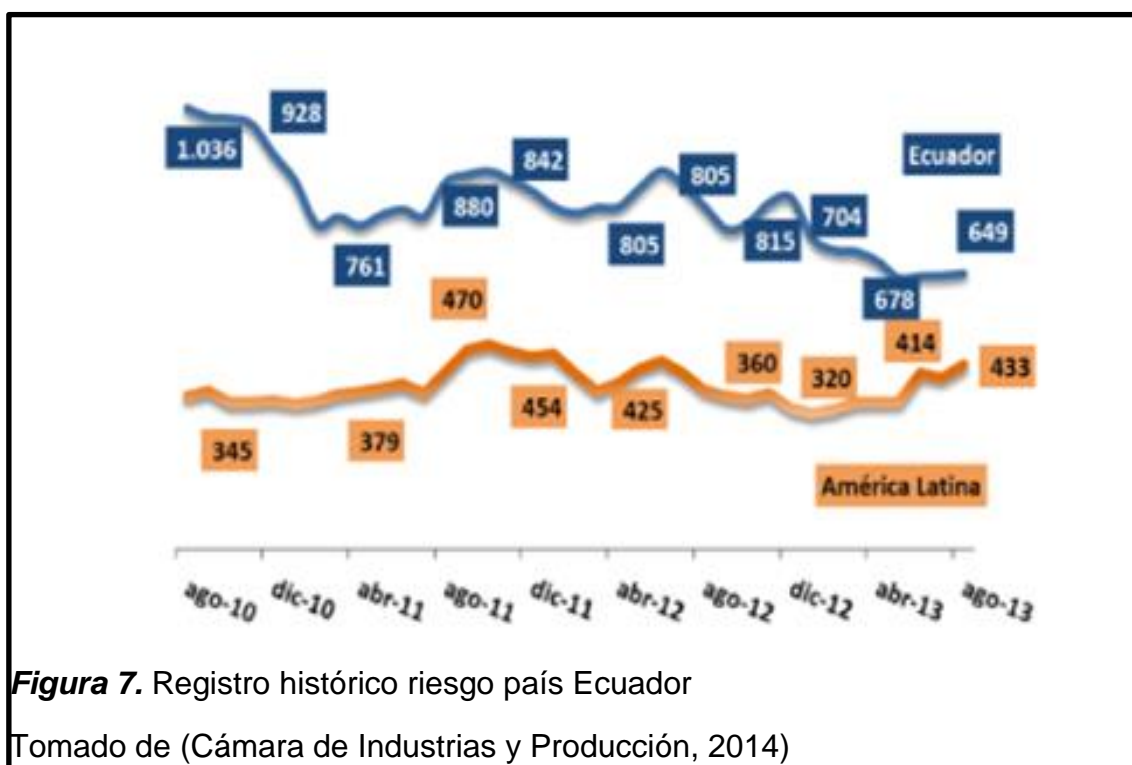


Figura 7. Registro histórico riesgo país Ecuador

Tomado de (Cámara de Industrias y Producción, 2014)

Análisis

Teniendo en cuenta que el Banco Central del Ecuador define al riesgo país como “un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera” (Banco Central del Ecuador, 2014). Se puede notar a través de los datos de la figura 8 que dicho indicador se ha reducido en los últimos años, posicionando

al país en uno de los más seguros para realizar inversión y por ende esto se verá reflejado en un incremento de la rentabilidad. Si ese es el caso el país podrá incrementar su bienestar económico, el de los ciudadanos y de las empresas, puesto que este aspecto no significa solamente bienestar en el mercado de bonos, sino también en el ámbito político y social de la nación.

FACTORES SOCIALES

Desempleo y subempleo

Tabla 5. Estadísticas ENEMDU Censo Nacional Económico

Fecha	Desempleo	Ocupación Plena	Subempleo
Dec-2009	6.46	31.53	60.07
Jun-2010	6.18	32.63	59.90
Dec-2010	4.99	37.34	56.84
Jun-2011	5.00	36.82	57.26
Dec-2011	4.19	40.55	54.66
Jun-2012	4.06	40.45	54.11
Dec-2012	4.14	42.32	51.37
Jun-2013	3.87	37.71	57.10
Dec-2013	4.15	42.69	52.95
Mar-2014	4.86	40.48	54.41

Tomado de (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014)

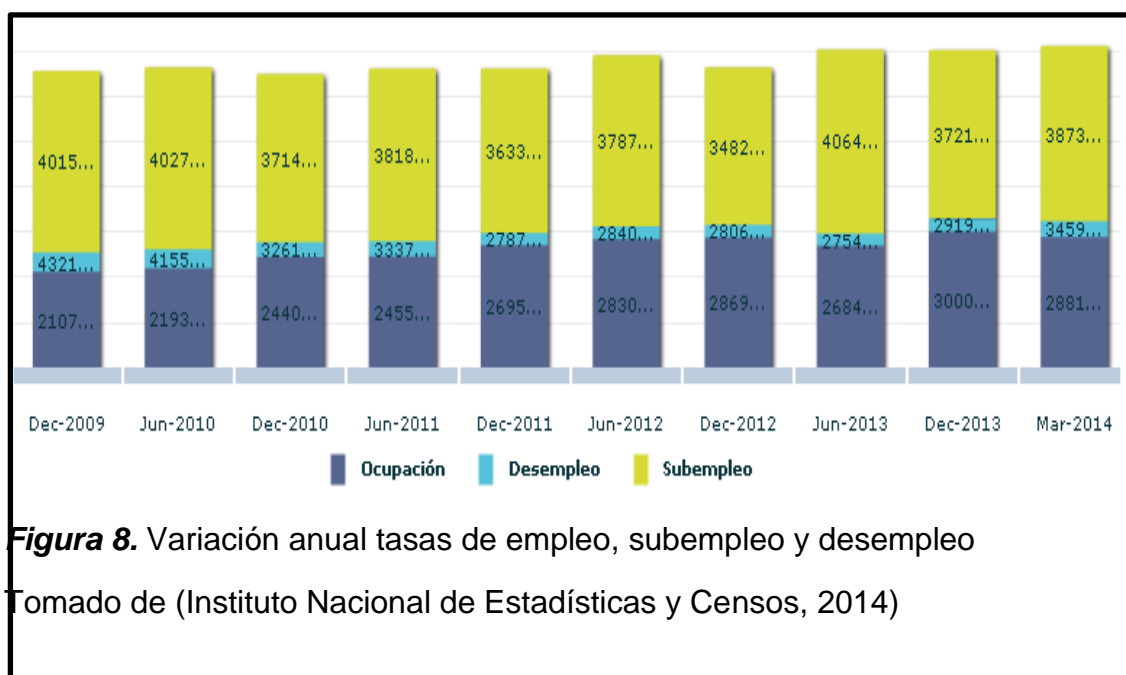


Figura 8. Variación anual tasas de empleo, subempleo y desempleo

Tomado de (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014)

Las encuestas muestran que después de 2009 la tasa de desempleo se redujo en 2%, manteniéndose estable hasta la actualidad. En cuanto al subempleo, se ha reducido de 60 a 54%, lo cual ha generado un incremento de la ocupación plena al 40% de la población. Si una persona está empleada entonces tendrá ingresos para sostener a su familia, y con el tiempo puede convertirse en cliente potencial del negocio, puesto que a través del ahorro podría destinar un monto específico para la educación cultural de sus hijos

Tabla 6. Estadísticas Delitos Psicosociales más comunes en el país

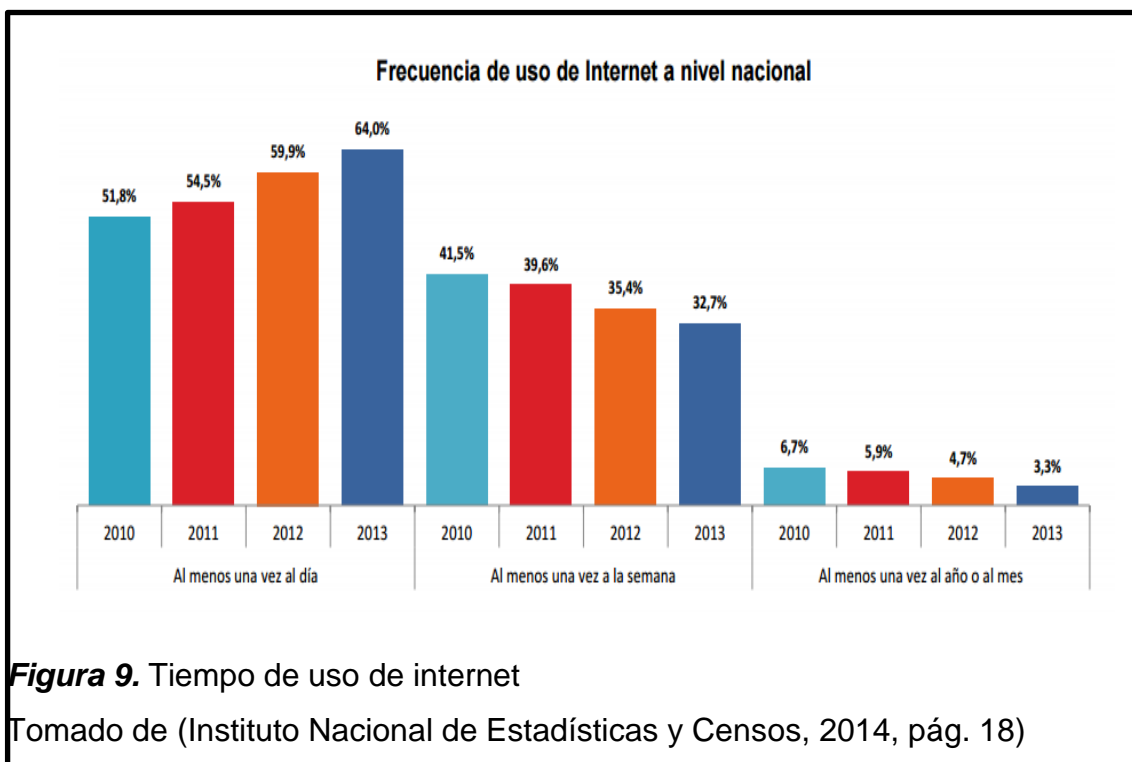
Cuadro de Resumen					
No.	Delitos	Primer Bimestre		Variación absoluta	Variación Porcentual
		2013	2014		
1	Robo a Personas	5711	5517	-194	-3%
2	Robo a Domicilios	3263	3010	-253	-8%
3	Robo de Vehículos	1737	1488	-249	-14%
4	Robo de Motocicletas	920	1035	115	13%
5	Robo a Locales Comerciales	1376	1065	-311	-23%
6	Robo de Accesorios de Vehículos	911	754	-157	-17%
7	Homicidios / Asesinatos	285	255	-30	-11%
8	Violaciones	834	742	-92	-11%
9	Muertes por Accidentes de Tránsito	380	370	-10	-3%
10	Robo de Motores Fuera de Borda	41	48	7	17%

Tomado de (Ministerio Coordinador de Seguridad, 2014)

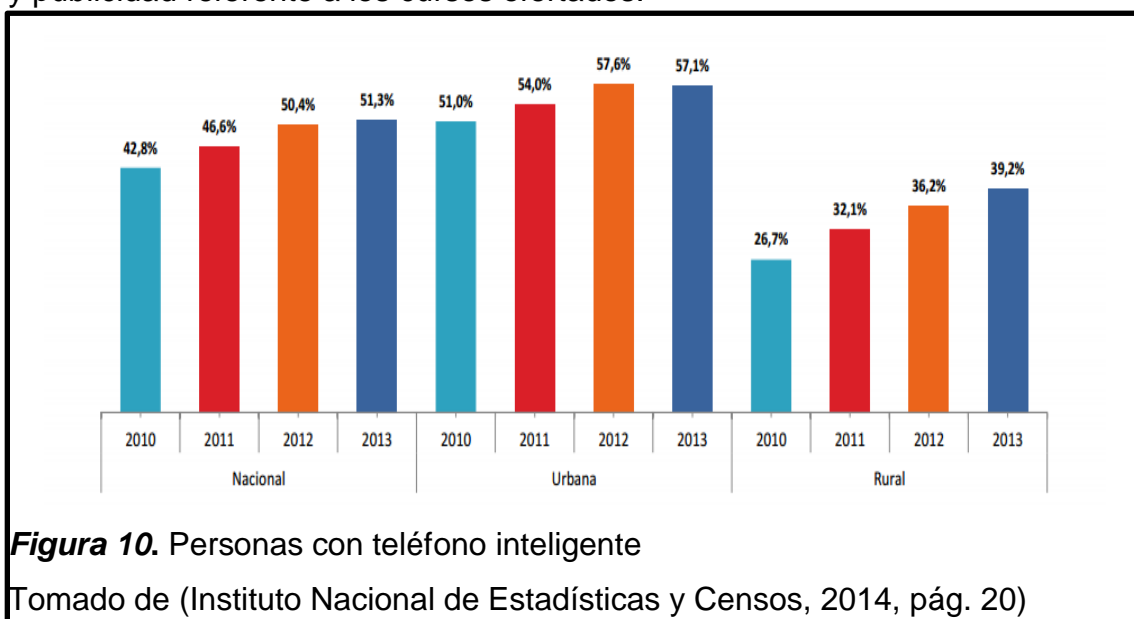
Las estadísticas muestran que las víctimas de los delitos representaron en 2010 un 17% del total del país, sin embargo estos índices han sido reducidos debido a la implementación del sistema ECU911 y llamadas de auxilio al 101 Policía Nacional de acuerdo al Ministerio de Seguridad del Ecuador.

Para el giro de negocio es indispensable tomar en cuenta el robo a locales comerciales, ubicado en quinto lugar, que ventajosamente ha disminuido un 23% en comparación con 2013, lo cual resulta beneficioso. Sin embargo es preponderante tener en cuenta un plan de contingencia que se presentará en capítulos posteriores para la prevención y salvaguarda del negocio.

FACTORES TECNOLÓGICOS



El uso de internet ha incrementado, llegando a un 64% de población que lo usa al menos una vez al día. En promedio se usan 7.21 horas de internet al día dentro de las cuales 6.35 se lo destina a redes sociales, es beneficioso para el negocio puesto que el cliente usará plataformas virtuales y también podrá interactuar con la academia a través de las redes sociales mediante concursos y publicidad referente a los cursos ofertados.



La tenencia de teléfonos inteligentes se aproxima al 51.3% de la población. Tomando en cuenta que dichos teléfonos poseen internet y permiten navegar en redes sociales y plataformas virtuales, será una herramienta ventajosa que ayude a que el cliente esté actualizado y en sintonía con las actividades de ARTEMOTION de manera virtual en cualquier momento y lugar.

FACTORES ECOLÓGICOS

Reconocimiento Ecuatoriano Ambiental Punto Verde – Acuerdo Ministerial 131



Figura 11. Sello Punto Verde
Tomado de (Ministerio del Ambiente, 2012)

La aplicación de Buenas Prácticas Ambientales en cualquier edificio representará un reconocimiento por parte del Ministerio del Ambiente, al evaluar la gestión de dos años del desenvolvimiento de la empresa se podrá acceder a este reconocimiento que no implica incentivos económicos sino un ejemplo hacia la comunidad en ámbitos de buen manejo de desechos, uso eficiente del agua, energía y gestión del papel ya sea en reciclaje o uso responsable.

“El Ministerio del Ambiente del Ecuador (MAE), con el objetivo de incentivar al sector público y privado, a emplear nuevas y mejores prácticas productivas y de servicios, desarrolló PUNTO VERDE como una herramienta para fomentar la competitividad del sector industrial y de servicios, comprometiéndolos con la protección y conservación del ambiente. Punto Verde se obtiene mediante el proceso de Reconocimiento o Certificación.” (Ministerio del Ambiente, 2012)

En el afán de promover el cuidado del medio ambiente ofrece beneficios y reducción de impuestos, lo cual beneficiaría a la empresa en la reducción de costos e implementación de medidas responsables con el ambiente.

OBJETIVOS GENERALES

- Establecer un plan de negocios integral para la creación de una empresa de artes para niñas y niños entre 3 y 12 años.
- Determinar estrategias para captación de mercado, posicionamiento y funcionamiento de la compañía a corto, mediano y largo plazo.
- Establecer un modelo de capital accionario para solventar las necesidades de la empresa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar los factores macroeconómicos y su incidencia en la creación de la academia de artes para la planeación de tácticas de penetración de mercado, organizacionales, de marketing, financieras, ventas, etc.
- Determinar las características, gustos y preferencias del mercado meta, para entregar al cliente un servicio con valor agregado que esté acorde a sus necesidades y sea de su total satisfacción, de modo que le permita crear un vínculo de fidelidad a través del tiempo.
- Elaborar un plan de marketing que capte la atención del mercado meta y logre un posicionamiento en la mente del cliente de manera que lo impulse hacia la adquisición del servicio que se propone a través del presente proyecto de titulación.
- Establecer una estructura organizacional óptima para la realización del proyecto de manera que se constituya un equipo sólido de trabajo en el que no se descuide una sola área la empresa y se establezca un responsable por cada una de ellas, de manera que se cumplan todos los objetivos y metas planteadas.
- Determinar la viabilidad financiera del proyecto a través de sus indicadores para establecer estrategias que permitan captar inversionistas y capital accionario para poner en marcha el proyecto.

HIPÓTESIS

La puesta en marcha de una academia de formación artística para niñas y niños entre 3 y 12 años, especializada en guitarra, baile, pintura y teatro dirigida a la clase media alta y alta es viable si se localiza en el valle de Tumbaco.

CAPÍTULO I

1 LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y EL SERVICIO

1.1 LA INDUSTRIA

De acuerdo a la Clasificación Nacional de Actividades 4.0 realizada por el *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos* (2012, págs. 198-201), el área de negocio en el que se ubica el presente proyecto corresponde a la siguiente categorización:

Tabla 7. Clasificación Nacional de Actividades 4.0.

CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
P	Enseñanza: Incluye todas las actividades de enseñanza en todas sus categorías, tanto de instituciones educativas hasta de escuelas y academias de esparcimiento, artes y desarrollo cultural.
P85	Enseñanza
P8542	Enseñanza cultural
P8542.01	Clases de piano y otras actividades de formación musical
P8542.02	Actividades de formación artística, escuelas de teatro, escuelas de bellas artes y escuelas de artes interpretativas (excepto las académicas)
P8542.03	Escuelas y academias de baile

Adaptado de (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012, pág. 201)

Parte del giro de negocio es la venta de guitarras eléctricas para su uso en las clases dictadas por los docentes, para ello la Clasificación Nacional Central de Productos determinada por el portal de Compras Públicas del Ecuador determina que el código de cinco dígitos corresponde para el uso del Registro Único de Contribuyentes a:

“38340 - Instrumentos Musicales cuyo sonido se produce o debe amplificarse eléctricamente.” (Servicio Nacional de Contratación Pública, 2015)

Tamaño de la industria

El análisis estadístico realizado por la Superintendencia de Compañías hasta el año 2012 muestra a continuación el número de establecimientos dedicados a la enseñanza cultural dentro de los cuales no constan las instituciones públicas tales como el *Conservatorio Nacional de Música* debido a la gratuidad de la educación, al formar parte de las entidades estatales del país. Las cifras a partir de 2009 se presentan a continuación:

Tabla 8. Número Compañías de la Industria

Descripción Compañías	2009	2010	2011	2012	2013	2014
P8542.0-Enseñanza Cultural	11	19	17	13	16	16
Total Número de Compañías	11	19	17	13	16	16

Adaptado de (Superintendencia de Compañías, 2014)

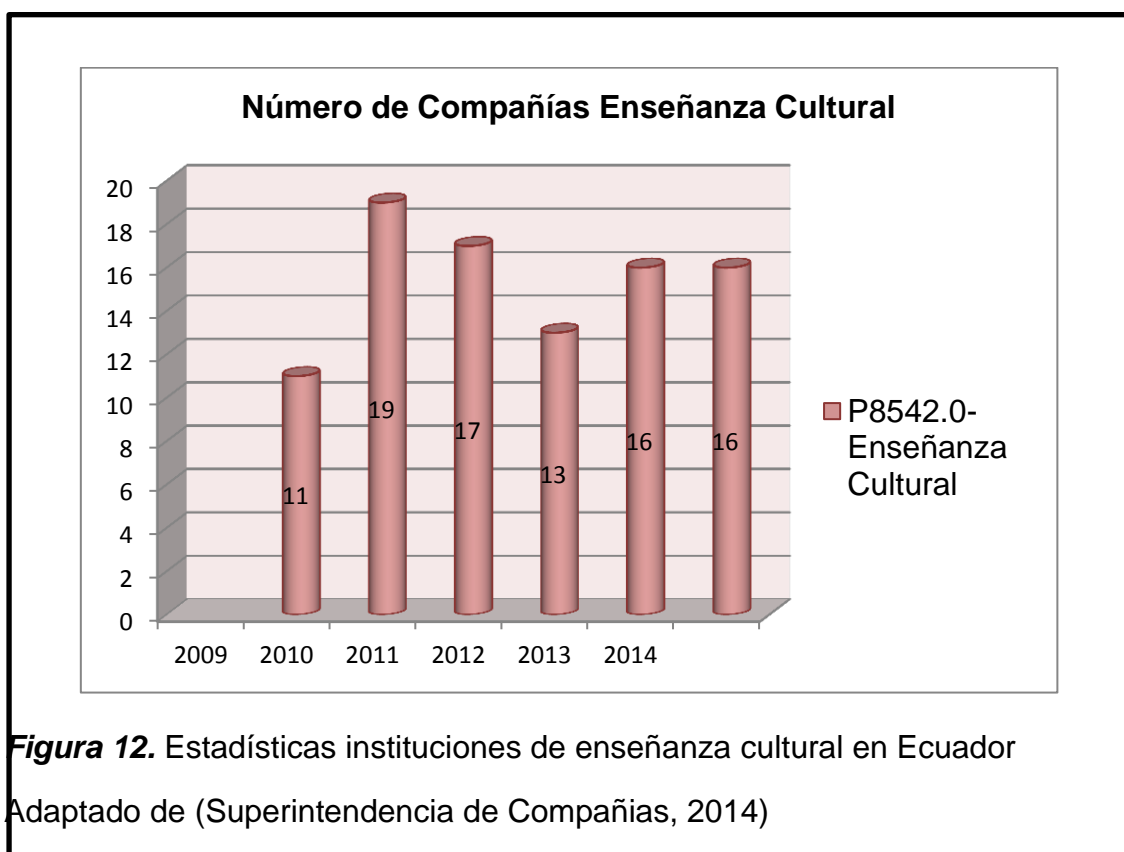


Figura 12. Estadísticas instituciones de enseñanza cultural en Ecuador

Adaptado de (Superintendencia de Compañías, 2014)

La tendencia muestra que en 2010, existió un incremento de las instituciones de enseñanza cultural a 19 establecimientos, debido a que en ese año el país

experimentó una recuperación de la crisis global. Sin embargo a partir de años posteriores este número se redujo en 6, mostrando una tendencia decreciente. Al realizar un análisis a nivel nacional, las estadísticas muestran que la región con mayor participación de las compañías de enseñanza cultural predominan en la Costa, manteniéndose en segunda posición la Sierra y finalmente con una influencia casi nula, la Amazonía.

El mercado en el que se pretende penetrar de acuerdo a la revista EKOS (Revista Ekos, 2013), la mayoría de los negocios son pequeños y ninguno alcanza el ranking de las 1000 empresas más grandes del país. Sin embargo el estudio local señalará posteriormente cuales poseen mayor posicionamiento en el mercado.

Análisis Competencia Local

Localmente el giro de negocio se subdivide según la clasificación CIIU 4.0 en tres actividades. Dentro de ellas se establecen: clases de piano y otras actividades de formación musical; actividades de formación artística, escuelas de teatro, escuelas de bellas artes y escuelas de artes interpretativas (excepto las académicas); y finalmente escuelas y academias de baile

Tabla 9. Clasificación según CIIU 4.0

Descripción Compañías	2009	2010	2011	2012	2013	2014
P8542.01-Clases de piano y otras actividades	5	7	5	4	4	3
P8542.01-Actividades de formación artística	1	3	4	2	3	4
P8542.01-Escuelas y academias de baile	5	9	8	7	9	9
Total Número de Compañías	11	19	17	13	16	16

Adaptado de (Superintendencia de Compañías, 2014)

Primeramente es necesario precisar que el objetivo del negocio es concentrar estas tres actividades en un solo establecimiento, sin embargo el análisis local destaca individualmente cada una de estas secciones. La figura 14 destaca que las escuelas y academias de baile dominan el mercado local.

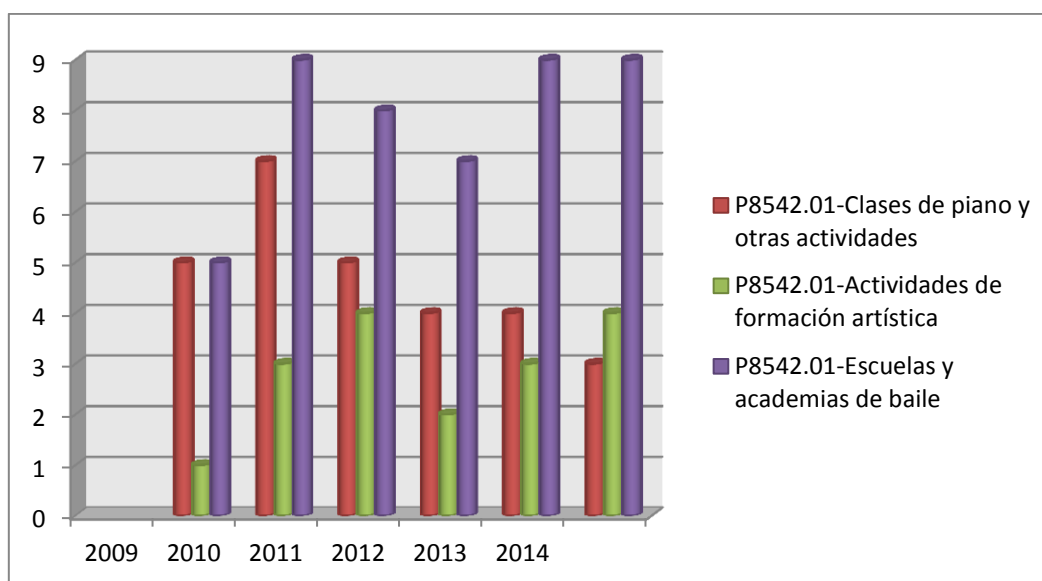


Figura 13. Estadísticas instituciones de enseñanza cultural en Quito

Adaptado de (Superintendencia de Compañías, 2014)

La primera actividad constituye el desarrollo de P8542.01, es decir clases de piano y otras actividades de formación musical en Quito, a continuación se despliegan la lista de empresas que poseen mayor participación y que están registradas en la Superintendencia de Compañías. (Superintendencia de Compañías, 2014).

Tabla 10. Clasificación Compañías P8542.01

Descripción Compañías	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Arteludia S.A	1	1	0	0	1	1
Campus Musical-CAMUSIC CIA. LTDA.	1	1	0	0	0	0
Centro Cultural Ana María Vargas CC. AMV C. LTDA.	1	1	1	1	1	1
Centro de Bellas Artes Reinaldo Cañizares	1	1	1	1	0	0
DELOFAMA CIA. LTDA.	0	1	1	1	1	1
QI-NOTE CIA. LTDA	0	1	1	0	0	0
SKODTEX S.A	1	1	1	1	1	0
Total Número de Compañías	5	7	5	4	4	3

Adaptado de (Superintendencia de Compañías, 2014)

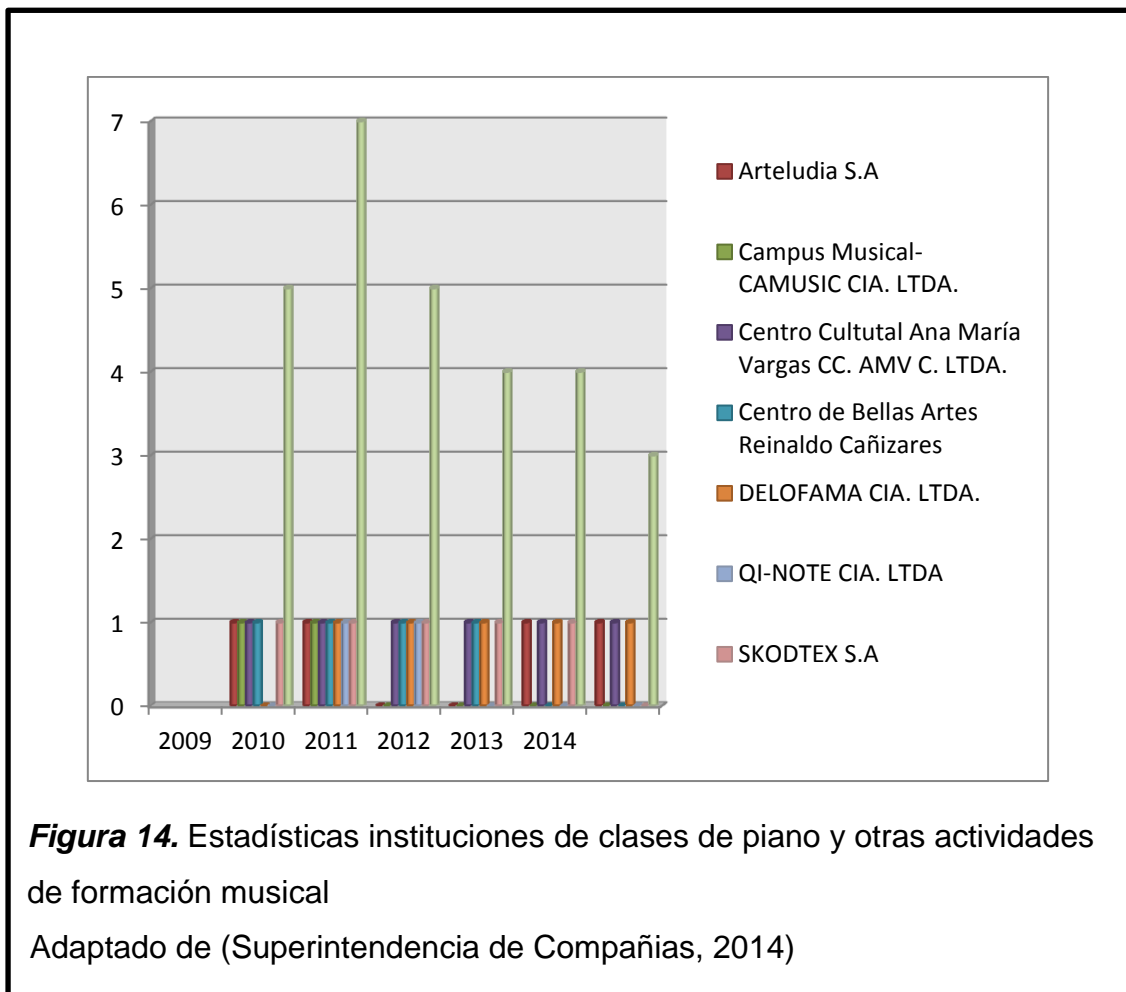


Figura 14. Estadísticas instituciones de clases de piano y otras actividades de formación musical

Adaptado de (Superintendencia de Compañías, 2014)

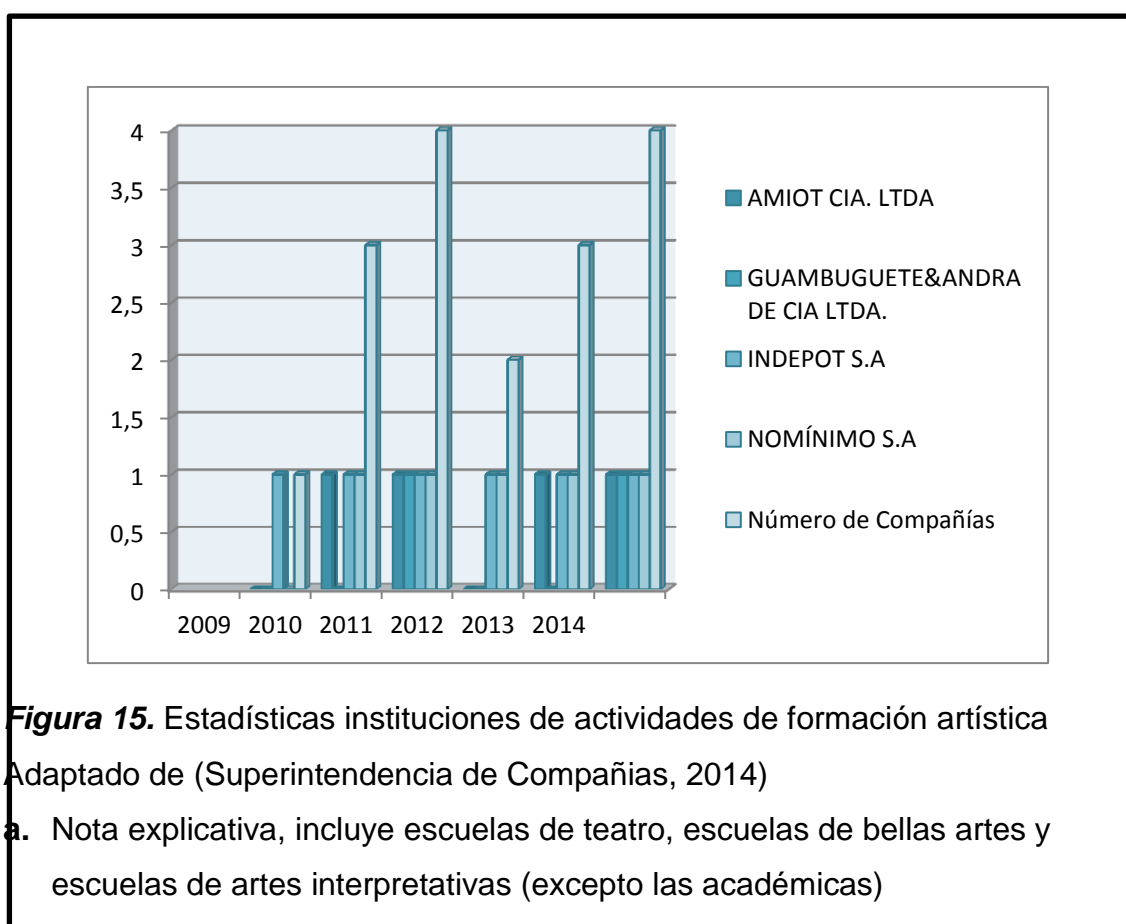
A partir de 2012 hasta la actualidad, de las empresas mencionadas en las cifras estadísticas las siguientes han concluido sus actividades: Arteludia S.A, CAMUSIC CIA.LTDA, Centro cultural de bellas artes Reinaldo Cañizares, Delofama, QI-NOTE CIA. LTDA Y Skodtex Cabe resaltar que dichos establecimientos estuvieron ubicados en Guayaquil pero que tras un año de actividades, cesaron su funcionamiento. El único lugar que aún permanece en desarrollo es el Centro cultural Ana María Vargas también ubicado en Guayaquil. (Centro Cultural Ana María Vargas, 2014)

La actividad subsiguiente corresponde a la clasificación P8542.02 correspondiente a actividades de formación artística, escuelas de teatro, escuelas de bellas artes y escuelas de artes interpretativas (excepto las académicas). Dentro de este ámbito se puede observar que solamente cuatro empresas dominan dicho segmento.

Tabla 11. Clasificación Compañías P8542.02

Descripción Compañías	2009	2010	2011	2012	2013	2014
AMIOT CIA. LTDA	0	1	1	0	1	1
GUAMBUGUETE&ANDRADE CIA LTDA.	0	0	1	0	0	1
INDEPOT S.A	1	1	1	1	1	1
NOMÍNIMO S.A	0	1	1	1	1	1
Número de Compañías	1	3	4	2	3	4

Adaptado de (Superintendencia de Compañías, 2014)

**Figura 15.** Estadísticas instituciones de actividades de formación artística

Adaptado de (Superintendencia de Compañías, 2014)

- a. Nota explicativa, incluye escuelas de teatro, escuelas de bellas artes y escuelas de artes interpretativas (excepto las académicas)

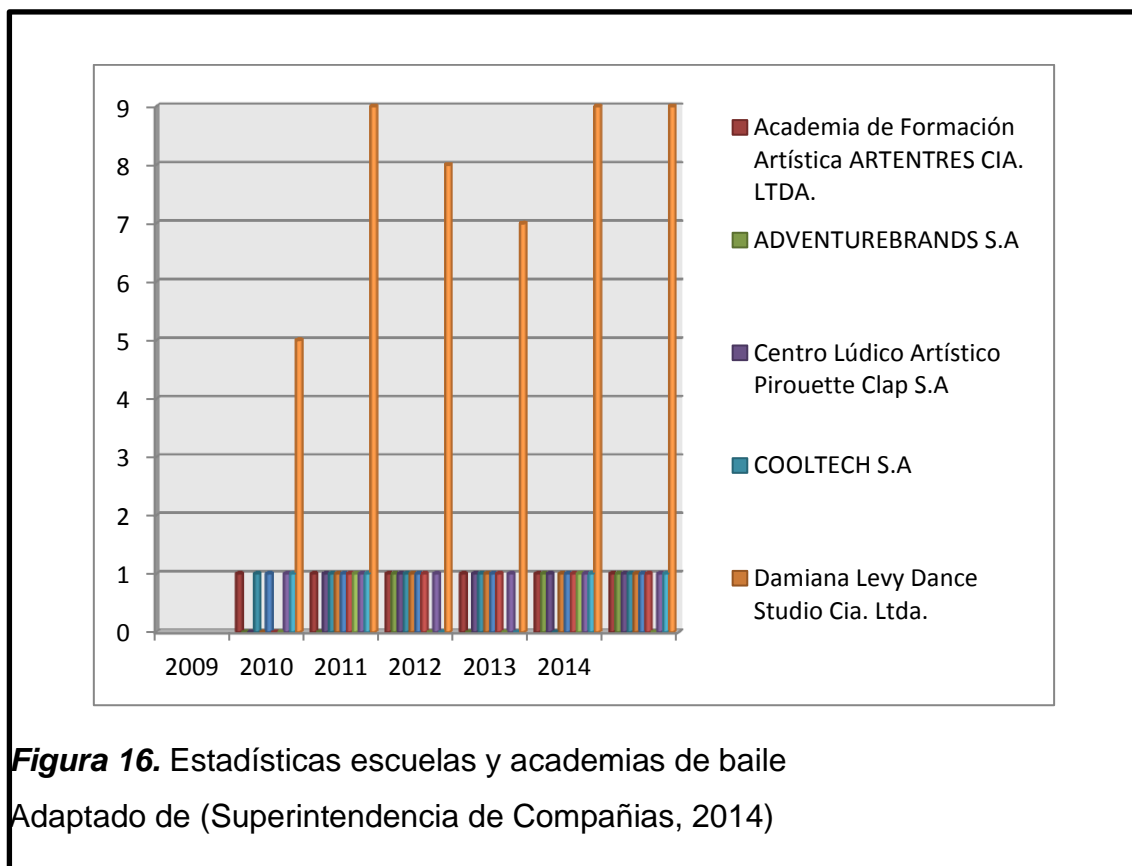
El registro 2014 y las fuentes secundarias muestran que de las cuatro, tres empresas ya han salido del mercado. Dentro de las cuales constan AMIOT, GUAMBUGUETE e INDEPOT S.A. De tales cifras la única empresa sobreviviente es NOMINIMO, no obstante su ubicación corresponde a Guayaquil pero es uno de los mayores competidores indirectos del giro de negocio (NOMINIMO, 2014).

Finalmente, la clasificación P8542.03 correspondiente a escuelas y academias de baile despliega mayor información que las sub clasificaciones anteriores, constando alrededor de 12 empresas a nivel nacional.

Tabla 12. Clasificación Compañías P8542.03

Descripción Compañías	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Academia de Formación Artística ARTENTRES CIA. LTDA.	1	1	1	1	1	1
ADVENTUREBRANDS S.A	0	0	1	0	1	1
Centro Lúdico Artístico Pirouette Clap S.A	0	1	1	1	1	1
COOLTECH S.A	1	1	1	1	0	1
Damiana Levy Dance Studio Cia. Ltda.	0	1	1	1	1	1
DancingMood Estudio de Baile Cia. Ltda	1	1	1	1	1	1
Escuela Nacional de Baile ECUABAILE CIA. LTDA.	0	1	1	1	1	1
Rumbearte S.A	0	1	0	0	1	0
StudioJazz S.A	1	1	1	1	1	1
Tropical Dance S.A	1	1	0	0	1	1
Total Número de Compañías	5	9	8	7	9	9

Adaptado de (Superintendencia de Compañías, 2014)



De la lista dispuesta por la (Superintendencia de Compañías, 2014) las siguientes empresas han cesado sus funciones: Cool tech, Ecuabaile, Rumbearte, Studio Jazz. Además de las empresas citadas en la lista las Adventure Brands no pertenece al segmento del negocio debido a que está destinado hacia bailarines profesionales, al igual que Dancing Mood y Tropical Dance que solo incluye en su giro de negocio al segmento de personas jóvenes y adultos. A partir de la información nacional la competencia indirecta está incluida en las compañías Damiana Levy Dance Studio en Quito y el Centro Lúdico Pirouette Clap de Guayaquil. El único competidor directo de la empresa a partir de sus características es Arte'n 3, la misma que será analizada en la sección 2.2

Tendencias

A lo largo de los años 2010-2014 la industria muestra una tendencia creciente, puesto que las ventas incrementan vertiginosamente.

Tener en cuenta que las cifras en rojo son valores proyectados de la empresa

Tabla 13. Ventas principales compañías de la industria

	VENTAS EN USD 2010-2014				
	2010	2011	2012	2013	2014
ECUABAILE	30515,34	60630,11	87120,75	113611,39	140102,03
DANCING MOOD	0,00	39113,75	34460,48	29807,21	25153,94
ARTEN'3	14901,86	58973,39	74205,50	96647,47	119089,43
DAMIANA LEVY	12303,59	35462,37	71740,26	14715,29	44433,63
PIROUETTE	58916,20	120851,22	136061,69	345265,22	383837,97

Adaptado de (Superintendencia de Compañías, 2014)

La comparación de la figura de ventas vs la figura del crecimiento de la industria de enseñanza cultural se define en las figuras 18 y 19, como una industria en **CRECIMIENTO**, puesto que la tendencia es ascendente pero se aproxima además a la etapa de MADUREZ. El crecimiento de la industria se lo puede apreciar en el Anexo 3 y 4.

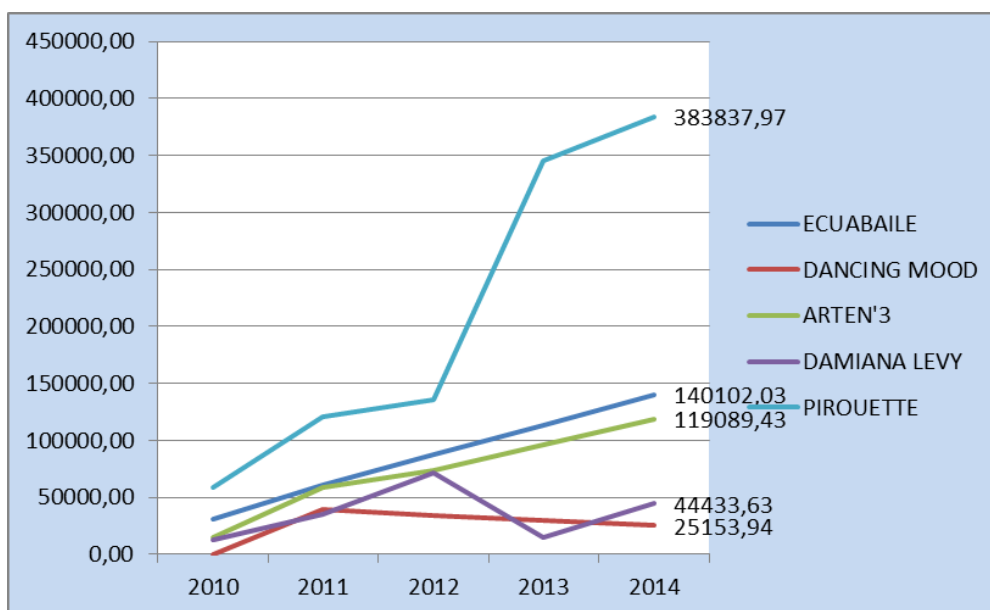


Figura 17. Ventas en Dólares 2010-2014

Tomado de (Superintendencia de Compañías, 2014)

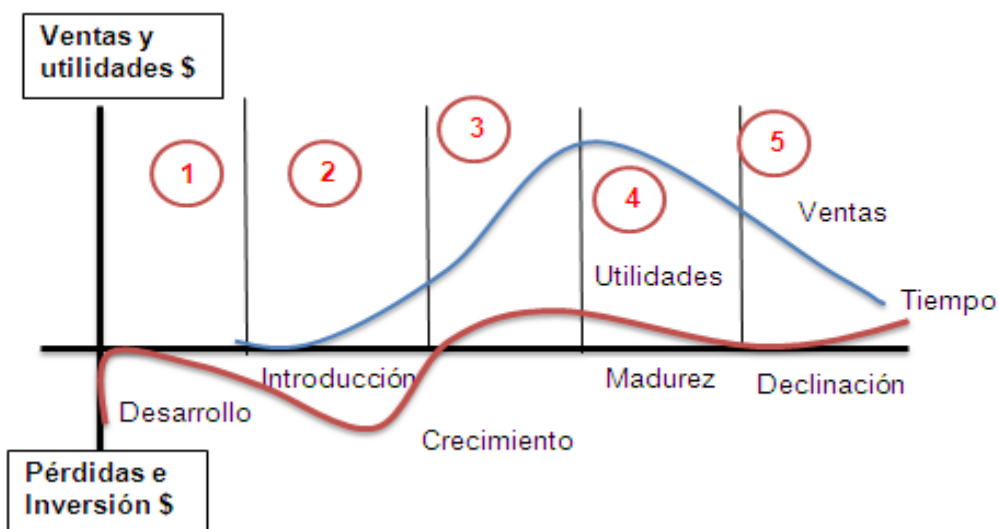


Figura 18. Crecimiento de la industria

Adaptado de (Luther, 1985, págs. 26-29)

La tendencia del precio del servicio es creciente, más se da de manera paralela a la inflación en el país, es decir existe un incremento del 2.07% anual. (Banco

Central del Ecuador, 2014). Los cambios tecnológicos también son parte de esta tendencia creciente, aunque en la industria, la práctica indica que no ha variado en lo absoluto, es decir no existe aún innovación y alineación con las nuevas herramientas tecnológicas de mercado.

Los distintos servicios de la industria no han evolucionado abruptamente en los últimos 5 años, más bien la línea es estática. Se ofrecen cursos de canto, baile, teatro y pintura, sin ningún valor agregado aún. Existen servicios complementarios ofrecidos como por ejemplo servicio de transporte y también la creación de un horario amplio acorde a la disponibilidad de los estudiantes, más son característica mínimas ofertadas en el mercado. No se muestra el acceder a nuevos nichos, la industria es estática y por ende no evoluciona con una mejorada oferta de servicios, así como la de su comercialización.

Por ende para una empresa con ideas innovadoras, con aplicación de nuevas tecnologías y métodos internacionales es atractivo el ingreso a un mercado en donde aún no se explota en su máxima expresión y existen mayores posibilidades de éxito y poca competencia.

Estructura de la industria

Dentro de la industria, los principales exponentes son Arten'3, Centro Cultural Ana María Vargas, NOMINIMO, Centro Pirouette, EcuBaile, Dancing Mood y los recientes Damiana Levy y COOLTECH S.A.

La característica principal de esta industria es la concentración en pocos actores, puesto que de acuerdo a la (Superintendencia de Compañías, 2014) el número actual de empresas en el mercado es 13 a nivel nacional, siendo Ecu Baile la empresa que abarca la mayoría de mercado en Quito, más esta empresa se dedica al baile profesional y Arten'3 es la segunda acorde a la presente idea de negocio. Por otro lado Pirouette es el líder en Guayaquil, seguido por Cooltech S.A, que hoy en día realiza venta de artículos tecnológicos, más sigue registrado en este listado de empresas de Enseñanza Cultural. La participación de mercado de acuerdo a las ventas anuales es la siguiente:

Tabla 14. Participación de mercado por academia

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO NACIONAL		
QUITO	ECUABAILE	11%
	DANCING MOOD	2%
	ARTEN'3	9%
	DAMIANA LEVY	3%
GUAYAQUIL	PIROUETTE	30%
	INDEPOT S.A	5%
	STUDIO JAZZ S.A	21%
	C. Reinaldo Cañizares	1%
	COOLTECH S.A	18%

Adaptado de (Superintendencia de Compañías, 2014)

Factores Económicos y regulatorios

Localmente existen factores económicos a considerar para la implementación y creación de esta empresa como por ejemplo: el nivel socioeconómico de los potenciales clientes, el Producto Interno Bruto, la inflación anual, riesgo país y regulaciones y normativas a seguir para el registro y puesta en marcha del negocio.

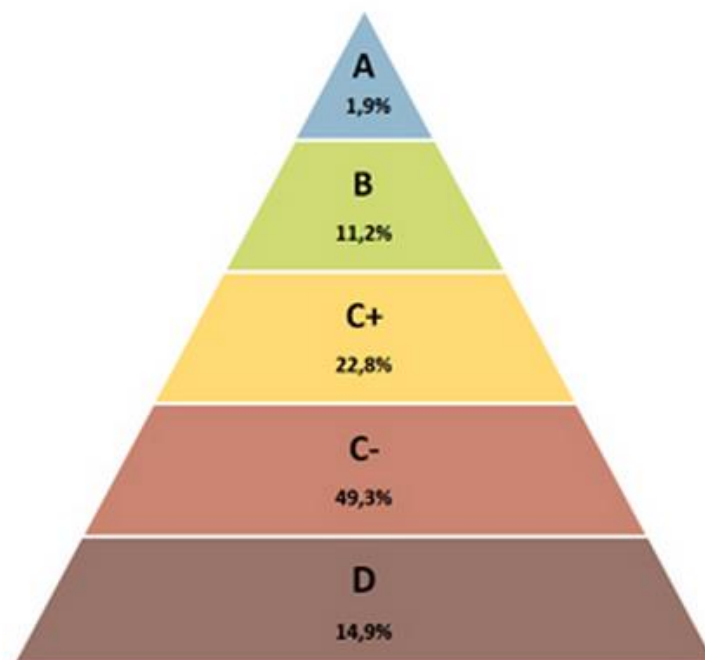


Figura 19. Estratificación del Nivel Socioeconómico

Tomado de (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014)

De acuerdo a la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014) realizadas por el INEC existen cuatro estratos con las siguientes características.

Estrato A

- **Educación:** Padres con educación superior o postgrado. Hijos en colegio particular
- **Economía:** Desempeño como científicos, profesionales y directores de empresas. Afiliación al seguro público y privado. Salario >\$2000 mensuales
- **Tecnología:** Internet propio, computador y 4 celulares
- **Bienes:** 2 Vehículos, teléfono convencional, electrodomésticos.
- **Tendencias:** Hábitos de lectura de manuales y libros en los tres últimos meses. Compra en centros comerciales

Estrato B

- **Educación:** Padres con educación superior. Hijos en colegio particular
- **Economía:** Desempeño como científicos, intelectuales y técnicos. Afiliación al seguro público y privado. Salario >\$1600 mensuales
- **Tecnología:** Internet propio, computador portátil y 3 celulares
- **Bienes:** 1 Vehículos, teléfono convencional, electrodomésticos.
- **Tendencias:** Hábitos de lectura de manuales y libros en los tres últimos meses. Compra en centros comerciales

Estrato C+

- **Educación:** Padres con educación secundaria. Colegios particulares y fiscales
- **Economía:** Desempeño como trabajadores de servicios, comerciantes e instalación máquinas. Afiliación al seguro público Salario > \$850 mensuales
- **Tecnología:** computador y 2 celulares
- **Bienes:** teléfono, refrigeradora, televisor

- **Tendencias:** Hábitos de lectura poco frecuente de manuales y libros en los tres últimos meses. Compra en centros comerciales

Estrato C-

- **Educación:** Padres con educación primaria. Instituciones fiscales
- **Economía:** Desempeño como trabajadores de servicios, comerciantes e instalación máquinas, algunos se encuentran inactivos Afiliación al seguro público Salario > \$500 mensuales
- **Tecnología:** computador y 2 celulares
- **Bienes:** refrigeradora, televisor, lavadora
- **Tendencias:** Hábitos de lectura irregulares de manuales y libros en los tres últimos meses. Compra en pequeñas tiendas

Estrato D

- **Educación:** Padres con educación primaria. Instituciones fiscales
- **Economía:** Desempeño como trabajadores no calificados, de servicios, comerciantes e instalación máquinas, algunos se encuentran inactivos Salario igual o menor a \$354 mensuales. Compra en pequeñas tiendas
- **Tecnología:** 1 celular
- **Bienes:** cocina, refrigeradora, televisor

De acuerdo a las descripciones anteriores y de acuerdo con el salario estimado para cada segmento o estrato, los clientes potenciales se localizan en los estratos A y B, debido al poder adquisitivo y el nivel de instrucción formal que les permite inclinarse por las artes y la cultura.

REGULATORIOS

Para realizar el proceso de registro y funcionamiento, la empresa precisa de la aprobación previa de diversas instituciones: Registro Mercantil, Ministerio de Educación, Municipio de Quito, SRI, Superintendencia de Compañías, SAYCE, Bomberos, IEPI, Seguro Social.

- **REGISTRO MERCANTIL**

El primer paso constituye en acudir al registro mercantil para el registro del negocio, es decir la Matricula Comercial de la empresa a establecer, así como su Constitución. (Registro Mercantil del Ecuador, 2014)

- **SRI**

30 días después de la Constitución de la empresa es necesario acercarse a esta entidad para el inicio del proceso de cumplimiento de las obligaciones Tributarias así como de emisión de facturas, es necesaria la obtención del Registro Único de Contribuyentes. Posteriormente se realizará la declaración del Impuesto al Valor agregado 12% generado por los servicios prestados, la Retención en la fuente del Impuesto a la Renta la Declaración del Impuesto a la Renta y Anexos de las operaciones comerciales. “La totalidad de los ingresos gravados se restará las devoluciones, descuentos, costos, gastos y deducciones, imputables a tales ingresos. Los plazos para la presentación de la declaración, varían de acuerdo al noveno dígito de la cédula o RUC, de acuerdo al tipo de contribuyente” (Servicio de Rentas Internas, 2014)

Tabla 15. Plazos para la presentación de la declaración de impuestos

Noveno Dígito	Personas Naturales	Sociedades
1	10 de marzo	10 de abril
2	12 de marzo	12 de abril
3	14 de marzo	14 de abril
4	16 de marzo	16 de abril
5	18 de marzo	18 de abril
6	20 de marzo	20 de abril
7	22 de marzo	22 de abril
8	24 de marzo	24 de abril
9	26 de marzo	26 de abril
0	28 de marzo	28 de abril

Tomado de (Servicio de Rentas Internas, 2014)

Es necesario contratar un Contador Público Autorizado, puesto que su firma legal es indispensable al momento de llevar la contabilidad en la empresa “por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos” (Servicio de Rentas Internas, 2014). Los trámites no tienen costo y una vez registrado se puede continuar con su registro electrónicamente.

- **MUNICIPIO**

- Patente municipal**

- El impuesto a través del cual esta empresa certifica un domicilio comercial y cuyo monto paga en junio de cada año sobre el 1.5 por mil de sus activos totales (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2015). Para obtener la patente se realiza un pago de \$27 y se abona el mismo monto de manera anual.

- Impuesto Predial**

- El impuesto sobre el cual se realiza un avalúo de la propiedad implicando esto el terreno y las construcciones realizadas en el mismo para el pago, el valor dependerá del tamaño del predio. (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2015) y se paga al inicio de cada año. (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2015).

- Espectáculos Públicos**

- El negocio tiene por propósito la realización de eventos ocasionales para promoción de sus estudiantes y de la academia, para lo cual el Municipio de Quito solicita documentos como el aforo del local, un permiso de la Secretaría de Cultura y el pago del 10% del valor del precio de las entradas vendidas. (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2015)

- **BOMBEROS**

- A través de un Sistema declarativo de prevención de incendios que se lo realiza uno mismo, se accede vía online y se obtiene la licencia única de actividades económicas LUAE que lo revisará el Ministerio de Educación a través de su inspección. Los bomberos no realizan una inspección física sino el mismo dueño del establecimiento a través de la **Ordenanza Metropolitana 470** es la guía para saber los requisitos para realizar una auto inspección en concordancia con los requisitos propuestos por cada negocio y obtener la LUAE (Licencia Única de Actividades Económicas). (Cuerpo de Bomberos Quito, 2015)

▪ MINISTERIO DE EDUCACIÓN

Probablemente uno de los registros más extensos es el de esta entidad.

- Primero se necesita realizar un Proyecto Educativo Institucional (PEI)
- Acercarse a la asesoría Jurídica y presentar una declaración juramentada de no tener impedimentos para constituir la empresa.
- Se debe poseer la escritura y el contrato de los profesores a tiempo completo o tiempo parcial.
- Debe realizar un acuerdo de creación de la empresa con la debida justificación de los perfiles del docente.
- Mecanizado de la planilla de pagos
- Realizar un Plan de Reducción de riesgos, evacuación y señalética y un simulacro grabado en un CD para entregar en la inspección posterior.
- Informe sobre la modalidad y forma de las capacitaciones
- Cuadro de los directores y docentes con datos personales. Nombre, apellido, número de cédula y cargo que ocuparán.
- Se necesita además las mallas curriculares por actividad y los planes de clase, Planificación micro curricular.
- Si estuviera en vigencia tendría que presentar los balances, pero para iniciar se presenta el estudio económico y financiero
- Análisis financiero y balances de situación inicial. Además de rentabilidad, liquidez, la solvencia de la empresa y cómo podrá sostenerse los primeros 3 años (Proyección Balances de Situación Financiera 3 años)
- La proyección también de los docentes (En este caso no pueden aplicar a becas pues es una institución que solo contribuye con academias estatales)
- Declaración Impuesto a la Renta.
- Se realiza una visita y se verifica: número de baterías sanitarias, espacios recreativos, sistema contra incendios, rampas de acceso y distribución física.
- El trámite se lo completa en 20 días laborables y disminuye cuando los documentos solicitados se los presenta en digital o escaneado.

- La guía es la LOEI o los puntos de atención ciudadana para conocer el Reglamento General. Art. 92 y 93.
- El trámite se lo realiza en el distrito 9. Sector Tumbaco, Cumbayá. (Ministerio de Educación del Ecuador, 2015)

- **SAYCE**

Para poder realizar un evento con los alumnos de la Academia de Artes es necesario tomar en cuenta el enunciado del *Registro Oficial No. 653 y la Resolución N° 001-2012-DNDAyDC* Artículo1, Sección IV que estipula el porcentaje de pago por reproducción de canciones u obras en eventos públicos.

IV.- DERECHOS DE REPRODUCCIÓN Y COMUNICACIÓN PÚBLICA

SECTOR DE DEPORTES, DE RECREACIÓN Y EVENTOS

“GIMNASIOS, ESCUELAS DE BAILE, ESCUELAS DE DANZA, ESCUELAS BALLET Y SIMILARES.- Por difusión pública de obras administradas por SAYCE, cancelarán anualmente el equivalente al 50% de un Salario Básico Unificado más IVA.” (Sociedad de Autores y Compositores Ecuatorianos, 2012)

- **IEPI**

A menos que se vaya a inscribir una obra o cd propio, el IEPI no tiene participación en las actividades de las entidades académicas de música o artes. Para poder registrar un nuevo repertorio o canción se debe realizar una solicitud en línea y acercarse al Banco del Pacífico y realizar el pago de \$12,y llevarlo con la copia de la cédula y la canción o repertorio en el CD hasta el IEPI. Se necesitan aproximadamente de 24 horas y se completa el registro. (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, 2015)

- **MINISTERIO DE CULTURA**

No tiene participación directa con las academias de música, sino más bien con conservatorios y escuelas de música de gobierno. Si bien podrían capacitar a los profesores de la academia en otro país. Solo cubrirían los costos del pasaje pero depende de la academia y cada profesor debe realizar todo el trámite de

solicitud a otra institución en el exterior, siempre y cuando sea músico profesional registrado se le dará este incentivo. Mientras tanto la participación de esta entidad es nula. (Ministerio de Cultura y Patrimonio, 2015)

- **SUPERINTENDENCIA DE COMPANIAS.**

El primer requisito es acercarse al registro mercantil, para registrar la compañía, posteriormente se registra online sin medio de abogados o personalmente, en este caso al ser una sociedad es preciso un abogado para que otorgue su firma legal., Al registrarse se señala el tipo de compañía y el nombre de fantasía de la empresa. Luego se realiza un pago de acuerdo al capital de la empresa y se presenta 1 vez al año los estados de resultados y balances en esta entidad. (Superintendencia de Compañías, 2015)

- **SEGURO SOCIAL**

Para los empleados a tiempo completo es obligatorio el proveer del seguro social a cada uno, generando una clave con los documentos del pago de un servicio básico, el ruc y la solicitud como persona jurídica. El pago se lo realiza con el 9.45% del salario básico unificado para los trabajadores y el 12.15% como empleador, El salario básico está estipulado de acuerdo a cada carga en el Ministerio de Relaciones Laborales. Si el empleador desea informarse mejor puede asistir a las capacitaciones gratuitas dictadas una vez al mes en el *Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social*. Para los empleados a tiempo parcial no es necesario el pago del Seguro Social.

- **MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES**

Actualmente existe un escalafón de sueldos básico sobre los cual se grava el aporte al seguro social. Estos salarios básicos los determina el Ministerio de Relaciones Exteriores y para el negocio propuesto se ubica dentro de tres ramas dentro de las cuales se establece un salario mínimo y máximo esperado: servicios financieros, actividades de tipo servicios y enseñanza. Estos salarios se consideran a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 16. Salarios básicos 2015

REMUNERACIONES VIGENTES	MÍNIMO	MÁXIMO
Servicios Financieros	356,3	361,12
Actividades Tipo Servicios	354	370,53
Enseñanza	355,17	439,96

Adaptado de (Ministerio de Relaciones Laborales, 2015)

Canales de distribución

Dentro de los canales de distribución, los principales proveedores de la enseñanza cultural son las casas musicales con los instrumentos, los almacenes de pintura y de ropa para baile. Los precios han aumentado en base a la inflación anual del país.

En esta industria no existen intermediarios, puesto que el servicio es directo. La idea de negocio podría adaptarse a ser un intermediario de escuelas y colegios que precisan de una educación cultura dentro de su pensum de estudios.

Tabla 17. Principales Proveedores De La Industria

Casa Musical Parra	Casa Brasil	Ecuatexa
Juan Marcet	Casa Musical Nuñez	Kywi
Paco & Súper Paco	Adagio	Sbandra

Los proveedores que presenta la industria se dividen en el ámbito de cada arte que se dictará en la academia. Para música los principales proveedores que encabezan la industria son: Casa Musical Parra, Casa Musical Nuñez y Casa Brasil. Para pintura y teatro Paco & Súper Paco y Juan Marcet., Sbandra, Kywi y Ecuatexa

Las 5 fuerzas de PORTER

Michael Porter, uno de los íconos destacados en temas de estrategias y desarrollo de la competitividad ha desarrollado un modelo para determinar la rentabilidad de un negocio en el largo plazo. De acuerdo a su teoría existen cinco fuerzas que rigen el mercado y por ende la competitividad. El poder que tienen estas fuerzas determinarán la rentabilidad en cada sector, a partir de las estrategias planteadas por las empresas se puede tornar estas fuerzas para el beneficio de la misma.

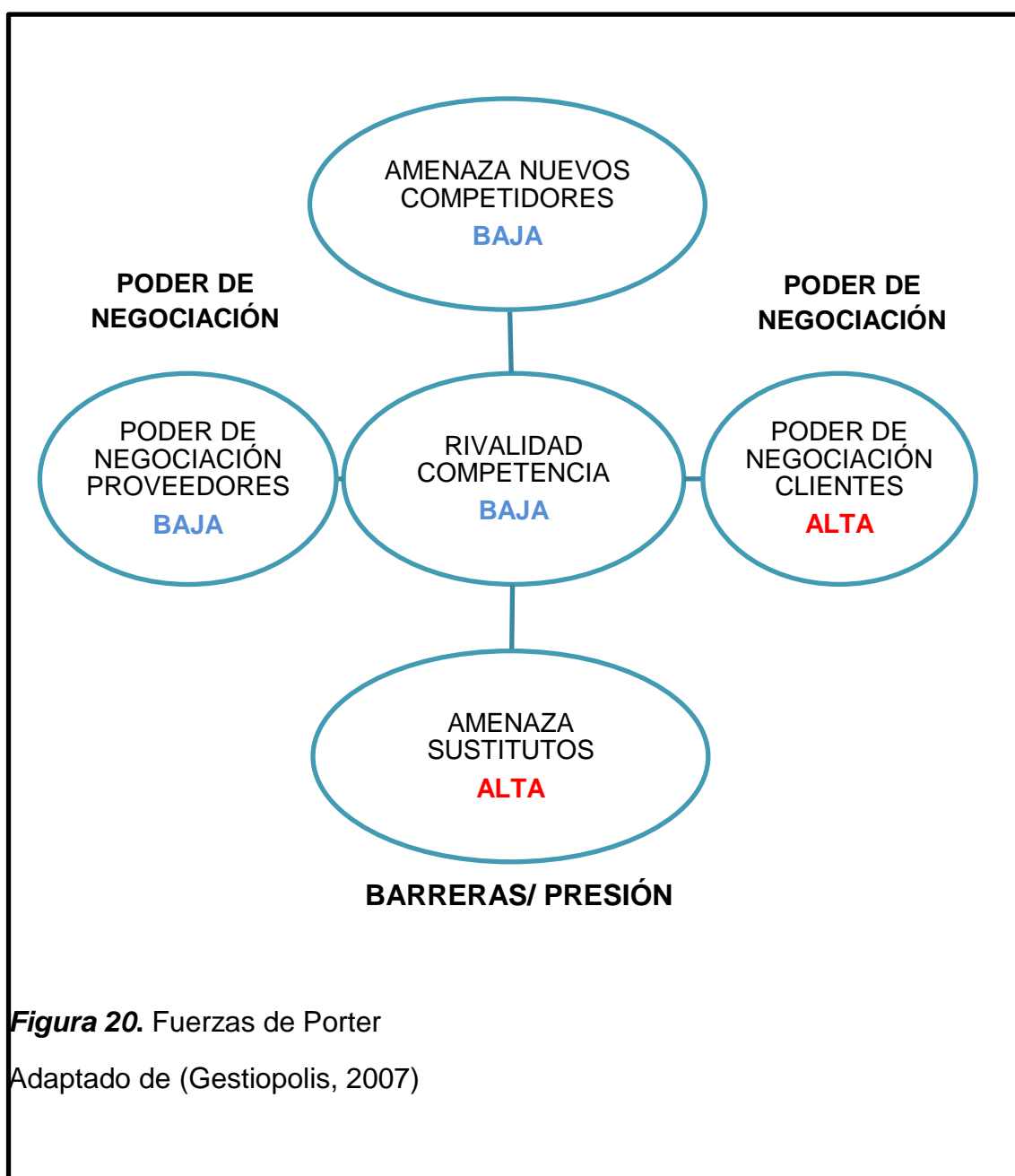


Figura 20. Fuerzas de Porter

Adaptado de (Gestiopolis, 2007)

Amenaza De Entrada Competidores Potenciales:

Un nuevo competidor que accede al mercado, constituye una amenaza para las empresas que se encuentran en el mismo sector de mercado, pues llega con la idea de obtener una posición y destacarse de los competidores actuales. Para evitar tales inconvenientes, es necesario analizar el tamaño de la inversión y el know how requerido para limitar su ingreso, o al menos dificultarlo en el corto plazo.

- Necesidades de capital: La inversión necesitada para este negocio, es relativamente alta debido al costo de los instrumentos musicales, la tecnología, publicidad e infraestructura necesitados. El recurso financiero constituye un gran obstáculo para los competidores potenciales
- Economías de escala: La academia de formación artística especializada en música, danza, teatro y artes plásticas necesita de economías de escala, puesto que los instrumentos musicales y demás elementos para su funcionamiento se compran en pocas cantidades y altos precios, por lo que es necesario un alto número clientes para compensar tal inversión.
- Lealtad de los es a una determinada marca: No existe lealtad puesto existe un alto número de sustitutos de los servicios ofertados.
- Know-How: En el Ecuador es difícil conseguir músicos y artistas de excelencia con trayectoria y especializados en la formación artística, por lo que para una empresa nueva constituirá una de las principales desventajas sobre una naciente como la del actual proyecto.
- Diferenciación del producto y servicio: Crear una marca en Quito, no es tarea fácil puesto que existen competidores indirectos y directos que ya están posicionados en el mercado. El ingreso de un competidor potencial representaría para éste el gasto de cuantiosas sumas de dinero en publicidad agresiva para ingresar al mercado y conseguir la lealtad de nuevos clientes
- Patentes y licencias especiales: Los trámites de funcionamiento son complicados y las licencias de los métodos y alianzas requieren un proceso mínimo de 2 años para que una nueva marca pueda posicionarse.

- Desventajas de coste independientes del tamaño: Una vez que la academia de formación artística especializada en música, danza, teatro y artes plásticas adquiera experiencia, en cuanto al manejo de la tecnología y métodos de enseñanza, es de mayor dificultad para las empresas nacientes alcanzar tal curva de la experiencia por lo que se torna en una ventaja para la empresa existente.
- Política del gobierno de turno: El gobierno del Ecuador a través del Ministerio de Cultura posee programas de apoyo a las empresas nacientes en el sector de educación cultural, por lo que constituye una amenaza para la empresa existente. Sin embargo las materias primas, los instrumentos musicales, se obtienen del exterior y cada vez los impuestos incrementas, lo que le da una ventaja a la empresa existente sobre un nuevo competidor.

AMENAZA BAJA



Figura 21. Instrumentos Musicales

Tomado de (Piña Musical C.A, 2015)

Poder De Negociación De Los Proveedores

Los proveedores en relación a su participación en el mercado tienen cierto poder sobre las empresas existentes, pues pueden influir en el precio de venta o la calidad, haciendo uso de su poder en el mercado.

- Poder de proveedores: Existen varios proveedores de instrumentos musicales tales como Casa Musical Parra, Casa Brasil, Casa Núñez, Casa Musical Amador Jiménez, Casa Musical Rosero Núñez, así como de arte y pintura establecidos en la tabla 17 las cuales tienen un poder de

negociación bajo, porque existen muchos proveedores compitiendo en el mercado, lo cual les obliga a establecer precios que favorecen a las empresas o clientes. El poder de negociación está sobre la compañía.

AMENAZA BAJA

Poder De Negociación De Los Compradores

Los compradores pueden constituir una amenaza en relación a la cantidad de demanda de mercado, ya que pueden influir en el precio o exigir una calidad superior, generando un conflicto de intereses.

- Poder de los compradores: Los principales compradores son los niños y niñas de 3 a 12 años, de clase media alta que buscan cursos extracurriculares para desarrollar nuevas técnicas. A través de los análisis cuantitativos se establece que existe un número alto estimado de demanda insatisfecha y bajo número de establecimientos que pueden satisfacer dichas necesidades, por lo que los clientes estarán satisfechos con otra empresa que ofrezca un servicio diferenciado. Sin embargo la presencia de sustitutos en el mercado influye en la decisión de compra del cliente. Al existir varias opciones que gusten a los niños existe la posibilidad de escoger el de menor precio

AMENAZA ALTA

Productos Sustitutos

Los productos sustitutos pueden ser una de las limitantes para el ingreso de la empresa al mercado

- Productos sustitutos: En el caso de los productos y servicios sustitutos, son muchos los establecimientos que ofrecen actividades como bailoterapia, gimnasios, piscinas, actividades recreativas que constituyen una amenaza para el negocio y que pueden influir en la calidad y precio exigido por los clientes. La ventaja del servicio ofertado vs. Los sustitutos es el uso de instrumentos tecnológicos y aprovechamiento de las redes sociales para el desarrollo de las técnicas del estudiante.

AMENAZA ALTA

Rivalidad de los Competidores

La rivalidad en el mercado puede afectar a una empresa al momento de obtener su cartera de clientes, por lo que deberá establecer ciertos métodos de competencia en precios, innovación, publicidad, etc.

- Rivalidad de los competidores: En el mercado existe solamente un competidor directo y dieciséis indirectos. Referente a la cantidad de participantes en el mercado, existe rivalidad alta. Sin embargo en cuanto a innovación, la creación de nuevas alternativas para el consumidor, ninguno muestra mejoras desde 2009, además de mantener precios similares y publicidad casi nula. La rivalidad entonces no está determinada por el número de competidores solamente, sino también por características de innovación, precios y atención al cliente que aún no son visibles para el cliente aún después de varios años en el mercado.

AMENAZA BAJA

En este modelo existe una visión estática en la que se subestima a la competencia en un mercado imperfecto en la que existe intervención del gobierno para restringir o impulsar la empresa, el poder de negociación con los bancos, elementos tales como la cooperación y alianzas estratégicas así como la innovación y la tecnología que está en constante cambio entre los competidores y que se explican a continuación:

- **Productos o Servicios Complementarios**

Para el modelo de negocio, los productos complementarios son los insumos para crear arte, por ejemplo para las clases de guitarra se precisa de cuerdas, afinadores individuales; para baile las zapatillas; para teatro las pinturas para la cara y para pintura los lienzos y pinceles que se podrían en un futuro ofertar al cliente para la compra. Además existen servicios bancarios en línea puesto que se utilizará para el cobro de pensiones mensuales. El evitar competir para ganar se lo explica en la estrategia de océano azul.

- **Poder de Negociación con los Bancos**

En el futuro de precisar de un préstamo el poder de negociación que tiene una empresa como ARTEMOTION para negociar con los bancos es bajo puesto que al existir muchos clientes y pocos bancos sólidos que ofrezcan dicho servicio, la empresa está a merced de las decisiones bancarias. No obstante, la ventaja de poseer inversionistas reduce por completo la amenaza para explorar nuevos métodos de financiamiento.

- **Competencia en mercados imperfectos**

El gobierno de turno es una fuerza sólida en el mercado, sin embargo las estrategias de convenios internacionales y de cooperación para capacitarse en países latinoamericanos mostrado en la Tabla 1, están en pro del giro de negocio y representan una nueva oportunidad en otros países.

- **Innovación y desarrollo tecnológico**

La tecnología avanza rápidamente y por ende las técnicas de enseñanza respecto a este servicio. Las licencias y patentes permiten asegurarlo para evitar la copia de otras empresas en el mediano plazo, puesto que la competencia también podría gestionar su uso. En el largo plazo la empresa deberá prever la actualización o adquisición de un nuevo método acorde a las necesidades del cliente.

- **Capacidades internas del servicio**

Para explicar la rentabilidad de la empresa además se tomará en cuenta no solo la estructura de la industria, sino también las capacidades internas que promueven un servicio diferenciado en el mercado. En este negocio, las características profesionales requeridas, así como la experiencia del talento humano agregan valor y la diferencian de los competidores. Sin embargo puede ser fácilmente imitada por lo que representa una amenaza alta.

- **Estrategia de océano azul**

El evitar competir para explorar nuevos mercados a través de la innovación y originalidad es la opción planteada por Kim y Mauborgne (Kim & Mauborgne,

2015, págs. 7-12). Es preciso dejar de lado la rivalidad para tomar en cuenta que los sustitutos como clases de inglés, fútbol, cocina para niños, etc. también constituyen alternativas para el consumidor. Por ende existe una amenaza alta que puede ser contrarrestada con una oferta más allá de lo que la demanda exige. En cuanto a las nuevas técnicas de enseñanza y acordes a la tecnología que manejan los niños se expande el panorama de lo que necesita el cliente a lo que le gustaría de acuerdo a la actualidad.

1.2 La Compañía y el Concepto del Negocio

La idea y el modelo de negocio

El presente Plan de negocios corresponde a la creación de una academia de formación artística especializada en música, danza, teatro y artes plásticas en el sector de Tumbaco, en la ciudad de Quito. La selección de la localización del negocio se la especifica a detalle en el Capítulo II.

El negocio busca su justificación en el perfeccionamiento de la educación cultural en los últimos años, la necesidad actual de una sociedad ávida por comprender la cultura en sus diversas manifestaciones (arte, música, danza, etc.) y de cultivarla como medio de distracción, pasatiempo, o estudio en el mundo actual. La idea surge como una respuesta a dichas necesidades percibidas en la comunidad en alineación con las crecientes tendencias culturales y las propuestas del gobierno de turno en pro del mejoramiento de dicho sector.

Se ha identificado la oportunidad debido al escaso número de establecimientos dedicados a dicha actividad en este sector, a la demanda creciente e insatisfecha y a los incentivos creados en las leyes y reglamentos del Ecuador para empresas nacientes y de carácter cultural. Las necesidades de una academia cercana, con métodos modernos de enseñanza tanto técnicos como tecnológicos, con modelos virtuales e interactividad y con estándares internacionales son las necesidades insatisfechas del consumidor que la empresa solventará.

La diferencia y ventaja competitiva de la empresa es el enfoque hacia el uso de herramientas tecnológicas para el aprendizaje moderno de las artes. Hoy en día un niño conoce el manejo de internet y de juegos. La propuesta consiste en que se ofrecen en internet variedad de juegos didácticos para que el niño continúe su aprendizaje después de su hora de clase. Juegos como Guitar Pro en los que el niño conecta su guitarra al computador y juega con las notas que aparecen en pantalla para ganar puntos generan una destreza en sus dedos así como la habilidad para leer partitura en el futuro.

Además se grabará a través de drones la clase en tiempo real para que el estudiante pueda volver a verlo desde la comodidad de su hogar y continuar practicando la técnica

Las técnicas internacionales con las que la competencia aún no posee como: en baile Método Alexander, en música Método Suzuki, en teatro Método Stanislavski, en pintura las técnicas de tradicionales y de última generación para cultivar pequeños artistas profesionales y no aficionados.

La demanda insatisfecha, la inexistencia de cursos virtuales para el aprendizaje de artes y música con modelos tecnológicos, la falta de capacitación con aprendizaje a través de juegos, así como altos estándares internacionales son las razones que llevan a concluir que es posible la entrada al mercado y competir con las empresas actuales de forma exitosa.

Estructura legal de la empresa

Por las características del negocio, la empresa a formarse es una compañía anónima, puesto que se precisa de un capital de mayor volumen y el número de socios es ilimitado y puede cotizar en el mercado de valores. (Andrade, 2003, pág. 66). El capital mínimo de acuerdo a la *Superintendencia de Compañías* es de \$800 dólares de los Estados Unidos, las acciones podrán ser preferidas u ordinarias; las primeras no permiten voto pero si preferencia para el pago de dividendos y liquidación de la compañía, las acciones ordinarias en cambio, permitirán voto y los derechos según la ley.

El domicilio fiscal de la compañía será Tumbaco, Calle Francisco de Orellana y Francisco Pizarro. (Derecho Ecuador, 2014)

Misión, Visión y Objetivos

Misión

Crear pequeños artistas a través de la enseñanza personalizada en música, danza, pintura y teatro con diseños virtuales y métodos lúdicos de aprendizaje haciendo uso de técnicas internacionales de enseñanza cultural y artística.

Visión

Ser la academia de arte y música líder en el país en 2020.

Objetivos

- **Corto Plazo:** Posicionar en el mercado la imagen y la marca de la empresa e incrementar el número de seguidores de las redes sociales en el lapso de 6 meses.
- **Mediano Plazo:** Incrementar en dos puntos el porcentaje de participación del en el mercado para el año 2018
- **Largo Plazo:** Expandir el número de sucursales en el país a 3, estableciendo una en Guayaquil, Cuenca y Quito para el año 2020.

1.3 El producto o servicio

Se realizará la división de cada actividad en tres grupos: Niños y niñas de 3 a 5 años puesto que están en la edad preescolar, niños y niñas de 5 a 8 años época de aprendizaje del lenguaje hablado y escrito y de 9 a 12 años creación de conocimientos lógicos. (Berger, 2006, pág. 323)

Para cada grupo de edad se aplicará el mismo método de acuerdo a la actividad escogida, la diferencia radica en que la enseñanza infantil poseerá un nivel fácil para el aprendizaje con técnicas básicas de baile, teatro, pintura, música con canciones, pinturas y bocetos básicos, mientras que para niños de mayor edad la dificultad del nivel se incrementa. En otras palabras en un inicio se otorga al estudiante el conocimiento esencial y en los niveles posteriores se profundiza en cada uno de ellos para obtener el dominio de cada arte.

BAILE

Descripción

Las clases de baile se dictan de forma grupal. Se dictarán diferentes ritmos conforme avanzan los niveles: danza árabe, ritmos tropicales, ballet y danza contemporánea. Existirán 4 niveles con las categorías mencionadas anteriormente. Para acceder a cualquiera de estos niveles se deberá tomar una prueba práctica. La duración de cada nivel es de un mes si la asistencia es diaria, de 4 meses sabatina y de un mes diariamente en el caso de vacacional.

Horarios

Las clases de baile se dan en cuatro modalidades: tarde, sábados y vacacional a disposición del cliente.

Metodología

Para cada nivel se utiliza el Método Alexander que es una técnica y un arte para hacer un buen uso del cuerpo y de los movimientos. “El profesor usa sus manos y sus palabras sutilmente para enseñar al alumno una manera nueva de moverse coordinadamente con menos tensión; dirige la atención del alumno a la integración del cuerpo con la mente; le ayuda a detectar los hábitos nocivos y a reemplazarlos por otros que respeten el diseño de nuestra estructura ósea y la salud potencial inherente en cada uno de nosotros”. (Técnica Alexander, 2015).

La terapia Cráneo-Sacral es usada para evitar problemas de postura,, así como la Ideokinesis o Eutonía que son técnicas de mejoramiento de auto conciencia para generar movimiento, estrictos programas de medición y acoplamiento del ritmo, técnicas de zapateo, presencia escénica, postura, presentación personal y peinados.

Ventajas

El Método permite corregir la postura de la columna de los niños, ya que es común poseer desvíos lumbares debido a la cantidad de libros que llevan a la

escuela, así como una mala postura producida por los movimientos propios de la infancia. La respiración y problemas del habla se resuelven debido a la relajación y movimientos producidos con esta técnica. En la actualidad es común observar que los niños también son presa del estrés, a través de esta práctica se eliminan problemas como la ansiedad, se mejora el balance y la coordinación. Un problema común es que los niños presenten dificultad en el desarrollo de las matemáticas y esto se debe a un desarrollo deficiente del hemisferio derecho que se habilita con la música, las artes y la buena coordinación entre la mente y el cuerpo que propone esta técnica. (The Society of Teachers of the Alexander Technique, 2015)

Instructores

Bailarines profesionales en cada rama respectiva del baile con conocimientos en ejercicios de estiramiento, flexibilidad, postura, técnicas de baile y funcionamiento orgánico del cuerpo. Ver anexo16.

Malla curricular

Tabla 18. Malla curricular baile

Nivel I	
Danza árabe	Técnicas básicas de ritmo
Nivel II	
Ritmos tropicales	Técnicas básicas de ritmo II
Nivel III	
Ballet	Técnica académica
Taller de baile	
Nivel IV	
Danza contemporánea	Técnicas contemporáneas
Taller de baile	

MÚSICA

Características

Las clases de música se dictan de dos maneras: de forma individual y grupal a disposición del cliente. El instrumento a enseñarse es guitarra clásica. Existirán 5 niveles distribuidos como en la tabla 19. Los grupos están divididos en niños y niñas de 3 a 5 años; de 6 a 8 y de 9 a 12 años. Para acceder a cualquiera de estos niveles se deberá tomar una prueba escrita y práctica. La duración de cada nivel es de un mes si la asistencia es diaria, de 4 meses sabatina y de un mes en el caso de vacacional.

Horarios

Las clases de música se dan en tres modalidades: tarde, sábados y vacacional a disposición del cliente.

Metodología

Se utilizará el método Suzuki reconocido a nivel mundial como el mejor para aprender a tocar un instrumento especializado para niños y niñas además se impartirán clases de solfeo, escritura e interpretación de partituras, ritmo y equalización. La particularidad de este método es que se lo enseña al igual que una lengua materna, es decir es de fácil comprensión y se obtienen resultados visibles en poco tiempo. Al hablar de lengua materna, aprende escuchando los sonidos básicos de la naturaleza y el entorno, además trabaja el movimiento del cuerpo y la posición de las manos sobre el instrumento complementado con el repertorio de música para cada edad.

Las fases del método implican ESCUCHAR repetitivamente la música que se desea reproducir, REPETIR al igual que las palabras, los sonidos y letra de una canción, PARTICIPACIÓN de los padres que une el vínculo con los niños para aprender el instrumento, LA LECTURA POSTERGADA en la que el niño aprende a leer después de hablar el idioma musical, ALIENTO de los padres para dominar cada paso. Esta técnica se asemeja a los primeros pasos que da el niño. (International Suzuki Association, 2010)

Ventajas

Desarrolla la concentración, mejora las habilidades de estudio, genera un vínculo estrecho de respeto entre padre e hijo, desarrollo de inteligencia emocional, refuerza el autoestima así como crea un aprendizaje de forma divertida y natural.

Instructores

Los maestros son músicos profesionales en el ámbito de cada uno de los instrumentos musicales, con sólidos conocimientos de las técnicas solfeo, escritura de partituras, ecualización y sonido. Ver anexo16.

Malla curricular

Tabla 19. Malla curricular clases de guitarra

Nivel I	
Prelectura. Teoría y Solfeo I	Guitarra I
Nivel II	
Teoría y Solfeo II	Guitarra II
Taller de música	
Nivel III	
Teoría y Solfeo III	Guitarra III
Taller de música	
Nivel IV	
Teoría y Solfeo IV	Guitarra IV
Taller de música	

Adaptado de (Conservatorio de Música Universidad de Magallanes, 2015)

TEATRO

Características

Las clases de teatro se dictan de forma grupal. Existirán varios niveles: inicial, intermedio y avanzado. Existirán 4 niveles. Para acceder a cualquiera de estos niveles se deberá tomar una prueba práctica. La duración de cada nivel es de un mes si la asistencia es diaria, de 4 meses sabatina y de un mes en el caso de vacacional.

Horarios

Las clases de teatro se dan en cuatro modalidades: tarde, sábados y vacacional a disposición del cliente.

Metodología

Se utilizará el método Stanislavski para el desarrollo pleno de actores, así como métodos de relajación, concentración, lógica y creatividad. Inicia desde la contemplación del silencio y el autodescubrimiento personal a través de trabajar con los sentidos y con la memoria sensorial para distinguir objetos, se prioriza la relajación, el contacto con otros personajes. Se trabaja sobre tres parámetros que son el físico, emocional e intelectual. El primero a través del manejo del cuerpo, el emocional comprende la respiración y la naturalidad para expresar los sentimientos y el intelectual a través de la memorización de libretos para exponerlo en el teatro.

Ventajas

Desarrollo de la concentración y memoria, lógica y creatividad, comunicación y contacto con los demás, relajación y desarrollo de los sentidos para expresar de manera natural los sentimientos, control del cuerpo.

Instructores

Los maestros son teatreros profesionales con conocimiento del desarrollo de las artes escénicas para niños y niñas, con amplios conocimientos de las

técnicas de teatro y actuación y con experiencia en el campo de pedagogía infantil. Ver anexo16.

Malla curricular

Tabla 20. Malla curricular clases de teatro

Nivel I	
Dramaturgia	Expresión Corporal I
Nivel II	
Integración Voz-Cuerpo	Expresión Corporal II
Nivel III	
Diseño teatral	Expresión Corporal III
Maquillaje	
Nivel IV	
Actuación clásica	Expresión Corporal IV
Taller de teatro	

Adaptado de (Escuela de Teatro Domingo Tessier, 2009)

PINTURA

Características

Las clases de pintura se dictan de dos maneras: de forma individual y grupal a disposición del cliente. Existirán varios niveles: inicial, intermedio y avanzado, el número total de niveles es 4. Para acceder a cualquiera de estos niveles se deberá tomar una prueba escrita y práctica. La duración de cada nivel es de un mes si la asistencia es diaria, de 4 meses sabatina y de un mes en el caso de vacacional

Horarios

Las clases de pintura se dan en cuatro modalidades: tarde, sábados y vacacional a disposición del cliente.

Metodología

El método Giotto, internacionalmente conocido como una herramienta para que los niños y niñas aprendan a esbozar y pintar de manera fácil e intuitiva, se utilizará para el aprendizaje de los alumnos de la academia de manera virtual.

El método consiste en la observación, el desarrollo del tacto y los sentidos y plasmar finalmente en una obra los objetos, para ello se dispone un sinnúmero de ejercicios manuales para desarrollar de manera eficiente el tacto, para ello se muestran videos, sonidos y objetos para que el niño pueda sentir las formas.

La vista para determinar figuras y la creatividad para crear colores y texturas nuevas y de manera natural. La forma virtual consiste en una evaluación de la academia en Valencia del método Giotto en la cual se publicarán los trabajos en galerías virtuales, además existirá una sala de exposiciones y un historial de los trabajos realizados.

Se utilizarán además las diversas metodologías de pintura como lo son las técnicas: Acuarela, Gouache, aerografía, pintura al pastel, temple al huevo, fresco, tinta y técnicas mixtas, dibujos y bocetos en carboncillo y técnicas para despertar la creatividad y motricidad.

Ventajas

Desarrollo de los sentidos, en especial el tacto para niños que no puede escribir o inician esta etapa del período escolar, se agudiza el sentido de la vista. La creatividad, relajación, constancia para finalizar trabajos, concentración y buen pulso son algunas de las ventajas del uso de este método

Instructores

Los maestros son pintores profesionales con conocimiento de las diversas técnicas de pintura y enseñanza para niños y niñas, además con experiencia en técnicas para desarrollar la creatividad y motricidad en los niños y niñas Ver anexo16.

Malla curricular

Tabla 21. Malla curricular clases de pintura

Nivel I	
Carboncillo, Acuarela	Pintura I
Nivel II	
Óleo, Acrílico, Pasteles	Pintura II
Nivel III	
Dibujo y Retratos	Pintura III
Nivel IV	
Figura Humana	Pintura IV
Escultura	

Adaptado de (Taller Leonardo Da Vinci, 2014)

ESQUEMA DE HORARIOS

Tabla 22. Horarios regulares

Grupos	Horarios	LUNES-VIERNES			
		09H00-10H00	10H00-11H00	11H00-12H00	12H00-13H00
		15H00-16H00	16H00-17H00	17H00-18H00	18H00-19H00
TOTS (3 a 5 años)	Sala 1	BAILE I	BAILE II	BAILE III	BAILE IV
	Sala 2	TEATRO I	TEATRO II	TEATRO III	TEATRO IV
	Sala 3	GUITARRA I	GUITARRA II	GUITARRA III	GUITARRA IV
	Sala 4	PINTURA I	PINTURA II	PINTURA III	PINTURA IV
KIDS (6 a 9 años)	Sala 5	BAILE I	BAILE II	BAILE III	BAILE IV
	Sala 6	TEATRO I	TEATRO II	TEATRO III	TEATRO IV
	Sala 7	GUITARRA I	GUITARRA II	GUITARRA III	GUITARRA IV
	Sala 8	PINTURA I	PINTURA II	PINTURA III	PINTURA IV
TEENS (9 a 12 años)	Sala 9	BAILE I	BAILE II	BAILE III	BAILE IV
	Sala 10	TEATRO I	TEATRO II	TEATRO III	TEATRO IV
	Sala 11	GUITARRA I	GUITARRA II	GUITARRA III	GUITARRA IV
	Sala 12	PINTURA I	PINTURA II	PINTURA III	PINTURA IV

Tabla 23. Horarios fin de semana y vacacionales

Grupos	Horarios	SÁBADOS Y VACACIONALES			
		09H00-10H00	10H00-11H00	11H00-12H00	12H00-13H00
TOTS (3 a 5 años)	Sala 1	BAILE I	BAILE II	BAILE III	BAILE IV
	Sala 2	TEATRO I	TEATRO II	TEATRO III	TEATRO IV
	Sala 3	GUIARRA I	GUIARRA II	GUIARRA III	GUIARRA IV
	Sala 4	PINTURA I	PINTURA II	PINTURA III	PINTURA IV
KIDS (6 a 9 años)	Sala 5	BAILE I	BAILE II	BAILE III	BAILE IV
	Sala 6	TEATRO I	TEATRO II	TEATRO III	TEATRO IV
	Sala 7	GUIARRA I	GUIARRA II	GUIARRA III	GUIARRA IV
	Sala 8	PINTURA I	PINTURA II	PINTURA III	PINTURA IV
TEENS (9 a 12 años)	Sala 9	BAILE I	BAILE II	BAILE III	BAILE IV
	Sala 10	TEATRO I	TEATRO II	TEATRO III	TEATRO IV
	Sala 11	GUIARRA I	GUIARRA II	GUIARRA III	GUIARRA IV
	Sala 12	PINTURA I	PINTURA II	PINTURA III	PINTURA IV

- Costo Profesional por hora clase, por curso: Un profesional de la música actualmente valúa su hora clase en \$15-25 dólares. En el caso de la academia, sólo al necesitarse clases particulares se remitirá al monto de \$15, de lo contrario se tomará en cuenta el precio mensual descrito en la cotización de la matrícula tabla 25.
- Número de alumnos y clases: Cada horario está estipulado para abastecer a todos los niveles, pero existe un número mínimo de alumnos dependiendo la actividad a realizarse. Los niveles se dividen en tres grupos de edad. De 3 a 5 años TOTS; de 6 a 8 KIDS y de 9 a 12 años TEENS.

Tabla 24. Número mínimo alumnos

Actividad	Mínimo alumnos	Máximo alumnos
Guitarra	4	10
Baile	5	12
Teatro	4	10
Pintura	5	10

▪ Convenios

- El primer convenio se realiza con Casa Musical Nuñez para el descuento del 10% en equipos musicales al contado.
- Los colegios aledaños distribuirán la publicidad correspondiente a promociones en los cuadernos escolares de los alumnos
- Universidad de Palermo para capacitación a los maestros a tiempo completo de la institución. Valor del curso: \$500, más valor del pasaje: \$1200, más alimentación 200, más hospedaje \$30 por noche por 2 semanas \$420. Total 2350 por profesor.
- Directores y dueños de los métodos a impartirse en la academia para generar descuentos en los servicios prestados
- Centros Comerciales Scala y Paseo San Francisco para participación de alumnos por trimestre.

▪ Patrocinadores

- El Gobierno Autónomo de Cumbayá Patrocinará a la Academia para los eventos en los cuales participe, con pancartas y banderas de la institución. Además impulsará esta iniciativa en el periódico de esta misma institución.
- Casa Musical Núñez Patrocinará también las actividades artísticas dentro y fuera de la academia y otorgará a sus clientes panfletos con la información de la academia
- La unidad educativa "Tree House" subsidiará los costos de publicidad volante en eventos, siempre y cuando se auspicie su academia también.

- Precio: El precio está establecido en base al Acuerdo N°0387-13 para el cobro de matrículas y pensiones expedido por el Ministerio de Educación, en el que se señala un cálculo de los costos de producir el servicio a nivel de un período y dividido para el número de alumnos, considerando un máximo de abastecimiento de la academia. (Ministerio de Educación del Ecuador, 2013).
- Pagos a profesores a tiempo parcial o por facturas: Contratos a tiempo parcial para no pago del seguro social. Costo por hora: \$15. El documento de pago a profesores se encuentra en el Anexo 5.
- Inscripción y matrícula

La inscripción no tendrá costo alguno, se cobrará solo la matrícula que durará el mismo período de cada nivel, que representa aproximadamente 4 meses en horario regular, después se podrá continuar con otros cursos por los que se cancelará el precio correspondiente señalado en la tabla 25.

- **Cotización**

De acuerdo al Ministerio de Educación, el costo para el cobro de matrícula está conformado por los rubros de gestión educativa, costos administrativos, provisión para reservas y excedentes. El monto por tanto sería el siguiente. El detalle y fuentes para el cálculo se lo muestran en el Capítulo IX.

Tabla 25. Cotización Matrícula

COSTO DE LA MATRÍCULA	
Gestión educativa	AÑO 1
Costo autoridades	191428,56
Costo docentes	32801,50
Costo planta de apoyo docente	10800,00
Costo capacitación	28200
Depreciaciones	7254
Amortizaciones	399,436
Provisión para reposición	50722,82
Costo de software y licencias	1997,18
Costo de equipos	24889
Materiales e insumos	3921,2
Costos administrativos(material no educativo)	
Costos de mantenimiento	50722,82333
Depreciación	1500
Provisión para reposición	0
Costo aseguramiento	4200
Remuneraciones	49506,77
Servicios básicos	4140
Costos de comunicación	948
Costos financieros	
Impuestos	8978,681319
Pago dividendos	26.642,97
Reserva pensiones incobrables	0
becas	899,97
TOTAL	599976,6
Estimado alumnos	1996
Valor bruto	300,60

- Tipo de capacitación: básica o profesional: Educación lúdica básica con aplicación

1.4 Estrategia del ingreso al mercado y crecimiento

La oferta está delineada por el aprendizaje mensual de la música y artes, la garantía está dada por las certificaciones internacionales y los métodos utilizados en cada arte.

1.5 Análisis FODA

Tabla 26. ANÁLISIS FODA

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capital propio e inversionistas externos dispuestos a inyectar su capital en la empresa. ▪ Metodología de enseñanza Adaptado al desarrollo tecnológico ▪ Oferta de becas a niños y niñas de escasos recursos o excelencia académica ▪ Patentes y licencias internacionales únicas en el país ▪ Primera empresa de arte con Plataforma virtual e interactiva en tiempo real. ▪ Estructura segmentada y enseñanza personalizada. 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo tecnológico para enseñanza de instrumentos musicales ▪ Publicidad gratis en redes sociales ▪ Competencia directa con altos precios al público y sin innovación. ▪ Alianzas estratégicas con colegios y escuelas de la zona. ▪ Demanda creciente en el período vacacional ▪ Incentivos y préstamos para nuevas empresas ▪ Tendencias actuales de los niños y niñas por el uso de internet y juegos
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de infraestructura; arrendamiento de locales con altos costos ▪ Alto costo por hora docentes especializados en la materia ▪ Falta de alianzas estrategias y convenios ▪ Poca experiencia en la administración de academias o empresas similares ▪ Target restringido, no se amplía a más de 13 años ▪ No existen certificaciones nacionales o extranjeras que avalen la empresa nueva ▪ Abarca varias materias que exige mayor cantidad de personal a contratar 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Competidores indirectos en demasía ▪ Riesgo de no pago de los clientes ▪ Horarios de trabajo de padres de familia ▪ Altos costos de materiales e instrumentos para el aprendizaje ▪ Temporada escolar que reduce la demanda ▪ Extensas Regulaciones y certificaciones obligatorias e nivel nacional, retraso de apertura de empresa. ▪ Clientes que buscan academias recomendadas y con experiencia en el mercado ▪ Clientes buscan especialización solo en una actividad.

Matriz De Evaluación De Factores Internos E.F.I

▪ **Peso**

0: No importante

1: Absolutamente importante

▪ **Calificación**

1: Debilidad mayor

2: Debilidad menor

3: Menor Fortaleza

4: Mayor fortaleza

Tabla 27. Matriz De Evaluación De Factores Internos E.F.I.

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
Única empresa especializada en la formación de artes plásticas y escénicas de niños y niñas en el Valle de Tumbaco	0.06	3	0.18
Capital propio e inversionistas externos dispuestos a inyectar su capital en la empresa.	0.15	4	0.6
Licencias y patentes de uso de Guitar Pro y métodos de canto, baile, música, pintura y teatro.	0.07	3	0.21
Personal altamente capacitado y con vasta experiencia en el área	0.02	3	0.06
Metodología de enseñanza Adaptado al desarrollo tecnológico	0.13	4	0.52
DEBILIDADES			
Falta de infraestructura; arrendamiento de locales con altos costos	0.15	1	0.15
Alto costo por hora docentes especializados en la materia	0.10	1	0.10
Falta de alianzas estrategias y convenios	0.08	2	0.16
Poca experiencia en la administración de academias o empresas similares	0.05	2	0.10
Target restringido, no se amplía a más de 13 años	0.06	2	0.12
No existen certificaciones nacionales o extranjeras que avalen la empresa nueva	0.06	2	0.12
Abarca varias materias que exige mayor cantidad de personal a contratar	0.07	1	0.07
TOTAL	1.00		2.39

Observaciones

- En el caso de esta empresa el promedio está por debajo de 2.5, lo que implica que la empresa posee debilidades en el ámbito interno. Este aspecto demuestra que es necesario el uso de estrategias para incrementar las oportunidades en el negocio y así poder crear un entorno favorable frente a las debilidades que posee la empresa.
- El factor más importante que afecta a la empresa son los inversionistas que están interesados en invertir en el negocio y la metodología de enseñanza. El capital accionario es la fuente potencial de la inversión y por ende del presupuesto para ponerlo en marcha. Adaptado a los cambios tecnológicos, lo que impulsa el negocio de manera óptima.
- En cuanto a debilidades el factor con mayor peso es la infraestructura y los docentes, que podrían jugar en contra de la empresa debido a sus altos costos en el mercado.

Matriz De Evaluación De Factores Externos E.F.E

- **Peso**

0: No importante

1: Absolutamente importante

- **Calificación**

4: respuesta superior

3: respuesta superior a la media

2: respuesta media

1: respuesta mala

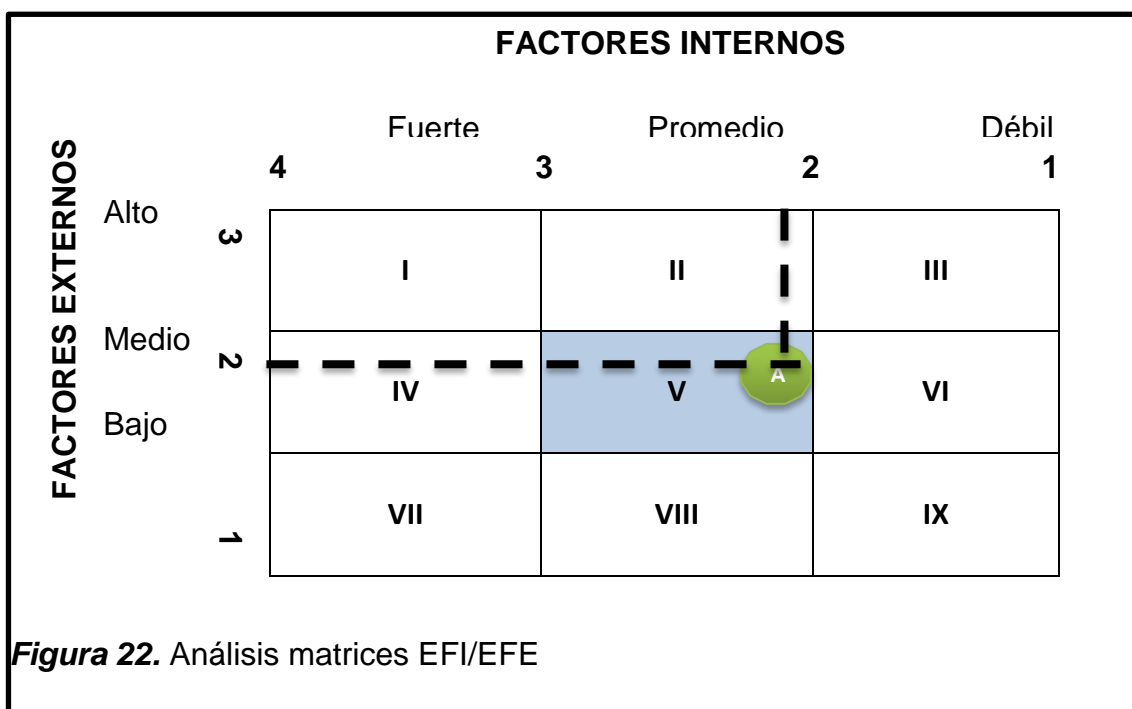
Tabla 28. Matriz De Evaluación De Factores Externos E.F.E

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Desarrollo tecnológico para enseñanza de instrumentos musicales	0.08	4	0.32
Publicidad gratis en redes sociales	0.03	2	0.06
Competencia directa con altos precios al público y sin innovación	0.04	3	0.12
Alianzas estratégicas con colegios y escuelas así como con los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la zona.	0.02	1	0.02
Demanda creciente en el período vacacional	0.04	3	0.12
Incentivos y préstamos para nuevas empresas	0.03	2	0.06
AMENAZAS			
Competidores indirectos en demasía	0.09	3	0.27
Riesgo de no pago de los clientes	0.07	2	0.14
Tendencias actuales de los niños y niñas por el uso de internet y juegos	0.08	4	0.32
Horarios de trabajo de padres de familia	0.11	2	0.22
Altos costos de materiales e instrumentos para el aprendizaje	0.07	3	0.21
Temporada escolar que reduce la demanda	0.08	2	0.16
Extensas Regulaciones y certificaciones obligatorias e nivel nacional, retraso de apertura de empresa.	0.05	1	0.05
Clientes que buscan academias recomendadas y con experiencia en el mercado	0.12	3	0.36
Clientes buscan especialización solo en una actividad	0.09	3	0.27
TOTAL	1.00		2.7

Observaciones

- El total ponderado 2.7 indica que la empresa está por encima de la media en su esfuerzo por conseguir estrategias externas para enfrentar las amenazas, lo cual es óptimo para incrementar su oportunidad de participación y penetración en el mercado.
- El factor más importante en cuanto a oportunidades es el desarrollo tecnológico que promueve nuevos métodos de enseñanza para niños y niñas y que hace que se facilite el aprendizaje.
- En cuanto a las amenazas, las tendencias actuales de los niños y niñas por el uso de videojuegos o internet los ha desviado de practicar actividades como las que se proponen en el negocio y representa un alto porcentaje para el negocio, lo cual implica realizar una estrategia para llegar a este segmento clave.

I/E (EFI/EFE)



A partir del cruce de variables externas e internas el resultado en el cual se interseca es en el cuadrante V, en el cual se ubica en una posición media externa y promedio interna, que de acuerdo al cuadro posterior se muestra en un desarrollo selectivo para mejorar. En el caso de la empresa este resultado

demuestra que no es necesario expandirse en varias actividades sino escogerlas específicamente de manera que los resultados sean óptimos.

Las estrategias del cruce del FODA se especifican en el Anexo 6.

Tabla 29. Decisiones matrices EFI/EFE

Invertir intensivamente para crecer	Invertir selectivamente y construir	Desarrollarse para mejorar
Invertir selectivamente para construir	Desarrollarse selectivamente para mejorar	Cosechar o desinvertir
Desarrollarse selectivamente y construir con sus fortalezas	Cosechar	Desinvertir

Tomado de (Universidad Andina del Cusco, 2011)

FIGURA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

- **Promedio de los vectores**

Promedio de FF=3.7

Promedio de EA=-3.1

Promedio de VC=-3

Promedio de FI=3.4

- **Vector direccional:**

$$X = VC + FI$$

$$Y = EA + FF$$

$$X = 0.4$$

$$Y = 0.6$$



Figura 23. Promedio de los vectores

- **Elección De Estrategia:** Agresiva

Observaciones

De acuerdo a la direccionalidad del vector de la matriz SPACE, Anexo 7 la estrategia para ingresar al mercado es agresiva. El modo en que se debe

penetrar en el mismo tiene que ser agresivo debido a los indicadores de rentabilidad, el capital de trabajo, la participación de mercado, la variabilidad de la demanda y la inversión. (Contreras, 2014)

Matriz del Perfil Competitivo

- **Peso** **0:** No importante **1:** Absolutamente importante
- **Calificación**
 - 1:** Debilidad mayor **2:** Debilidad menor
 - 3:** Menor Fortaleza **4:** Mayor fortaleza

Tabla 30. Matriz del Perfil Competitivo

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	Ponderación	EMPRESA		COMPETIDOR 1 ARTE'N 3		COMPETIDOR 2 PRO ARTE	
		Calificación	Resultado ponderado	Calificación	Resultado ponderado	Calificación	Resultado ponderado
Participación en el mercado	0.20	1	0.20	2	0.40	3	0.60
Competitividad de precios	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21
Posición financiera	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Calidad del producto	0.14	4	0.56	3	0.42	4	0.56
Lealtad del cliente	0.15	1	0.15	4	0.60	4	0.60
Relación con los proveedores	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16
Efectividad publicitaria	0.09	4	0.36	1	0.09	1	0.09
Capacidad del personal	0.12	2	0.24	3	0.36	4	0.48
TOTAL PONDERADO	1.00		2.34		2.62		3.15

Observaciones

- Al realizar la comparación entre la empresa principal y sus dos competidores se puede notar que éstos sobrepasan el promedio que es 2.5, sin embargo la empresa de estudio está por debajo del promedio lo cual indica que posee algunas debilidades que no permiten alcanzar el éxito.

Es necesario por ende realizar estrategias en las variables de lealtad con el cliente, capacitación de personal y competitividad de precios

- El factor que mayor peso ponderado posee para el análisis del perfil competitivo es la participación en el mercado, seguido por la lealtad del cliente y una buena posición financiera.
- La empresa PROARTE es la mejor posicionada y debido a su relación con los clientes y la calidad de producto ofertado se destaca del resto de empresas.

Esto indica que se requieren de estrategias en los ámbitos mencionados para poder alcanzar a la competencia y llegar en el corto plazo al equilibrio con la misma.

- El porcentaje de persuasión que puede generar la publicidad en el cliente refleja un índice importante de 0.36 puntos, lo cual implica inversión en este medio de comunicación y vínculo entre el cliente y la empresa para incrementar las ventas y por ende la liquidez de la empresa.
- En cuanto a ARTE'N 3 se nota que difiere en 0.28 puntos de la empresa muestra y que a pesar de sus años en el mercado no dista en gran cantidad del modelo de negocio en estudio, sin embargo la lealtad creada en el cliente es el principal punto al cual se debe abordar para poder alcanzarla.

CAPÍTULO II

2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS

Investigación Cualitativa: Entrevistas Con Expertos:

LA INDUSTRIA: Martín Vivas
MÚSICO PROFESIONAL

ESTUDIOS

Realizó sus estudios de tecnología en música en el Conservatorio Superior Nacional de Música del Ecuador, se especializó en saxofón. Actualmente realiza sus estudios en la Universidad San Francisco en la Escuela de Música Contemporánea.

MÚSICA

Ha formado parte de varios grupos de música en el país como Kumares Big Band y Atma. Hoy en día es parte de la sinfónica nacional como saxofonista y compositor.

ECUADOR

Ha experimentado el uso de varios ritmos como Swing, Ragtime, Tango, Mambo y varios géneros musicales en Big band ensambles y en Orquestas de Jazz. Músico profesional y dedicado por completo a este fino arte y a su representación en conciertos en lugares como México, la Casa de la Cultura del Ecuador. Fiesta de la Música 2013, etc.

En el Anexo 8 se especifican las preguntas utilizadas para este artista para resolver las inquietudes acerca de la industria.



Figura 24. Saxofonista Martín Vivas

LA COMPETENCIA: SARELENA DEL POZO
DIRECTORA ARTE'N 3

“Toda la vida me ha apasionado la música, y enseñar a través de ella la manera de ver la vida de forma diferente. En este momento de Bienestar en Nikken Latinoamérica, actividad que me encanta ya que a través de esto puedo impactar en la vida de muchos seres humanos en los 5 pilares de la salud. Siento que mis dos actividades concuerdan perfectamente ya que las dos mejoran la calidad de vida de los seres humanos.” (Arte'n 3, 2014).



Figura 25. Saralena del Pozo.

Tomado de (Arte'n 3, 2014)

En el Anexo 9 se especifican las preguntas utilizadas para este artista para resolver las inquietudes acerca de la competencia.

MARKETING: ALEX CALUPIÑA
GERENTE GENERAL LÁPIX Y PRODUCTOR GRÁFICO

Realizó sus estudios en el Instituto de artes visuales Quito. Actualmente se dedica a la publicidad y tiene una Ingeniería en Marketing. Ha desempeñado cargos de Gerente General Lápix y Gerente MAITO'S Food.



Figura 26. Alex Calupiña

En el Anexo 10 se especifican las preguntas utilizadas para este artista para resolver las inquietudes acerca de marketing. El Anexo 11 y 12 muestran los parámetros y preguntas utilizadas para Focus Group y Encuestas.

RESULTADOS

Dentro de los análisis tanto de encuestas, focus group como de entrevistas a expertos, se han obtenido las siguientes conclusiones:

- El mejor aprendizaje para los niños y niñas es a través de juegos o tomando un carácter lúdico en cada actividad que se realice.
- Los clientes poseen tendencias marcadas en cuanto a las diversas actividades artísticas y educacionales se refieren. La principal tendencia se dirige hacia la música y la predilección por el baile, en las cuales la academia debe poner especial énfasis. Las actividades que menos son de su interés son el teatro y la pintura.
- La disponibilidad de tiempo es primordial, puesto que debido a sus trabajos buscan horarios asequibles o cursos de verano, además buscan transporte puerta a puerta lo cual podría beneficiar al giro de negocio
- El valor de la marca y los precios en función de los resultados son esenciales. El precio es lo que para algunos menos importaría en cuanto se obtengan los resultados ofertados inicialmente
- La metodología utilizada importa, puesto que los padres de hoy en día se preocupan por observar primeramente las actividades que realiza la academia antes de inscribir a sus hijos en una de ellas.
- Las instalaciones si bien no constituyen una característica importante, son uno de los factores a evaluar antes de inscribir a los hijos en cualquier institución.
- Una de las principales amenazas es que la mayoría de niños y niñas del estrato A y B poseen estos cursos de música en el colegio o escuela y por ende no quieren pagar un costo extra afuera y se dedican a otras actividades
- El uso de internet en niños y niñas es muy frecuente y preocupante para los padres, éste podría utilizar aplicando una estrategia fuerte para engancharlos hacia el giro del negocio
- Existen otras actividades que aún no han sido explotadas y que la mayoría de personas solicitan; tales como natación, fútbol, cocina para padres e hijos, idiomas, desarrollo psicomotriz, etc.

- Los profesores especializados son el principal ente, puesto que los padres de familia mencionan haber tenido algunos inconvenientes cuando los maestros no han tenido experiencia en el área
- Las certificaciones y eventos sin duda impulsan a que un padre de familia pueda inscribir a su niño, puesto que es como un incentivo para ellos.
- El uso de tecnología para la enseñanza es bien visto por los padres de familia
- La duración de cada nivel importa porque muchos padres prefieren que sea dos veces por semana o vacacional, más no en fines de semana porque estos los dedican a su familia
- Hoy en día el cliente observa primero y necesita de varias pruebas y constatación de que lo que le dicen de cierto producto o servicio es mejor, entonces interviene la calidad de la empresa y sobre todo las relaciones públicas
- En la actualidad una simple estrategia de marketing no es razón suficiente para convencer al cliente, es necesario más que eso. El ofrecer una clase de prueba es necesario para destacarse de la competencia
- El poseer varias modalidades de estudio como danza, teatro, pintura puede resultar incómodo, puesto que asocian mayor cantidad con menor calidad
- Recomiendan especificarse en un solo estrato porque diversificarse viene con el pasar del tiempo, si se amplía demasiado podría no darse un buen servicio y dejar de lado ciertos aspectos
- Para muchos de los niños y niñas no es de su total agrado todas las actividades artísticas, por ende, el ofrecer todo ello en un solo nivel podría constituir una debilidad puesto que podrían aburrirse y eso lleva al negocio al fracaso. Lo recomendable es redirigir la empresa por una sola actividad de acuerdo a los gustos y preferencias de cada alumno.

Cálculo Del Marco Muestral

Para el cálculo de la muestra se utilizará la fórmula estadística de Galindo en la cual existe un valor z estimado para un nivel de confianza en rango de 75% al 99%. En el cálculo de la muestra se presenta la siguiente fórmula:

Ecuación 1. Fórmula Cálculo de la Muestra

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

Tomado de (Vivanco, 2005, pág. 64)

En donde:

N= Mercado objetivo

Z=Distribución estadística (dada por el nivel de confianza: 95% puesto que el error es 5% y la sumatoria de ambos es el total de 100%)

p*q= Porcentajes de ocurrencia (50% al porcentaje afirmativo y 50% al negativo)

e= Error muestral

Para determinar los valores de Z es necesario utilizar la siguiente tabla:

Tabla 31. Valores para Z de acuerdo al nivel de confianza 75%-99%

Valor de Z	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2,24	2,58
Nivel confianza	75%	80%	85%	90%	95%	97,50%	99%

Tomado de (Lind, Marchal, & Wathen, 2012, pág. 317)

Para la actual investigación se tomará en cuenta los siguientes datos:

N= 161 546,41

p*q= 50%

Z=1.96

e= 5%

Cálculo de la muestra:

$$n = \frac{161\,546,41 * 1,96^2 * 50\%}{(161\,546,41 - 1) * (5\%^2) * 1,96^2 * 50\%}$$

$$n = 400$$

El resultado determina que la muestra (n) corresponde a un total de 400 encuestas para el proceso de encuestas al cliente potencial.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

- Del total de los entrevistados la mayoría corresponden a mujeres, lo cual demuestra que el control financiero se inclina hacia el 66% reflejado en la población femenina.
- De los encuestados la mayoría es población joven de 30-37 años, luego le siguen los de 24 a 29, de 18 a 24 y por último los de 50 o más. Al ser jóvenes las tendencias por un sistema tecnológico de innovación será mejor aceptado el servicio que se desea plantear.
- El 40% de las personas poseen 2 hijos y el 46% solo uno, lo cual representa que existe un mayor presupuesto para el gasto en sus hijos y en actividades para ellos.
- Un porcentaje mayor al 50% de niños y niñas no se encuentran inscritos en ningún curso, son una población potencial para el negocio.
- De las actividades en la que están inscritos los niños y niñas, la mayoría prefiere baile, luego música y otras como idiomas, fútbol, etc.
- Más del 50% de niños y niñas asiste a su academia de artes más de dos veces por semana, seguido a esta tendencia un 18% lo hace a diario, lo cual muestra una tendencia positiva hacia la práctica regular de artes.
- El índice de satisfacción de las personas con la academia a la que sus hijos asisten es positivo, por lo que hay que plantear estrategias agresivas para captar los clientes de la competencia.

- El valor que el cliente está dispuesto a pagar por un curso de arte se ve reflejado en un valor de \$50 a \$100 dólares mensuales y de 150 a 300, lo cual permitirá establecer los precios de la compañía.
- Existen varias academias poco reconocidas en las que los niños y niñas se encuentran, por la poca difusión del servicio. Lo cual sugiere una alta publicidad de la academia en los diferentes medios de comunicación.
- Las razones principales por las que los niños y niñas se encuentran en una academia son por su localización, infraestructura y docentes.
- La alta probabilidad de retorno de los niños y niñas a una academia conocida empuja a la compañía a introducir mejores estrategias de captación de mercado.
- La probabilidad de un marketing boca a boca de la competencia es alta, por ende es preciso establecer estrategias mercadológicas
- De la totalidad el 90% está de acuerdo para inscribir a su hijo en una academia con las características de la nueva compañía.
- De las personas que respondieron no preferir el servicio, asumen que su hijo no gusta de las actividades artísticas. Es decir existe un porcentaje que rechaza el servicio.
- De las actividades señaladas las preferidas por los padres de familia son los talleres de baile, música y pintura.
- Las clases grupales estimulan según los padres de familia el desarrollo social y el entorno de los niños y niñas, por lo cual se establecerán horarios adecuados para este segmento.
- La modalidad preferida por los clientes es el horario de la tarde y sábados. Es importante para el momento de realizar horarios de apertura de la academia.
- Las variables a considerarse cuando se inscribe un niño son la localización y el precio que son constantes del negocio a evaluarse al plantearlo.
- Para un correcto servicio al cliente las variables que mejor se acoplan al cliente son las formas de pago, una correcta atención al cliente y las becas que pueda ofrecerle la academia a sus niños y niñas.

2.1 Mercado Relevante y Cliente Potencial

Mercado Objetivo

En el proceso de especificación del mercado objetivo es de vital importancia establecer los potenciales clientes del negocio y descartar aquellos que podrían ser relevantes. Para la presente investigación se aplicará la técnica del embudo que figura en la siguiente figura:

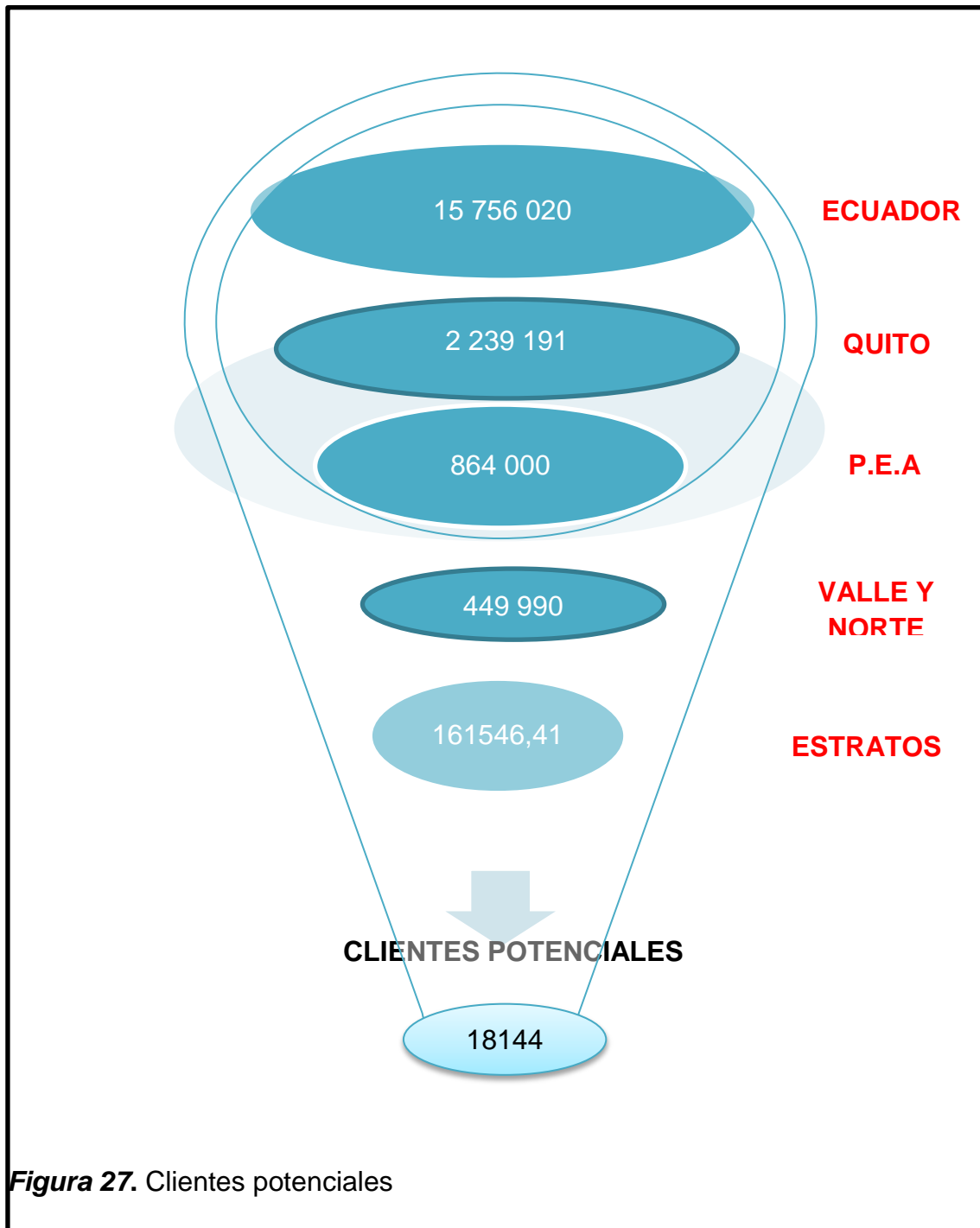


Figura 27. Clientes potenciales

El mercado objetivo debe estar compuesto por las siguientes características:

- Ser parte de la población ecuatoriana
- Pertenecer a la Población Económicamente Activa
- Poseer ingresos superiores a \$1000
- Estar ubicados en el estrato A, B o C+
- Tener hijos menores de 13 años
- Tener acceso o vivir cerca al valle de Cumbayá o Tumbaco.
- Tener preferencia por artes y música

Segmentación de Mercado

DESCRIPCIÓN

Inicialmente se toma en cuenta la población del Ecuador que de acuerdo al (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014) representa un total de 15 756 020 millones de habitantes.

Posteriormente la población de Quito, que es la ciudad en la cual se ha planificado realizar el proyecto, tiene un estimado correspondiente a 2 239 191 habitantes, datos a 2014 de la misma entidad.

La Población Económicamente Activa perteneciente a Quito corresponde a 864000 mil habitantes (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014).

Esta población es factor vital del mercado potencial, puesto que es preponderante un nivel de ingresos estimado para acceder a los productos y servicios de la empresa.

Consecuentemente, de la P.E.A establecida, se sub clasifica el número de niños y niñas ubicados en los principales sectores de Quito: Cumbayá, El Quinche, Pifo, Puembo, Tumbaco, Yaruquí y Quito Norte y de los cuales se asume sus padres pertenecen a dicho grupo, tal cifra corresponde a 449 990 mil habitantes.

Tabla 32. Población Económicamente Activa

Población Económicamente Activa-PEA				
Nacional Urbano-Miles de habitantes				
	2011	2012	2013	2014
PEA Nacional	4454	4527	4548	4603,7
Variación PEA en %	0,81%	0,28%	0,47%	0,66%
GUAYAQUIL	1193	1175	1152	1132,3
QUITO	760	811	776	864
CUENCA	201	195	198	195
MACHALA	122	125	123	124,33
AMBATO	108	107	119	122,33

Adaptado de (Cámara de Comercio de Guayaquil, 2013) e (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014)

Finalmente y de acuerdo a la figura 20 en la cual es necesaria una estratificación en base al nivel socio económico especificado en el la clase C+, B y A correspondiente a 22.8%, 11.2% y 1.9% respectivamente, el total porcentual alcanza un 35.9% después de discriminar los sectores de participación, constituye por ende un aproximado de 161 546,41 mil habitantes con respecto a ello y en base al estudio de competidores directos e indirectos de mercado que poseen alta participación. La segmentación posterior subyace en el nivel máximo de abastecimiento de la empresa. Tomando en cuenta el máximo número de alumnos por aula y horario, el total de alumnos a recibir comprende un total de 1512 mensual, lo que supone un total anual de 18144 clientes, el cual representa un 11.23% de los clientes potenciales que explorará el negocio.

Tabla 33. Análisis alumnos vs espacio físico

Actividad	Máximo alumnos	Número horarios	Número salas	Subtotal
Guitarra	10	3	12	360
Baile	12	3	12	432
Teatro	10	3	12	360
Pintura	10	3	12	360
TOTAL MENSUAL				1512

Tabla 34. Población por grupos de edad, según provincia, cantón, parroquia y área de empadronamiento

Provincia	Nombre del Cantón	Nombre de la Parroquia	ÁREA	Grupos de edad		
PICHINCHA	QUITO	CUMBAYA		De 1 a 4 años	De 5 a 9 años	De 10 a 14 años
			RURAL	2.072	2.733	2.744
		EL QUINCHE		De 1 a 4 años	De 5 a 9 años	De 10 a 14 años
			RURAL	1.454	1.646	1.734
			Total	1.454	1.646	1.734
		PIFO		De 1 a 4 años	De 5 a 9 años	De 10 a 14 años
			RURAL	1.486	1.845	1.730
			Total	1.486	1.845	1.730
		PUEMBO		De 1 a 4 años	De 5 a 9 años	De 10 a 14 años
			RURAL	1.187	1.492	1.411
			Total	1.187	1.492	1.411
		QUITO		De 1 a 4 años	De 5 a 9 años	De 10 a 14 años
			URBANO	116.707	145.809	143.669
			RURAL	976	1.214	1.218
			Total	117.683	147.023	144.887
		TUMBACO		De 1 a 4 años	De 5 a 9 años	De 10 a 14 años
			RURAL	3.928	4.934	4.728
			Total	3.928	4.934	4.728
		YARUQUI		De 1 a 4 años	De 5 a 9 años	De 10 a 14 años
			RURAL	1.522	1.861	1.890
			Total	1.522	1.861	1.890
		TOTAL		De 1 a 4 años	De 5 a 9 años	De 10 a 14 años
			Subtotal	129.332	161.534	159.124
			Total	449.990		

Adaptado de (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014)

SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA

En esta segmentación se determina a las personas que se localizan en el Valle de Tumbaco y sus alrededores, puesto que el giro del negocio se localiza en ese sector. En esta área las condiciones para la cultura son muy abiertas puesto que existen muchos café-libros, infraestructura para locales de negocios y es un área dedicada específicamente para actividades de carácter comercial.

SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA

El mercado presenta un total de 449 990 mil habitantes de acuerdo a la Cámara de Comercio de Quito, la población es joven y la educación es alta puesto que debido a la posición económica de las personas, los niños y niñas se educan en instituciones prestigiosas del país. En esta área la característica de los habitantes es su alto poder de compra, es decir son personas con altos ingresos y pertenecientes por ende a clases sociales media alta y alta.

SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA

En esta segmentación el estilo de vida de los clientes potenciales tiene una tendencia dedicada al desarrollo psicológico y cultural de sus hijos, por una comprensión y práctica de las artes como parte fundamental del crecimiento de sus hijos. El perfil del consumidor típico está direccionado hacia el consumo de productos o servicios de calidad sin importar el precio.

2.2 Tamaño de Mercado

Demanda

Del total de clientes potenciales (18144 alumnos), se espera una demanda del 11% para iniciar las actividades, asumiendo que se iniciará a la par con una participación de mercado similar a la competencia y reflejado en la tabla 35. Es decir que numéricamente este porcentaje representa 1995,84 alumnos para el primer período de actividades en la academia. Este número será distribuido de acuerdo a la estacionalidad del servicio.

Tabla 35. Estacionalidad del servicio

Estacionalidad	Ponderación	%Total	#Total Meses	# Esperado mensual
Sept-Enero	12%	239,50	5	47,90016
Febrero	35%	698,54	1	698,544
Marzo-Junio	8%	159,67	4	39,9168
Julio-Agosto	45%	898,13	2	449,064
TOTAL	100%	1995,84	12	

De acuerdo al Cronograma del Ministerio de Educación, se estipulan los meses de febrero, julio y agosto como de vacaciones quimestrales. (Ministerio de Educación, 2014).

Si se distribuyen los meses del año en bloques correspondientes a los establecidos para clases y vacacionales, en el período vacacional que es en el cual se posee mayor participación se le asigna una ponderación mayor y se la multiplica por el número esperado de la demanda. De esta forma se obtiene el número de alumnos estimado por bloques de meses y éstos a su vez son divididos por el número correspondiente y se obtiene finalmente el número total de alumnos por mes.

Potencial de ventas

A partir del tamaño de mercado y tomando en cuenta el número máximo que puede ser abastecido por la academia, corresponde a un total de 18144 que está representado por un 11.23% que es el número de clientes potenciales para esta academia. En el futuro cuando el capital sea suficiente para una expansión se tomará en cuenta entonces el mercado potencial total que corresponde a la cifra: 161546.41 alumnos.

2.3 La competencia y sus ventajas

Competencia

ARTE'N3

“Arte'n3 es una academia de formación artística en Danza, Teatro, Música, Artes Plásticas y Visuales, Fundada en el año 2006 y cuyo objetivo es formar jóvenes artistas y hacer del arte un estilo de vida. Arte'n3 desarrolla su práctica educativa desde la idea de libre movilidad, que se define como un principio organizativo; en nuestra academia no hablamos de cursos o ciclos, sino de niveles de expresión artística, cada estudiante al momento de ingresar en Arte'n3 se ubica en un nivel dependiendo de su desarrollo en el área de estudio y progresivamente se moverá entre cada nivel según su entrega y dedicación al quehacer artístico, por ello no delimitamos temporalmente los niveles de aprendizaje, no obstante el equipo pedagógico de Arte'n3 diseña las

estrategias didácticas pertinentes para que cada estudiante logre un aprendizaje significativo” (Arte'n 3, 2014)



Producto

Esta empresa ubicada en Quito, en el sector de Tumbaco ofrece a sus clientes cursos de piano, canto, percusión, teatro, baile, xtreme y loop sesión como actividades individuales o grupales con el asesoramiento de un profesor especializado en cada ámbito. Las edades de los estudiantes que pueden aplicar a estos cursos se ubican a partir de los 3 años en adelante y en relación al nivel de conocimiento de cada nivel de expresión artística.



Precio

Habitualmente Arte'n 3 maneja dos modalidades en las que poseen un profesor especializado en cada nivel de expresión artística, esta se compone de dos aspectos:

- Clase individual: \$25 por cada clase, independientemente del área de estudio o de las horas por semana.
- Clases Grupales: \$15-\$20 por clase solo en verano. El precio dependerá del número de participantes del curso y dichas clases se dictan en Julio y Agosto.

Valores diferenciadores

Dentro de los valores agregados se presentan tres actividades importantes en el giro de su negocio, estos son:

- Horarios especiales y flexibles para universitarios y trabajadores
- Campamentos vacacionales para niños, niñas y jóvenes
- Promoción de sus estudiantes en eventos varios.

Clientes

En relación al número de días laborables del mes, es decir 20 días y teniendo en cuenta el valor de una hora diaria de \$25, aproximadamente un estudiante invertiría \$500 mensuales. Además de acuerdo al *Ministerio de Relaciones Laborales* el salario básico unificado es \$354, por lo que los principales clientes poseen un salario mayor a \$1000, es decir corresponden a una clase social media alta y alta. (Ministerio de Relaciones de Relaciones Laborales, 2014)

Ubicación

Arte'n 3 se ubica en el valle de Cumbayá, al norte de Quito. En esta población el status social de las personas es alto, la afluencia de personas de parroquias aledañas como Tumbaco, Puembo, Pifo, Yaruquí, El Quinche es alto debido a que es un sector comercial puesto que a su alrededor se ubican la Universidad San Francisco de Quito, Supermaxi Cumbayá, Paseo San Francisco y Kiwi.

Publicidad y Promociones

Las principales maneras de publicitarse de la empresa son a través de las redes sociales como facebook y twitter, además de contar con una página web en la que se detalla su oferta.

arte'n 3

LA PRIMERA Y MAS IMPORTANTE
ACADEMIA DE FORMACION ARTISTICA
TE INVITA A

CAMPAMENTOS VACACIONALES

CANTO (técnica vocal, interpretación, dominio escénico).
TEATRO (pantomima, técnicas de clown, montaje de escena).
BAILE (breakdance, hip hop, percusión corporal y con chatarra).
ARTES PLÁSTICAS (reciclaje, arcilla, pintura)

HORARIO:
9:30 a 14:00 horas
De lunes a viernes

El costo es de \$ 235.20 incluye:
Refrigerios, materiales y presentación artística

FECHAS:
1er Campamento - del 8 de julio al 19 de julio
2do Campamento - del 22 de julio al 2 de agosto
3er Campamento - del 5 de agosto al 16 de agosto
4to Campamento - del 19 de agosto al 30 de agosto

Transporte puerta a puerta disponible para cualquier lugar de la ciudad.

RESERVA TU CUPO YA!

Quito - Cumbayá, Urb. Santa Lucía baja, casa #24
Teléfono: 0992603739 (02) 2041020
info@artentres.com

Figura 30. Promociones

Tomado de (Arte'n 3, 2014)

Las principales promociones radican en realización de campamentos con menor precio al mensual. Es decir \$235 además de recibir un refrigerio, materiales adicionales y ser promocionados en eventos artísticos fuera de la academia.

ANÁLISIS COMPETENCIA INDIRECTA

Dentro del ámbito de la competencia a nivel nacional, cinco establecimientos poseen mayor incursión en el medio de la música, sin embargo se especializan solo en una de estas actividades y no de manera integral en todas ellas. De las academias siguientes solo Damiana Levy está ubicada en Quito, las academias restantes se ubican en Guayaquil por lo que la competencia indirecta a nivel local en este ámbito del baile es solo la empresa mencionada.

Producto

Centro cultural Ana María Vargas



Figura 31. Logo CAMV

Tomado de (Centro Cultural Ana María Vargas, 2014)

Cursos de iniciación musical, piano, canto popular, guitarra clásica y contemporánea, guitarra eléctrica, artes plásticas, artes escénicas, Ju-Jitsu. Para niños y niñas desde 3 años, jóvenes y adultos. El costo del servicio es gratuito puesto que forma parte de un convenio gubernamental del Gobierno de Turno.

Arte & Armonía

Programas de estudio completos de piano, guitarra, violín, canto y batería. Programa junior: a partir de 7 años, programa adultos a partir de 13 años. Además se ofrecen clases de recuperación, un instrumento para cada alumno así como materiales extra sin costo alguno



Figura 32. Logo Arte&Armonía

Tomado de (Arte&Armonía, 2014)

NOMÍNIMO: Cursos y talleres de pintura, dadaísmo, surrealismo, arte y moda, arte contemporáneo para especialistas, cursos enfocados a conocedores del arte. Destinado para jóvenes y adultos por la complejidad de los talleres a ser dictados



Figura 33. Logotipo y diseño NOMINIMO

Tomado de (NOMINIMO, 2014)

Escuela de baile Damiana Levy: Clases de danza árabe, acondicionamiento físico, escuela profesional y semi profesional por niveles, ballet: baby belly ,



Figura 34. Logotipo Damiana Levy

Tomado de (Damiana Levy Dance Studio, 2014)

cardio belly, peke belly y teen belly.

Centro Lúdico Pirouette: Clases de ballet, petite ballet, hip hop, jazz, danza española, danza moderna, preparación física, dance labs para niñas de 3 a 12 años y adultos. (Centro Lúdico Pirouette Clap, 2014)

CUADRO COMPARATIVO

Tabla 36. Comparación establecimientos de competencia indirecta

ESTABLECIMIENTO	Precio	Valores Diferenciadores	Clientes	Ubicación	Publicidad Y Promociones
Centro Cultural Ana María Vargas	Gratuito	Conciertos, eventos y exposiciones, Municipio	Niños 3 años, jóvenes y adultos.	Guayaquil, Colinas de los ceibos	Página web, sin promoción, becas
Arte & Armonía	Matricula: \$40 Mensual \$85	Nueva metodología, Ministerio Cultura	Niños 7 años, adultos a partir de 13 años.	Guayaquil, C.C Albán Borja	Redes sociales, trivias, descuentos
NOMÍNIMO	\$110 por curso	Eventos, ferias, y galería	Jóvenes y adultos	Guayaquil, Plaza Lagos Town Center	Promoción en ferias, página web
Damiana Levy	Mensual: \$65	Festivales, viajes artísticos	Niños, jóvenes y adultos	Quito, Granados Plaza	Workshops seminarios e internet.
Centro Pirouette	Mensual: \$50	Metodología, premios	Niñas 3 a 12 años y adultos	Guayaquil, Mall Sol	Red social, volantes.

2.4 Participación de mercados y ventas de la industria

El volumen de ventas de la industria se muestra a continuación. Los resultados son optimistas para la compañía en relación al crecimiento de la industria.

Tabla 37. Ventas de la industria

PROMEDIO PARA CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA					
	Valor en Miles de Dólares USD				
	2010	2011	2012	2013	2014
INDUSTRIA	768,1	5217,7	4320,2	6057,7	8897,0

Adaptado de (Superintendencia de Compañías, 2014)

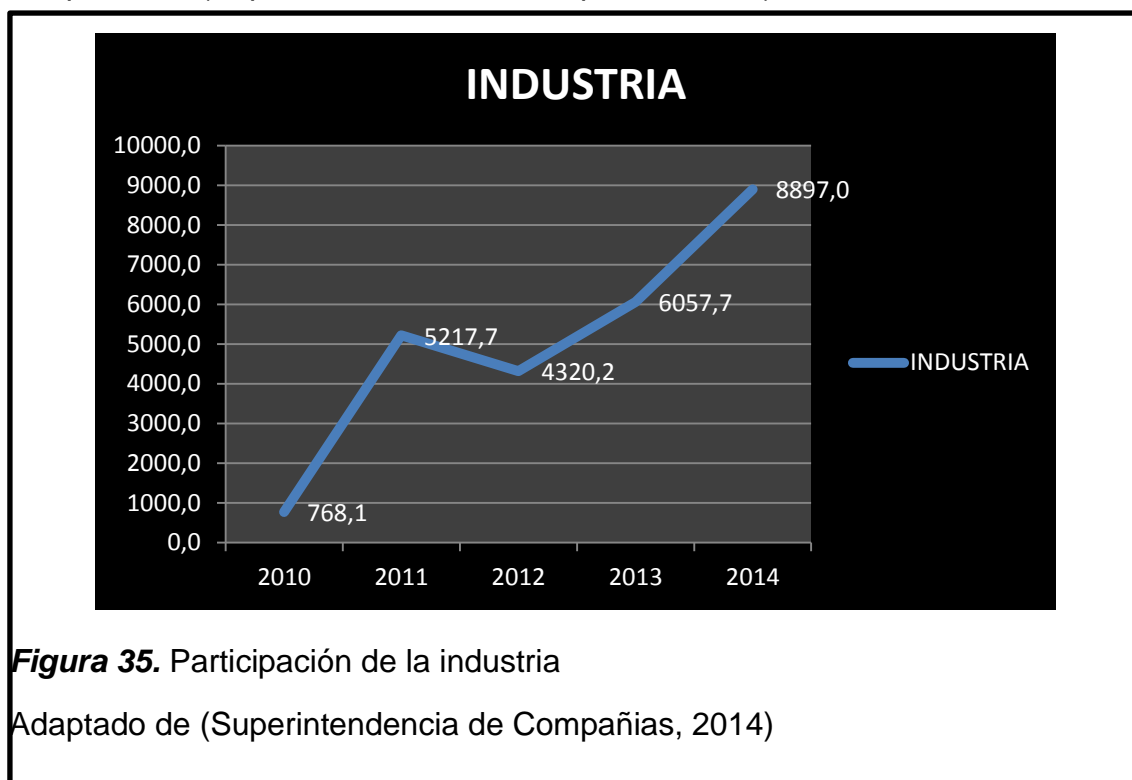


Figura 35. Participación de la industria

Adaptado de (Superintendencia de Compañías, 2014)

En la actualidad y como muestra la figura 36 la participación que ha alcanzado la industria es incremental, y por estar en crecimiento es satisfactorio el resultado de incremento del volumen de ventas. Estos valores indican que la industria a la cual pertenece el negocio es muy lucrativa y con pocos competidores directos que se especialicen en tecnología de última generación para enseñanza a niños y niñas. Es preponderante establecer estrategias para aprovechar esta ventaja de mercado.

2.5 Evaluación del mercado durante la implementación

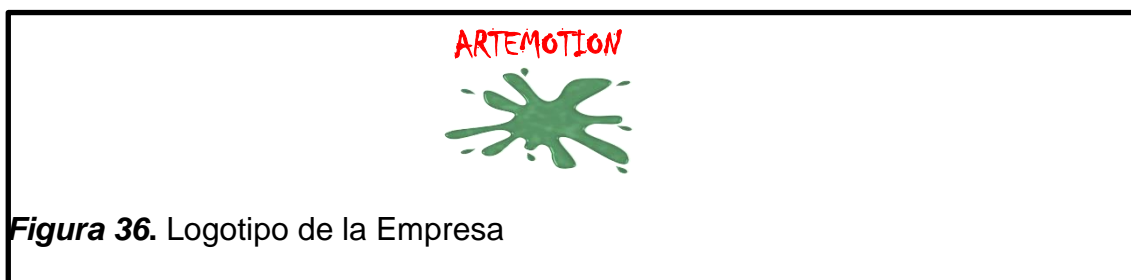
Una vez evaluado el mercado existen tres parámetros sobre los cuales se realizará la implementación y la planificación de etapas posteriores del ciclo de vida del producto. Estas etapas comprenden el servicio, la marca y la empresa.

Servicio

Las clases de arte después del proceso de lanzamiento deberán adaptarse a las necesidades de los alumnos, es decir al registrar las encuestas que las clases de música y baile tendrán más acogida que teatro y pintura, el número de alumnos en las demás actividades determinarán si se mantienen estas clases o se las sustituye por otras o existe un aumento en el número de niveles de las actividades principales. Se ofrecerán clases de recuperación sin costo alguno en los laboratorios, sin embargo se lo realizará durante el primer trimestre y se evaluará el índice de participación y asistencia de los alumnos. Si el resultado es satisfactorio se continuará, de lo contrario se desechará la oferta de clases de recuperación y sustituirá por clases virtuales en casa.

Marca

ARTEMOTION, es la marca que representa el giro de negocio, los colores se irán variando en base al número de años de la empresa en el mercado. Es preponderante una reingeniería de la marca para mantenerla de una manera fresca y llamativa para los clientes.



Empresa

La empresa deberá emprender una reingeniería cuando el ciclo de vida del servicio llegue al declive en la cual se realizará un relanzamiento para captar nuevos clientes y presentar una imagen mejorada al mercado.

CAPÍTULO III

3 PLAN DE MARKETING

3.1 Estrategia general de marketing

Ingreso al mercado a través de diferenciación en precios basada en el valor y calidad del servicio, direccionado a la cultura ecuatoriana en la cual el cliente relaciona un alto precio con alta calidad. Se establecerá un precio alto demostrando las cualidades del servicio, el valor de la marca, así como las garantías y beneficios adicionales apoyados en campañas agresivas de marketing direccionadas al nicho de mercado establecido.

3.2 Política de precios

Política de precios: La política de precios de la empresa está dada primeramente por los costos que incurre la empresa para brindar el servicio y por el índice de rentabilidad ponderado después de impuestos, más el valor creado para el cliente. El valor está regido por el Ministerio de Educación y abordada en la página 47 en la cual se menciona el componente de cálculo. Adicionalmente el incremento en los precios anual estará justificado por la inflación, siempre y cuando no exista innovación tecnológica en el que se calculará el porcentaje de incremento en el precio final.

Estrategia de precios:

- Estrategia de precio descremado : Al ser un negocio de emprendimiento inicialmente se aplicará diferenciación de los competidores con precios superiores direccionados hacia consumidores conscientes de la calidad promocionando las características exclusivas e innovadoras del servicio, para captar los segmentos de mayor poder adquisitivo que son los clientes potenciales del modelo de negocio.
- Estrategia de precios no redondeados: El cliente asume un menor precio cuando los precios no son específicos, por ejemplo \$50,00 sino \$49.99, esto da en el cliente la percepción de ahorro y por ende se aplicará dicha estrategia dependiendo del servicio ofertado.

- No se establecerá una estrategia de penetración, puesto que el objetivo no es ofertar el servicio a un precio bajo, sino por el contrario captar al target ubicado en las clases sociales media alta y alta.

3.3 Táctica de ventas

La táctica de ventas a ser utilizada por la naturaleza del servicio es un método de ventas directas, dentro de las cuales la fuerza de ventas sea propia de la compañía y no por vendedores independientes. Se utilizará un sistema de cobros de pago electrónico a través de una clave personal del alumno, de manera que se eviten trámites engorrosos y facilitar el pago a los estudiantes en cualquier momento y lugar.

Meta de ventas proyectadas.

Las ventas del negocio son cíclicas debido a la estacionalidad de la demanda, la temporada de clases de los niños y niñas traerá una menor demanda debido a los horarios que los niños y niñas deben seguir. Sin embargo el período vacacional incrementará las ventas puesto que los padres de familia buscan para sus hijos un lugar en el cual puedan permanecer o dispersar sus conocimientos, mientras ellos trabajan.

Tabla 38. Meta de ventas

ÍTEM	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Guitarra					
Precio	299,99	313,86	329,35	346,63	365,88
Cantidad	499	524	550	578	606
Baile					
Precio	299,99	313,86	329,35	346,63	365,88
Cantidad	499	524	550	578	606
Teatro					
Precio	299,99	313,86	329,35	346,63	365,88
Cantidad	499	524	550	578	606,49
Pintura					
Precio	299,99	313,86	329,35	346,63	365,88
Cantidad	499	524	550	578	606
TOTAL	598732,04	657744,57	724714,48	800862,04	887617,42

3.4 Política de servicio al cliente y garantías

Pre venta

- Todo empleado deberá ofrecer una atención cordial al cliente y tratar de solventar sus dudas o dirigirlo con el personal necesario para otorgar una imagen satisfactoria de la academia
- El servicio se basará en valores como respeto, confiabilidad, responsabilidad, equidad y no discriminación.
- Se deberá proporcionar la información necesario respecto a las necesidades del cliente
- Se garantizará la calidad del servicio ofertado bajo los estándares internacionales de trabajo.
- Ofertar y posibilitar los medios necesarios para que el cliente se registre una solo vez y evitar procesos repetitivos.

Post venta

- El personal de call center será el encargado de encuestar telefónica o verbalmente al cliente para conocer su opinión y registrarlo para crear mejoras en el servicio
- El personal deberá notificar oportunamente los pormenores a la gerencia en caso de existir inconformidad por parte del cliente para ofrecer la debida explicación, reembolso o medida pertinente.
- Las secretarias estarán a cargo de recordar al cliente los nuevos beneficios, inicio de curso y pagos de modo que el cliente esté bien informado
- Cumplir con todos los servicios ofrecidos al cliente al momento de la captación en el mercado.
- Crear espacios de opinión para los clientes ya sea en redes sociales o foros online.

3.5 Promoción y publicidad

Para la promoción se utilizará el marketing de guerrilla, que consiste en un método poco convencional para mostrarle al cliente el servicio. En este caso se lo realizará a través de siluetas a base de madera o cartón que representarán las diferentes actividades, como guitarra, baile, pintura o teatro y dentro de su rostro se colocará un espejo de manera que los clientes se sientan aludidos y realicen una serie de selfies que puedan enviar a la página web de la empresa para ganar una beca o un descuento para las clases. Este tipo de publicidad se localizará en los principales colegios y escuelas dentro del target del negocio en Tumbaco, Cumbayá, Quito y parroquias aledañas aproximadamente. De acuerdo a los estratos de la figura 19 y su descripción, la mayoría de personas pertenecientes a clase A,B y C+ posee una educación en escuelas y colegios particulares, por ese motivo se escogió a las siguientes instituciones:

- Colegio Menor San Francisco
- William Shakespeare
- Colegio Cervantes
- Academia Cotopaxi
- British School
- Colegio Spellman
- Colegio MIFE
- Colegio Particular “El Prado”
- Kinder Garden Tree House
- Kinder Garden Nuestras Islas Encantadas

Además se localizará en los centros comerciales con mayor concurrencia, de acuerdo a los hábitos de compra del target, la distribución será de 6 muestras, 2 por cada piso para cada lugar:

- Scala Shopping
- Paseo San Francisco

Para aplicar la técnica del marketing viral que consiste en expandir una noticia a través de la web, se invitará a un artista famoso a las instalaciones del local

para una firma de autógrafos y se tomará fotografías que cada uno podrá revisarlo en la página web de la academia. Además se realizará un concurso en el que la persona que posea una mayor cantidad de “me gusta” y comparta la publicación en mayor número, un meet and greet con el artista.

Publicidad

Tabla 39. Plan de Medios

MEDIO	DESCRIPCIÓN	COSTOS
INTERNET	Facebook	Gratuito
	Twitter	Gratuito
	Google	\$598,54 trimestral

Relaciones públicas

Para el presente modelo de negocio es preponderante la participación de los estudiantes de la academia en diferentes eventos. Por ende es necesario tener presencia y alianzas con los organizadores:

- Fiesta de la música: Alianza Francesa
- Fiestas de Quito: Exposición galerías de arte y pintura Municipio de Quito
- Eventos y ferias: Casa de la Cultura Ecuatoriana, Casa del teatro
- Eventos organizados por el Ministerio de Cultura del Ecuador

El manejo de la marca en diferentes eventos y con varias instituciones para alcanzar mayor posicionamiento en la mente del consumidor, recalcando siempre la calidad y valor de la marca y nombre de la empresa para el target al que se quiere alcanzar.

Promoción de ventas

La elaboración de estrategias en cuanto a promoción converge en la penetración de mercado, el valor agregado y la atracción generada por la empresa para enganchar al cliente especialmente en la etapa de impulso del negocio:

- **Estrategia por pago inmediato:** El cliente al realizar el pago de tres niveles de manera inmediata en la cuenta bancaria o electrónicamente, accede automáticamente a un nivel gratis en la academia.
- **Estrategia de reclutamiento de clientes:** El cliente que reclute a un nuevo alumno, recibirá un descuento del 30% en la pensión de su hijo.
- **Estrategias para familiares:** Si un hermano ya se encuentra inscrito en la academia, el pago del primer nivel solo se le cobrará a uno de ellos.
- **Estrategia becas:** Los niños y niñas que tengan un alto rendimiento académico en su test de inicio o que en niveles posteriores obtengan resultados satisfactorios podrán aplicar a una beca de estudio que cubre un porcentaje del pago de la matrícula. (Ministerio de Educación del Ecuador, 2013). En total se ofrecerán 12 becas anuales al 100%, la división se la realiza de la siguiente manera: 1 beca por cada actividad: guitarra, baile, música y pintura y multiplicada por los 3 períodos al año, es decir 4 becas por período.
- **Estrategia de muestra:** El cliente puede ingresar de manera gratuita a una clase de demostración en su primera visita
- **Estrategia de premios:** Los primeros clientes en inscribirse y realizar el pago de cada nivel reciben un juguete con el logotipo de la academia.
- **Estrategia de cupones:** Se publicarán en cuadernos de escuelas y colegios los cupones de 10% de descuento en la inscripción a cualquiera de las actividades de la academia durante un período limitado. Se colocarán 1000 cupones que abarque el número de escuelas y colegios, contando que se repartirá un total del 100 cupones por las 10 instituciones que comprenden la educación aledaña a la academia, estos serán por tiempo limitado y cuya duración será de 1 mes
- **Premios a la fidelidad:** El cliente que inscriba a su hijo por 5 niveles consecutivos recibe un nivel gratis.

3.6 Distribución

La distribución del servicio se la realiza in situ, sin agentes intermedios. El canal que se representa desde el fabricante lo representan las casas musicales y de arte que proveerán un 10% de descuento en las compras de instrumentos.

Otro canal adecuado son los colegios y escuelas con las cuales se realizará alianzas estratégicas para proporcionar el servicio tercerizado a través de nivelaciones:

- Colegio Particular “El Prado”
- Kinder Garden Tree House
- Colegio Cervantes Tumbaco
- Kinder Garden Nuestras Islas Encantadas:

Las instituciones solicitarán el servicio y los profesores, entonces se otorgará el factor humano para la capacitación respectiva en la academia.

P: Plaza

Ubicación: La academia de formación artística se ubicará en Tumbaco, en un ambiente rodeado de naturaleza, con amplio espacios verdes para parqueadero y área de juegos y recreación para los niños y niñas. La localización es asequible para los clientes pero también representa seguridad puesto que la infraestructura está direccionada específicamente para las actividades mencionadas y posee un sistema de seguridad con cámaras de vigilancia y guardianía.



Figura 37. Adecuación futura Artemotion
Tomado de (Plusvalía, 2015)

Diseño: El lugar poseerá aulas con ambientación y musicalidad acorde a las actividades artísticas a realizarse, la presentación de cada aula será con pinturas que inspiren la creatividad, sonidos, luces y colores que sugieran relajación y diversión a la vez. En el ingreso existirán guardias de seguridad para resguardar el lugar y existirá un bar con un diseño creativo y dedicado para el uso del alumnado. Los sofás de la sala de espera poseerán diseños creativos y pantallas de reproducción de música y videos de actividades relacionadas al arte.



Figura 38. Aulas de Baile

Tomado de (Made in China, 2013)



Figura 39. Aulas de guitarra

Tomado de (Elmundo.es, 2007)



Figura 40. Sala de espera

Tomado de (The Nomadic Write, 2012)

Personal:

En el ingreso del local, el guardia de seguridad abrirá las puertas de los clientes con un saludo amable y dando la bienvenida a los clientes. Además en la parte frontal derecho a la puerta se ubicarán los principales estantes y los escritorios de dos secretarias que estarán dispuestas a ayudar al cliente con sus dudas y a realizar un tour guiado por la academia, si el tiempo lo amerita. Internamente en cada aula de clases los profesores de música o cualquiera de las demás actividades artísticas estará presto para cualquier pregunta de los clientes y para recibirlos en el ambiente de la clase real o de prueba para el alumno.

El personal de limpieza a su vez prestará atención ante cualquier imprevisto y se encargará de la higiene de pasillos y baños para la buena imagen de la academia.

Servicio al cliente:

Para que la experiencia del cliente sea satisfactoria, además de la atención adecuada y amable. Se ofrecerá un servicio de pre y post venta.

El servicio pre venta se trata de la comunicación con el cliente para ofrecerle promociones y nuevos cursos a través de una llamada telefónica y de la comunicación a través de un chat interactivo en las redes sociales que estará abierto en horario de oficina ante cualquier duda que pueda surgir sobre precios, horarios, etc.

Ya en el local la preocupación por los horarios de trabajo de los clientes coludirá en una atención personalizada y la oferta de servicios acordes a los horarios y preferencias de los alumnos.

Posterior a esta atención, se calificará a través de internet o de no lograrlo a través de una llamada la calidad del servicio recibido y de las inquietudes surgidas.

Además se contará con una operadora que resolverá las dudas y comunicará los pormenores referentes a vacaciones o suspensión de clases en caso de algún imprevisto.

Finalmente y para aquellos que pueden calificar la atención de los servidores, se instalará un aparato electrónico que permita realizarlo después de cada atención directa en el local.

Se realizarán además encuestas al final de los cursos para evaluar la metodología impartida por el profesor, la calidad de la clase y materiales ofrecidos.

Logo de la Empresa

A continuación se muestran dos de los logos para la empresa. En el Anexo 14 se muestran otras alternativas de colores y las razones para escogerlos.



Figura 41. Logotipo de la empresa

Slogan

“Escuchar el arte, pintar la vida”

Tarjeta Personal

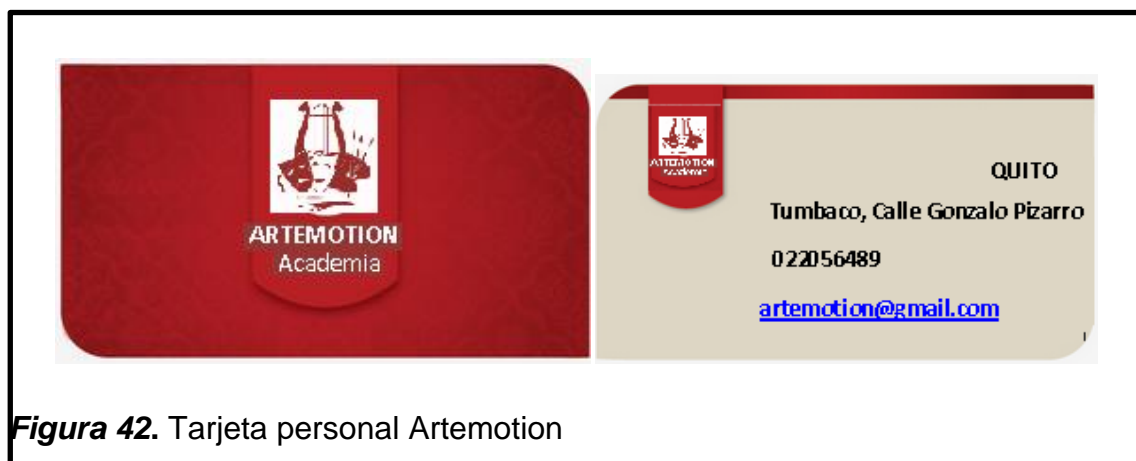


Figura 42. Tarjeta personal Artemotion

La tarjeta personal será de color rojo, debido a la connotación de formalidad que le proporciona dicho color y es muy frecuente en eventos a los que se planea asistir como academia.

Hoja Membretada



Sobre



El sobre de ARTEMOTION se utilizará para invitaciones o reclutamiento de nuevos niños y niñas, de modo que sea llamativo, será de exclusivo carácter de promoción, más no para oficios formales.

Roll Up

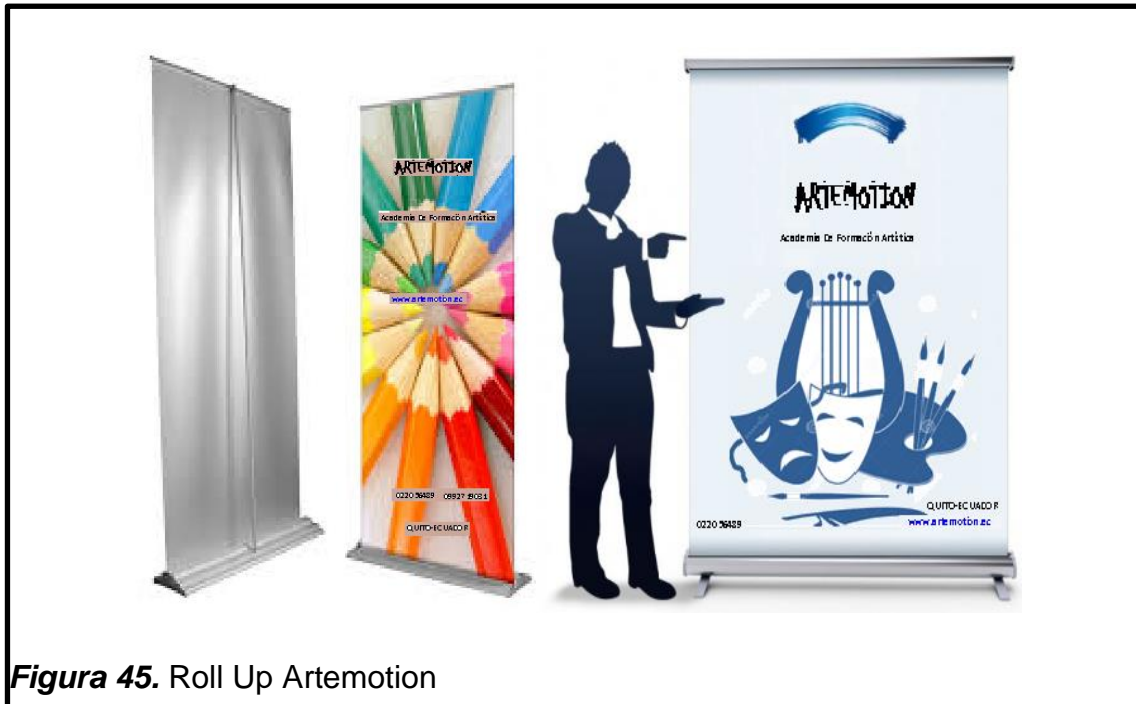


Figura 45. Roll Up Artemotion

Banner

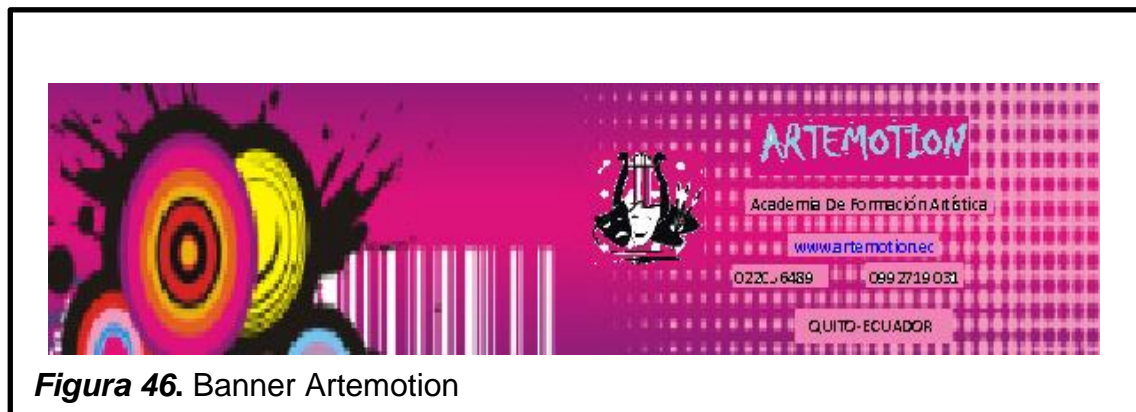


Figura 46. Banner Artemotion

Los banner y roll ups tendrán un diseño innovador pero sobre todo llamativo para captar la atención inmediata del cliente. Así como las siluetas para las fotografías que podrán tomarse los clientes potenciales como parte del concurso para ganar becas e ingresar a la academia.

CAPÍTULO IV

4 DISEÑO Y PLANES DE DESARROLLO

4.1 Estado actual de desarrollo y tareas pendientes

La academia proporcionará nuevos métodos de desarrollo y práctica de las diferentes áreas artísticas

- **Baile:** Método Alexander
- **Guitarra:** Método Suzuki
- **Teatro:** Método Stanislavski
- **Pintura:** Método Giotto

Los métodos mencionado existen en el mercado actual, más precisan de licencias de uso que se celebran en los países de origen de cada método. Las actualizaciones no se realizan a menudo puesto que son métodos antiguos con resultados que han sido efectivos alrededor del tiempo.

Para la adquisición de estos materiales el personal indicado se hará cargo de la compra con un año de anticipación, puesto que no lleva mayor complejidad.

Al obtener las certificaciones internacionales de los propietarios de estos métodos se asegura la calidad de la técnica impartida en la academia.

4.2 Dificultades y riesgos

- Las dificultades que pueden generarse a partir de la práctica de métodos virtuales son un error inesperado en la plataforma electrónica, para lo cual la estrategia o plan de contingencia son las clases prácticas en cada salón.
- Otra falla relacionada es la pérdida inesperada de la información como historiales, galería fotográfica y avances de los cursos virtuales. Para lo cual se contará con los respaldos pertinentes por cada alumno.
- La falta de energía eléctrica es otro factor crucial, para lo cual es necesario contar con un generador de energía extra en la academia.

- La actualización a destiempo de los métodos virtuales se contrarrestan con una planificación de contingencia o clase extra para la cual os maestros deben estar preparados con anterioridad.

4.3 Mejoramiento del producto y nuevos productos

De manera general los métodos utilizados no requieren de actualizaciones puesto que son métodos probados desde épocas antiguas y ese es el valor agregado, la experiencia de haber probado este producto y los resultados satisfactorios que se obtienen de los mismos. Si bien se puede expandir la línea de servicios a clases de violín, bajo, otros géneros de baile, teatro y artes plásticas. Los métodos se mantendrán puesto que son estándar a nivel internacional.

4.4 Costos de desarrollo proyectados

Para acceder al aval de las diferentes academias y métodos a nivel mundial es preciso establecer los precios por licencias y patentes para poder hacer uso en la academia. Uno de los aspectos positivos de los métodos es que los pagos se los realiza una sola vez y no exigen reanudación mensual o anual, salvo el caso del método Suzuki que se reanuda después del lapso de 5 años en relación a lo acordado con la I.S.A. (*Asociación Internacional del Método Suzuki*) De acuerdo a los métodos utilizados, los precios y licencias son las siguientes:

- **Método Alexander**

Para completar la serie del método Alexander este consiste en seis módulos, los cuales requieren de un pago único a la Sociedad de Profesores del Método Alexander, o conocido por sus siglas en inglés STAT (*The Society of Teachers of the Alexander Technique*, 2015). La certificación es internacional, puesto que el país de origen es Londres. En adelante y una vez obtenido el aval de esta institución se debe cancelar el valor total de los módulos para poder impartirlo en la academia y así certificarlo y poder otorgar los diplomas del curso a los alumnos. Los costos son los siguientes:

Tabla 40. Estructura de costos Método Alexander

Valor	Módulo
\$50	Modulo Introdutorio a la técnica
\$60	Taller Vivencial introductorio a la técnica
\$300	Trimestre en grupo regular
\$50	Hábitos y conciencia corporal
\$120	La voz y la técnica de proyección de voz sin esfuerzo, voz auténtica
\$30	Taller de voz avanzada para profesores y alumnos
\$610	TOTAL

Adaptado de (Asociación de Profesores de Técnica Alexander de España, 2015)

- **Método Stanislavski**

La adquisición del método no interviene con licencias o patentes, puesto que es comercializado a nivel mundial a través de las publicaciones bibliográficas. Para acceder a las certificaciones, se realiza un convenio con la Universidad de Palermo que imparte este método y en la cual un profesor del staff debe ser participe para poder obtener el aval internacional en Argentina.

Tabla 41. Estructura de costos Método Stanislavski

Valor	Descripción
\$28.99	Constantin Stanislavski: Mi vida en el arte
\$22.99	Constantin Stanislavski: El arte del actor
\$300	Cuota curso Argentina Universidad Palermo
\$50	Inscripción Curso
\$401.98	TOTAL

Adaptado de (Universidad de Palermo, 2011)

- **Método Suzuki:**

En este caso se exige un pago único de \$500 por el curso y para los certificados y aval de la Asociación Suzuki del Ecuador. Este valor incluye además de la suscripción al método, encuentros de alumnos Suzuki de

Latinoamérica, lo que les permite viajar a otros países y en ese punto interviene el Ministerio de Cultura para pagar los costos de viaje de los estudiantes en representación del Ecuador. Existe también el aval internacional de la ISA en Chicago (International Suzuki Association, 2010).

- **Guitar Pro:**

El valor a pagarse por el uso de este sistema es de \$59.95 por el curso completo en el que se despliegan una variedad de sinfonías y música de todos los estilos para su práctica a través del juego.



Figura 47. Modelo Guitar Pro

Tomado de (Guitar Pro, 2015)

- **Pump it Up Máquina de juegos para baile**

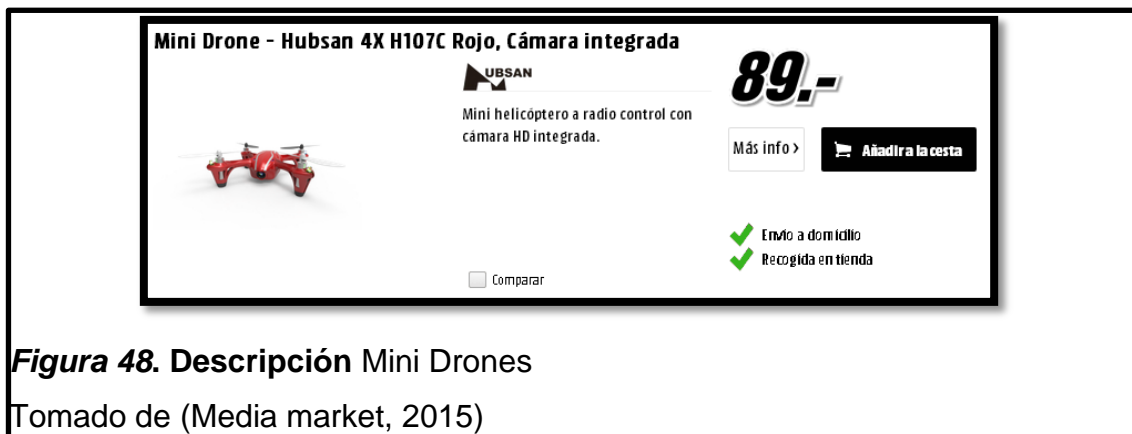
Esta máquina diseñada para recreación y el aprovechamiento de desenvolvimiento de extremidades a través del juego se adquirirá al precio establecido en el mercado de \$5300, este no precisa de licencias o patentes para su adquisición. (Pump Prime, 2015)

- **Juegos para colorear**

No tienen costo puesto que están presentes en internet. Se descargarán los juegos y los niños y niñas podrán acceder a la plataforma sin ningún riesgo de acceder a páginas no permitidas en su computador. (Disney Junior, 2015)

- **Teatro:** Grabación en tiempo real de las caras y gestos para visualizarlas en video. Cámaras y cursos en línea:

Mediante el uso de cámaras y la proyección de los movimientos de los estudiantes de teatro, podrán observar mejor sus movimientos faciales para mejorar la técnica artística. Además las clases virtuales se las impartirá en tiempo real pero el estudiante podrá repetir la clase en tiempo virtual. Para lo cual se instalarán video cámaras y drones que graben la secuencia de la clase.



El valor de las videocámaras es de \$149, del televisor de 50' de \$600, del proyector es de \$104 y de la pantalla de \$50, de acuerdo a los datos de Mercado libre (Mercado Libre, 2015).

▪ Método Giotto

Probablemente el método más costoso de los anteriores, al pagar la suscripción a los módulos, se conviene en el aval de GAIA Centro De Estudios De Arte Y Restauración En Valencia, España. (Método Giotto, 2015). Por ende los certificados de los alumnos se avalan a través de una instancia internacional. Existe un 25% de descuento para instituciones y un total de 15 días de prueba.

Tabla 42. Estructura de costos Método Giotto

Valor	Descripción
\$165	Dibujo e iniciación a la pintura
\$330	Dibujo y Pintura
\$24	Dibujo artístico a lápiz
\$48	Dibujo artístico al carboncillo
567	Subtotal
-25%	Descuento para instituciones
\$425.25	TOTAL

4.5 Propiedad intelectual: Dentro del ámbito del uso de patentes y licencias no todos los métodos utilizados precisan de estas herramientas legales, por lo que es posible que la competencia copie el método, sin embargo no es simple puesto que la adquisición del método implica una serie de requisitos tecnológicos y de infraestructura que solo se consigue a largo plazo.

- **Método Suzuki:** además de suscribir un contrato por uso de licencia ya sea por número de volúmenes o años. Se pagará un valor del 8% de los materiales vendidos a los alumnos. Esta norma está reglamentada por la Asociación Suzuki del Ecuador. (Universidad de las Américas Puebla, 2014),
- **Método Alexander:** El pago por el curso completo permite el uso definitivo del método así como los diplomas otorgados por la Sociedad de Profesores del Método Alexander, o conocido por sus siglas en inglés STAT (The Society of Teachers of the Alexander Technique, 2015). Es decir, no se precisa un pago extra por uso del método
- **Método Giotto:** Este método exige el pago por los módulos que se dictarán en la academia y a partir de ello, se puede realizar el uso definitivo del material con los alumnos, la certificación y aval lo otorga la misma institución que lo imparte en Valencia, España GAIA Centro De Estudios De Arte Y Restauración.
- **Método Stanislavski:** Al ser un método no patentado, todos pueden hacer uso del mismo, más el aval de la academia radica en la Universidad de Palermo quienes dictan este método y que certifican las actividades realizadas en la academia.
- **Pump it Up, Juegos Virtuales Disney para colorear:** No precisan de licencias puesto que se trata de juegos libres de carácter general para el uso de niños y niñas de 3 a 12 años.
- **Guitar Pro:** Para obtener la licencia es gratuito, solo se debe registrar y la instalación en todas las máquinas será gratuita. El software es para Linux, Mac y Windows. Además si los estudiantes descargan la aplicación obtienen un 50% de descuento del precio que es \$7.99.

CAPÍTULO V

5 PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

5.1 Estrategia de operaciones

Los procesos que realiza la empresa están ligados a los servicios de clases de baile, teatro, pintura y guitarra. Los procesos a ofrecerse de acuerdo a los servicios antes mencionados van desde la adquisición de nuevos materiales e instrumentos para cada una de las clases a impartirse, la atención al cliente para recepción de nuevos alumnos, y el servicio de clases propiamente dicho.

La forma de operación técnica y funcional se basa en métodos internacionales, los cuales requieren de un convenio previo de patentes y licencias especificado en el capítulo V.

Además se precisa del abastecimiento de las aulas de arte en las cuales los proveedores de instrumentos musicales, baile, pintura y teatro componen el proceso; el servicio de atención al cliente desde su captación hasta su reclutamiento está a cargo del staff de la academia y los procesos legales de la empresa como tributación y auditoría son tercerizados.

Para completar el proceso de operaciones existen varias compañías que ayudan en el abastecimiento de los principales insumos:

Compañías proveedoras: Para abastecer y completar el proceso de decoración y ambientación de cada taller artístico las compañías que participarán son: en el ámbito musical, Casa Musical Núñez con el que se mantiene un proceso de descuento del 10% por cada instrumento adquirido; en cuanto a los materiales e insumos de pintura y teatro Paco & Súper Paco proveerá estos insumos,

Para Baile Sbandra y para insumos de decoración, pizarrones y pintura Kywi, telas y cenefas Sbandra y para equipos y tecnología Milenium.

Costos, tiempos de envío y cantidades mínimas:

Tabla 43. Costos y tiempos de envío

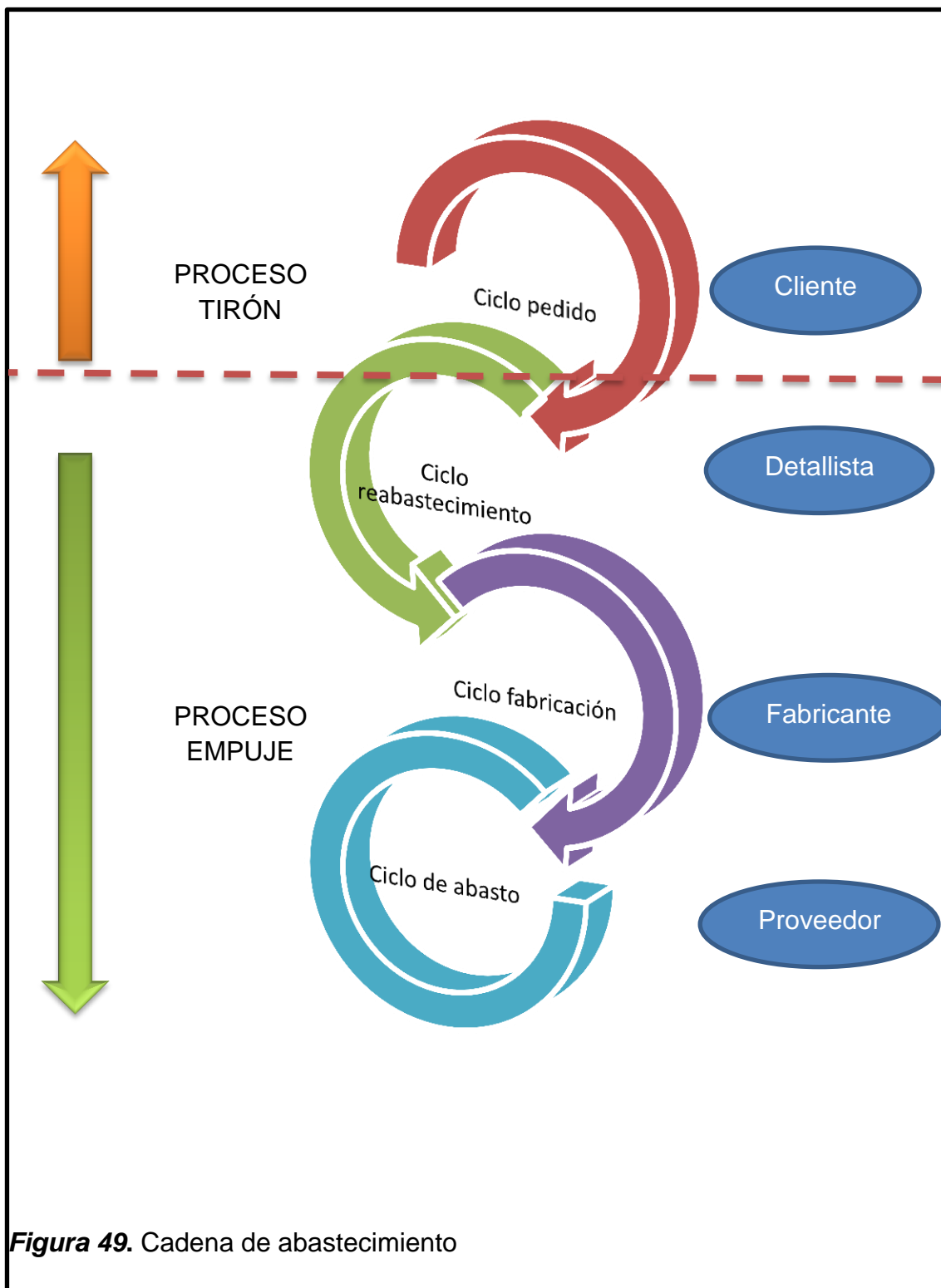
Proveedor	Costos	Tiempos de envío	Cantidades mínimas
Casa Musical Nuñez	\$0.	1 día	1 instrumento musical
Paco & Súper Paco	\$10 flete	Inmediato	1 computador o equipo electrónico o mayor 10kg.
Kywi	\$0	Inmediato	Compra mayor a \$60.
Sbandra	\$0	Inmediato	10 kg.
Milenium	\$0	1 día	1 artículo

Políticas de envío, costo y demora:

Todos los proveedores a excepción de Casa Musical Núñez y Milenium, tienen políticas de entrega inmediata al local, el costo de recibir estos insumos en la academia un día después de realizada la compra es nulo, puesto que este abastecimiento es previo a la apertura del local, por ende no tiene impacto en los procesos técnicos de la empresa.

5.2 Ciclo de operaciones

La oferta del servicio se divide para la empresa en dos procesos: el proceso para el cliente que inicia desde la captación del cliente potencial a través de la primera llamada o la comunicación a través de las redes sociales, su reclutamiento, la entrega del servicio in situ, los resultados obtenidos del mismo y el servicio post venta. Un segundo proceso de abastecimiento entre los proveedores y la empresa para abastecer los materiales esenciales de la academia es realizado también en la compañía. Esta relación se establece en la figura 50 a continuación



- **PROCESO EMPUJE:**

En este proceso se responde a una demanda especulada. Para cada nivel existirá un mínimo de 5 alumnos.

- **PROCESO TIRÓN:**

En este proceso se responde a una demanda conocida, una vez inscritos los alumnos, ya sea este el mínimo de 5 o el máximo de 10 por cada clase, se procederá a organizarlos por cada aula.

- **CICLO DE ABASTO**

Se compran los materiales para las clases de guitarra, baile, pintura y teatro

- **CICLO FABRICACIÓN**

Se diseña y coloca los materiales listos para su uso en la sala de clases para cada materia.

- **CICLO DE REABASTECIMIENTO**

Antes de que los materiales se agoten, se ordenará un nuevo pedido para abastecerlo en cada aula.

- **CICLO DE PEDIDO**

El cliente inscribe a sus hijos en la academia y asiste a las clases previamente diseñadas para ofrecer una experiencia óptima y de calidad.

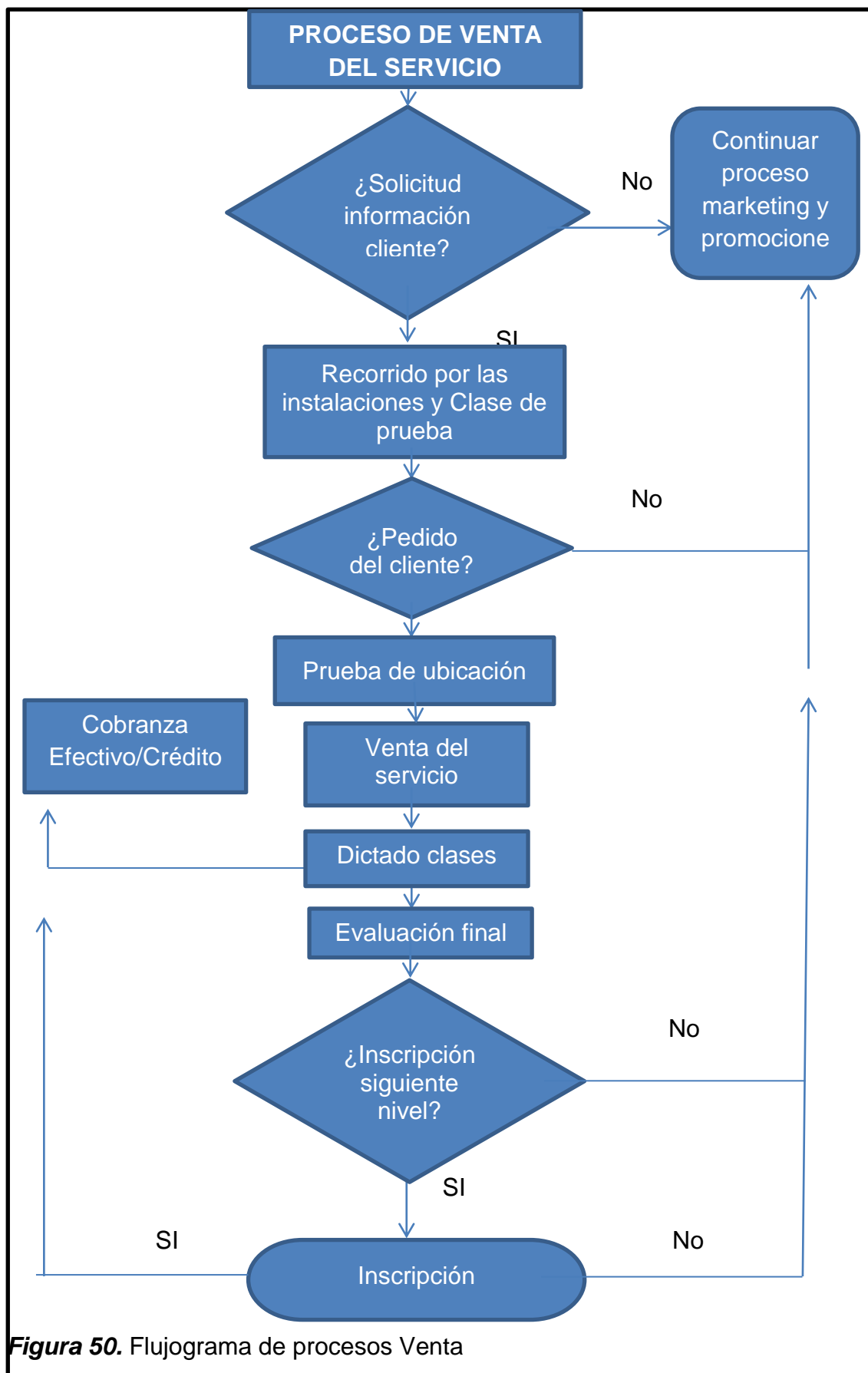


Figura 50. Flujograma de procesos Venta

EXPLICACIÓN

El proceso de venta del servicio inicia con la solicitud del cliente, ya sea en redes sociales o personalmente. Si el cliente potencial aún no ha solicitado el servicio se le seguirá notificando sobre las promociones y cursos a través de los medios de comunicación usados para marketing.

Posteriormente, si el cliente solicitó información sobre el servicio se le ofrecerá un recorrido por las instalaciones y una clase de prueba, si no desea el servicio se procederá con la información de los servicios, por otro lado, si acepta inscribir a su hijo/a en la academia se realizará la inscripción y receptorá su pago en efectivo o crédito. Una vez inscrito recibirá las clases de arte hasta finalizar el nivel y nuevamente se ofrecerá el curso para el siguiente módulo y se continuará con el proceso.

En el Anexo 15 se explica la simbología utilizada y el Flujograma de procesos utilizado con los proveedores.

Procesos de Manejo de Proveedores

Una vez comprados los materiales para la academia, ingresará la mercadería al local y se verificará que esté en óptimas condiciones, si no cumple con este parámetro se notificará al proveedor para que éste de solución a este particular. Posteriormente se ubica el material correspondiente en las aulas de baile, guitarra, pintura y teatro. Un mes después se verifica que los materiales abastezcan por completo cada sala, si es así se verificará luego de 1 mes y si por el contrario no existe material suficiente se solicitará al proveedor respectivo y volverá a repetirse el proceso.

5.3 Requerimiento de equipos y herramientas

Para el proceso de oferta del servicio es necesario varias herramientas para los cursos de baile, guitarra, pintura y teatro. Entre otras cosas se precisa además de equipos para usarlos internamente, muebles y enseres y demás materiales e insumos hasta los de limpieza para alcanzar el objetivo de un servicio de óptima calidad. Las herramientas y equipos son los siguientes:

Tabla 44. Listado herramientas y equipos

ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD
1	Cámaras de vigilancia	10
2	Pantalla para proyección	4
3	Proyector	4
4	Mini drones	3
5	Televisor	1
6	Computadores	15
7	Vehículo	1
8	Generador de energía	1
	Instrumentos musicales	
9	Guitarra	15
10	Ecualizadores	3
11	Parlantes	10
12	Pedaleras de guitarra	3
13	Pump it Up	1

Presupuesto de adquisición de repuestos y servicio técnico

El servicio técnico aplica para 2 años sin costo en los instrumentos musicales, tecnología y computadores. Pasado este lapso de tiempo, se deberá cubrir los repuestos y el precio de servicio técnico de los instrumentos. El presupuesto es el siguiente:

Tabla 45. Presupuesto de adquisición

PRESUPUESTO DE PREVISIÓN DE ADQUISICIÓN DE MATERIALES Y SERVICIO TÉCNICO						
ÍTEM	CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Cámaras de vigilancia	_____	_____	30	30	30,00
4	Mini drones	_____	_____	48	48	48,00
6	Computadores	_____	_____	50	50	50,00
7	Vehículo	_____	_____	_____	_____	_____
	Instrumentos musicales					
8	Guitarra	_____	_____	60	60	60,00
9	Ecualizadores	_____	_____	15	15	15,00
10	Parlantes	_____	_____	45	45	45,00
11	Pedaleras de guitarra	_____	_____	20	20	20,00
12	Extintores	_____	_____	35	36,84	38,88
	TOTAL	0	0	303	304,84	306,88

5.4 Instalaciones y mejoras

Para comprender de mejor manera la distribución de las instalaciones, se presenta a continuación un plano general de la academia. La academia contará con dos pisos equipados totalmente para cada actividad, salón de eventos, laboratorio, áreas verdes, estacionamientos, secretaría, sala de espera, oficinas generales, baños, salidas de emergencia y bodega.



Figura 51. Distribución espacio físico Primer Piso

SEGUNDO PISO

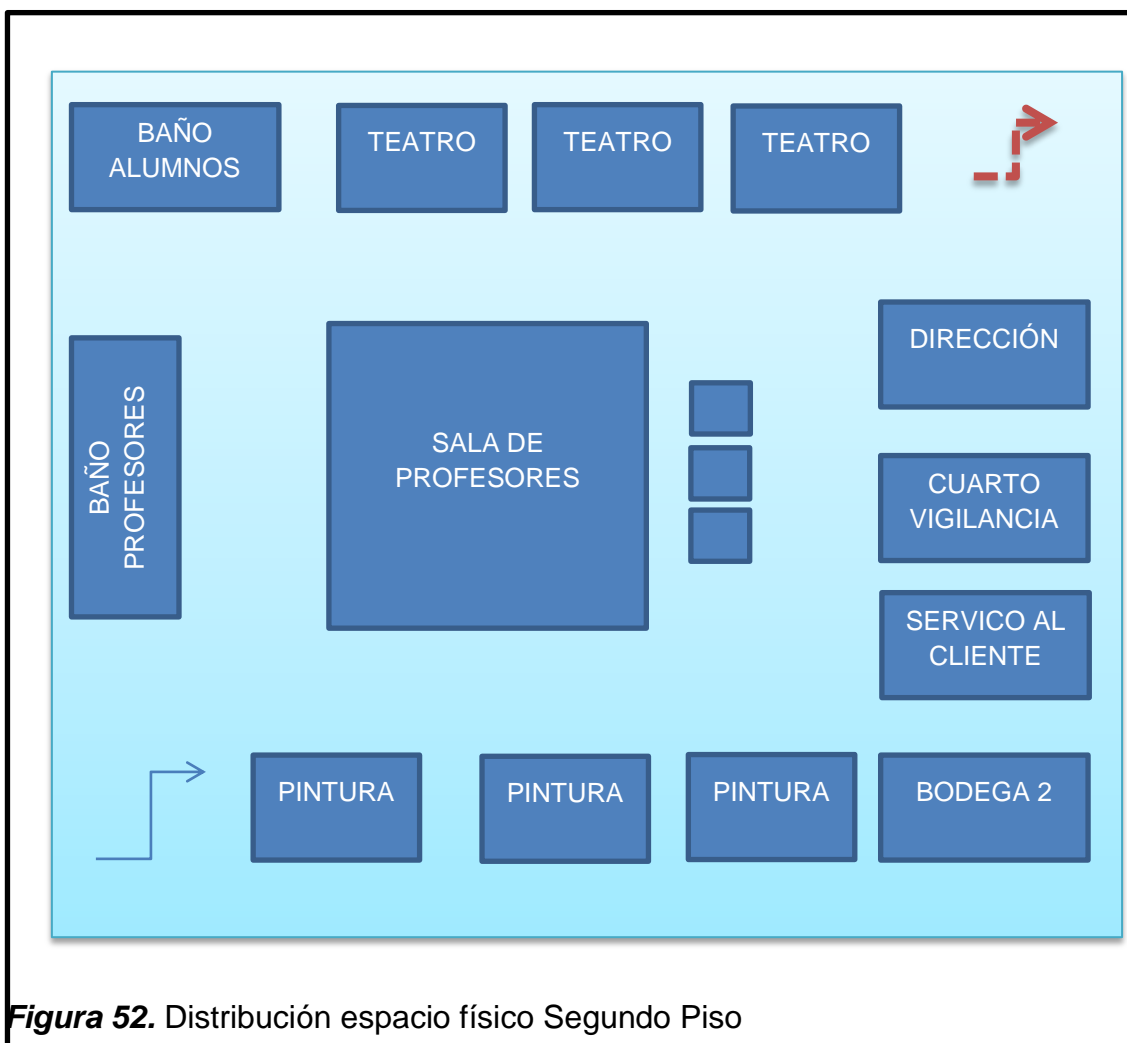


Figura 52. Distribución espacio físico Segundo Piso

Simbología

	Estacionamientos
	Escaleras
	Salida de emergencia.
	Escaleras de emergencia.

5.5 Localización geográfica y requerimientos de espacio físico

El domicilio fiscal de la compañía será Tumbaco, Calle Francisco de Orellana y Francisco Pizarro.

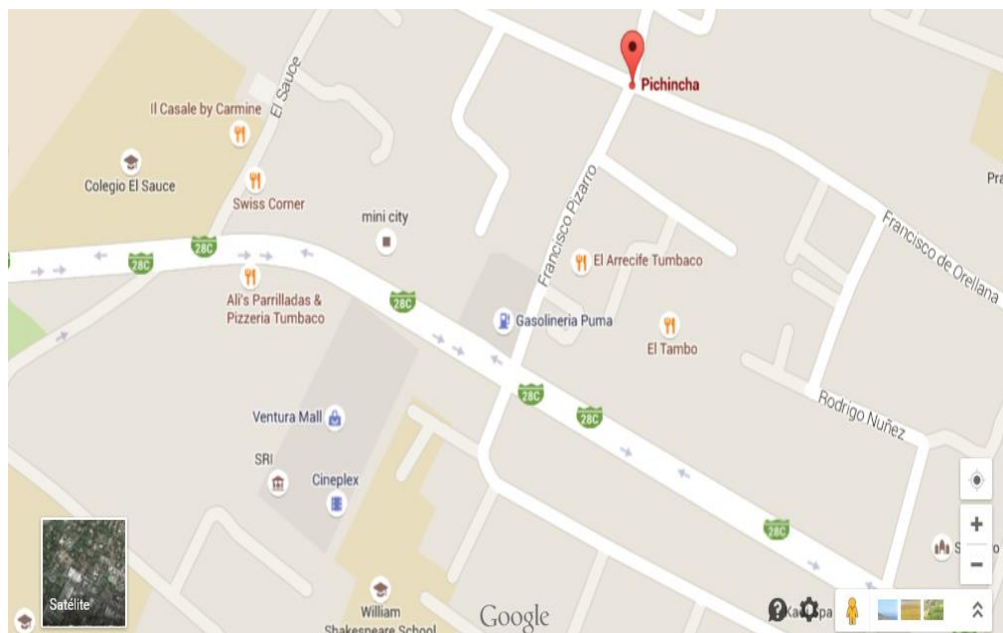


Figura 53. Ubicación geográfica academia

Tomado de (Google Maps, 2015)

Espacio físico

Tabla 46. Medidas espacio físico

ESPACIO	NÚMERO	TAMAÑO	TAMAÑO TOTAL
Bodegas	2	12 m ²	24 m ²
Área Verde	1	125 m ²	125 m ²
Salón de eventos	1	375 m ²	375 m ²
Oficinas	3	12 m ²	36 m ²
Baños	4	25 m ²	100 m ²
Aulas	12	50 m ²	600 m ²
Sala profesores	1	75 m ²	75 m ²
Laboratorio	1	52 m ²	52 m ²
Sala de espera	1	12 m ²	12 m ²
Cafetería	1	8 m ²	8 m ²
Secretaría	1	8 m ²	8 m ²
Recepción	1	12 m ²	12 m ²
Parqueaderos	1	100 m ²	100 m ²
TOTAL			1527 m²

El tamaño de los diferentes espacios corresponde a una investigación de espacio físico realizado por la *Escuela de Diseño de la Universidad de Georgia* (eHOW Español, 2015), la misma investigación señalaba que a su vez el espacio por persona debe corresponder a 1.11 m² al momento de realizar la distribución física del espacio. Por ende se utilizó este método para determinar el espacio a utilizarse. Por lo tanto el salón de eventos responde a la medida colocada en la tabla 46 y de acuerdo a la cual al realizar un evento importante abastecerá para una capacidad de 300 personas.

Número de empleados a contratar

El personal a ser contratado para el correcto funcionamiento de la academia es el siguiente: 1 Guardia de Seguridad, 1 Personas encargadas de la limpieza, 2 Secretarias, 12 Profesores a tiempo completo, 12 a tiempo parcial y cuyo trabajo consistirá en una de las dos opciones propuestas: los días lunes, miércoles y viernes o los martes, jueves y sábados, además el equipo contará con 1 Gerente, 1 Contador, 1 Jefe Talento Humano, 1 Jefe Marketing y Ventas y 1 Jefe Financiero

Localización de los clientes y proveedores

Los clientes están ubicados en los alrededores de Tumbaco, Cumbayá y los Valles aledaños, puesto que el giro del negocio está dirigido para la clase media alta y alta, localizada precisamente en este sector. Por otro lado, los proveedores se localizan en Cumbayá y Quito, pero al ser insumos que se necesitarán por una sola vez o anualmente, no represente impacto en los procesos generados por la academia.

Ventajas y desventajas del lugar escogido.

Ventajas

Este lugar se caracteriza por ser un sitio comercial y con estructura especial para adecuarla como academia de música artes. No está localizado en un área principal, lo que implica mayor seguridad para los niños y niñas pues no es una zona transitada por muchos vehículos. El acceso es a través de vehículos particulares por la poca incidencia del transporte público, pero al ser el negocio

dirigido para la clase media alta y alta, pueden hacerlo sin ningún inconveniente con vehículos propios.

Desventajas

Ubicación en una vía con poca circulación del transporte público, por lo que si en alguna ocasión los alumnos deben tomar este medio deberán esperar un tiempo estimado de 15 minutos para tomar el bus que transita por el sector. No es un lugar propio, por lo que se deben adaptar las aulas de clase al entorno, sin embargo no tiene alto impacto en el giro de negocio y sus procesos.

5.6 Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios

De acuerdo a la demanda esperada y en base al plan de clase establecido por maestro para cada mes, se realizará la adquisición de los materiales para las clases de arte, de manera que duren 3 meses, es decir el período correspondiente a 3 niveles. Se realizarán controles mensuales, es decir al final de cada nivel y de ser necesario se contactará con el proveedor para el abastecimiento. En cuanto a manejo de inventarios, no aplica un método de salida debido a la especificidad del servicio, pero si existe un registro de los materiales utilizados y los que permanecen en bodega. La capacidad de almacenamiento por bodega es de 24 m² en cada una de ellas.

5.7 Aspectos regulatorios y legales

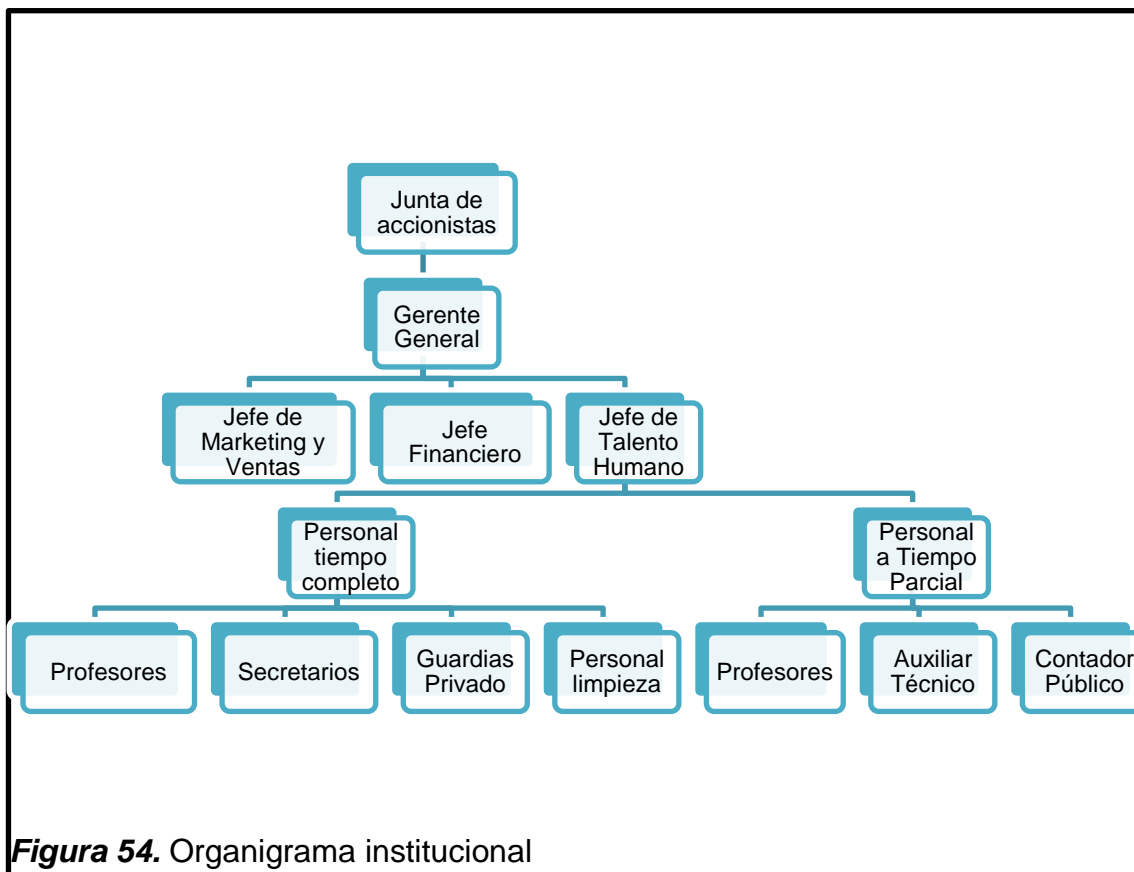
Al ser una institución de artes y música, este ingresa a la categoría 3 de normas y regulaciones acerca de ruido, especificadas por la Policía Nacional (Policía Nacional del Ecuador, 2015) y el Ministerio del Ambiente en la cual es pertinente pagar un precio de \$49.88 anuales por la emisión de ruido o incremento de decibeles en el ambiente. (La Hora, 2015).

El Cuerpo de Bomberos regula la actividad de la academia a través de la Solicitud de Funcionamiento LUAE, documento en el que se especifica plan de evacuación en caso de incendio o catástrofe a través de un mapa y planos de los sitios seguros, la simbología y correcta ubicación del botiquín de primeros auxilios, así como extintores. Finalmente es preciso fotografiar y documentar y registrarlo en línea sin ningún costo (Cuerpo de Bomberos Quito, 2015).

CAPÍTULO VI

6 EQUIPO GERENCIAL

6.1 Estructura Organizacional



La estructura organizacional de Artemotion corresponde a un modelo simple o lineal jerárquico, liderado por la junta de accionistas quienes toman las decisiones del directorio para el buen manejo y funcionamiento de la empresa. Las ventajas de esta estructura son principalmente la toma de decisiones ágil y simple. Al ser una empresa pequeña las decisiones son centralizadas y no precisan de muchos procesos para la toma de decisiones. La distribución de la autoridad y responsabilidad se concentran en pocos actores

6.2 Personal administrativo clave y sus responsabilidades

La descripción de funciones del personal para el correcto funcionamiento de la empresa y la comprensión adecuada de las tareas y responsabilidades de cada empleado se lo analiza en el Anexo 16.

Equipo de trabajo

El equipo de trabajo de la empresa deberá poseer características relacionadas a educación, experiencia y habilidades varias para incursionar en la misma. Estos parámetros de análisis se detallan en el Anexo 17 del documento.

6.3 Compensación a administradores y propietarios

Tabla 47. Compensación a empleados

Cargo/Perfil	Sueldo	Tiempo
Gerente	3000	Completo
Jefe de Marketing y ventas	1500	Completo
Jefe Financiero	1500	Completo
Jefe de Recursos Humanos	1320	Completo
Profesores	1250 900	Completo Tiempo Parcial
Secretarios	756	Completo
Limpieza	470	Completo
Guardianía	470	Completo
Contador	780	Tiempo parcial
Auxiliar Técnico	450	Tiempo parcial

6.4 Política de empleo y beneficios

La política de contratación de ARTEMOTION debe cumplir los siguientes parámetros:

- 1.- Se establecerá un perfil para la vacante propuesta, el cual deberá cumplir el nuevo empleado.
- 2.- El gerente o jefe del área administrativa realizará una o varias entrevistas de ser el caso, para escoger al aspirante adecuado a través de preguntas técnicas y de carácter psicológico.

3.- Una vez elegido, deberá continuar con el proceso de reclutamiento y socialización de la información referente a aspectos específicos y generales de la academia y de su puesto de trabajo.

4.- No se contratará a menores de edad o a quienes posean antecedentes judiciales o penales o que no cumplan con las características establecidas del perfil.

5.-Una vez aceptada su inclusión al equipo de trabajo se solicitará los documentos básicos como hoja de vida, certificaciones y cartas de recomendación y se verificará la veracidad de los mismos.

En el caso de que se verifique la falsedad de los mismos, se procederá a la no admisión del empleado.

6.- Se realizará el convenio de un contrato de trabajo en el cual se especificará las funciones, políticas internas, horarios de trabajo, leyes, reglamentos y las cláusulas de confidencialidad del empleo.

7.- El empleado estará sujeto a un período de contratación a prueba de 3 meses y luego de este lapso se establecerá su permanencia o no a través de un contrato de

8.- El jefe de Recursos Humanos será el encargado del proceso y será el responsable por la contratación eficaz y oportuna del personal bajo estándares de transparencia, competencias y la excelencia.

Los beneficios serán los solicitados por el IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2015), tales como los aportes patronales, vacaciones y fondos de reserva para el personal que labora a tiempo completo en la academia.

Esta política de empleos está basada en la empresa SEI (Servicios Electrónicos para la Industria, 2015)

6.5 Derechos y restricciones de accionistas e inversores

Derechos de los accionistas:

- **Derecho al dividendo:** Los accionistas pueden recibir el dividendo siempre y cuando la Junta de Accionistas decida su repartición, caso contrario se usará para fines propios de la empresa como expansión o cobertura de gastos.
- **Derecho de suscripción preferente:** Al iniciarse un proyecto de emisión de acciones el accionista capitalista tendrá preferencia para adquirirlas
- **Derecho a voto:** Cada accionista puede ejercer el voto en relación al porcentaje de acciones y participación en la empresa
- **Derecho a liquidación:** En el caso de que la empresa deba cesar sus operaciones, el accionista tendrá derecho a la liquidación por el capital aportado
- **Derecho a la información:** La información privilegiada acerca de los movimientos financieros y administrativos de la compañía serán comunicados a los socios mayoritarios o que formen parte de la Junta de accionistas e informados a través de un boletín electrónico.
- **Derecho a la transmisión de acciones:** El accionista puede realizar la venta o transmisión de acciones en el mercado, cuando creyere conveniente.
- **Conformación del directorio de la empresa:** Los accionistas pueden solicitar ser parte de la Junta de accionistas siempre y cuando posean un 25% de participación de acuerdo a los estatutos internos de la compañía.
- **Derecho a la impugnación:** El accionista que observare irregularidades en la toma de decisiones contrarias a la ley puede realizar esta acción judicial en concordancia con las leyes y reglamentos establecidos en la normativa del país.
- **Derecho de separación:** Cuando el accionista así lo creyere puede separarse de la empresa y recibir el valor de su capital accionario una vez comunicado a la Junta de accionistas de la empresa. (Comisión Nacional de Mercado de Valores, 2002)

- **Política empresarial:** La política de la empresa establece que los accionistas serán beneficiarios del 65% de los dividendos a partir del año 3 hasta el quinto año, en el futuro se realizará una revaluación para determinar el incremento del porcentaje de dividendo a ser distribuido. Así también la política de repartición del 30% para caja y 70% para bancos debe ser cumplida por todos los funcionarios para la correcta administración de los fondos empresariales.

Restricciones y Obligaciones

- El accionista debe aportar el monto establecido para la inversión en los proyectos de la empresa al inicio del año
- Proceder con los valores corporativos y éticos en todos los movimientos financieros de la empresa.
- Comunicar a la empresa en caso de venta o transmisión de acciones en el mercado.
- Manejar la confidencialidad en información privilegiada de la empresa.

6.6 Equipo de asesores y servicios

Inicialmente se contará con la asesoría de músicos profesionales y con experiencia en academias de música. La academia Kumares, actualmente fuera de servicio y su personal de apoyo serán durante los 6 primeros meses asesores en el ámbito de manejo de instrumentos, administración, recursos humanos, etc. La asesoría de instrumentos musicales y patentes lo realizará Casa Musical Nuñez, pero el valor es gratuito debido al consumo que se realizará y la alianza estratégica de promoción y descuentos del 10% hacia la empresa. El presupuesto planeado es el siguiente:

Tabla 48. Presupuesto para asesoría

Asesor	Área	Costo	Lapso
Kumares Cia.Ltda.	Ventas y servicio al cliente	\$100	1 mes
Kumares Cia.Ltda.	Pedagogía	\$100	2 mes
Kumares Cia.Ltda.	RRHH	\$100	1 mes
Casa Musical Nuñez	Instrumentos	\$0	1 año

CAPÍTULO VII

7 CRONOGRAMA GENERAL

7.1 Actividades necesarias para poner el negocio en marcha

La apertura de la nueva empresa comprende un proceso desde el desarrollo del Plan de Negocios hasta el inicio de actividades según lo estipulado en el plan estratégico de la compañía. Por ende, las actividades para poner en marcha el negocio son las siguientes:

- **Desarrollo del Plan negocios, financiero y Proyecto Educativo Institucional (PEI):** Para poder adquirir financiamiento por parte de inversionistas es necesario realizar un plan de negocios elaborado en el que a su vez se señalen los beneficios administrativos y financieros del proyecto. Por otro lado, el Proyecto Educativo Institucional es esencial puesto que en una actividad posterior en la que se precisa el registro de la Compañía en el Ministerio de Educación, es requisito fundamental para poder iniciar las funciones de apertura de la empresa.
- **Adquirir financiamiento e inversionistas:** Una vez realizado el plan financiero se presentará la idea a un grupo selecto de inversionistas para captar su capital y que este sirva para el inicio de actividades y capital de trabajo del negocio.
- **Trámites de Constitución y regulatorios:** Entidades como: Registro Mercantil, S.R.I, Superintendencia de Compañías. Municipio, Bomberos, Seguro Social, Ministerio de Educación son imprescindibles al momento de constituir la compañía. Como se lo explica en el Capítulo I se requiere de documentación tanto física como electrónica para poder registrarla e iniciar las actividades comerciales.
- **Arriendo de Infraestructura y rediseño interior:** La adquisición de infraestructura en el lugar seleccionado y a un precio razonable conducirá a un paso próximo a la apertura del local. Sin embargo es propicia la adecuación o diseño interior de acuerdo a los estándares de servicio y plaza, señalados en el capítulo IV de este documento

- **Adquisición de herramientas, tecnología:** Para ofrecer el servicio adecuado se obtendrán equipos y tecnología de punta y de última generación para un mejor resultado y comodidad de los estudiantes adaptados a la era tecnológica.
- **Contrato de personal:** Profesores, personal administrativo y gerencial será contratado y remunerado de acuerdo a las leyes ecuatorianas, para una gestión total y satisfactoria para el cliente.
- **Pautar publicidad en medios de comunicación:** Una vez obtenida la infraestructura física, tecnológica y recursos humanos, la academia pautará y promocionará su apertura a través de las diferentes ofertas en medios de comunicación reconocidos a nivel nacional para así preparar su apertura en los próximos días.
- **Inicio de actividades:** Un mes después de haber promocionado el servicio y con los primeros clientes, se realizará la apertura e inauguración de la compañía para dar impulso al modelo de negocio planteado.

7.2 Diagrama

En el Anexo 18, El Diagrama de Gantt muestra las Actividades de Constitución Empresa y las fechas estimadas para la ejecución y funcionamiento de la empresa.

7.3 Riesgos e imprevistos

Dentro de las actividades propuestas para poner en marcha el giro de negocio, existen procesos que pueden verse retrasados y para lo cual existe un plan de contingencia para que las demás actividades no se vean interrumpidas por cualquier imprevisto.

- El desarrollo del Plan de Negocios e Institucional tiene por limitante el tiempo, por lo cual podría demorar una semana más de lo planeado, para ello mientras se finaliza la actividad, ya se ha de coordinar las reuniones iniciales con los inversionistas.

- El proceso de adquisición de inversionistas tiene un estimado de un mes, que representa el tiempo suficiente para realizar las reuniones de protocolo y las de cierre de convenios, no representa un imprevisto. Sin embargo se realizarán actividades en paralelo en el caso de existir algún evento fortuito.
- Los trámites de Constitución de la Compañía son los que pueden aplazar las demás actividades, pero para contrarrestar este efecto se ha planeado proseguir como en el punto 2 con actividades paralelas como la búsqueda y arriendo de la infraestructura, el diseño e implementación interna y la adquisición de herramientas y tecnología.
- La actividad de contratación de personal depende única y exclusivamente del personal de Recursos Humanos, el cual tendrá un aproximado de tres semanas y una más en caso de existir imprevistos.
- La publicidad del negocio se extenderá desde que la infraestructura como el recurso humano se hayan obtenido, pero el contrato se lo realizará con antelación de modo que se inicie en la fecha indicada en el diagrama, al mismo tiempo en que se iniciará la inscripción de los alumnos que un mes posterior a la promoción abrirá sus puertas y se iniciará oficialmente las actividades de enseñanza a los alumnos.

De no ser posible el inicio de clases en la fecha propuesta, esto representaría una pérdida de dinero. Sin embargo se continuará publicitando el servicio lo cual implica que más clientes se inscriban y al extenderse el plazo por dos semanas posteriores, no implicará mayor pérdida debido al incremento de clientes.

- Oficialmente la actividad de puesta en marcha del negocio en casos fortuitos no implica un alto riesgo para las demás actividades a realizarse, debido al modelo en paralelo que se encamina para mejores resultados en menor tiempo.

CAPÍTULO VIII

8 RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

8.1 Supuestos y criterios utilizados

- **Supuestos de ventas**

El supuesto de ventas es el número de clientes potenciales de acuerdo a la cantidad máxima de estudiantes por aula y el precio de cada curso en relación a la actividad seleccionada y bajo el parámetro de los costos y gastos requeridos para ofrecer la tecnología e implementos para la educación.

- **Tamaño de mercado objetivo**

El criterio utilizado es la capacidad máxima del local para la enseñanza al cliente, este porcentaje se lo calcula previamente desde la población de Quito, la Población Económicamente activa, los estratos representantes a la clase media alta y alta A y B, y los habitantes de los valles.

- **Crecimiento esperado de las ventas**

El crecimiento esperado se lo realiza a través del índice de crecimiento poblacional anual, que representa cuántos clientes estimados se añadirán a la P.E.A cada año.

- **Número de personas necesarias para la producción**

El criterio utilizado es el número de departamentos y actividades necesarias para completar el proceso productivo y de fortalecimiento del servicio antes, durante y después de iniciado el giro de negocio.

El número de profesores se lo realiza en base al número de cursos ofrecidos a la clientela.

- **Canal de distribución utilizado**

En este caso la noción básica de administración de servicios y el criterio de la competencia señala que esta actividad debe dictarse en la academia y no puede realizarse fuera por la naturaleza de los cursos y debido a que son normas estipuladas por la gerencia de la empresa. El servicio está diseñado para ofrecérselo in situ.

- **Obtención de permisos**

El criterio utilizado para la obtención de permisos, patentes y licencias consta en cada institución mencionada, dentro de las cuales se exigen los procedimientos y documentación señalada tanto física como virtualmente.

- **Establecimiento geográfico**

De acuerdo a las encuestas realizadas después del cálculo de la muestra determinada por la fórmula de Galindo, se estableció que la población objetiva se localiza en los alrededores de Tumbaco y Cumbayá, para lo cual los clientes potenciales requieren un lugar con las características especificadas en el Sector de Tumbaco.

8.2 Riesgos y problemas principales

- **Riesgos de liquidez**

Al iniciar un nuevo giro de negocio el principal riesgo es la liquidez con la que contará en cada etapa del proyecto. Para lo cual se prevé el capital destinado por los inversionistas y como estrategia y por la naturaleza de la compañía, se tiene por apoyo la venta de acciones en el mercado de valores.

- **Reacción de la competencia**

La competencia puede tratar de imitar los métodos de enseñanza de la academia, para lo cual se realizará el convenio de patentes y actualización de los principales juegos y esquemas tecnológicos de la empresa. Además puede ingresar con fuertes campañas publicitarias para lo cual el servicio de venta al cliente se intensificará y se competirá con promociones y alianzas estratégicas con colegios, escuelas y casas musicales y artísticas, podría también consistir en una apertura de nuevas sucursales, o técnicas de diferenciación en el mercado.

- **Tendencias de la industria**

La industria podría tornarse con una mayor exigencia en los procesos de enseñanza, en la calificación de profesores y en el diseño del Plan Institucional. Para ello es indispensable una actualización del Plan en base a estándares internacionales, la capacitación de los docentes en el exterior y a nivel nacional, y sumirse en un proceso de mejora continua, evaluación y seguimiento para propiciar cambios en pro de la academia.

- **Cambios en las preferencias del mercado**

Las tendencias volátiles del mercado pueden resultar en un viento en contra del negocio, por lo cual la estrategia radica en las alianzas con instituciones de educación que propician de manera obligatoria la práctica de la actividad, en este sentido no existe riesgo de que un cambio en las preferencias afecten al negocio de manera tan contundente.

- **Financiamiento**

El riesgo del financiamiento es que uno de los inversores decida retirarse del proyecto. En este caso al tratarse de una Compañía Anónima, se realizará un proceso de venta de acciones en el mercado de valores o a algún inversionista interesado, de ese modo no se pierde capital.

- **Niveles de venta menores a los proyectados**

Un menor nivel de venta representa utilidades menores para el negocio, sin embargo el método desarrollado en este proyecto permite que con un solo alumno inscrito en cada actividad o taller, se pueda pagar la totalidad del salario de un profesor, con dos o más sustentar los insumos básicos y con más de 3 obtener un margen de utilidad para la empresa y sus inversionistas.

- **Incremento en costos y gastos clave**

Realizar un acuerdo a largo plazo con los proveedores, reducirá el impacto de incremento en los costos. Sin embargo para el pago de servicios básicos o arriendo, la opción radica en la disponibilidad de promociones, incremento de cursos cortos, ofrecimiento del servicio de manera masiva, es decir se incrementa el número de estudiantes clave por aula, es decir un servicio a nivel masivo.

- **Cambios en la tecnología**

Los modelos tecnológicos cada vez son más utilizados por el cliente, por lo que es probable que en el futuro se utilicen con mayor frecuencia. Por ello, se tecnificará cada vez más el método de enseñanza y personalizará de acuerdo a las preferencias de cada estudiante para crear una mejor experiencia y asegurar el mejoramiento del servicio. La estrategia radica en una actualización y comprensión plena por el cambio tecnológico. Una mejora de la tecnología beneficia directamente al negocio.

CAPÍTULO IX

9 PLAN FINANCIERO

9.1 Inversión Inicial

La inversión inicial se compone por activos tangibles como los instrumentos musicales y demás elementos para el funcionamiento de la academia, así como activos intangibles que comprenden las patentes de los métodos a utilizarse para la enseñanza en la academia.

Tabla 49. Inversión Inicial

ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR
	EQUIPO DE OFICINA		
1	Cámaras de vigilancia	10	149
2	Mini drones	3	89
3	Televisor	1	600
4	Pizarrones 120x100	12	90
	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN		
5	Pantalla para proyección	4	35
6	Proyector	4	350
7	Computadores	15	200
	VEHÍCULOS		
8	Vehículo	1	10000
	MAQUINARIA		
9	Generador de energía	1	7000
	INSTRUMENTOS MUSICALES		
10	Guitarra	15	185
11	Ecualizadores	3	450
12	Parlantes	10	239
13	Pedaleras de guitarra	3	85
14	Pump it Up	1	5300
	MUEBLES Y ENSERES		
15	Sillas para niños	50	10
16	Sillas de oficina	8	30
17	Mesas	20	25
18	Escritorios	5	52
	TOTAL		24889

Tabla 50. Inversión Activos Intangibles

ITEM	CONCEPTO	VALOR
1	Patentes y marcas	
2	Método Alexander	610
3	Método Stanislavski	401,98
4	Método Suzuki(8% ventas)	500
5	Licencia Guitar Pro	59,95
6	Método Giotto	425,25
	TOTAL	1997,18

Las depreciaciones y amortizaciones se detallan en los Anexos 20-23.

CAPITAL DE TRABAJO

- El valor de la materia prima corresponde a la tabla 51, en la cual se definen los principales insumos para ofrecer el servicio y que se abastecerán mensualmente
- Las remuneraciones iniciales las componen el equipo administrativo con una variable en los meses de pago, puesto que el inicio de cada actividad es diferente, el valor será el mismo que del sueldo posterior.
- La asesoría para iniciar el proyecto lo realizará la empresa Kumares de música y arte, por un período máximo de 2 meses y el pago por anticipado de su labor.
- Los arriendos se componen de los valores de dos meses de garantía solicitados por el arrendatario, así como el pago en efectivo de un mes de renta.
- La publicidad se la estima en base al precio de los medios de comunicación usados y el marketing de guerrilla y viral en el que se consultó telefónicamente con el artista invitado y la cotización de las siluetas de madera y espejos.
- La promoción se calcula en base al número de cupones que se repartirán por las 10 instituciones aledañas a la academia, y el valor lo establece Lápiz que se encarga de su diseño; el número de becas anual y el descuento del 30% por reclutar nuevos alumnos

- Además se calculan otros estipendios como por ejemplo los servicios básicos, el pago a proveedores y la prima de seguros establecida en Seguros Unidos Anexo 19
- El pago de fondos de reserva se lo realiza de acuerdo a lo estipulado en Registro Oficial No. 644, de 29 de julio del 2009, en el cual se establece el porcentaje de pago mensual. (Ecuador Legal Online, 2015)

Tabla 51. Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO				
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNIT.	C. Trabajo
	Materiales e insumos			
1	Insumos 1 mes	1	3921,2	3.921
	Remuneraciones			
2	Gerente 5 meses	1	15000	15.000
3	Jefe Financiero 5 meses	1	7500	7.500
4	Secretaria 4 meses	1	3024	3.024
	Jefe RRHH 2 meses	1	2640	2.640
	Asesoría			
7	Kumares Cia. Ltda	3	100	300
	Arriendos			
8	Garantía 2 meses	2	2800	5.600
9	Arriendo	3	2800	8.400
	Publicidad			
	Medios de comunicación			
10	Redes Sociales	1	0	-
	Mkt Guerrilla y viral			
11	Siluetas de madera	22	7	154
12	Espejos	22	2,0	44
13	artista invitado	1	750	750
	Promoción			
14	Cupones de dscto 10%	1000	0,25	250
15	Becas	3	300	900
16	Descto 30%	1	90	90
	Otros:			
17	Servicios básicos 3 meses	3	345	1.035
18	Prima por seguros	3	350	1.050
19	Pago proveedores	1	10	10
	TOTAL			50.668

9.2 Fuentes de ingresos

Ingresos

Al tratarse de un servicio, la fuente de ingresos está dada netamente por las ventas o número de inscritos anualmente en la academia.

Para realizar la proyección pertinente se tomaron en cuenta los siguientes elementos

- El mercado potencial está determinado por la capacidad de abastecimiento de las instalaciones que corresponde a un 0.93% de la estratificación.
- El mercado objetivo corresponde al porcentaje de participación similar al de la competencia en base a la población del mercado potencial, es decir un 11% de 1512 personas en el mercado, que corresponde a 166 clientes.
- El porcentaje de crecimiento se da en base al Índice de Precios al Consumidor IPC.
- El incremental del precio anual se lo estipula con el índice de inflación anual proyectado los primeros 5 años.
- La cantidad de ventas es el mercado objetivo correspondiente a 166 personas divididas suponiendo cantidades iguales para cada actividad de la academia.

El reporte proyectado a dos años se detalla en el Anexo 27 y 28.

Tabla 52. Ventas anuales de Artemotion

Mercado potencial	18144
Porcentaje crecimiento de ventas	5%
Target objetivo año 1 niños	1996

Para tomar en cuenta el mercado potencial se lo estimó en base al abastecimiento máximo de la academia. El 5% en relación al crecimiento del menor competidor en el mercado y el target del año 1 corresponde a un 11% de 18144 alumnos estimado. Para ello se considera la siguiente tabla:

Tabla 53. Ventas anuales por actividad

ÍTEM	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Guitarra					
Precio por nivel	299,99	314,60	329,92	345,99	362,84
Cantidad	499	524	550	578	606
Subtotal	149683,01	164821,20	181490,39	199845,42	220056,79
Baile					
Precio	299,99	314,60	329,92	345,99	362,84
Cantidad	499	524	550	578	606
Subtotal	149683,01	164821,20	181490,39	199845,42	220056,79
Teatro					
Precio	299,99	314,60	329,92	345,99	362,84
Cantidad	499	524	550	578	606,49
Subtotal	149683,01	164821,20	181490,39	199845,42	220056,79
Pintura					
Precio	299,99	314,60	329,92	345,99	362,84
Cantidad	499	524	550	578	606
Subtotal	149683,01	164821,20	181490,39	199845,42	220056,79
TOTAL	598732,04	659284,81	725961,58	799381,70	880227,17

9.3 Costos Fijos, Variables y SemivARIABLES

Costos variables

Los materiales e insumos representan costos variables debido a que depende de la demanda por cada período y a la estacionalidad del servicio. El mantenimiento de máquinas a su vez depende de si necesitan un servicio técnico lo cual incrementaría el costo. Las reservas y excedentes por su parte, al igual que los insumos se deben su variación a la estacionalidad que existe o temporadas en las cuales existe un auge en la demanda

Tabla 54. Costos variables

COSTOS VARIABLES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Materiales e insumos					
Insumos, repuestos	15978,20	14173,18	14863,41	15587,26	16346,36
Mantenimiento de máquinas	0	0	303	304,70	306,49
Reservas y excedentes	50722,82	61617,00	67657,98	74272,86	81517,86

Los costos proyectados mensualmente los dos primeros años se detallan en el Anexo 181. Además el roll de pagos para cada empleado forma parte de los costos, se detallan en el Anexo 31 y 32.

Costos fijos

- El valor de los servicios básicos se los considera de la competencia y de la empresa de educación continua del Consejo Provincial de Pichincha a través de la entrevista realizada a la autoridad de la institución.
- Los sueldos y salarios se consideran como costo el de los profesores, puesto que es necesario para generar el servicio. El crecimiento anual del costo se da en base a la inflación proyectada en base a las cifras del Banco Central del Ecuador.
- El valor de los seguros está dado de acuerdo al anexo 19
- El valor de arriendos es calculado de la página web en donde se ofrece este servicio, el costo mensual es de \$2800 (Plusvalía, 2015)

Tabla 55. Costos fijos

COSTOS FIJOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldos y salarios	36512,00	50285,33	52734,23	55302,39	57995,61
Seguros	4200	4404,54	4619,04	4843,99	5079,89
Arriendos	33600	35236,32	36952,33	38751,91	40639,13
Patentes y marcas	23966,16	25133,31	26357,30	27640,91	28987,02

9.4 Margen bruto y margen operativo

Tabla 56. Margen bruto y operativo

MARGEN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Margen bruto	0	1	1	1	1	1
Variaciones en margen bruto	0	0	0,10	0,10	0,10	0,10
Margen operacional	0	0,25	0,10	0,14	0,17	0,21
Variaciones en margen operacional	0	0	0,58	0,55	0,41	0,33
Margen neto	0	0,17	0,06	0,02	0,02	0,02
Variaciones en margen neto	0	0	0,58	0,74	0,41	0,33

9.5 Estado de resultados actual y proyectado

El presente estado se detalla en el Anexo 39 y 40

9.6 Balance General actual y proyectado

El monto destinado para caja corresponde a 30% y 70% a Bancos por política interna de la empresa.

Tabla 57. Balance General Anual

	BALANCE GENERAL					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
Activo corriente disponible	50668,17	295269,61	380916,13	783886,47	871243,51	980988,37
Caja	15200,45	88580,88	114274,84	235165,94	261373,05	294296,51
Bancos	35467,72	206688,73	266641,29	548720,53	609870,46	686691,86
Fijo	40544,18	32890,74	25237,31	17583,87	9930,44	2277,00
Activos fijos tagibles depreciables	38547,00	31293,00	24039,00	16785,00	9531,00	2277,00
Equipos de oficina	3437,00	2777,50	2118,00	1458,50	799,00	139,50
(-)Depreciación acumulada	0,00	659,50	659,50	659,50	659,50	659,50
Equipos de Computación	4540,00	3632,00	2724,00	1816,00	908,00	0,00
(-)Depreciación acumulada	0,00	908,00	908,00	908,00	908,00	908,00
Muebles y enseres	1500,00	1350,00	1200,00	1050,00	900,00	750,00
(-)Depreciación acumulada	0,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Maquinaria	7000,00	5600,00	4200,00	2800,00	1400,00	0,00
(-)Depreciación acumulada	0,00	1400,00	1400,00	1400,00	1400,00	1400,00
Vehículos	10000,00	8000,00	6000,00	4000,00	2000,00	0,00
(-)Depreciación acumulada	0,00	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00
Instrumentos musicales	12070,00	9933,50	7797,00	5660,50	3524,00	1387,50
(-)Depreciación acumulada	0,00	2136,50	2136,50	2136,50	2136,50	2136,50
Activos fijos intangibles	1997,18	1597,74	1198,31	798,87	399,44	0,00
Patentes y marcas	1997,18	1597,74	1198,31	798,87	399,44	0,00
(-)Amortización acumulada	0,00	399,44	399,44	399,44	399,44	399,44
TOTAL ACTIVO	91212,35	328160,36	406153,44	801470,34	881173,95	983265,37
2. PASIVO						
Sueldos por pagar	0,00	284536,83	421536,49	442065,32	463593,90	486170,93
IESS por pagar	0,00	11641,64	12208,59	12803,15	13426,66	14080,54
Provisiones por pagar	0,00	50722,82	61617,00	67657,98	74272,86	81517,86
TOTAL PASIVO	0,00	346901,30	495362,08	522526,45	551293,42	581769,33
PATRIMONIO	91212,35	-18740,94	-89208,64	278943,88	329880,52	401496,04
Capital Social	91212,35	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad del ejercicio	0,00	97614,71	41771,13	10815,77	15244,24	20279,75
Utilidades retenidas	0,00	116355,65	130979,77	268128,11	314636,28	381216,29
Resultados del ejercicio						
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	91212,35	328160,36	406153,44	801470,34	881173,95	983265,37

La proyección mensual durante los dos primeros años se detalla en el Anexo 36-38.

9.7 Estado de Flujo de Efectivo actual y proyectado

En el estado de flujo de efectivo se muestran las necesidades de la compañía por un financiamiento en el futuro. Desde la perspectiva de esta tabla, no será necesaria dicha financiación debido a que se pueden cubrir los gastos con normalidad y generar utilidad a pesar de la necesidad mayor de capital. En el anexo 41 y 42 se puede examinar los valores mensuales proyectados.

9.8 Punto de equilibrio

La cantidad mínima requerida para cubrir los costos fijos y variables se muestra a continuación. Por la naturaleza del proyecto con costos altos y con poca sensibilidad respecto al precio de venta se muestra el siguiente análisis.

Tabla 58. Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO	
Costos fijos	105367,66
Precio de venta unitario	299,99
Costo variable unitario	33,42
PE unidades	395,27
PE monetario	118577,66

9.9 Control de costos importantes

Los índices de liquidez muestran una capacidad del 85% para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. En el caso del manejo de inventario no se lo realiza debido a que se proporciona un servicio.

Tabla 59. Índices de liquidez

	Activos corrientes	301736,60	0,851163
Razón corriente (circulante o capital de trabajo)	pasivos corrientes	343609,90	
Se da en la operación al manejar cuentas por cobrar y cuentas por pagar			
	<u>Ventas</u>		
Ventas sobre inventarios	Inventario		
Se da en la operación al manejar inventarios de acuerdo a políticas de la empresa			
Capital de trabajo		50668.67	

Rentabilidad

Para determinar los índices de rentabilidad se analiza inicialmente el ROI, Rendimiento sobre la inversión. Es positivo puesto que muestra ganancias del 107% sobre el valor invertido. En el caso del Rendimiento sobre los Activos ROA muestra la eficiencia de utilización de activos en 45% para la generación de ganancias. En el caso del ROE determina que un 30% del rendimiento proviene de las utilidades netas.

Tabla 60. Índices de Rentabilidad

Rendimiento de la inversión (ROI)	<u>Rendimiento</u>	<u>97.614,71</u>	1,07
	valor promedio invertido	91.212,35	
Rentabilidad financiera (RF)	<u>Fondos propios</u>	91.212,35	0,28
	patrimonio neto	328.160,36	
Rendimiento sobre los activos (ROA)	<u>Utilidad operativa</u>	<u>147.231,85</u>	0,45
	activos totales promedio	328.160,36	
Retorno sobre el patrimonio (ROE)	<u>Utilidad neta</u>	<u>97.614,71</u>	0,30
	Patrimonio total promedio	328.160,36	
Margen de rentabilidad	<u>Ventas</u>	<u>598.732,04</u>	1,82
	Activo total	328.160,36	

Desempeño

Al medir la gestión de los administradores de la academia, en este caso la junta de accionistas y gerente se presentan los indicadores de desempeño. La rotación de inventarios se valúa en 1, puesto que la empresa ofrece un servicio y no preciso de los mismos, por lo tanto no es necesario incurrir en gastos de bodegaje o almacenamiento. Las cuentas por cobrar no son parte de la contabilidad de ARTEMOTION debido a que se realizan ventas prepagadas y no es necesaria esta cuenta contable. Por otro lado el margen de utilidad de 16% generado sobre las ventas es positivo para la empresa aunque es preponderante incrementarlo al punto de la tasa de descuento o mayor.

Tabla 61. Índices de Desempeño

Rotación de inventarios (RI)	<u>Costo de ventas</u>	1	Se da en la operación cuando valoramos inventarios, caso contrario será igual a 1
	inventario promedio		
Margen de utilidad	<u>Utilidad neta</u>	97.614,71	0,16
	Ventas	598.732,04	
Rotación de inventarios en días	<u>365</u>	Se da en la operación cuando valoramos inventarios	
	rotación de inventarios		
Rotación cuentas por cobrar	<u>Ventas</u>	Se da en la operación cuando valoramos inventarios, caso contrario será igual a 1	
	promedio de cuentas por cobrar		

9.10 Valuación

Para la valuación del proyecto se han incluido los estados financieros proyectado en los anexos 34 a 38.

Tabla 62. Cálculo TIR y VAN

TIR	20%
VAN	62642,32

Para realizar el cálculo de la Tasa Interna de Retorno y del Valor actual Neto se tomó en cuenta la tasa de descuento correspondiente a los componentes de riesgo país, rendimiento del mercado, beta de la industria de la enseñanza y la tasa libre de riesgo.

Tabla 63. TIR y VAN

Tasa de descuento	
$R=rf+b(rm-rf)+rp$	
rf	1,59
b	1,13
(rm-rf)	9,81
rp	5,69
R	18,37

CAPÍTULO X

10 PROPUESTA DE NEGOCIO

10.1 Financiamiento deseado

Por el diseño del modelo de negocio no precisa de financiamiento, sin embargo existe una cartera de accionistas a los cuales se les realizará el pago de los dividendos de acuerdo a la estructura de capital diseñada para el uso de fondos y el retorno esperado.

10.2 Estructura de capital

Se divide en cuatro socios, de los cuales dos poseen la mayoría de la empresa y se considera capital propio puesto que la compañía en porcentaje corresponde a este ámbito familiar, el 48% restante se divide entre 2 socios que inyectarán dinero. Posteriormente en años venideros se pedirá aportar en nuevos proyectos, de no sumarse a la iniciativa se propondrá la recompra de las acciones y recuperará la participación

Tabla 64. Capitalización

Inversión + Capital de Trabajo	91.212	
	Capital Personal	26%
Capital Familiar	26%	23715,21
Socio 1	24%	21890,96
Socio 2	24%	21890,96
TOTAL INVERSIÓN		91212,35

Los fondos se utilizarán para reinversión en el negocio hasta el período en que se recupere la inversión. Una vez culminado este plazo, se repartirán los dividendos anualmente.

Tabla 65. Recuperación de la Inversión

PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION				
Saldo inversión	Flujo anual	Rentabilidad exigida	Devolución inversión	Periodo
91212	34296	6300	27996	1
63216	25087	4608	20478	2
42738	24986	4590	20396	3
22342	30205	4104	22342	4
Total inversión			91212	
Saldo después de recuperar la inversión			3759	

10.3 Retorno para el inversionista

Tabla 66. Retorno para el inversionista

CAPITAL ACCIONARIO		AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Capital Personal	26%	6630,07	10889,08	15752,34
Capital Familiar	26%	6630,07	10889,08	15752,34
Socio 1	24%	6120,06	10051,46	14540,62
Socio 2	24%	6120,06	10051,46	14540,62

En la tabla 67 el capital accionario aportado por los accionistas empieza a pagarse a partir del año 3 en forma de dividendos de acuerdo al porcentaje de participación de cada inversor. De modo que hasta el año 5 el valor por acción se incrementa. Anexo 45

Tabla 67. Valoración acciones

		ACCIONES	V. AÑO 1	INVERSION	V. AÑO 5
		800		91.212,35	
A	26%	208	114,02	23.715,21	116,51
B	26%	208	114,02	23.715,21	116,51
C	24%	192	114,02	21.890,96	116,51
D	24%	192	114,02	21.890,96	116,51

CONCLUSIONES

La industria de música y arte dirigida a niños y niñas aún no está explotada en su máximo potencial, puesto que la mayoría de negocios se han enfocado en ofrecer dicho servicio a adultos o no se han especializado en la enseñanza particular de cada actividad como pintura, música, baile o teatro.

El concepto de ARTEMOTION de vincular enseñanza con nuevos modelos y patrones tecnológicos aún no se visualiza en el país. Los competidores, que son mínimos, utilizan el método tradicional de enseñanza y muestran poca innovación en esta área.

Si bien las tendencias de los niños y niñas en la actualidad están direccionadas hacia el uso de redes sociales y mayor participación en juegos electrónicos, un modelo de educación virtual y en tiempo real que les permita ser el eje de cada clase se alinea con las necesidades de la generación actual.

La rentabilidad que muestran las estadísticas de la competencia, muestran valores de crecimiento exorbitantes, sin embargo el modelo actual ha sido castigado en su máxima expresión y muestra que al cabo del tercer año se habrá recuperado la inversión y se empezará a obtener porcentajes, lo cual para una empresa naciente representa cifras optimistas tanto para los administradores como para los accionistas.

La razón por la que las empresas de la competencia desertaron del mercado en años anteriores se justifica en la estacionalidad del servicio y el enfoque de marketing para atraer al cliente. En este modelo en el que se usan los recursos habituales de los niños y niñas de hoy en día y la interacción con el mundo virtual, se manejará este factor para atraer al cliente

Utilizar un modelo desapalancado con capital accionario es una de las opciones con menor riesgo y libre de altas tasas de interés, asegura la participación equitativa y facilita la posibilidad de recuperar parte del capital accionario al iniciarse en nuevos proyectos empresariales en los cuales los socios desistan y vendan sus acciones a la empresa.

RECOMENDACIONES

El modelo apalancado para un proyecto con una inversión menor a \$100.000 es poco recomendable debido a los intereses que se generan en el pago de este préstamo. Un método de accionistas capitalistas es adecuado puesto que a posterioridad la empresa puede embarcarse en nuevos proyectos en los que se puede recuperar las acciones de los inversores que no estén dispuestos a continuar y decidan vender su participación accionaria.

Los modelos tecnológicos adquiridos precisan de un porcentaje alto de inversión y de pago por nivel de ventas. En el futuro se puede reemplazarlos con nuevos métodos de enseñanza que permitan el mismo o mejorado servicio a costos bajos e inversión menor.

Las alianzas estratégicas pueden incrementar de modo que no sean beneficiados solo las clases media alta y alta, sino abrirse a un nuevo target de clase media y dar facilidades para su ingreso a la academia y captar estos clientes potenciales

Es recomendable la búsqueda de un nuevo espacio físico una vez obtenido el máximo de abastecimiento de alumnos en la academia de acuerdo a las proyecciones realizadas o en su defecto la creación de nuevas sucursales para incrementar la participación en el mercado.

La aplicación constante de estrategias publicitarias y promocionales mantendrá siempre en la mente del cliente el nombre e imagen del servicio que se ofrece por lo cual se debe renovar y crear una imagen fresca constantemente y ofrecer el al cliente un servicio de excelencia para asegurar su compra y la de nuevos clientes.

REFERENCIAS

- Andrade, R. D. (2003). *Legislación Económica del Ecuador* (Séptima ed.). Quito: Abya-Yala.
- Arte&Armonía. (14 de mayo de 2014). *Programas de Estudio*. Recuperado el 19 de mayo de 2014, de <http://www.arteyarmoniaescuela.com/p/conciertos.html>
- Arte'n 3. (29 de abril de 2014). *Acerca de nosotros*. Recuperado el 29 de abril de 2014, de <http://www.artentres.com/>
- Arte'n 3. (29 de abril de 2014). *Promociones y Precios*. Recuperado el 29 de abril de 2014, de <http://www.artentres.com/>
- Asociación de Profesores de Técnica Alexander de España. (6 de febrero de 2015). *Taller de Introducción a la técnica Alexander*. Recuperado el 16 de junio de 2015, de Cursos: <http://www.aptae.net/cms/?q=es/node/25>
- Banco Central del Ecuador. (15 de abril de 2014). *EMBI Ecuador*. Recuperado el 15 de abril de 2014, de http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- Banco Central del Ecuador. (marzo de 2014). *Estadísticas Macroeconómicas*. Recuperado el 15 de abril de 2014, de Presentación Coyuntural: <http://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas>
- Banco Central del Ecuador. (Enero de 2014). *Reporte Mensual de Inflación*. Recuperado el 15 de abril de 2014, de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201401.pdf>
- Banco Mundial. (02 de abril de 2014). *Ecuador: panorama general*. Recuperado el 22 de abril de 2014, de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- BBC Mundo. (11 de marzo de 2011). *Terremoto y tsunami en Japón*. Recuperado el 22 de abril de 2014, de http://www.bbc.co.uk/mundo/noticias/2011/03/110311_tsunami_pacifico_japon.shtml

- Berger, K. S. (2006). *The developing person through childhood and adolescence* (Séptima Edición ed.). Madrid, España: Editorial Médica Panamericana S.A.
- Blog Todo Comercio Exterior. (17 de diciembre de 2009). *Medidas Proteccionistas Aplicadas por el Ecuador en el 2008 - 2009*. Recuperado el 22 de abril de 2014, de <http://blog.todocomercioexterior.com.ec/2009/12/medidas-proteccionistas-ecuador-2009.html>
- Bolsa de Valores Quito. (22 de febrero de 2006). *Oferta y demanda*. Recuperado el 27 de julio de 2015, de Renata fija: <http://www.bolsadequito.info/mercado-en-linea/oferta-y-demanda/#atp-tab>
- Bolsa de Valores Quito. (13 de marzo de 2014). *Ley de Mercado de valores*. Recuperado el 28 de julio de 2015, de Objeto y ámbito de aplicación de la ley: http://www.bolsadequito.info/uploads/normativa/normativa-del-mercado-de-valores/ley-de-mercado-de-valores/141024195748-4df8d7eda00bdc4ba0e84cd4b59cbe50_leyMercadoValores.pdf
- Bolsa de Valores Quito. (28 de junio de 2015). *Reglamento General de la Bolsa de Valores Quito*. Recuperado el 28 de julio de 2015, de Reglamento: http://www.bolsadequito.info/uploads/normativa/autoregulacion/reglamento-general-bvq/141024195617-ebb65c530cdf32985ad0847523da4ac6_ReglamentoGeneralBVQ.pdf
- Buró de Análisis. (6 de diciembre de 2010). *El 2010 fue un año de transición para la economía ecuatoriana*. Recuperado el 22 de abril de 2014, de <http://www.burodeanalisis.com/2010/12/06/el-2010-fue-un-ano-de-transicion-para-la-economia-ecuadoriana/>
- Cajacopi. (11 de julio de 2015). *Políticas de Atención al Cliente*. Recuperado el 28 de julio de 2015, de Políticas de Atención al Cliente: <http://www.cajacopi.com/empresa/Pol%C3%ADticas%20de%20Atenci%C3%B3n%20al%20Cliente>
- Cámara de Comercio de Guayaquil. (13 de diciembre de 2013). *Boletín de Mercado Laboral*. Recuperado el 03 de junio de 2014, de

<http://www.lacamara.org/ccg/2013%20IT%20CCG%20Boletin%20Mercado%20Laboral.pdf>

Cámara de Industrias y Producción. (22 de abril de 2014). *Riesgo País EMBI+*. Recuperado el 22 de abril de 2014, de <http://www.cip.org.ec/en/indicadores-economicos/189-%C3%ADndices-empresariales.html>

CEDATOS. (12 de mayo de 2014). *Tendencia política del Ecuador*. Recuperado el 14 de mayo de 2014, de <http://www.cedatos.com.ec/>

Centro Cultural Ana María Vargas. (29 de abril de 2014). *Cursos Centro Cultural Ana María Vargas*. Recuperado el 29 de abril de 2014, de <http://www.centroculturalamv.com/content.php?pagename=Oferta-Educativa>

Centro Lúdico Pirouette Clap. (29 de abril de 2014). *Información escuela y academia*. Recuperado el 29 de abril de 2014, de <https://www.facebook.com/clap.danza/about>

CEPAL. (29 de noviembre de 2013). *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe*. Recuperado el 22 de abril de 2014, de <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/2/51822/BalancePreliminar2013DocInf.pdf>

CIA FACTBOOK. (10 de mayo de 2014). *The World Factbook*. Recuperado el 14 de mayo de 2014, de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ec.html>

Comisión Nacional de Mercado de Valores. (15 de diciembre de 2002). *Guía Informativa de la CNMV*. Recuperado el 28 de julio de 2015, de *Derechos y responsabilidades del accionista*: http://abanca.ahorro.com/iwpdf/guias/guia_derechosdelaccionista.pdf

Consejo Nacional Electoral. (7 de mayo de 2011). *Comisios 2011*. Recuperado el 22 de abril de 2014, de <http://www.cne.gob.ec/>

Conservatorio de Música Universidad de Magallanes. (4 de enero de 2015). *Malla Curricular Guitarra*. Recuperado el 28 de mayo de 2015, de *Instrumentos*: http://www.conservatorio.umag.cl/instrumentos_guitarra.php

- Contreras, J. (26 de Junio de 2014). *Matriz DOFA y PEYEA*. Recuperado el 04 de Julio de 2014, de <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm>
- Cuerpo de Bomberos Quito. (7 de marzo de 2015). *Guía de Trámites*. Recuperado el 1 de junio de 2015, de Licencia única de actividades económicas: <http://www.bomberosquito.gob.ec/>
- Cuerpo de Bomberos Quito. (24 de mayo de 2015). *Solicitud de Servicio*. Recuperado el 27 de junio de 2015, de Simulacro de Incendios: <http://www.bomberosquito.gob.ec/images/pdf/comunicacion/solicitudservicios.pdf>
- Damiana Levy Dance Studio. (29 de abril de 2014). *Cursos de ballet*. Recuperado el 29 de abril de 2014, de <http://damianalevy.ecuawebs.com/>
- Derecho Ecuador. (14 de mayo de 2014). *Sociedad Anónima*. Recuperado el 28 de mayo de 2015, de Constitución Legal: <http://www.derechoecuador.com/articulos/detalle/archive/doctrinas/derechosocietario/2013/05/14/sociedad-anonima>
- Diario Ultimas Noticias. (02 de enero de 2013). *Ecuador, destino 2013*. Recuperado el 22 de abril de 2014, de <http://www.ultimasnoticias.ec/noticias/12452-ecuador-destino-para-el-2013-segun-el-pais.html>
- Disney Junior. (16 de enero de 2015). *Imprime y colorea*. Recuperado el 16 de junio de 2015, de Actividades: <http://www.disney.es/disney-junior/contenido/imprime-y-colorea/pascua.jsp>
- Ecuador Legal Online. (5 de febrero de 2015). *Fondos de Reserva IESS*. Recuperado el 28 de julio de 2015, de Cuándo se realiza el pago del fondo de reserva: <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/fondos-de-reserva/>
- eHOW Español. (09 de mayo de 2015). *La medida estándar de un salón de clases*. Recuperado el 27 de junio de 2015, de Estudiantes por espacio: http://www.ehowenespanol.com/medida-estandar-salon-clases-info_565647/

- El Comercio. (14 de junio de 2012). *Negocios*. Recuperado el 04 de Agosto de 2015, de 58% de las compras con tarjeta se realiza de forma corriente: <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/58-de-compras-tarjeta-se.html>
- El Diario. (18 de enero de 2012). *Los ecuatorianos deciden abandonar España*. Recuperado el 22 de abril de 2014, de <http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/217394-los-ecuatorianos-deciden-abandonar-espana/>
- El Diario. (12 de enero de 2012). *Sueldo básico subirá a 292 dólares en 2012*. Recuperado el 22 de abril de 2014, de <http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/215260-sueldo-basico-subira-a-292-dolares-en-2012/>
- El Economista. (7 de enero de 2014). *México y Ecuador buscarán ampliar su intercambio comercial*. Recuperado el 22 de abril de 2014, de <http://eleconomista.com.mx/negocios/2010/01/07/mexico-ecuador-buscaran-ampliar-su-intercambio-comercial>
- El Tiempo.com. (14 de diciembre de 2013). *Hechos internacionales del año*. Recuperado el 22 de abril de 2014, de http://www.eltiempo.com/mundo/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-13288289.html
- ElComercio.com. (23 de febrero de 2013). *Seis presidentes, los que más han gobernado*. Recuperado el 14 de mayo de 2014, de http://www.elcomercio.com.ec/politica/Ecuador-historia-Correa-Enrique_Ayala_Mora_0_871112980.html.
- Elmundo.es. (30 de marzo de 2007). *Brillos y ladrillos*. Recuperado el 14 de agosto de 2015, de Diseño: <http://www.elmundo.es/yodonablogs/hemeroteca/2007/13/decoracion.html>
- Escuela de Teatro Domingo Tessier. (2 de noviembre de 2009). *Programa de Asignatura*. Recuperado el 29 de mayo de 2015, de Actuación: http://www.teatrotessier.com/carrera_actuacion.html
- Gestiopolis. (07 de marzo de 2007). *El diamante de Porter y el ciclo de vida del producto: eclecticismo para una visión conjunta*. Recuperado el 27 de mayo de 2014, de

<http://www.gestiopolis1.com/recursos8/Docs/mkt/ciclo-de-vida-del-producto-porter.htm>

Google Maps. (26 de junio de 2015). *Calle Francisco de Orellana y Francisco Pizarro*. Recuperado el 26 de junio de 2015, de Desplazamientos: <https://www.google.com.ec/maps/place/Francisco+de+Orellana,+Quito+170184/@-0.2101088,-78.4140033,17z/data=!4m2!3m1!1s0x91d5913a27e78ea9:0xb41919f1db649d51>

Grupo El Comercio. (30 de Septiembre de 2010). *30-S Insubordinación Policial*. Recuperado el 22 de abril de 2014, de <http://especiales.elcomercio.com/2011/09/30s/>

Guitar Pro. (09 de mayo de 2015). *Guitar Pro Education Program*. Recuperado el 16 de junio de 2015, de Free License: <https://education.guitar-pro.com/en>

Index Mundi. (6 de julio de 2015). *Ecuador Tasa de Crecimiento*. Recuperado el 28 de julio de 2015, de Población: http://www.indexmundi.com/es/ecuador/tasa_de_crecimiento.html

Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual. (9 de abril de 2015). *Propiedad Intelectual*. Recuperado el 1 de junio de 2015, de Registro de Autoría: <http://www.propiedadintelectual.gob.ec/>

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (28 de julio de 2015). *Empleador*. Recuperado el 28 de julio de 2015, de Incentivos y Sanciones: <http://www.iess.gob.ec/es/web/empleador/incentivos-y-sanciones>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Junio de 2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Recuperado el 15 de abril de 2014, de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu.pdf>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (15 de abril de 2014). *Ecuador en Cifras*. Recuperado el 15 de abril de 2014, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-en-cifras/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (07 de marzo de 2014). *Encuesta de Condiciones de Vida 2014*. Recuperado el 12 de agosto de 2015, de Tecnologías de la Información y Comunicaciones:

- http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf
 Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (14 de mayo de 2014). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico*. Recuperado el 14 de mayo de 2014, de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (14 de mayo de 2014). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)*. Recuperado el 13 de mayo de 2014, de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=92&Itemid=57
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (30 de Septiembre de 2014). *Indicadores Laborales Septiembre 2014*. Recuperado el 13 de agosto de 2015, de Reporte de Economía Laboral 2014: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/10/Informe-Econom%C3%ADa-laboral-sep14-15-10-14.pdf>
- International Suzuki Association. (07 de abril de 2010). *Licensing and Copyright*. Recuperado el 16 de junio de 2015, de ISA Policy: <http://internationalsuzuki.org/policies.htm>
- Investigación, Ciencia y Tecnología. (14 de enero de 2015). *Presidentes del Ecuador*. Recuperado el 13 de agosto de 2015, de Rafael Correa Delgado: <http://ccpinvestigacion.blogspot.com/>
- Kim, C., & Mauborgne, R. (2015). *La estrategia del océano azul* (Primera ed.). Boston, Massachusetts: Profit Editorial.
- La Hora. (19 de febrero de 2015). *Permisos de funcionamiento cuestan más*. Recuperado el 27 de junio de 2015, de Trámites: http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101785984#.VY9kpRt_Okp
- Lanación.com. (27 de diciembre de 2012). *Los diez acontecimientos más importantes que marcaron el mundo en 2012*. Recuperado el 22 de

- abril de 2014, de <http://www.lanacion.com.ar/1540333-los-diez-acontecimientos-mas-importantes-que-marcaron-el-mundo-en-2012>
- Lind, D., Marchal, W., & Wathen, S. (2012). *Estadística Aplicada a los Negocios y la Economía* (15 Edición ed.). México D.F: McGraw-Hill.
- Luther, W. (1985). *El Plan de mercadeo: cómo prepararlo y ponerlo en marcha* (Primera ed.). Bogotá: Norma.
- Made in China. (17 de julio de 2013). *Sunny Well Industry*. Recuperado el 14 de agosto de 2015, de Decoración de la casa de danza: http://pt.made-in-china.com/co_sunnywell2010/product_Dancing-House-Decor_hruiihey.html
- Media market. (18 de abril de 2015). *Videocámaras Sony*. Recuperado el 16 de junio de 2015, de Mini Drone: <http://tiendas.mediamarkt.es/fotografia-videocamaras>
- Mercado Libre. (20 de abril de 2015). *Proyector*. Recuperado el 16 de junio de 2015, de Pantalla para proyector: <http://listado.mercadolibre.com.ec/proyector>
- Método Giotto. (8 de junio de 2015). *Formación artística online*. Recuperado el 16 de junio de 2015, de El método: <https://www.metodogiotto.com/>
- Ministerio Coordinador de Seguridad. (febrero de 2014). *Estadísticas de seguridad integral*. Recuperado el 14 de mayo de 2014, de <http://www.seguridad.gob.ec/programas-y-servicios/>
- Ministerio de Cultura y Patrimonio. (22 de marzo de 2015). *Programas y Servicios*. Recuperado el 1 de junio de 2015, de Apoyo a la cultura: <http://www.culturaypatrimonio.gob.ec/>
- Ministerio de Educación. (08 de agosto de 2014). *Cronograma de Actividades Ciclo Sierra*. Recuperado el 30 de julio de 2015, de Año lectivo 2014-2015: <http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/Cronograma-de-clases-Ciclo-Sierra.pdf>
- Ministerio de Educación del Ecuador. (24 de octubre de 2013). *Reglamento para el cobro de matrículas y pensiones*. Recuperado el 21 de julio de 2015, de Costo de la educación por estudiante:

<http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/01/0387-13-CODIFICADO.pdf>

Ministerio de Educación del Ecuador. (7 de marzo de 2015). *Documentos legales y normativos*. Recuperado el 27 de mayo de 2015, de Institutos educativos: <http://educacion.gob.ec/>

Ministerio de Relaciones de Relaciones Laborales. (02 de enero de 2014). *Salario Basico Unificado*. Recuperado el 29 de abril de 2014, de <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/340-dolares-es-el-salario-basico-para-el-2014/>

Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana. (14 de mayo de 2014). *Política Multilateral*. Recuperado el 14 de mayo de 2014, de <http://cancilleria.gob.ec/objetivo-de-la-alba-tcp/>

Ministerio de Relaciones Laborales. (23 de abril de 2015). *Tabla de remuneraciones 2015*. Recuperado el 29 de mayo de 2015, de Remuneraciones: <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/A.-M.-No.-0087-Norma-para-el-pago-de-la-decimotercera-y-decimocuarta-remuneraci%C3%B3n.pdf>

Ministerio del Ambiente. (01 de julio de 2012). *Reconocimiento Ecuatoriano Ambiental Punto Verde*. Recuperado el 14 de mayo de 2014, de <http://www.ambiente.gob.ec/punto-verde/>

Misión de Observación Electoral de la Unión Europea. (26 de abril de 2009). *Ecuador: Informe Final*. Recuperado el 22 de abril de 2014, de <http://aceproject.org/ero-en/regions/americas/EC/ecuador-informe-final-elecciones-presidenciales-y>

Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2 de febrero de 2015). *Trámites ciudadanos*. Recuperado el 27 de mayo de 2015, de Impuesto Predial: <http://www.tramitesciudadanos.gob.ec/tramite.php?cd=4205>

NOMINIMO. (29 de abril de 2014). *Escuela Nominimo*. Recuperado el 29 de abril de 2014, de <http://www.no-minimo.com/category/cursos-y-talleres-pasados/>

- NOMINIMO. (28 de abril de 2014). *Horarios de talleres*. Recuperado el 29 de abril de 2014, de <http://www.no-minimo.com/category/cursos-y-talleres-pasados/>
- Ocampo, J. A. (20 de abril de 2009). Impactos de la crisis financiera mundial sobre America Latina. *CEPAL*, 196.
- Pasión por la democracia. (4 de marzo de 2011). *El Atpdea para Ecuador llegó a su fin*. Recuperado el 22 de abril de 2014, de <http://pasionporlademocracia.com/el-atpdea-para-ecuador-llego-a-su-fin/>
- Piña Musical C.A. (11 de julio de 2015). *Todo para el Músico*. Recuperado el 13 de agosto de 2015, de Catálogo de Productos: <http://www.pinamusical.com/quienes.php>
- Plusvalía. (18 de julio de 2015). *Casa Cumbayá* . Recuperado el 11 de julio de 2015, de Ideal Oficina Jardín de Infantes: http://www.plusvalia.com/propiedades/casa-cumbaya-ideal-oficina-jardin-de-infantes-50994618.html?utm_source=mitula&utm_medium=cpc&utm_campaign=mitula
- Policía Nacional del Ecuador. (11 de junio de 2015). *Decibelios de ruido*. Recuperado el 27 de junio de 2015, de Pago: <http://www.policiaecuador.gob.ec/>
- PROECUADOR. (14 de mayo de 2014). *¿Que son acuerdos comerciales?* Recuperado el 14 de mayo de 2014, de <http://www.proecuador.gob.ec/faqs/que-son-acuerdos-comerciales/>
- Pump Prime. (26 de enero de 2015). *Pump it Up*. Recuperado el 16 de junio de 2015, de Prices: http://www.piugame.com/piu.top_chart/piu.song_chart_month.php
- Registro Mercantil del Ecuador. (20 de abril de 2014). *Matriculas de Comercio*. Recuperado el 27 de mayo de 2015, de Requisitos para la Inscripción: <http://registromercantil.gob.ec/tr%C3%A1mites-frecuentes-rm/89-inscripciones/389-matriculadas-comercio.html>

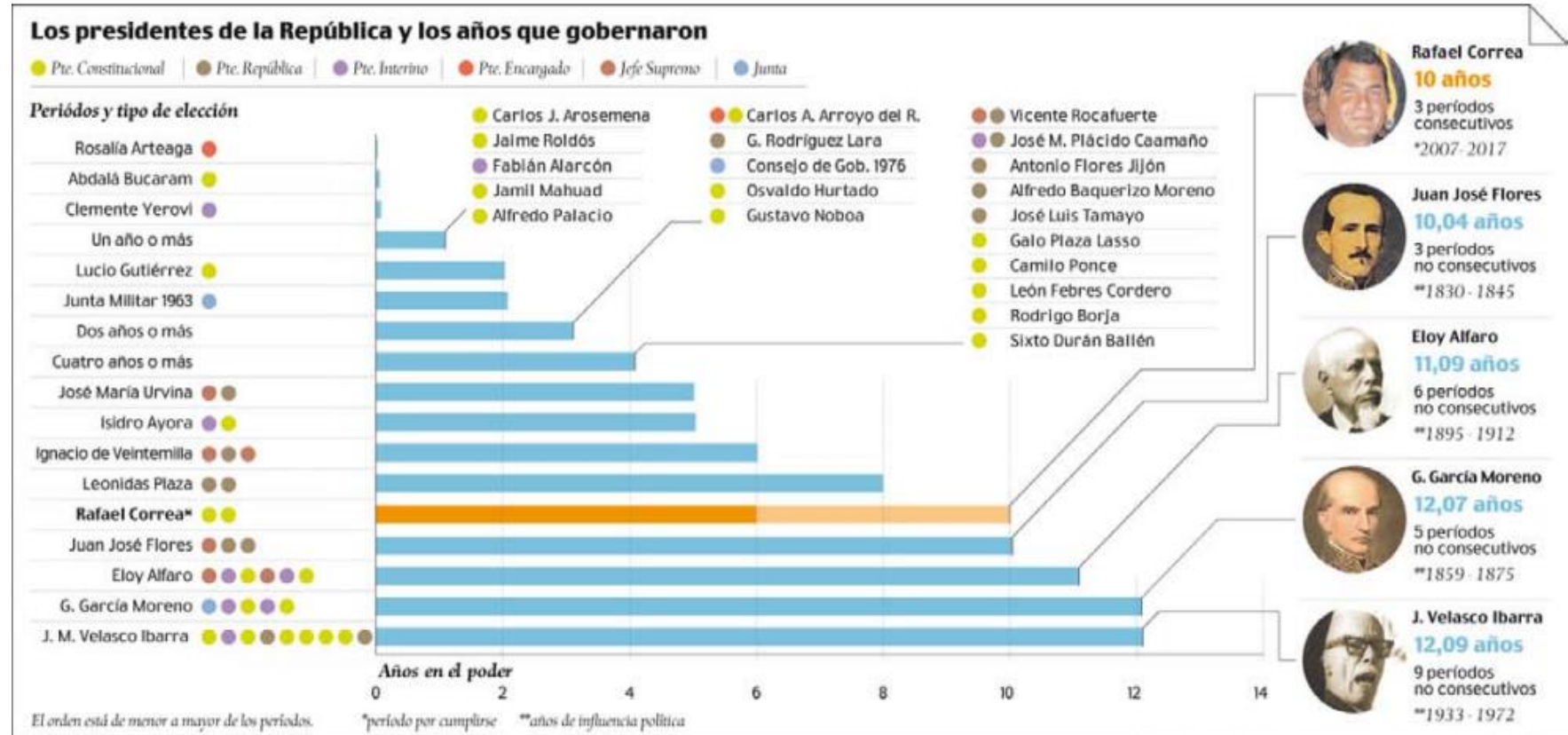
- Registro Oficial del Ecuador. (27 de abril de 2011). *Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones*. Recuperado el 22 de abril de 2014, de <http://www.comercioexteriorecuador.com/formulario/pdf/Reglamento%20al%20libro%20IV.pdf>
- Revista Ekos. (25 de 08 de 2013). *Ranking empresarial 2013*. Recuperado el 29 de abril de 2014, de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=2290>
- Seguros Unidos. (20 de julio de 2015). *Cotizador en línea*. Recuperado el 28 de julio de 2015, de Cotizador robo: <http://www.segurosunidos.ec/es/cotizador-en-l%C3%ADnea>
- Servicio de Rentas Internas. (14 de mayo de 2014). *Información sobre impuestos*. Recuperado el 13 de mayo de 2014, de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/home>
- Servicios Electrónicos para la Industria. (29 de mayo de 2015). *Política de contratación de personal*. Recuperado el 30 de junio de 2015, de Política de contratación: http://www.seicolombia.com/index.php?option=com_content&view=article&id=167&Itemid=142
- Sistema de Información de Comercio Exterior. (14 de mayo de 2014). *Acuerdos y Preferencias*. Recuperado el 10 de mayo de 2014, de http://consultaweb.aladi.org/sicoex/jsf/acuerdos_resultado.seam?cid=3734
- Servicio Nacional de Contratación Pública. (26 de mayo de 2015). Recuperado el 27 de mayo de 2015, de Clasificador Central de Productos: <http://portal.compraspublicas.gob.ec/compraspublicas/proveedores/cpc>
- Slideshare. (07 de enero de 2010). *Los 10 acontecimientos más importantes de 2009 en el mundo*. Recuperado el 22 de abril de 2014, de <http://es.slideshare.net/alejandramontero/los-10acontecimientos-mas-importantes-en-el-2009-en-el-mundo>

- Sociedad de Autores y Compositores Ecuatorianos. (5 de marzo de 2012). *Registro Oficial 653*. Recuperado el 27 de mayo de 2015, de Derechos de Reproducción y Comunicación Pública: <http://www.sayce.com.ec/pdf/tarifario.pdf>
- Superintendencia de Compañías. (28 de abril de 2014). *Indicadores por actividad económica*. Recuperado el 29 de abril de 2014, de <http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi#>
- Superintendencia de Compañías. (11 de abril de 2015). *Constitución Electrónica*. Recuperado el 27 de mayo de 2015, de <http://www.supercias.gob.ec/portalConstitucionElectronica/>
- Taller Leonardo Da Vinci. (20 de enero de 2014). *Taller de Pintura*. Recuperado el 29 de mayo de 2015, de Clases personalizadas: <http://www.tallerleonardodavinci.com/>
- Técnica Alexander. (11 de julio de 2015). *La técnica y beneficios*. Recuperado el 19 de noviembre de 2015, de http://www.tecnicaalexander.es/la_tecnica.html
- The Nomadic Write. (25 de marzo de 2012). *Teaching Our Kids Genuine Cultural Tolerance*. Recuperado el 14 de agosto de 2015, de How Canvas Prints Have Changed The Way We Decorate Our Walls: <https://thenomadicwriter.wordpress.com/category/home-and-lifestyle/>
- The Society of Teachers of the Alexander Technique. (20 de marzo de 2015). *Technique for beginners*. Recuperado el 16 de junio de 2015, de Workshops: <http://www.stat.org.uk/public/course/alexander-technique-for-beginners>
- Universidad Andina del Cusco. (08 de diciembre de 2011). *Introducción la análisis en ingeniería*. Recuperado el 25 de junio de 2014, de <http://dc202.4shared.com/doc/CUnxgTgh/preview.html>
- Universidad de las Américas Puebla. (08 de noviembre de 2014). *Método Suzuki*. Recuperado el 16 de junio de 2015, de Método y Filosofía: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lmu/duran_f_md/capitulo2.pdf

- Universidad de Palermo. (09 de Diciembre de 2011). *El método Stanislavski*. Recuperado el 16 de junio de 2015, de una técnica para generar ideas: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyctograduacion/detalle_proyecto.php?id_proyecto=455
- Vivanco, M. (2005). *Muestreo Estadístico. Diseño y Aplicaciones* (Primera ed.). Santiago de Chile: Editorial Universitaria S.A.
- Yoinfluyo.com. (24 de diciembre de 2010). *¿Qué paso en el mundo en 2010?* Recuperado el 22 de abril de 2014, de http://www.yoinfluyo.com/index.php?option=com_content&view=article&id=28511:ique-paso-en-el-mundo-en-2010&catid=167&Itemid=147

ANEXOS

Anexo 1. Comparación períodos de gobierno actual y anteriores



Fuente: (EiComercio.com, 2013)

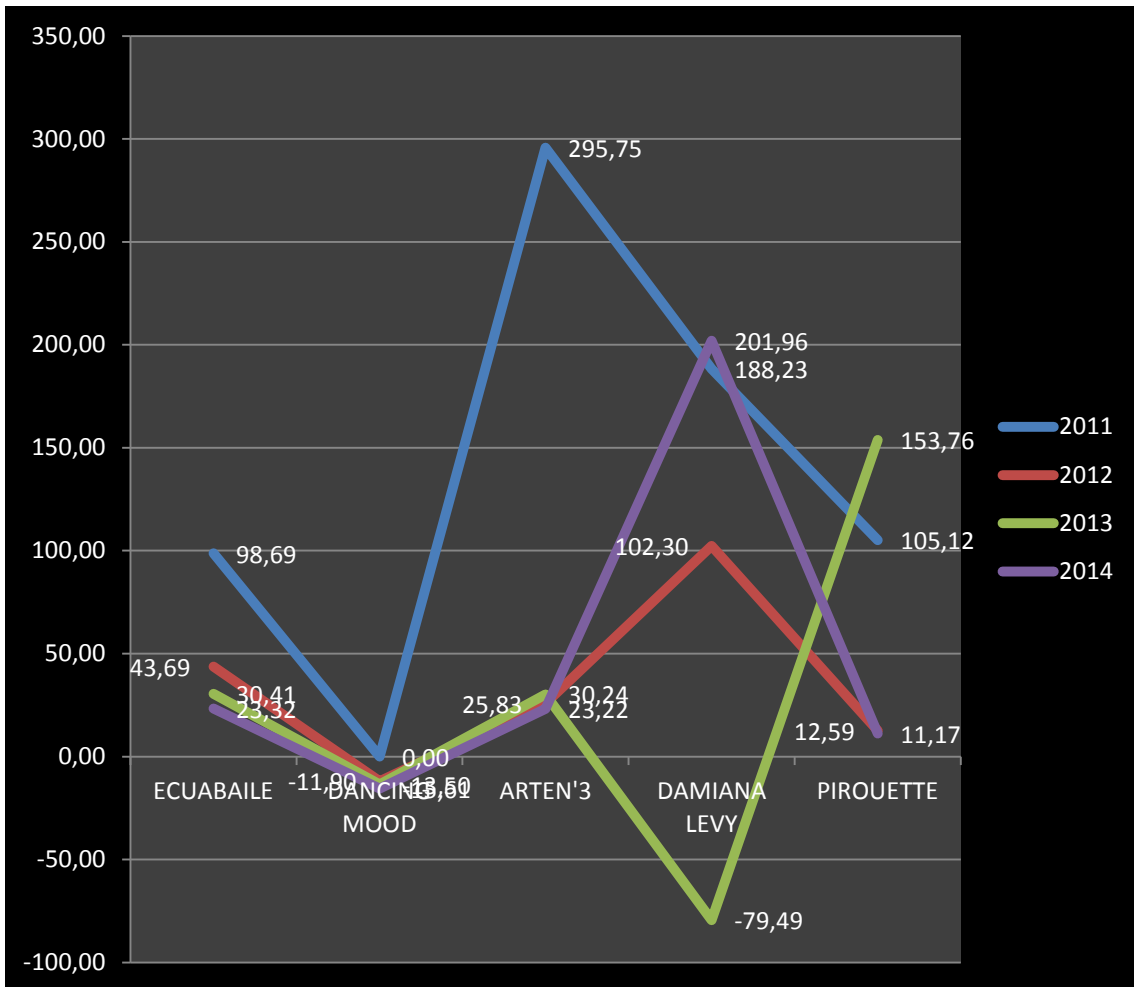
Anexo 2. Ventas de la Competencia

VENTAS 2010-2014						
COMPAÑÍAS	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ECUABAILE		30515,34	60630,11	87120,75	113611,39	140102,03
DANCING MOOD		0,00	39113,75	34460,48	29807,21	25153,94
ARTEN'3	14089,46	14901,86	58973,39	74205,50	96647,47	119089,43
DAMIANA LEVY		12303,59	35462,37	71740,26	14715,29	44433,63
PIROUETTE		58916,20	120851,22	136061,69	345265,22	383837,97
INDEPOT S.A		15570,75	37787,00	42538,46	59738,50	68639,49
STUDIO JAZZ S.A	115482,21	196759,94	257077,90	347646,47	306279,79	264913,11
C. Reinaldo Cañizares		59,93	73,08	73,08	10999,16	11005,74
COOLTECH S.A		183887,09	263221,56	250071,07	243882,59	233052,77

Anexo 3. Crecimiento Porcentual Industria

CRECIMIENTO PORCENTUAL							
	2011	2012	2013	2014	SUMA	PROMEDIO	
ACADEMIAS	98,69	43,69	30,41	23,32	196,10	49,03	
ECUABAILE	98,69	43,69	30,41	23,32	196,10	49,03	
DANCING MOOD	0,00	-11,90	-13,50	-15,61	-41,01	-10,25	
ARTEN'3	295,75	25,83	30,24	23,22	375,04	93,76	
DAMIANA LEVY	188,23	102,30	-79,49	201,96	412,99	103,25	
PIROUETTE	105,12	12,59	153,76	11,17	282,64	70,66	
			%TOTAL CRECIMIENTO INDUSTRIA				61,29

Anexo 4. Gráfica Crecimiento porcentual



Anexo 5. Recibo costo por hora profesor

RECIBO

N.º: _____ Por: _____

Ciudad: Quito Fecha: Día 24 Mes 04 Año 2015

Recibí de: David Vivas

La cantidad de: Quince dólares/hora. por

Concepto: clases académicas de música. (bajo eléctrico y guitarra).

RECIBÍ CONFORME

[Firma]

C.I. / R.U.C. 171666412-1

BANCO: _____

CHEQUE N.º: _____

CUENTA N.º: _____

Efectivo

Otro producto **EDIBACHO**

Anexo 6. Cruce del FODA

<p>CRUCE DE ESTRATEGIAS FO- FA-DO-DA</p>	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Única empresa especializada en la formación de artes plásticas y escénicas de niños y niñas en el Valle de Cumbayá ✓ Capital propio e inversionistas externos dispuestos a inyectar su capital en la empresa. ✓ Licencias y patentes de uso de Guitar Pro y métodos de canto, baile, música, pintura y teatro. ✓ Metodología de enseñanza Adaptado al desarrollo tecnológico ✓ Personal altamente capacitado y con vasta experiencia en el área. ✓ Empresas patrocinadoras de la marca. 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de infraestructura; arrendamiento de locales con altos costos ✓ Alto costo por hora docentes especializados en la materia ✓ Falta de alianzas estrategias y convenios ✓ Poca experiencia en la administración de academias o empresas similares ✓ Target restringido, no se amplía a más de 13 años ✓ No existen certificaciones nacionales o extranjeras que avalen la empresa nueva ✓ Abarca varias materias que exige mayor cantidad de personal a contratar
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollo tecnológico para enseñanza de instrumentos musicales ✓ Publicidad gratis en redes sociales ✓ Competencia 	<p>1.- Al poseer inversionistas interesados a otorgar su capital para este negocio se aprovechará para inyectar su capital</p>	<p>1.- Al ser elevado el costo hora por docentes especializados en la materia se contrasta con el desarrollo tecnológico realizado para disminuir la atención docente e</p>

<p>directa con altos precios al público y sin innovación.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Alianzas estratégicas con colegios y escuelas así como con los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la zona. ✓ Demanda creciente en el período vacacional ✓ Incentivos y préstamos para nuevas empresas ✓ Tendencias actuales de los niños y por el uso de internet y juegos 	<p>sumado al de los incentivos y préstamos para empresas nacies, de modo que no toda la participación les corresponda a ellos sino también a la empresa.</p> <p>2.- Al ser una empresa especializada en formación de artes escénicas y música se aprovechará que la competencia ofrece mayores precios en el mismo servicio para acoplarlos a la demanda del mercado y además se publicitará en redes sociales lo que hace que los costos de promoción disminuyan.</p> <p>3.- Al existir empresas que patrocinan la academia se aprovechará para realizar alianzas y obtener instrumentos a menor precio.</p> <p>4.- La oportunidad de</p>	<p>incrementar la interacción con medios virtuales que pueden repetir las veces necesarias que necesite el estudiante</p> <p>2.- La falta de infraestructura y sus altos costos pueden ser subsanados a través del apoyo económico e incentivos otorgados por inversión de accionistas</p> <p>3.- Al no ser una empresa reconocida en el mercado se aprovechará de la publicidad que se difunde de manera masiva en las redes sociales y que son gratuitas, lo cual hace que se reduzcan costos</p> <p>4.- El costo de los instrumentos musicales hace que resulte complicado el iniciar con una amplia gama de materiales en primera instancia, sin embargo los incentivos para préstamos otorgados por el gobierno para pequeñas empresas podrían contribuir a su obtención de manera</p>
--	---	--

	<p>una demanda creciente en el período vacacional se adaptará a los horarios flexibles y amplias modalidades para la satisfacción de las necesidades del cliente</p>	<p>eficiente</p> <p>5.- Al existir una demanda creciente en la época vacacional se aprovechará para subsanar el costo de los docentes especializados.</p>
<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Competidores indirectos en demasía ✓ Riesgo de no pago de los clientes ✓ Horarios de trabajo de padres de familia ✓ Altos costos de materiales e instrumentos para el aprendizaje ✓ Temporada escolar que reduce la demanda ✓ Extensas Regulaciones y certificaciones obligatorias e nivel nacional, retraso de apertura de empresa. ✓ Clientes que buscan academias recomendadas y con experiencia en el mercado Clientes buscan especialización 	<p>1.- En la actualidad los niños y niñas tienden a utilizar de mejor manera la tecnología y concentrarse a través de este instrumento, entonces se aprovechará de la metodología basada en aparatos que dictan las clases de manera virtual y divertida de manera que sea de su agrado y de fácil manejo.</p> <p>2.- Los horarios de trabajo de los padres de familia son complicados, sin embargo las modalidades y horarios flexibles harán que les sea fácil el inscribir a</p>	<p>1.- Aprovechar que los clientes buscan academias especializadas y con un número reducido de estudiantes de acuerdo al target de la empresa para ofrecer calidad antes que cantidad</p> <p>2.- El costo de los instrumentos musicales hace que sea bajo el número adquirido inicialmente, sin embargo se aprovechará de los préstamos y capital de los inversionistas para subsanarlo</p> <p>3.- Realizar alianzas estratégicas con radio, prensa, televisión, programas infantiles y similares para incentivar a los niños y niñas a participar y encaminar su</p>

<p>solo en una actividad.</p>	<p>su hijo en la academia</p> <p>3.-Diferenciarse de los competidores indirectos por las becas otorgadas a alumnos destacados y de escasos recursos</p> <p>4.- Usar el capital de los inversionistas para incrementar el número de instrumentos musicales</p>	<p>tendencia por el uso de redes sociales en una aplicación para que observen su progreso online en una cuenta de su uso personal.</p> <p>4.- Los clientes buscan certificaciones y el aval o recomendación de la academia, entonces a través del Ministerio de Cultura obtener una certificación para acreditarse como una academia reconocida a nivel nacional.</p>
-------------------------------	---	--

Anexo 7. Matriz SPACE

- **Calificación**

Variables FF y FI (1: peor; 6: mejor)

Variables EA y VC (-1: mejor; -6: peor)

Tabla 68. Matriz SPACE

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Fuerza Financiera (FF)	Calificación	Estabilidad del ambiente(EA)	Calificación
Rendimiento sobre la inversión	2	Cambios tecnológicos	-2
Apalancamiento	1	Tasa de inflación	-2
Liquidez	3	Variabilidad de la demanda	-6
Capital de trabajo	6	Escala de precios de productos competidores	-4
Flujos de efectivo	4	Barreras para entrar en el mercado	-2
Facilidad para salir del mercado	5	Presión competitiva	-3
Riesgos implícitos del negocio	5	Elasticidad de la demanda	-3
SUMA	3.7	SUMA	-3.1
Ventaja Competitiva (VC)	Calificación	Fuerza de la Industria (FI)	Calificación
Participación en el mercado	-6	Potencial de crecimiento	3
Calidad del producto	-2	Potencial de utilidades	2
Ciclo de vida del producto	-1	Estabilidad financiera	1
Lealtad de los clientes	-5	Conocimientos tecnológicos	4
Utilización de la capacidad de la competencia	-4	Aprovechamiento de recursos	5
Conocimientos tecnológicos	-1	Intensidad de capital	6
Control sobre los proveedores y distribuidores	-2	Facilidad para entrar en el mercado Productividad, aprovechamiento de la capacidad	3
SUMA	-3	SUMA	3.4

Anexo 8. Banco de Preguntas Industria

1. ¿Qué opina acerca de academia de formación artística especializada en música, danza, teatro y artes plásticas en Quito? ¿Cree que es una idea que se ajusta al mercado actual?
2. ¿En base a su experiencia, qué retos exigirá establecer una academia de esta índole en Quito?
3. ¿Usted qué opina acerca de la inversión en esta idea de negocio?
¿Cuáles serán los elementos con los que se deberá iniciarlo?
4. ¿Qué métodos o técnicas se pueden utilizar para la formación de los estudiantes de esta academia?
5. ¿Cuál sería el número recomendado de alumnos por aula en relación a las actividades propuestas?
6. ¿En el ámbito de la enseñanza con instrumentos musicales, voy a necesitar otros aparatos tecnológicos o musicales como afinadores, cuerdas, aislantes de ruido, sistemas de ecualización y sonido?
7. ¿Cuál sería el peor panorama que se podría presentar al hacerse cargo de los instrumentos musicales o de las actividades en general?
8. ¿Cuál es el mejor método de enseñanza para un artista completo y cómo puedo aplicarlo en la academia?
9. ¿Cuál es el número adecuado de profesores, qué conocimientos deben poseer para ser contratados?
10. ¿Qué recomendaciones nos daría para la investigación y lanzamiento de esta nueva academia?

Anexo 9. Banco de Preguntas Competencia

1. Su academia ARTE'N 3 es muy reconocida a nivel nacional ¿Cuáles han sido los factores de éxito para llegar tan alto?
2. ¿Cuál ha sido la etapa de mayor aprendizaje y de mayores retos hasta el día de hoy?
3. Al observar a sus estudiantes, se nota que existe un proceso de formación arduo pero que genera satisfacción ¿Llegar a ese nivel

comunicación con los estudiantes es difícil? ¿Y cómo han logrado crear un vínculo con ellos?

4. La educación secundaria, de tercer nivel y afines tienen especial relación con la enseñanza cultural. ¿Cree usted que es necesario utilizar los mismos métodos de educación y cómo los han aplicado ustedes?
5. ¿Un docente escolar se asemeja a los docentes de ARTE'N 3? ¿Qué factores consideran ustedes para asegurar una educación de calidad?
6. La preocupación por incursionar en actividades culturales y de formación artística ha ido evolucionando en los últimos años. Sin embargo ¿considera usted que por los avances tecnológicos, los jóvenes y niños y niñas están descuidando sus habilidades artísticas y reemplazándolas por el internet y los videojuegos? ¿Qué estrategias ha planteado ARTE'N 3 para atraer a la juventud de hoy hacia la música y artes?
7. Existen varias academias de música, ballet, danza, etc. Sin embargo ARTE'N 3 se destaca de las demás por un elemento diferenciador ¿Cuáles cree usted que son las características que la diferencian de los demás establecimientos?
8. El gobierno del Ecuador a través del Ministerio de Cultura, asegura haber impulsado muchos de los proyectos de academias de formación artística ¿Cómo se ha visto afectado en este marco ARTE'N 3? ¿Considera haber obtenido el apoyo necesario?
9. Crear un ambiente específico para el aprendizaje artístico desde mi punto de vista podría ser arduo. ¿ARTE'N 3 ha logrado establecer un ambiente propicio para los estudiantes de la academia?
10. Hoy en día las necesidades de formación cultural se han ido incrementando en el país ¿Considera que su academia podría ampliarse para satisfacer dichas necesidades abarcando nuevos lugares y retos?
11. Los mejores negocios del mundo tienen un lema de trabajo para el día a día ¿Cuál es su lema como academia en su labor diaria que los ha llevado a educar de una manera óptima a cientos de sus estudiantes?
12. Existen muchos emprendedores en el país ¿Usted cómo una empresaria exitosa qué les recomendaría para conseguir sus metas?

Anexo 10. Banco de Preguntas Marketing

1. ¿Cuáles son las técnicas de marketing más utilizadas por academias de formación artística en el Ecuador y el mundo? ¿Cuáles podría utilizar para este negocio?
2. ¿Cuáles son los sitios de mayor concentración de personas en los cuales podría colocar la publicidad?
3. ¿Cómo se puede diseñar publicidad que convenza al cliente por el producto y servicio que ofrece la empresa?
4. ¿Cuál es el tiempo óptimo para lanzar promociones en el mercado y qué técnicas se pueden utilizar sin generar pérdidas para la empresa?
5. ¿Cómo se puede crear un ambiente llamativo para el cliente en la academia?
6. ¿Cómo se puede acceder a los principales posts en las redes sociales e internet en general?
7. ¿Qué tipo de publicidad se puede utilizar para llegar al cliente principal que son los niños y niñas menores de 13 años?
8. ¿El lugar en el que se planea ubicar la academia, tiene visibilidad del cliente y es óptimo para el proyecto que se plantea realizar?
9. ¿Cuál es la música adecuada para obtener el ambiente artístico que necesita la empresa?
10. ¿Qué recomendaciones daría para la investigación y lanzamiento de este nuevo establecimiento?

Anexo 11. Investigación Focus Group

GRUPOS FOCALES: Estructura de focus group

¿Qué personas?

- 18 años en adelante
- Hombres y mujeres
- Personas que tengan hijos o familiares menores de 13 años
- Personas que se preocupen por su educación cultural

Selección del moderador para focus group

Se seleccionará a una persona con un carácter abierto y jovial que pueda liderar al grupo. Se tomará en cuenta habilidades como:

- Capacidad de comunicación
- Jovialidad
- Imparcialidad
- Creatividad
- Poder de palabra

Guía del moderador para focus group

I. Introducción:

- a) Dar la bienvenida
- b) Este proyecto durará aproximadamente 30 minutos
La sesión será filmada
Habrá un moderador y dos ayudantes
El video no se subirá a Youtube ni a ninguna red social o página.
- c) No se podrá usar celulares
No se puede consumir alimentos
Se debe respetar el tiempo de participación de cada persona sin interrumpir
Ser honestos en las respuestas

No se preocupe si no sabe sobre el tema, lo importante es su opinión.

d) ¿Alguien tiene alguna pregunta? Si no es así comencemos:

II. Calentamiento:

- Díganos su nombre, carrera y actividad favorita.
- Asociación de palabras: “arte”

III. Preguntas:

- Determinar las expectativas de los clientes en esta nueva academia
- Conocer las sensaciones que perciben y desean obtener al ingresar a una academia de formación artística
- Establecer sus preferencias al momento de elegir una actividad artística
- Determinar sus quejas sobre antiguas academias para evitar cometer errores similares
- Indagar sobre nuevos temas concernientes a la academia que los padres desean se añada al programa
- Averiguar los gustos y preferencias que tienen sus hijos para el diseño del local
- Indagar los horarios específicos en los que podrían asistir sus hijos
- Determinar qué experiencias les han gustado más de la competencia
- Obtener información sobre eventos ofrecidos por otras academias.

IV. Agradecimiento

Baile Otras

6. ¿Con qué frecuencia su hijo asiste a una academia de baile, música, artes o similares?

- Nunca
- Rara vez
- Una vez al mes
- Una vez por semana
- A diario

7. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la academia a la cual asiste?

Totalmente
Insatisfecho

Totalmente
Satisfecho

1

2

3

4

5

8. ¿Cuál ha sido la cantidad MENSUAL aproximada de dinero que ha invertido en una academia?

- Menos de \$50
- \$50-\$150
- \$150-\$300
- \$300-\$500
- más de \$500

9. En qué academia se encuentra su hijo/a

- Arte'n 3
- Hot&Cold
- Proarte
- Dance Estudio
- Otro: _____

10. Señale las razones por las que su hijo/a se encuentra en esa academia

- Localización Docentes
- Infraestructura Precio

Otra: _____

11. ¿Qué tan probable es que regrese al establecimiento o academia en el futuro?

Nada probable

Muy probable

1

2

3

4

5

12. ¿Qué tan probable es que usted recomiende la academia o establecimiento a un familiar o amigo?

Nada probable

Muy probable

1

2

3

4

5

13. ¿Le gustaría que su hijo/a esté inscrito/a en una academia de formación artística especializada en música, danza, teatro, artes plásticas y en la cual se le dicten todas estas actividades en cada nivel?

Sí (Si su respuesta es Sí, pase a la pregunta #15)

No (Si su respuesta es No, pase a la siguiente pregunta)

14. Usted prefiere no tener este servicio por:

A su hijo/a no le gustan estas actividades

Niño es mayor de 12 años

Tiempo

Precios

Otro: _____

FIN DE LA ENCUESTA, Gracias por su colaboración!!

15. En orden de preferencia, siendo 1 la actividad en que MENOS estaría interesado, señale las actividades que más le gustaría que se impartan en la academia

- Música (diferentes instrumentos)
- Teatro
- Baile
- Pintura
- Otra (especifique y asígnele un valor: _____)

16. Marque con una X, su preferencia en las actividades dictadas por la academia

- Clases Particulares
- Clases Grupales

17. Señale la modalidad en el que le gustaría inscribir a su hijo/a

- Mañana
- Tarde
- Sábados
- Vacacional

18. Califique del 1 al 8 las variables que consideraría al momento de inscribir a su niño/a en la academia. Siendo 1 MENOS importante y 8 MÁS importante

- Localización
- Precio
- Infraestructura
- Docentes
- Eventos
- Variedad de actividades
- Certificación reconocida
- Otra (especifique y asígnele un valor): _____

19. Señale del 1 al 5 cuáles son las variables que usted toma en cuenta respecto al servicio al cliente. Siendo 1 MENOS importante y 5 MÁS importante

- Servicio de parqueadero
- Becas
- Formas de pago
- Atención al cliente
- Servicio de bar

20. Además de la formación artística, qué otras expectativas tiene usted de la academia respecto a la formación de sus hijos

- Que sea extrovertido
- Que desarrolle sus habilidades
- Que libere sus energías: hiperactividad
- Que aprenda trabajo en equipo
- Otra: _____

21. ¿Qué tan interesado está usted en el servicio de transporte puerta a puerta?

- | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------------|
| Nada | | | | | Muy |
| Interesado | | | | | Interesado |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |

FIN DE LA ENCUESTA

Muchas gracias por su tiempo y colaboración

Nombre: _____

Correo electrónico: _____

Anexo 13. Tabulación Encuestas

PREGUNTA #1

señale su género

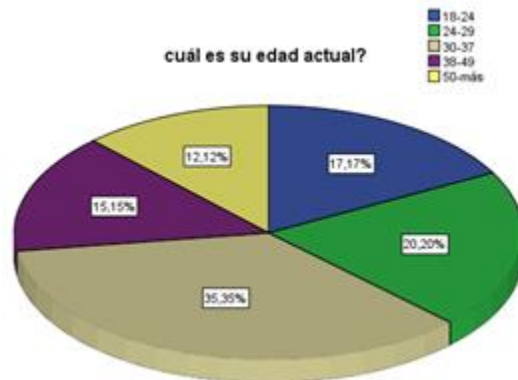
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	masculino	34	34,0	34,0	34,0
	femenino	66	66,0	66,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	



PREGUNTA #2

cuál es su edad actual?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	18-24	17	17,0	17,2	17,2
	24-29	20	20,0	20,2	37,4
	30-37	35	35,0	35,4	72,7
	38-49	15	15,0	15,2	87,9
	50-más	12	12,0	12,1	100,0
	Total	99	99,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,0		
Total		100	100,0		



PREGUNTA #3

¿Cuántos hijos/as menores a 13 años tiene?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	46	46,0	46,5	46,5
	2	40	40,0	40,4	86,9
	3	10	10,0	10,1	97,0
	4	3	3,0	3,0	100,0
	Total	99	99,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,0		
Total		100	100,0		

¿Cuántos hijos/as menores a 13 años tiene?

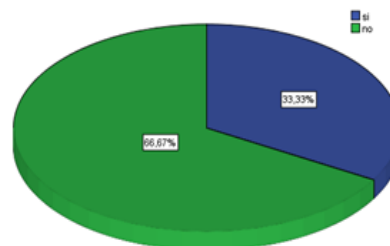


PREGUNTA #4

¿Se encuentra su hijo/a inscrito en alguna actividad extracurricular?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	33	33,0	33,3	33,3
	no	66	66,0	66,7	100,0
	Total	99	99,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,0		
Total		100	100,0		

¿Se encuentra su hijo/a inscrito en alguna actividad extracurricular?



PREGUNTA #5

Señale la actividad en la cual está inscrito su hijo/a

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	musica	8	8,0	24,2	24,2
	teatro	3	3,0	9,1	33,3
	baile	9	9,0	27,3	60,6
	pintura	6	6,0	18,2	78,8
	otras	7	7,0	21,2	100,0
	Total		33	33,0	100,0
Perdidos	Sistema	67	67,0		
Total		100	100,0		

Señale la actividad en la cual está inscrito su hijo/a

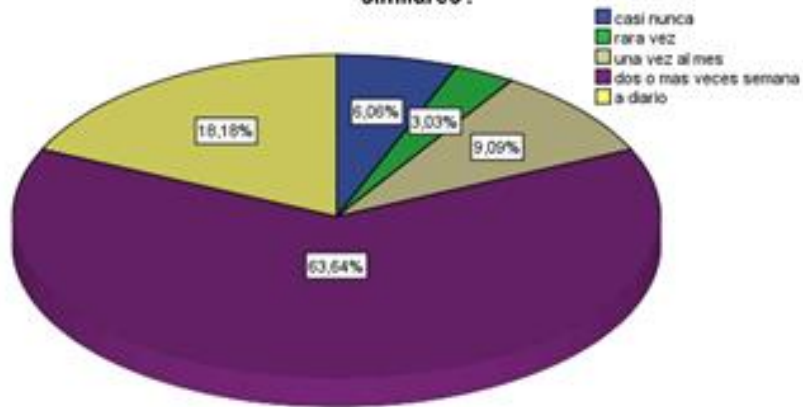


PREGUNTA #6

¿Con qué frecuencia su hijo asiste a una academia de baile, música, artes o similares?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	casi nunca	2	2,0	6,1	6,1
	rara vez	1	1,0	3,0	9,1
	una vez al mes	3	3,0	9,1	18,2
	dos o mas veces semana	21	21,0	63,6	81,8
	a diario	6	6,0	18,2	100,0
	Total	33	33,0	100,0	
Perdidos	Sistema	67	67,0		
Total		100	100,0		

¿Con qué frecuencia su hijo asiste a una academia de baile, música, artes o similares?

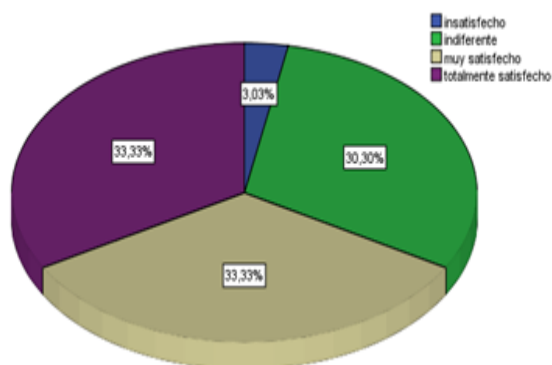


PREGUNTA #7

¿Qué tan satisfecho se encuentra con la academia a la cual asiste?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	insatisfecho	1	1,0	3,0	3,0
	indiferente	10	10,0	30,3	33,3
	muy satisfecho	11	11,0	33,3	66,7
	totalmente satisfecho	11	11,0	33,3	100,0
	Total	33	33,0	100,0	
Perdidos	Sistema	67	67,0		
Total		100	100,0		

¿Qué tan satisfecho se encuentra con la academia a la cual asiste?

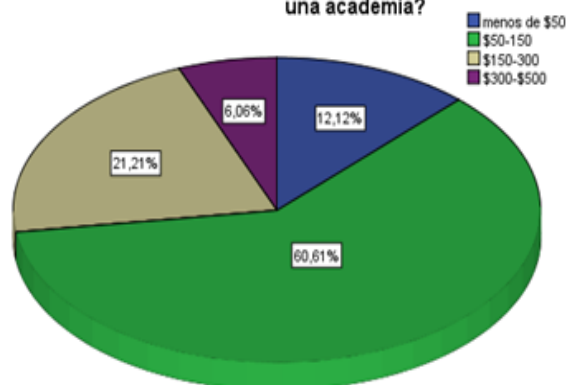


PREGUNTA #8

¿Cuál ha sido la cantidad MENSUAL aproximada de dinero que ha invertido en una academia?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	menos de \$50	4	4,0	12,1	12,1
	\$50-150	20	20,0	60,6	72,7
	\$150-300	7	7,0	21,2	93,9
	\$300-\$500	2	2,0	6,1	100,0
	Total	33	33,0	100,0	
Perdidos	Sistema	67	67,0		
Total		100	100,0		

¿Cuál ha sido la cantidad MENSUAL aproximada de dinero que ha invertido en una academia?



PREGUNTA #9

En qué academia se encuentra su hijo/a

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Arte'n 3	1	1,0	3,0	3,0
	Proarte	3	3,0	9,1	12,1
	Hot&cold	2	2,0	6,1	18,2
	Dance estudio	6	6,0	18,2	36,4
	otro	21	21,0	63,6	100,0
Total		33	33,0	100,0	
Perdidos	Sistema	67	67,0		
Total		100	100,0		

En qué academia se encuentra su hijo/a

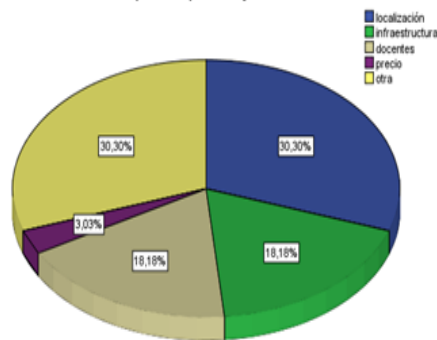


PREGUNTA #10

Señale las razones por las que su hijo/a se encuentra en esa academia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	localización	10	10,0	30,3	30,3
	infraestructura	6	6,0	18,2	48,5
	docentes	6	6,0	18,2	66,7
	precio	1	1,0	3,0	69,7
	otra	10	10,0	30,3	100,0
	Total	33	33,0	100,0	
Perdidos	Sistema	67	67,0		
Total		100	100,0		

Señale las razones por las que su hijo/a se encuentra en esa academia

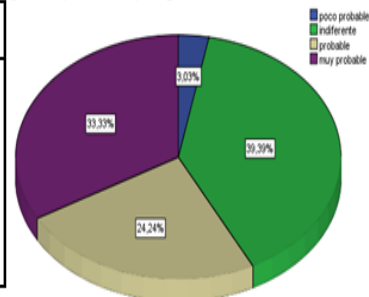


PREGUNTA #11

¿Qué tan probable es que regrese al establecimiento o academia en el futuro?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	poco probable	1	1,0	3,0	3,0
	indiferente	13	13,0	39,4	42,4
	probable	8	8,0	24,2	66,7
	muy probable	11	11,0	33,3	100,0
	Total	33	33,0	100,0	
Perdidos	Sistema	67	67,0		
Total		100	100,0		

¿Qué tan probable es que regrese al establecimiento o academia en el futuro?

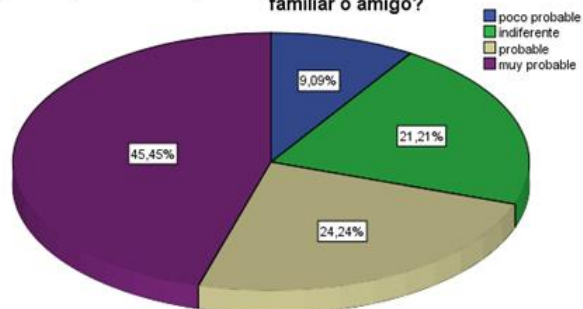


PREGUNTA #12

¿Qué tan probable es que usted recomiende la academia o establecimiento a un familiar o amigo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	poco probable	3	3,0	9,1	9,1
	indiferente	7	7,0	21,2	30,3
	probable	8	8,0	24,2	54,5
	muy probable	15	15,0	45,5	100,0
	Total	33	33,0	100,0	
Perdidos	Sistema	67	67,0		
Total		100	100,0		

¿Qué tan probable es que usted recomiende la academia o establecimiento a un familiar o amigo?

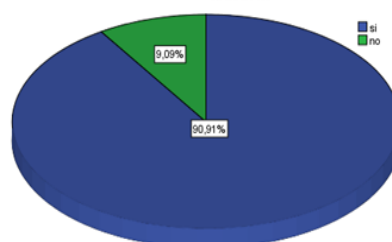


PREGUNTA #13

¿Le gustaría que su hijo/a esté inscrito/a en una academia de formación artística?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	90	90,0	90,9	90,9
	no	9	9,0	9,1	100,0
	Total	99	99,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,0		
Total		100	100,0		

¿Le gustaría que su hijo/a esté inscrito/a en una academia de formación artística?

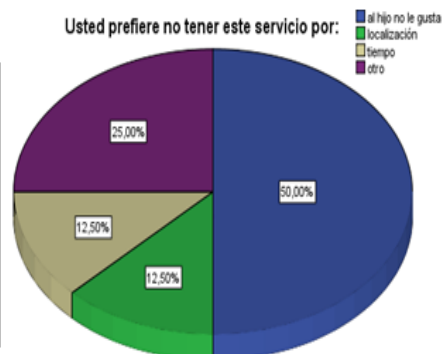


PREGUNTA #14

Usted prefiere no tener este servicio por:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	al hijo no le gusta	4	4,0	50,0	50,0
	localización	1	1,0	12,5	62,5
	tiempo	1	1,0	12,5	75,0
	otro	2	2,0	25,0	100,0
	Total	8	8,0	100,0	
Perdidos	Sistema	92	92,0		
Total		100	100,0		

Usted prefiere no tener este servicio por:

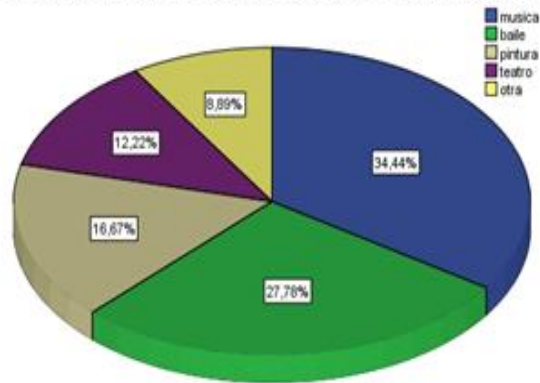


PREGUNTA #15

señale las actividades que le gustaría que se impartan en la academia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	musica	31	31,0	34,4	34,4
	baile	25	25,0	27,8	62,2
	pintura	15	15,0	16,7	78,9
	teatro	11	11,0	12,2	91,1
	otra	8	8,0	8,9	100,0
	Total	90	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	10	10,0		
Total		100	100,0		

señale las actividades que le gustaría que se impartan en la academia

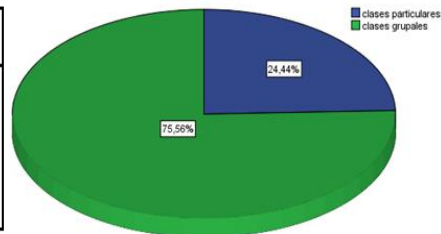


PREGUNTA #16

Marque con una X, su preferencia en las actividades dictadas por la academia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	clases particulares	22	22,0	24,4	24,4
	clases grupales	68	68,0	75,6	100,0
	Total	90	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	10	10,0		
Total		100	100,0		

Marque con una X, su preferencia en las actividades dictadas por la academia

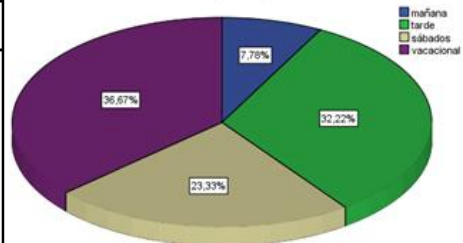


PREGUNTA #17

Señale la modalidad en el que le gustaría inscribir a su hijo/a

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	mañana	7	7,0	7,8	7,8
	tarde	29	29,0	32,2	40,0
	sábados	21	21,0	23,3	63,3
	vacacional	33	33,0	36,7	100,0
	Total	90	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	10	10,0		
Total		100	100,0		

Señale la modalidad en el que le gustaría inscribir a su hijo/a

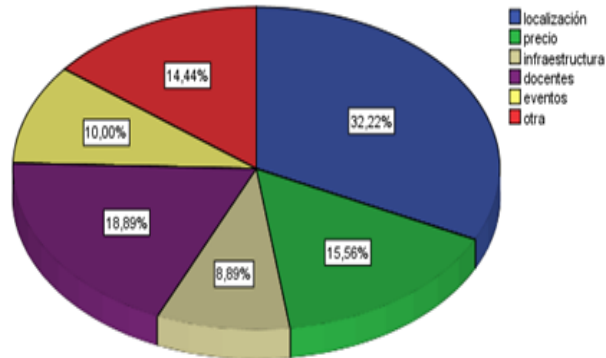


PREGUNTA #18

Califique del 1 al 6 las variables que consideraría al momento de inscribir a su niño/a

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	localización	29	29,0	32,2	32,2
	precio	14	14,0	15,6	47,8
	infraestructura	8	8,0	8,9	56,7
	docentes	17	17,0	18,9	75,6
	eventos	9	9,0	10,0	85,6
	otra	13	13,0	14,4	100,0
	Total	90	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	10	10,0		
Total		100	100,0		

Califique del 1 al 6 las variables que consideraría al momento de inscribir a su niñ/a

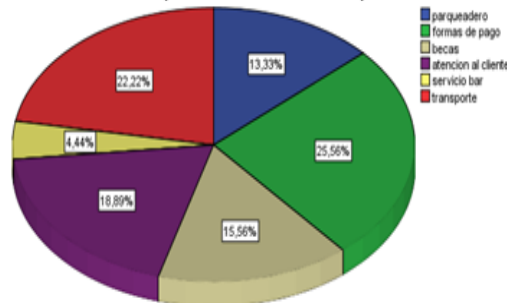


PREGUNTA #19

Señale las variables que usted toma en cuenta respecto al servicio al cliente.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	parqueadero	12	12,0	13,3	13,3
	formas de pago	23	23,0	25,6	38,9
	becas	14	14,0	15,6	54,4
	atencion al cliente	17	17,0	18,9	73,3
	servicio bar	4	4,0	4,4	77,8
	transporte	20	20,0	22,2	100,0
	Total	90	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	10	10,0		
Total		100	100,0		

Señale las variables que usted toma en cuenta respecto al servicio al cliente.



CRUCE DE VARIABLES

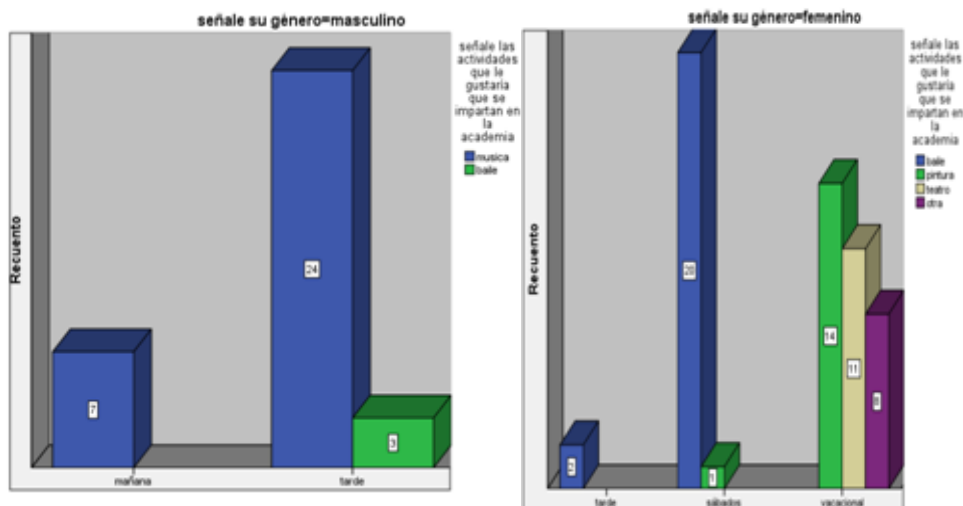
Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Señale la modalidad en el que le gustaría inscribir a su hijo/a * señale las actividades que le gustaría que se impartan en la academia * señale su género	90	90,0%	10	10,0%	100	100,0%

Tabla de contingencia Señale la modalidad en el que le gustaría inscribir a su hijo/a * señale las actividades que le gustaría que se impartan en la academia * señale su género

Recuento

señale su género			señale las actividades que le gustaría que se impartan en la academia					Total
			musica	baile	pintura	teatro	otra	
masculino	Señale la modalidad en el que le gustaría inscribir a su hijo/a	mañana	7	0				7
		tarde	24	3				27
	Total		31	3				34
femenino	Señale la modalidad en el que le gustaría inscribir a su hijo/a	tarde		2	0	0	0	2
		sábados		20	1	0	0	21
		vacacional		0	14	11	8	33
Total			22	15	11	8	56	
Total	Señale la modalidad en el que le gustaría inscribir a su hijo/a	mañana	7	0	0	0	0	7
		tarde	24	5	0	0	0	29
		sábados	0	20	1	0	0	21
		vacacional	0	0	14	11	8	33
Total		31	25	15	11	8	90	

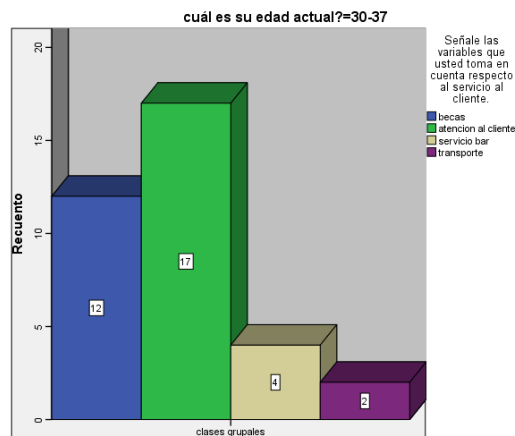
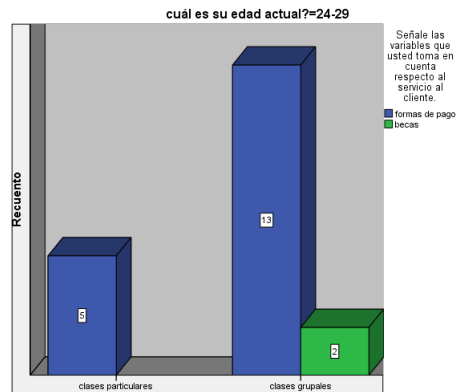
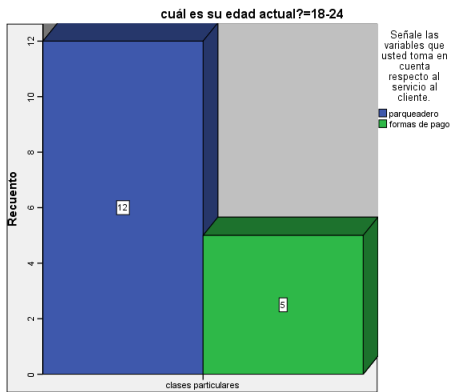


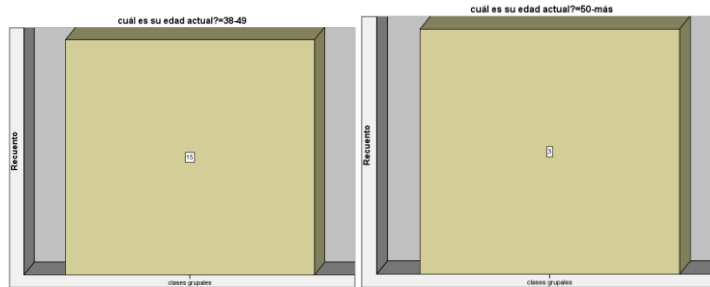
SEGUNDO CRUCE

Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Marque con una X, su preferencia en las actividades dictadas por la academia * Señale las variables que usted toma en cuenta respecto al servicio al cliente. * cuál es su edad actual?	90	90,0%	10	10,0%	100	100,0%

cuál es su edad actual?			Señale las variables que usted toma en cuenta respecto al servicio al cliente.					Total	
			parqueadero	formas de pago	becas	atencion al cliente	servicio bar		transporte
18-24	Marque con una X, su preferencia en las actividades dictadas por la academia	clases particulares	12	5				17	
	Total		12	5				17	
24-29	Marque con una X, su preferencia en las actividades dictadas por la academia	clases particulares		5	0			5	
		clases grupales		13	2			15	
	Total			18	2			20	
30-37	Marque con una X, su preferencia en las actividades dictadas por la academia	clases grupales			12	17	4	2	35
	Total				12	17	4	2	35
38-49	Marque con una X, su preferencia en las actividades dictadas por la academia	clases grupales					15	15	
	Total						15	15	
50-más	Marque con una X, su preferencia en las actividades dictadas por la academia	clases grupales					3	3	
	Total						3	3	
Total	Marque con una X, su preferencia en las actividades dictadas por la academia	clases particulares	12	10	0	0	0	0	22
		clases grupales	0	13	14	17	4	20	68
	Total		12	23	14	17	4	20	90





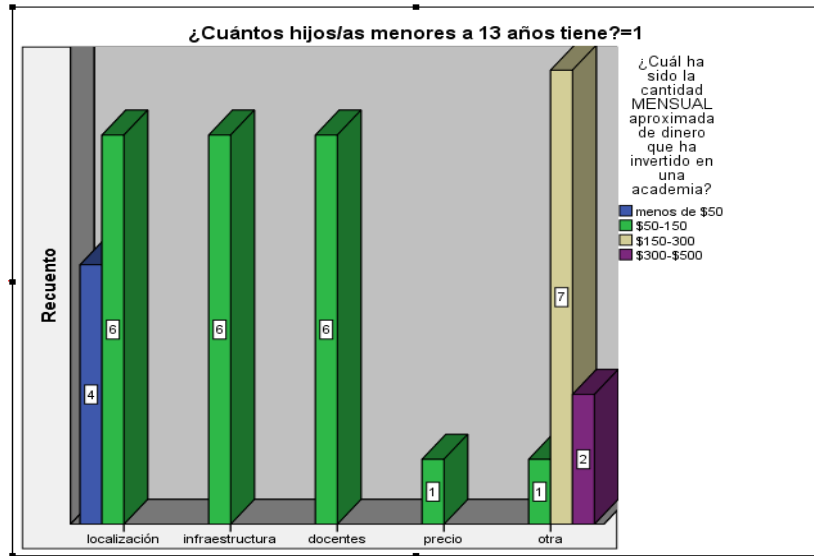
TERCER CRUCE

Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Señale las razones por las que su hijo/a se encuentra en esa academia * ¿Cuál ha sido la cantidad MENSUAL aproximada de dinero que ha invertido en una academia? * ¿Cuántos hijos/as menores a 13 años tiene?	33	33,0%	67	67,0%	100	100,0%

Tabla de contingencia Señale las razones por las que su hijo/a se encuentra en esa academia * ¿Cuál ha sido la cantidad MENSUAL aproximada de dinero que ha invertido en una academia? * ¿Cuántos hijos/as menores a 13 años tiene?

Recuento			¿Cuál ha sido la cantidad MENSUAL aproximada de dinero que ha invertido en una academia?				Total
			menos de \$50	\$50-150	\$150-300	\$300-\$500	
¿Cuántos hijos/as menores a 13 años tiene?							
1	Señale las razones por las que su hijo/a se encuentra en esa academia	localización	4	6	0	0	10
		infraestructura	0	6	0	0	6
		docentes	0	6	0	0	6
		precio	0	1	0	0	1
		otra	0	1	7	2	10
	Total		4	20	7	2	33
Total	Señale las razones por las que su hijo/a se encuentra en esa academia	localización	4	6	0	0	10
		infraestructura	0	6	0	0	6
		docentes	0	6	0	0	6
		precio	0	1	0	0	1
		otra	0	1	7	2	10
	Total		4	20	7	2	33



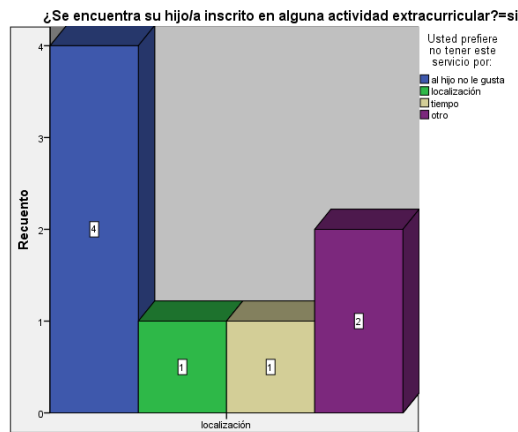
CUARTO CRUCE

Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Califique del 1 al 6 las variables que consideraría al momento de inscribir a su niño/a * Usted prefiere no tener este servicio por: * ¿Se encuentra su hijo/a inscrito en alguna actividad extracurricular?	8	8,0%	92	92,0%	100	100,0%

Tabla de contingencia Califique del 1 al 6 las variables que consideraría al momento de inscribir a su niño/a * Usted prefiere no tener este servicio por: * ¿Se encuentra su hijo/a inscrito en alguna actividad extracurricular?

Recuento			Usted prefiere no tener este servicio por:				Total
			al hijo no le gusta	localización	tiempo	otro	
¿Se encuentra su hijo/a inscrito en alguna actividad extracurricular?							
si	Califique del 1 al 6 las variables que consideraría al momento de inscribir a su niño/a	localización	4	1	1	2	8
	Total		4	1	1	2	8
Total	Califique del 1 al 6 las variables que consideraría al momento de inscribir a su niño/a	localización	4	1	1	2	8
	Total		4	1	1	2	8



QUINTO CRUCE

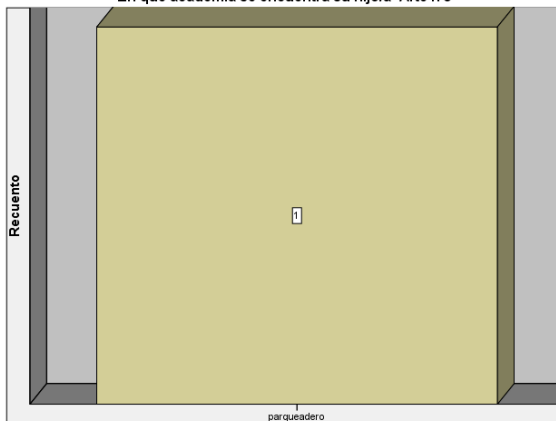
Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Señale las variables que usted toma en cuenta respecto al servicio al cliente. * ¿Qué tan probable es que usted recomiende la academia o establecimiento a un familiar o amigo? * En qué academia se encuentra su hijo/a	33	33,0%	67	67,0%	100	100,0%

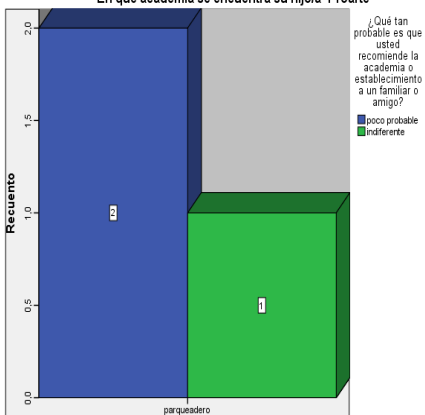
Tabla de contingencia Señale las variables que usted toma en cuenta respecto al servicio al cliente. * ¿Qué tan probable es que usted recomiende la academia o establecimiento a un familiar o amigo? * En qué academia se encuentra su hijo/a

			¿Qué tan probable es que usted recomiende la academia o establecimiento a un familiar o amigo?				Total
			poco probable	indiferente	probable	muy probable	
En qué academia se encuentra su hijo/a							
Arte'n 3	Señale las variables que usted toma en cuenta respecto al servicio al cliente.	parqueadero	1				1
	Total		1				1
Proarte	Señale las variables que usted toma en cuenta respecto al servicio al cliente.	parqueadero	2	1			3
	Total		2	1			3
Hot&cold	Señale las variables que usted toma en cuenta respecto al servicio al cliente.	parqueadero		2			2
	Total			2			2
Dance estudio	Señale las variables que usted toma en cuenta respecto al servicio al cliente.	parqueadero		4	2		6
	Total			4	2		6
otro	Señale las variables que usted toma en cuenta respecto al servicio al cliente.	formas de pago			6	15	21
	Total				6	15	21
Total	Señale las variables que usted toma en cuenta respecto al servicio al cliente.	parqueadero	3	7	2	0	12
		formas de pago	0	0	6	15	21
	Total		3	7	8	15	33

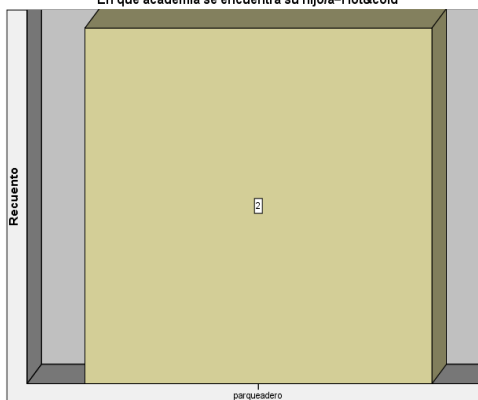
En qué academia se encuentra su hijo/a=Arte'n 3



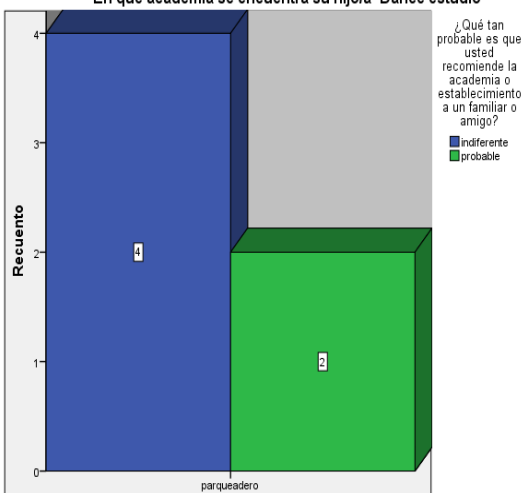
En qué academia se encuentra su hijo/a=Proarte



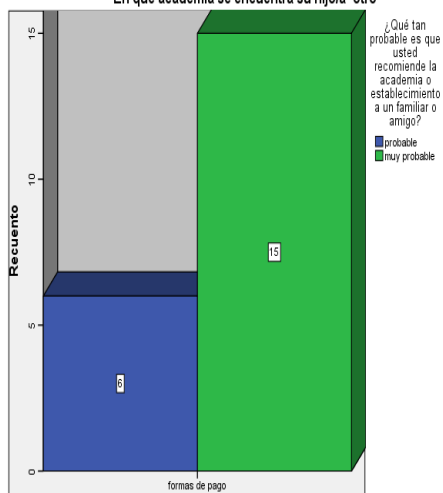
En qué academia se encuentra su hijo/a=Hot&cold



En qué academia se encuentra su hijo/a=Dance estudio



En qué academia se encuentra su hijo/a=otro



Anexo 14. Decisión de logo empresarial



NEGRO

El negro representa el poder, la elegancia, la formalidad, la muerte y el misterio. También se asocia al prestigio y la seriedad. En una página web puede dar imagen de elegancia, y aumenta la sensación de profundidad y perspectiva.

AZUL

El azul es un color fuertemente ligado a la tranquilidad y la calma, el azul es un color frío ligado a la inteligencia y la consciencia.

ROJO

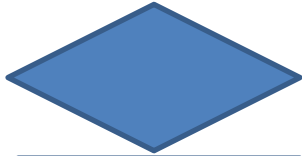
El color rojo es muy recomendable para impulsar a las personas a tomar decisiones rápidas. Como está muy relacionado con la energía, es muy adecuado para anunciar, juegos, deportes y actividades de riesgo.

AMARILLO

El amarillo representa la alegría, la felicidad, la inteligencia y la energía. El amarillo sugiere el efecto de entrar en calor, provoca alegría, estimula la actividad mental y genera energía muscular. Es muy adecuado para promocionar productos para los niños y niñas y para el ocio.

Anexo 15. Simbología y Flujograma de procesos II

SIMBOLOGÍA



Decisión o alternativa

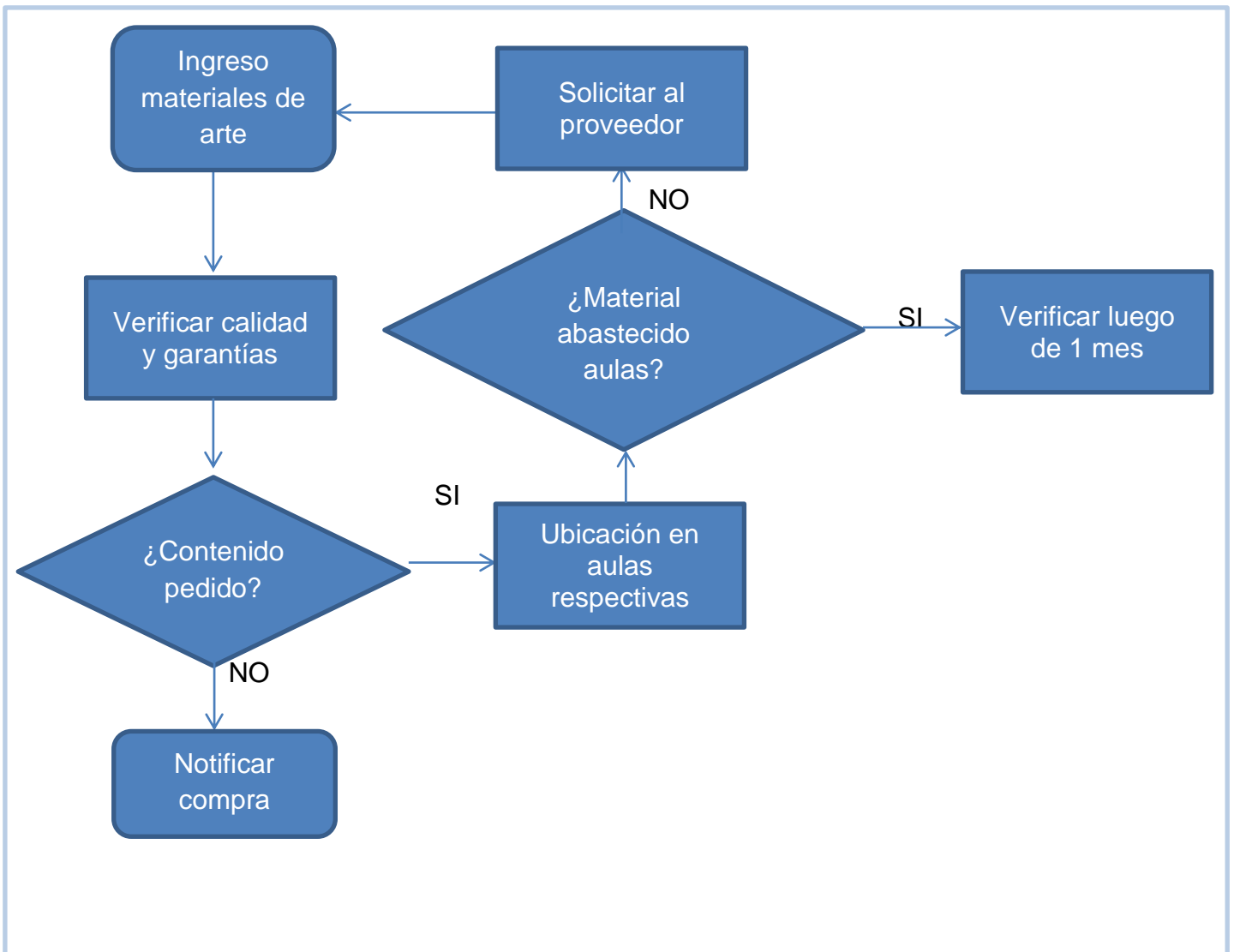


Operación



Inicio o terminación del flujo: Acción.

PROCESO II



Anexo 16. Descripción de funciones de personal

CARGO	FUNCIONES
Gerente	<ul style="list-style-type: none"> *Evaluación y control de las actividades y procesos de la empresa. *Planeación y desarrollo de objetivo y estrategias de mejora anual *Coordinar la correcta ejecución del plan estratégico y comercial con los jefes de las diferentes instancias administrativas de la academia. *Encargado de la administración de la empresa. *Dirigir la empresa, tomar decisiones y liderar *Analizar actividades y procesos de mejora con los encargados.
Jefe Financiero	<ul style="list-style-type: none"> *Coordinar y evaluar los procesos financieros *Establecer nuevas estrategias de aprovechamiento de los recursos financieros de la empresa. *Crear nuevas oportunidades y generación de políticas financieras *Dirigir decisiones financieras para mejor rendimiento de la empresa. *Responsable por la generación de balances y estados financieros en el tiempo establecido.
Jefe de Marketing y ventas	<ul style="list-style-type: none"> *Desarrollo de plan de marketing para los diferentes medio de comunicación *Creación de estrategias de posicionamiento y captación de mercado *Evaluación de ventas y estrategias para incremento por períodos. *Formular y dirigir procesos de captación de nuevos clientes *Creación de alianzas estratégicas y propuestas de valor. *Realizar estudios de mercado para superar a la competencia.
Jefe de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> *Contratar personal adecuado para el perfil *Desarrollar perfiles de cargos para reclutamiento y selección. * Administrar el personal y realizar rol de pagos *Coordinar programas de capacitación y entrenamiento del personal *Realizar actividades de integración y comunicación para mantener un clima organizacional armónico. *Supervisar y verificar la nómina y el cumplimiento de las obligaciones tributarias, pagos y beneficios de ley entre la empresa y sus empleados.

Profesores	<ul style="list-style-type: none"> *Evaluar conocimientos iniciales del estudiante para ubicación en el nivel respectivo. *Preparación de material de enseñanza para los alumnos *Asistencia a cursos de capacitación dentro y fuera del país *Enseñar a los alumnos con técnicas actualizadas y bajo las normas de la academia *Evaluar el aprendizaje y reforzarlo de ser necesario *Promover los buenos valores e incentivar el gusto por el arte.
Secretarias	<ul style="list-style-type: none"> *Preparar documentos requeridos por cualquiera de las unidades administrativas *Realizar el proceso de inscripción de nuevos alumnos y realizar recorrido por las instalaciones. *Elaboración de documentos como oficios, contratos, facturas, etc. *Coordinar reuniones, citas, entrevistas y llevar la agenda actualizada del gerente *Atención y contacto con el cliente de manera directa o vía telefónica para comunicar servicios y nuevas promociones *Colaborar con las funciones encomendadas por la gerencia y/o otra instancia de la academia
Limpieza	<ul style="list-style-type: none"> *Mantener el orden y limpieza en cada oficina, bodega, baños y aulas de la academia. *Responsable del abastecimiento de insumos de limpieza en cada oficina o sanitarios y verificar el buen funcionamiento de baños y reparación de los mismos en caso de existir. *Proporcionar ayuda necesaria para movilización de materiales y equipos cuando fuera necesario.
Contador	<ul style="list-style-type: none"> *Elaborar y presentar a los entes tributarios estados financieros en los períodos establecidos por la ley *Verificar cuentas contables y libros de la empresa *Asesorar en decisiones financieras y de elaboración de presupuestos *Realizar reportes para análisis y resolver problemas de carácter financiero procurando soluciones óptimas.

Guardianía	<p>*Velar por la seguridad del personal y alumnos de la academia</p> <p>*Reportar e identificar personas sospechosas y realizar la debida investigación.</p> <p>*Controlar y verificar constantemente las cámaras de seguridad de la academia. Realizar un informe de eventos.</p> <p>*Custodia y resguardo de los instrumentos y equipo tecnológico de la empresa.</p>
-------------------	---

Anexo 17. Equipo de trabajo

Cargo/Perfil	Educación	Experiencia	Habilidades
Gerente	Ingeniero en Administración de Empresas, Negocios Internacionales, MBA o relacionados.	Gerente administrativo Experiencia mínima 2 años	Liderazgo, capacidades para dirigir, planear y organizar un equipo de trabajo. Dominio del idioma inglés, Manejo de programas Office e Internet
Jefe de Marketing y ventas	Ingeniero de Marketing, Publicidad o relacionados.	Cargos similares. Mínimo 3 años	Excelente habilidad de comunicación y análisis. Liderazgo, resolución de conflictos e iniciativa. Innovación y dominio total del idioma inglés. Manejo de programas Office e Internet
Jefe de Recursos Humanos	Ing. Administración Empresas o Psicólogo clínico.	Puestos de dirección. 3 años	Liderazgo, análisis, proactividad, objetividad. Habilidades para motivación y para relacionarse con el personal. Dominio del idioma inglés. Manejo de programas Office e Internet
Profesores	Músico o artista profesional. Curso de Pedagogía	Mínimo 1 año experiencia en educación y 3 años de artes.	Comunicación, motivación y manejo de grupos de estudiantes, Gestión del tiempo. Manejo de programas Office e Internet
Secretarios	Tecnólogo o Secretariado bilingüe.	Cargos similares. 1 año experiencia	Buen manejo de relaciones interpersonales, seguridad, autoconfianza e iniciativa. Excelente habilidad de comunicación y análisis, responsable, servicial. Dominio del idioma inglés. Manejo de programas Office e Internet
Limpieza	Bachiller. Conocimiento	Mínimo 1 año	Eficiente, eficaz, flexibilidad y agilidad, puntualidad. Buen manejo de relaciones

	os en plomería, electricidad y reparaciones básicas.	experiencia	interpersonales. Habilidades para plomería y reparaciones básicas.
Guardianía	Bachiller. Jefe de seguridad, Supervisor de seguridad.	Mínimo 2 años experiencia	Iniciativa, autocontrol y disciplina, Analítico, toma de decisiones eficaz. Uso de cámaras de vigilancia, defensa personal, manejo de armas, radio. Buen manejo de relaciones interpersonales.
Contador	Contador Público Autorizado CPA.	Cargos similares. 5 años experiencia	Responsable, analítico, criterio para toma de decisiones, habilidad numérica y trabajo bajo presión. Manejo de programas Office e Internet

Anexo 18. Diagrama de Actividades Constitución Empresa

INFORMACIÓN GENERAL																																
UNIDAD DE NEGOCIO	Con fines de lucro																															
PROGRAMA	Inicio de actividades de la empresa.																															
PROYECTO	Actividades para poner en marcha la empresa ARTEMOTION																															
RESPONSABLE	Directivos y administradores empresa																															
OBJETIVOS																																
Objetivo estratégico	Poner en marcha la academia de arte y música ARTEMOTION																															
Objetivo operativo	Realizar los procesos de constitución de la compañía, así como de financiamiento e impulso publicitario.																															
CURSOS DE ACCIÓN																																
PLANIFICACIÓN DE ESTUDIO	2016																		DISTRIBUCIÓN ÓPTIMA DE RECURSOS													
	ENERO	FEB			MARZO				ABRIL				MAYO			JUN		JUL														
TIEMPO ACTIVIDAD	4	11	18	25	8	15	22	29	7	14	21	28	4	11	18	25	9	16	23	30	6	13	20	27	11	18	25	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO	
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS																																
1.Desarrollo del Plan negocios, financiero y Proyecto Educativo Institucional																													Gerente y jefes Admin.	R Humano Tiempo	Información Tiempo	500
2. Adquirir financiamiento e inversionistas.																													Jefe Finan.	Tiempo	Información	0
3.Constitución de la compañía: Trámites instituciones																													Secretaria	Financiero R. Humano	Presupuesto/Tiempo	758
4.Arriendo de Infraestructura y rediseño interior																													Gerente	R. Humano Financiero	Presupuesto	0
5.Adquisición de herramientas, tecnología																													Gerente, secretaria	Financiero	Presupuesto	16998.25
6.Contrato de profesores																													Jefe RRHH.	R. Humano	Presupuesto/Tiempo	0
7.Pautar publicidad en medios de comunicación																													Jefe Marketing	Marketing	Presupuesto	0
8.Inicio de actividades																													Todo personal	R. Humano	Información	0

Fecha de inicio	04 de Enero 2016
Fecha de terminación	27 de Junio de 2016
Unidad de medida	Cumplimiento mensual de las actividades
PROCESO DE SEGUIMIENTO Y RETROALIMENTACIÓN	
	Verificación y cumplimiento de las actividades de puesta en marcha del negocio
	Evaluación, registro y evolución del proyecto
Verificación parcial inicial	14 de Marzo 2016
Verificación parcial final	6 de Junio 2016
Nº OBSERVACIONES	

Anexo 19. Cotización Seguros

COTIZADOR ROBO

Valor Comercial:

Prima neta: 300.00
Impuestos: 50.00

PRIMA TOTAL: 350.00

Tomado de (Seguros Unidos, 2015).

Anexo 20. Cotización Eco Music



ECKOMUSIC
ESTABLECIDA EN 1978

Av. 10 de Agosto N14-31 y Checa
Tlf. 2-22-38-44 / 2-22-58-85
www.eckomusic.com / Facebook Eckomusic / [jperaltazirivansuul.com](https://www.instagram.com/jperaltazirivansuul.com)



ITALY AUDIO

Caja amplificada 200w. •Lector USB •Bluetooth •Radio Fm •Pedestal •Micrófono •Cable a computador

CODIGO	Componentes	VALOR
M5-BK	30w/blueth/1input/fm /aux	\$150 recargable 121004
G3-BK	30w/blueth/1input/fm/aux	\$150 recargable 121004
T5-BK	30w/blueth /1input/fm/eq/aux	\$150 recargable 121004
X6-BK	30w/blueth/2input/fm/rca/	\$150 recargable 121004
ITL-Q6F	60w/rca/blueth/2 input/	\$160 recargable 121404
X8-BK	60w/blueth/3input/fm/eco/eq/rca	\$230 recargable 121000
X10-BK	90w/blueth/3input/fm/eco/eq/rca	\$312 recargable 121004
ELITE15BT-NEW	100w/ blueth/3input/spkn/eq/rca	\$325 121004
AB15BF	150w/2input/ blueth/	\$335 121104
THUNDER15BT	150w/2input/	\$335 121104
ELITE15USB-B	150w/2 input/spkn/	\$335 121104
ELITE15A	150w/ blueth/2 input/rca/	\$365 121004
ELITE15	200w/3 input/eq5/rca/spkn	\$415 121004
ELITE15USB-A	200w/ blth/3 input/eq5/rca/spkn	\$415 121004
ELITE-TWO	400w/ blueth/1input/rca/2p15"	\$480 124004
COMBO ITALY	Act/pas/peds/mic/cbls/ledcolor	\$585 121004

Anexo 21.Cotización Instrumentos Musicales

LIVANSUD SA

To	CONSUMIDOR FINAL	Date	14/08/2015
	S/N	Time	14:28
	Guayaquil-Costa - Guayas-Ecuador	Federal Tax ID:	0000000000

Sales Quotation 1508000607

#	Item No.	Description	UoM	Quantity	Price	Total
1	000106	GUITARRA FENDER	UND	10	US\$ 186.30	US\$ 1.863.00
2	004262	FORRO PARA GUITARRA ELEC RIBETEADA	UND	10	US\$ 13.10	US\$ 131.10
3	008882	GUITARRA JEAN PAUL CLASICA 36" NATURAL	UND	20	US\$ 64.41	US\$ 1.288.20
4	000507	FORRO DE GUITARRA LONA ECONOMICA	UND	20	US\$ 9.50	US\$ 190.00
5	008952	CUERDA SG NO 6535 SILVER PARA GUITARRA CLASICA	UND	20	US\$ 7.07	US\$ 153.40
6	002344	AFINADOR JOYOLCO GRANDE/PLANO	UND	20	US\$ 11.50	US\$ 230.00
7	004651	CABLE KIRLIN 20AWG-1/8" - 1/4"	UND	30	US\$ 12.70	US\$ 381.00
8	008812	CABLE KIRLIN PRO-DELUXE 20AWG XLR M-XLR F	UND	1	US\$ 10.01	US\$ 10.01
9	003816	PEDAL DUNLOP MXR FLANGER	UND	10	US\$ 238.50	US\$ 2.385.00
10	006704	VITELAS DUNLOP 0.60MM NARANJA	UND	100	US\$ 5.30	US\$ 530.00

Contact Date **22/08/2015**

Sales Employee: V-ÑAGUAZO VELEPUDHA
 FABIAN ALEJANDRO
 Payment Terms: Contado
 PATRICIA REMACHE

Tax	US\$ 836.17
Total	US\$ 7.804.28

Page 1

Address: Victor Manuel Rendón 600 y Florentina
 Guayaquil-Guayas-Ecuador

Created By: SANCHEZ YAGUARI DIEGO ARMANDO
 Tel: 042311960

Anexo 22. Cotización Material e Insumos



PAPELERIA PAPELSA

Sistema Educativo Superior Técnico
 Servicio de Insumos
 Dirección General de Insumos (DGI)
 Tel: 271 221 1111
 Av. Bolívar 14.000

R.U.C. 201014037001

FACTURA

0013-174

SENA DNE 001

Av. Bolívar 14.000

Nombre del Cliente: Martha Remache

Dirección: Jumbaco

Teléfono: 171018976

Fecha de Emisión: 27/11/2015

Vigencia: 27/11/2015

Cant	DESCRIPCION	Valor Unitario	Valor Total
	Seminarios	25,00	25,00
	Aranceles	30,00	30,00
	Aerogramas	3,00	3,00
	Impresos	15,00	15,00
	Papel	10,00	10,00
	Bastidor	10,00	10,00
	Licencia PAPELSA	20,00	20,00
	4 p ² CANCELADO	0,00	0,00
	Finteras	27,00	27,00
	Placas de	30,00	30,00
	Módulos de texto	65,00	65,00
	Directorio personal	10,00	10,00
	Cartoncillo	7,50	7,50

se descuentan E. I. y I. y I. 36/100

SUB TOTAL I.V.A.

SUB TOTAL I.V.S.

DESCUENTO

VALOR TOTAL

258,54

IVA 12%

31,42

TOTAL I.V.S.

231,56

[Signature]
 PAPELERIA PAPELSA

[Signature]
 Cliente

Anexo 23. Cotización Muebles y Enseres

CREDIMUEBLES FERRETERIA EL ARTESANO

BOAVIZ: Gaspar de Cervantes y Gonzalo de Vega Esq. (Tras el Banco del Pinar) Teléfono: 2373-903
 SUCURSAL: Tumbuco, Vía Interoceánica No. 2870 y Rocafuerte * Teléfono: 2371-436 / 2378-451 Fax: 2371-258

PROFORMA 0005279

Fecha: 2015/08/03
 Cliente: Shirley Serrano
 Dirección: Tumbuco Tel: _____
 R.U.C. O.C.I.: 1721164053 Valor de la Proforma: _____

ARTICULO	Cant.	Precio Unit.	Valor Total
Langre de metal Negro	1		12
Camilla nueva neum	1	76-80	6992
Camilla antigua neum	1	64	6365
Muebles de oficina	20	25	500
Sillas para niños	10	30	300
Sillas de oficina	8	30	240
Escritorio PMPX	5	42	210
Pizarra 120 x 100	12	90	1080
TOTAL US \$			20142

CONDICIONES DE PAGO: _____


 Firma Autorizada


 Firma Cliente

Anexo 24. Cotización Casa Musical Amador Jiménez

CASA MUSICAL AMADOR JIMENEZ



Avenida 15 de Septiembre No. 100
 - Terminal 10, San José
 Telf: 2240/2247/2248
 Fax: 2228/2229/2230
 www.casamusicalamadorjimenez.com

INSTRUMENTOS MUSICALES Y ACCESORIOS
 PARA LA EDUCACION MUSICAL Y AMADOR JIMENEZ

COTIZACION

Nº 0011182

Fecha: 14/01/2015

Cliente: Patricia Portales

Dirección: _____

Tel: 2 221 2072

CANT.	ARTICULO	MODELO	UNID.	VALOR TOTAL	
1	Cable para Tuba 4mm	6013	150	2,50	
100	Cable de Cables	204	0,50	5,00	
1	Cable 10-18	1018	165"	165,15	
2	Alfileres con tornillos	1012	10,21	2,04	
2	Resortes	503	2,14	4,28	
20	Guitarra eléctrica	1012	193,10	3862,00	
10	Guitarra de clásica	1012	7,15	71,50	
33	Guitarra eléctrica	1012	55,20	1821,60	
10	Cables 1/8 de onda	1015	13,11	131,10	
20	Puntas Fichas	1014	1,11	22,20	
15	Afinadores	1011	1,48	22,20	
				MONETARIO	5152,40
				EVA. IVA	219,71
				TOTAL	5372,11

Esta Cotización no tiene ningún valor Tributario

PARA CLIENTE

0984 1042 33
 IGUALIO JIMENEZ
 LEGITIMO REPRESENTANTE

Impreso en 15/01 a las 10:00 y Marzo 2014

Anexo 25. Cotización Casa Brasil



casa brasil
SARRASA, Cía. Ltda.

Av. Brasil 115-11 y Estrella
Tel: 2584 821
E-mail: casa@casabrasil.com.ec
QUITO - ECUADOR

QUITO: _____
 Cliente: _____
 RUC / C.I.: _____
 Dirección: _____ Tel: _____

R.U.C. 1791306112001
PROFORMA
Nº 0001499

Cant.	DETALLE	V./UNIT	TOTAL
POR FAVOR EMITIR CHECKES A NOMBRE DE CASA Brasil Cía. Ltda.		SUBTOTAL \$	
 VENDEDOR:		E.V.A. %	
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;"> CASA BRASIL SARRASA CIA. LTDA. RUC: 1791306112001 CONTRIBUYENTE ESPECIAL WWW.CASABRASIL.COM.EC </div>		TOTAL \$	

Fecha de impresión: 11/01/2011 10:07 AM

Anexo 26. Contrato de Arrendamiento

CONTRATO DE ARRENDAMIENTO

Entre el señor _____, que en adelante podrá ser llamado "el arrendador" y el señor _____, que en adelante podrá llamarse "el arrendatario", celebran el presente contrato de arrendamiento, de conformidad con las cláusulas siguientes:

PRIMERA: El señor _____ es propietario de la casa situada en _____ de esta ciudad.

SEGUNDA: El señor _____ en calidad de arrendador da y entrega en arrendamiento, al señor _____ el _____, signado con el número _____ ubicado en _____

en la casa antes descrita, calle _____

TERCERA: El arrendatario señor _____ declara que ha recibido el local materia de arriendo, a su entera y completa satisfacción, para dedicarlo a _____

y que se obliga a pagar al arrendador o a quien sus derechos represente, la cantidad de _____ pagaderos por meses _____ siendo el único comprobante de pago, el recibo firmado por el arrendador o quien sus derechos represente.

CUARTA: El arrendatario declara que el arrendador le ha entregado y que ha recibido un perfecto estado de funcionamiento, todas las dependencias del local arrendado, así como todas las instalaciones de agua, luz, servicios higiénicos, que son los siguientes:

y que se obliga a entregarlos en el mismo perfecto estado que los recibe o a pagar su valor en caso de pérdidas o destrucción de los mismos salvo el deterioro producido por el uso y goce de la casa.

También declara haber recibido _____ llave que corresponde a _____

QUINTA: El plazo de este contrato es el de _____ años que comenzará a correr desde la fecha de suscripción del presente contrato y terminará _____

SEXTA: El arrendatario no puede hacer ninguna mejora en el local arrendado, sin consentimiento expreso del arrendador y en todo caso, quedará en beneficio del arrendador cualquier mejora que hiciera, sin que tenga que pagar suma alguna.

SEPTIMA: El arrendatario queda expresamente prohibido a subarrendar el local arrendado o traspasar sus derechos. Así como tampoco podrá darle otro uso o destino al local que el convenga.

OCTAVA: Comparezcan también a firmar el presente contrato el Señor _____

en su calidad de garante o de su representante el arrendatario señor _____ y deja constancia que se obliga a todas y cada una de las estipulaciones del presente contrato y especialmente a responder por el pago de las prestaciones de arrendos; y por las instalaciones e implementos a que hace referencia en la cláusula cuarta, para cuyo efecto hace de deuda ajena, deuda propia, renunciando las excepciones de orden y ejecución de bienes del arrendatario, así como cualquier ley o excepción que pueda favorecerla. Esta garantía subsistirá por todo el tiempo que el arrendatario ocupe el local materia de este contrato, de modo que aunque esta fenezca por haber terminado el plazo de arrendamiento, la garantía subsistirá hasta que el arrendatario señor _____

entregue el local completamente desocupado al arrendador.

NOVENA: El arrendatario y su garante, renunciando domicilio, fuero y vecindad, se sujetan a los jueces competentes de la ciudad de _____ y fijan para cualquier notificación el departamento o local arrendado.

Para constancia y aprobación de lo expuesto, firman el presente contrato por duplicado el señor _____ como arrendador. El señor _____

como arrendatario; y el señor _____

como garante, en _____ a _____

MAQUINARIA	166,67	333,33	500,00	666,67	833,33	1000,00	1166,67	1333,33	1500,00	1666,67	1833,33	2000,00
Generador de energía	116,67	116,67	116,67	116,67	116,67	116,67	116,67	116,67	116,67	116,67	116,67	116,67
INSTRUMENTOS MUSICALES	116,67	233,33	350,00	466,67	583,33	700,00	816,67	933,33	1050,00	1166,67	1283,33	1400,00
Guitarra	23,13	23,13	23,13	23,13	23,13	23,13	23,13	23,13	23,13	23,13	23,13	23,13
Ecuiladores	22,50	22,50	22,50	22,50	22,50	22,50	22,50	22,50	22,50	22,50	22,50	22,50
Parlantes	39,83	39,83	39,83	39,83	39,83	39,83	39,83	39,83	39,83	39,83	39,83	39,83
Pedaleras de guitarra	4,25	4,25	4,25	4,25	4,25	4,25	4,25	4,25	4,25	4,25	4,25	4,25
Pump it Up	88,33	88,33	88,33	88,33	88,33	88,33	88,33	88,33	88,33	88,33	88,33	88,33
	178,04	178,04	178,04	178,04	178,04	178,04	178,04	178,04	178,04	178,04	178,04	178,04
MUEBLES Y ENSERES	178,04	356,08	534,13	712,17	890,21	1068,25	1246,29	1424,33	1602,38	1780,42	1958,46	2136,50
Sillas para niños	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17
Sillas de oficina	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Mesas	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17
Escritorios	2,17	2,17	2,17	2,17	2,17	2,17	2,17	2,17	2,17	2,17	2,17	2,17
TOTAL	1505,17	2097,17	2689,17	3281,17	3873,17	4465,17	5057,17	5649,17	6241,17	6833,17	7425,17	8017,17

MAQUINARIA	2166,67	2333,33	2500,00	2666,67	2833,33	3000,00	3166,67	3333,33	3500,00	3666,67	3833,33	4000,00
Generador de energía	116,67	116,67	116,67	116,67	116,67	116,67	116,67	116,67	116,67	116,67	116,67	116,67
INSTRUMENTOS MUSICALES	1516,67	1633,33	1750,00	1866,67	1983,33	2100,00	2216,67	2333,33	2450,00	2566,67	2683,33	2800,00
Guitarra	23,13	23,13	23,13	23,13	23,13	23,13	23,13	23,13	23,13	23,13	23,13	23,13
Ecuilibradores	22,50	22,50	22,50	22,50	22,50	22,50	22,50	22,50	22,50	22,50	22,50	22,50
Parlantes	39,83	39,83	39,83	39,83	39,83	39,83	39,83	39,83	39,83	39,83	39,83	39,83
Pedaleras de guitarra	4,25	4,25	4,25	4,25	4,25	4,25	4,25	4,25	4,25	4,25	4,25	4,25
Pump it Up	88,33	88,33	88,33	88,33	88,33	88,33	88,33	88,33	88,33	88,33	88,33	88,33
	178,04	178,04	178,04	178,04	178,04	178,04	178,04	178,04	178,04	178,04	178,04	178,04
MUEBLES Y ENSERES	2314,54	2492,58	2670,63	2848,67	3026,71	3204,75	3382,79	3560,83	3738,88	3916,92	4094,96	4273,00
Sillas para niños	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17
Sillas de oficina	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Mesas	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17
Escritorios	2,17	2,17	2,17	2,17	2,17	2,17	2,17	2,17	2,17	2,17	2,17	2,17
TOTAL	8609,17	9201,17	9793,17	10385,17	10977,17	11569,17	12161,17	12753,17	13345,17	13937,17	14529,17	15121,17

Anexo 29. Amortizaciones Proyectado Año 1

		AÑO 1											
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1	Patentes y marcas												
2	Método Alexander	10,17	10,17	10,17	10,17	10,17	10,17	10,17	10,17	10,17	10,17	10,17	10,17
3	Método Stanislavski	6,70	6,70	6,70	6,70	6,70	6,70	6,70	6,70	6,70	6,70	6,70	6,70
4	Método Suzuki(8% ventas)	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33
5	Licencia Guitar Pro	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
6	Método Giotto	7,09	7,09	7,09	7,09	7,09	7,09	7,09	7,09	7,09	7,09	7,09	7,09
	TOTAL	33,29	33,29	33,29	33,29	33,29	33,29	33,29	33,29	33,29	33,29	33,29	33,29
	Amortización acumulada	33,29	66,57	99,86	133,15	166,43	199,72	233,00	266,29	299,58	332,86	366,15	399,44

Anexo 30. Amortizaciones Proyectado Año 2

AÑO 2											
ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
10,17	10,17	10,17	10,17	10,17	10,17	10,17	10,17	10,17	10,17	10,17	10,17
6,70	6,70	6,70	6,70	6,70	6,70	6,70	6,70	6,70	6,70	6,70	6,70
8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33
1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
7,09	7,09	7,09	7,09	7,09	7,09	7,09	7,09	7,09	7,09	7,09	7,09
33,29	33,29	33,29	33,29	33,29	33,29	33,29	33,29	33,29	33,29	33,29	33,29
432,72	466,01	499,30	532,58	565,87	599,15	632,44	665,73	699,01	732,30	765,59	798,87

Anexo 31. Mantenimiento y Adquisición Materiales

ÍTEM	CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MANTENIMIENTO EQ. OFICINA						
1	Cámaras de vigilancia	_____	_____	30	30	30,00
2	Mini drones	_____	_____	48	48	48,00
MANTENIMIENTO EQ. COMPUTACIÓN						
3	Computadores	_____	_____	50	50	50,00
MANTENIMIENTO VEHÍCULOS						
4	Vehículo	_____	_____	_____	_____	_____
MANTENIMIENTO INSTRUMENTOS MUSICALES						
5	Guitarra	_____	_____	60	60	60,00
6	Ecuiladores	_____	_____	15	15	15,00
7	Parlantes	_____	_____	45	45	45,00
8	Pedaleras de guitarra	_____	_____	20	20	20,00
SEGURIDAD						
9	Extintores	_____	_____	35	36,70	38,49
	TOTAL	0	0	303	304,70	306,49

Anexo 32. Presupuesto Provisión y Excedente

ÍTEM	CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Sueldos y salarios	1744,26	7741,62	8393,30	9076,72	9793,43
4	Combustible (\$80 al mes)	960,00	1006,75	1055,78	1107,20	1161,12
11	Pago a proveedores (x transporte materiales)	120,00	125,84	131,97	138,40	145,14
12	Comision Método Suzuki	47898,56	52742,78	58076,93	63950,54	70418,17
	TOTAL	50722,82	61617,00	67657,98	74272,86	81517,86

Anexo 33. Gastos Puesta en Marcha

ITEM	CONCEPTO	VALOR
1		
2	Constitución de la empresa	800
3	Notario	300
4	Patente municipal (Municipio)	27
5	Registro mercantil	108,64
6	SRI	50
8	Abogado	80
	TOTAL	1.366

Anexo 34. Ventas Año 1 Proyectado

	AÑO 1											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Guitarra												
Precio	299,99	299,99	299,99	299,99	299,99	299,99	299,99	299,99	299,99	299,99	299,99	299,99
Cantidad	48	699	40	40	40	40	449	449	48	48	48	48
Subtotal	14369,57	209556,21	11974,64	11974,64	11974,64	11974,64	134714,71	134714,71	14369,57	14369,57	14369,57	14369,57
Baile												
Precio	299,99	299,99	299,99	299,99	299,99	299,99	299,99	299,99	299,99	299,99	299,99	299,99
Cantidad	48	699	40	40	40	40	449	449	48	48	48	48
Subtotal	14369,57	209556,21	11974,64	11974,64	11974,64	11974,64	134714,71	134714,71	14369,57	14369,57	14369,57	14369,57
Teatro												
Precio	299,99	299,99	299,99	299,99	299,99	299,99	299,99	299,99	299,99	299,99	299,99	299,99
Cantidad	48	699	40	40	40	40	449	449	48	48	48	48
Subtotal	14369,57	209556,21	11974,64	11974,64	11974,64	11974,64	134714,71	134714,71	14369,57	14369,57	14369,57	14369,57
Pintura												
Precio	299,99	299,99	299,99	299,99	299,99	299,99	299,99	299,99	299,99	299,99	299,99	299,99
Cantidad	48	699	40	40	40	40	449	449	48	48	48	48
Subtotal	14369,57	209556,21	11974,64	11974,64	11974,64	11974,64	134714,71	134714,71	14369,57	14369,57	14369,57	14369,57
TOTAL	57478,28	838224,86	47898,56	47898,56	47898,56	47898,56	538858,84	538858,84	57478,28	57478,28	57478,28	57478,28

Anexo 35. Ventas Año 2 Proyectado

AÑO 2											
ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
314,60	314,60	314,60	314,60	314,60	314,60	314,60	314,60	314,60	314,60	314,60	314,60
50	733	42	42	42	42	471	471	50	50	50	50
15803,25	230463,99	13169,37	13169,37	13169,37	13169,37	148155,42	148155,42	15803,25	15803,25	15803,25	15803,25
314,60	314,60	314,60	314,60	314,60	314,60	314,60	314,60	314,60	314,60	314,60	314,60
50	733	42	42	42	42	471	471	50	50	50	50
15803,25	230463,99	13169,37	13169,37	13169,37	13169,37	148155,42	148155,42	15803,25	15803,25	15803,25	15803,25
314,60	314,60	314,60	314,60	314,60	314,60	314,60	314,60	314,60	314,60	314,60	314,60
50	733	42	42	42	42	471	471	50	50	50	50
15803,25	230463,99	13169,37	13169,37	13169,37	13169,37	148155,42	148155,42	15803,25	15803,25	15803,25	15803,25
314,60	314,60	314,60	314,60	314,60	314,60	314,60	314,60	314,60	314,60	314,60	314,60
50	733	42	42	42	42	471	471	50	50	50	50
15803,25	230463,99	13169,37	13169,37	13169,37	13169,37	148155,42	148155,42	15803,25	15803,25	15803,25	15803,25
63212,98	921855,97	52677,48	52677,48	52677,48	52677,48	592621,69	592621,69	63212,98	63212,98	63212,98	63212,98

Anexo 36. Materiales e insumos

MATERIALES INSUMOS				
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR	TOTAL
1	Afinadores	4	5	20
2	juegos de cuerdas	15	10	150
3	Planchas aislantes de sonido	3	80	240
5	vitelas 1 PAQUETE DE 100	1	25	25
6	Acuarelas	30	2	60
7	Aerógrafos	3	17	51
8	Témperas	30	1,5	45
9	Resma de papel	10	5	50
10	Lienzo	10	3	30
11	Bastidor	10	14	140
12	Carboncillo	30	0,25	7,5
13	Lápices	30	0,2	6
14	Pinturas de teatro	30	5	150
15	Lápices de colores	30	1,25	37,5
16	Borrador de pizarra	12	1	12
17	Marcadores	24	1,25	30
18	Máscaras teatro	30	5,3	159
19	Telón	4	28	112
20	Juegos para colorear	0	0	0
21	Insumos de limpieza	5	125	625
22	Extintores 10 LIBRAS	4	492,8	1971,2
TOTAL MATERIA PRIMA				3921,2

Anexo 37. Costos y Gastos

COSTOS Y GASTOS FIJOS Y VARIABLES						
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS						
COSTOS FIJOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Sueldos y salarios	43601,50	60718,89	63675,90	66776,92	70028,96
	Seguros	4200	4404,54	4619,04	4843,99	5079,89
	Arriendos	33600	35236,32	36952,33	38751,91	40639,13
	Patentes y marcas	23966,16	25133,31	26357,30	27640,91	28987,02
COSTOS VARIABLES						
	Materiales e insumos					
	Insumos, repuestos	15978,20	14173,18	14863,41	15587,26	16346,36
	Mantenimiento de máquinas	0	0	303	304,70	306,49
	Reservas y excedentes	50722,82	61617,00	67657,98	74272,86	81517,86
	Subtotal	164979,18	172068,68	201283,24	214428,97	228178,54
GASTOS						
FIJOS	Operacionales					
	Sueldos administrativos					
	Publicidad	240935,33	360817,60	378389,42	396816,98	416141,97
	Promoción	11376	11930	12511	13120	13759
	Servicios básicos	14.880	15.604	16.364	17.161	17.997
VARIABLES		4140	4341,62	4553,05	4774,79	5007,32
	Capacitación					
	Patente municipal	28200	29573,34	31013,56	32523,92	34107,84
	Sistema cobros	27	28,3	29,7	31,1	32,7
	Subtotal	304698,70	1596,672	1758,15	1846,06	1938,36
	TOTAL	469677,88	624305,38	658054,57	693411,11	730797,61

Anexo 38. Roll de pagos

CARGO	ROLL DE PAGOS									
							IESS			
OPERATIVOS		Cantidad	Remuneración mes	Valor anual	13ro	14to	Ap. Personal	Ap. Patronal	Vacaciones	Fondos de reserva
							9,45%	12,15%	24	8,33%
Tiempo completo			Sueldo		Diciembre	Agosto				
	Personal de limpieza	1	470	5640	470	354	532,98	685,26	235	5637,74
	Guardia privado	1	470	5640	470	354	532,98	685,26	235	5637,74
ADMINISTRATIVOS										
Tiempo completo			Sueldo							
	Gerente general	1	3000	36000	36000	354	3402	4374	1500	35985,60
	Jefe de Marketing y ventas	1	1500	18000	18000	354	1701	2187	750	17992,80
	Jefe Financiero	1	1500	18000	18000	354	1701	2187	750	17992,80
	Jefe de RRHH	1	1320	15840	15840	354	1496,88	1924,56	660	15833,66
	Secretarias	2	756	9072	9072	354	857,304	1102,248	378	9068,37
	Profesores	12	1250	15000	15000	354	1417,5	1822,5	625	14994,00
Tiempo parcial										
	Profesores	12	900	10800	0	0	0	0	0	0,00
	Contador Público	1	780	9360	0	0	0	0	0	0,00
	Auxiliar técnico	1	450	5400	0	0	0	0	0	0,00
TOTAL				12396	148752	112852	2832	11641,644	14967,828	

Anexo 39. Roll de pagos Anual

		TOTAL				
		Total a pagar año 1	total año 2	total año 3	total año 4	total año 5
Tiempo completo						
	Personal de limpieza	7384,26	13381,62	14033,30	14716,72	15433,43
	Guardia privado	7384,26	13381,62	14033,30	14716,72	15433,43
ADMINISTRATIVOS						
Tiempo completo						
	Gerente general	78228,00	118023,30	123771,04	129798,69	136119,88
	Jefe de Marketing y ventas	39291,00	59197,27	62080,18	65103,48	68274,02
	Jefe Financiero	39291,00	59197,27	62080,18	65103,48	68274,02
	Jefe de RRHH	34618,56	52138,15	54677,28	57340,06	60132,52
	Secretarias	19978,25	30019,56	31481,51	33014,66	34622,48
	Profesores	32801,50	49392,93	51798,37	54320,95	56966,38
Tiempo parcial						
	Profesores	10800,00	11325,96	11877,53	12455,97	13062,58
	Contador Público	9360,00	9815,83	10293,86	10795,17	11320,90
	Auxiliar técnico	5400,00	5662,98	5938,77	6227,99	6531,29
TOTAL		284536,83	421536,49	442065,32	463593,90	486170,93

Anexo 40. Flujo de Caja Anual

FLUJO DE CAJA						
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ventas		598732,04	659284,81	725961,58	799381,70	880227,17
TOTAL INGRESOS		507519,69	659284,81	725961,58	799381,70	880227,17
EGRESOS						
Costos		172068,68	201283,24	214428,97	228178,54	242905,70
Gastos		301154,60	424053,28	444706,96	466366,59	489081,16
Depreciaciones		7254,00	7254,00	7254,00	7254,00	7254,00
Amortizaciones		399,44	399,44	399,44	399,44	399,44
TOTAL EGRESOS		480876,72	632989,96	666789,37	702198,57	739640,30
Utilidad Bruta		26642,97	26294,85	59172,21	97183,13	140586,87
15% Trabajadores		3996,45	3944,23	8875,83	14577,47	21088,03
Utilidad antes Im.		22646,53	22350,62	50296,38	82605,66	119498,84
22% Imp. Renta		4982,24	4917,14	11065,20	18173,25	26289,74
UTILIDAD NETA		26.642,97	17433,49	39231,17	64432,42	93209,09
Inversión	(40.544)					
Capital Trabajo	50.668)					
Depreciaciones		7254,00	7254,00	7254,00	7254,00	7254,00
Amortizaciones		399,44	399,44	399,44	399,44	399,44
Pago dividendos				25500,26	41881,07	60585,91
U.N-Pago dividendos				13730,91	22551,35	32623,18
Valor desecho						3601,50
FLUJO NETO DE CAJA	(91.212)	34296,41	25086,92	24985,85	30204,78	40276,62

Anexo 41. Flujo de Caja Proyectado Año 1

	AÑO 0	AÑO1											
CONCEPTO		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBR E	OCTUBRE	NOVIEMBR E	DICIEMBR E
INGRESOS			1538,45	2130,45	2722,45	3314,45	3906,45	4498,45	5090,45	5682,45	6274,45	6866,45	7458,45
Ventas		57478,28	839763,31	47898,56	47898,56	47898,56	47898,56	538858,84	538858,84	57478,28	57478,28	57478,28	57478,28
TOTAL INGRESOS		57478,28	841301,76	50029,02	50621,02	51213,02	51805,02	543357,29	543949,29	63160,73	63752,73	64344,73	64936,73
EGRESOS													
Costos		15597,16	12728,96	12728,96	12728,96	12728,96	12728,96	13202,96	13707,96	12728,96	12728,96	12728,96	27728,96
Gastos		27698,01	29753,07	27645,46	27645,46	55845,46	27645,46	28954,73	43905,73	27671,01	27671,01	27671,01	238375,01
Depreciacione s		1505,17	2097,17	2689,17	3281,17	3873,17	4465,17	5057,17	5649,17	6241,17	6833,17	7425,17	8017,17
Amortizacione s		33,29	33,29	33,29	33,29	33,29	33,29	33,29	33,29	33,29	33,29	33,29	33,29
TOTAL EGRESOS		44833,62	44612,48	43096,87	43688,87	72480,87	44872,87	47248,14	63296,14	46674,42	47266,42	47858,42	274154,42
Utilidad Bruta		12644,66	796689,28	6932,14	6932,14	- 21267,86	6932,14	496109,15	480653,15	16486,31	16486,31	16486,31	- 209217,69
15% Trabajadores		1896,70	119503,39	1039,82	1039,82	0,00	1039,82	74416,37	72097,97	2472,95	2472,95	2472,95	0,00
Utilidad antes Im.		10747,96	677185,89	5892,32	5892,32	- 21267,86	5892,32	421692,77	408555,17	14013,36	14013,36	14013,36	- 209217,69
22% Imp. Renta		2364,55	148980,90	1296,31	1296,31	0,00	1296,31	92772,41	89882,14	3082,94	3082,94	3082,94	0,00

UTILIDAD NETA		8383,41	528204,99	4596,01	4596,01	- 21267,86	4596,01	328920,36	318673,04	10930,42	10930,42	10930,42	- 209217,69
Inversión	(40.544)												
Capital Trabajo	(50.668)												
Depreciaciones		1505,17	2097,17	2689,17	3281,17	3873,17	4465,17	5057,17	5649,17	6241,17	6833,17	7425,17	8017,17
Amortizaciones		33,29	33,29	33,29	33,29	33,29	33,29	33,29	33,29	33,29	33,29	33,29	33,29
Pago dividendos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(Utilidades Retenidas)		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor desecho													
FLUJO NETO DE CAJA	(91.212)	1538,45	2130,45	2722,45	3314,45	3906,45	4498,45	5090,45	5682,45	6274,45	6866,45	7458,45	8050,45

Anexo 42. Flujo de Caja Proyectado Año 2

	AÑO 2											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INGRESOS	8050,45	8642,45	9234,45	9826,45	10418,45	11010,45	11602,45	12194,45	12786,45	13378,45	13970,45	14562,45
Ventas	63212,98	921855,97	52677,48	52677,48	52677,48	52677,48	592621,69	592621,69	63212,98	63212,98	63212,98	63212,98
TOTAL INGRESOS	71263,43	930498,42	61911,94	62503,94	63095,94	63687,94	604224,15	604816,15	75999,43	76591,43	77183,43	77775,43
EGRESOS												
Costos	15871,90	15300,35	15300,35	15300,35	15300,35	15300,35	15650,62	16327,03	15300,35	15300,35	15300,35	31030,85
Gastos	48329,02	50671,44	48438,44	48527,47	76183,79	46742,53	48182,43	63861,55	46770,63	46770,63	46770,63	267735,91
Depreciaciones	8609,17	9201,17	9793,17	10385,17	10977,17	11569,17	12161,17	12753,17	13345,17	13937,17	14529,17	15121,17
Amortizaciones	33,29	33,29	33,29	33,29	33,29	33,29	33,29	33,29	33,29	33,29	33,29	33,29
TOTAL EGRESOS	72843,37	75206,25	73565,25	74246,28	102494,60	73645,34	76027,51	92975,03	75449,44	76041,44	76633,44	313921,22
Utilidad Bruta	-1579,93	855292,17	-11653,32	-11742,34	-39398,66	-9957,41	528196,64	511841,11	550,00	550,00	550,00	-236145,79
15% Trabajadores	0,00	128293,83	0,00	0,00	0,00	0,00	79229,50	76776,17	82,50	82,50	82,50	0,00
Utilidad antes Im.	-1579,93	726998,35	-11653,32	-11742,34	-39398,66	-9957,41	448967,14	435064,95	467,50	467,50	467,50	-236145,79
22% Imp. Renta	0,00	159939,64	0,00	0,00	0,00	0,00	98772,77	95714,29	102,85	102,85	102,85	0,00
UTILIDAD NETA	-1579,93	567058,71	-11653,32	-11742,34	-39398,66	-9957,41	350194,37	339350,66	364,65	364,65	364,65	-236145,79
Inversión												
Capital Trabajo												
Depreciaciones	8609,17	9201,17	9793,17	10385,17	10977,17	11569,17	12161,17	12753,17	13345,17	13937,17	14529,17	15121,17
Amortizaciones	33,29	33,29	33,29	33,29	33,29	33,29	33,29	33,29	33,29	33,29	33,29	33,29
Pago dividendos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
U.N-Pago dividendos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor desecho												
FLUJO NETO DE CAJA	8642,45	9234,45	9826,45	10418,45	11010,45	11602,45	12194,45	12786,45	13378,45	13970,45	14562,45	15154,45

Anexo 43. Balance General Anual

BALANCE GENERAL						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
Activo corriente disponible	50668,17	295269,61	380916,13	783886,47	871243,51	980988,37
Caja	15200,45	88580,88	114274,84	235165,94	261373,05	294296,51
Bancos	35467,72	206688,73	266641,29	548720,53	609870,46	686691,86
Fijo	40544,18	32890,74	25237,31	17583,87	9930,44	2277,00
Activos fijos tagibles depreciables	38547,00	31293,00	24039,00	16785,00	9531,00	2277,00
Equipos de oficina	3437,00	2777,50	2118,00	1458,50	799,00	139,50
(-)Depreciación acumulada	0,00	659,50	659,50	659,50	659,50	659,50
Equipos de Computación	4540,00	3632,00	2724,00	1816,00	908,00	0,00
(-)Depreciación acumulada	0,00	908,00	908,00	908,00	908,00	908,00
Muebles y enseres	1500,00	1350,00	1200,00	1050,00	900,00	750,00
(-)Depreciación acumulada	0,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Maquinaria	7000,00	5600,00	4200,00	2800,00	1400,00	0,00
(-)Depreciación acumulada	0,00	1400,00	1400,00	1400,00	1400,00	1400,00
Vehículos	10000,00	8000,00	6000,00	4000,00	2000,00	0,00
(-)Depreciación acumulada	0,00	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00
Instrumentos musicales	12070,00	9933,50	7797,00	5660,50	3524,00	1387,50
(-)Depreciación acumulada	0,00	2136,50	2136,50	2136,50	2136,50	2136,50
Activos fijos intangibles	1997,18	1597,74	1198,31	798,87	399,44	0,00
Patentes y marcas	1997,18	1597,74	1198,31	798,87	399,44	0,00
(-)Amortización acumulada	0,00	399,44	399,44	399,44	399,44	399,44
TOTAL ACTIVO	91212,35	328160,36	406153,44	801470,34	881173,95	983265,37
2. PASIVO						
Sueldos por pagar	0,00	284536,83	421536,49	442065,32	463593,90	486170,93
IESS por pagar	0,00	11641,64	12208,59	12803,15	13426,66	14080,54
Provisiones por pagar	0,00	50722,82	61617,00	67657,98	74272,86	81517,86
TOTAL PASIVO	0,00	346901,30	495362,08	522526,45	551293,42	581769,33
PATRIMONIO	91212,35	-18740,94	-89208,64	278943,88	329880,52	401496,04
Capital Social	91212,35	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad del ejercicio	0,00	97614,71	41771,13	10815,77	15244,24	20279,75
Utilidades retenidas	0,00	116355,65	130979,77	268128,11	314636,28	381216,29
Resultados del ejercicio						
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	91212,35	328160,36	406153,44	801470,34	881173,95	983265,37

Anexo 44. Balance General Proyectado Año 1

	AÑO 0	AÑO 1											
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
ACTIVO													
Activo corriente disponible	50668,17	88876,08	627810,63	642758,86	657707,08	672655,30	687603,52	1027744,14	1370883,23	1384217,80	1405517,37	1426816,95	1540944,52
Caja	15200,45	26662,82	188343,19	192827,66	197312,12	201796,59	206281,06	308323,24	411264,97	415265,34	421655,21	428045,08	462283,36
Bancos	35467,72	62213,26	439467,44	449931,20	460394,95	470858,71	481322,47	719420,90	959618,26	968952,46	983862,16	998771,86	1078661,16
Fijo	40544,18	39918,89	39281,11	38643,32	38005,53	37367,75	36729,96	36092,18	35454,39	34816,60	34178,82	33541,03	32903,24
Activos fijos tangibles depreciables	38547,00	37955,00	37350,50	36746,00	36141,50	35537,00	34932,50	34328,00	33723,50	33119,00	32514,50	31910,00	31305,50
Equipos de oficina	3437,00	3382,04	3327,08	3272,13	3217,17	3162,21	3107,25	3052,29	2997,33	2942,38	2887,42	2832,46	2777,50
(-))Depreciación acumulada	0,00	54,96	109,92	164,88	219,83	274,79	329,75	384,71	439,67	494,63	549,58	604,54	659,50
Equipos de Computación	4540,00	4464,33	4388,67	4313,00	4237,33	4161,67	4086,00	4010,33	3934,67	3859,00	3783,33	3707,67	3632,00
(-))Depreciación acumulada	0,00	75,67	151,33	227,00	302,67	378,33	454,00	529,67	605,33	681,00	756,67	832,33	908,00
Muebles y enseres	1500,00	1500,00	1487,50	1475,00	1462,50	1450,00	1437,50	1425,00	1412,50	1400,00	1387,50	1375,00	1362,50
(-))Depreciación acumulada	0,00	12,50	25,00	37,50	50,00	62,50	75,00	87,50	100,00	112,50	125,00	137,50	150,00
Maquinaria	7000,00	6883,33	6766,67	6650,00	6533,33	6416,67	6300,00	6183,33	6066,67	5950,00	5833,33	5716,67	5600,00
(-))Depreciación acumulada	0,00	116,67	233,33	350,00	466,67	583,33	700,00	816,67	933,33	1050,00	1166,67	1283,33	1400,00
Vehículos	10000,00	9833,33	9666,67	9500,00	9333,33	9166,67	9000,00	8833,33	8666,67	8500,00	8333,33	8166,67	8000,00
(-))Depreciación	0,00	166,67	333,33	500,00	666,67	833,33	1000,00	1166,67	1333,33	1500,00	1666,67	1833,33	2000,00

acumulada													
Instrumentos musicales	12070,00	11891,96	11713,92	11535,88	11357,83	11179,79	11001,75	10823,71	10645,67	10467,63	10289,58	10111,54	9933,50
(-) Depreciación acumulada	0,00	178,04	356,08	534,13	712,17	890,21	1068,25	1246,29	1424,33	1602,38	1780,42	1958,46	2136,50
Activos fijos intangibles	1997,18	1963,89	1930,61	1897,32	1864,03	1830,75	1797,46	1764,18	1730,89	1697,60	1664,32	1631,03	1597,74
Patentes y marcas	1997,18	1963,89	1930,61	1897,32	1864,03	1830,75	1797,46	1764,18	1730,89	1697,60	1664,32	1631,03	1597,74
(-) Amortización acumulada	0,00	33,29	66,57	99,86	133,15	166,43	199,72	233,00	266,29	299,58	332,86	366,15	399,44
TOTAL ACTIVO	91212,35	128794,97	667091,74	681402,18	695712,61	710023,05	724333,48	1063836,32	1406337,62	1419034,41	1439696,19	1460357,98	1573847,76
2. PASIVO													
Sueldos por pagar	0,00	13643,32	13643,32	13643,32	13643,32	13643,32	13643,32	13643,32	21608,32	13643,32	13643,32	13643,32	126495,32
IESS por pagar	0,00	970,14	970,14	970,14	970,14	970,14	970,14	970,14	970,14	970,14	970,14	970,14	970,14
Provisiones por pagar	0,00	4226,90	4226,90	4226,90	4226,90	4226,90	4226,90	4226,90	4226,90	4226,90	4226,90	4226,90	4226,90
TOTAL PASIVO	0,00	18840,36	18840,36	18840,36	18840,36	18840,36	18840,36	18840,36	26805,36	18840,36	18840,36	18840,36	131692,36
PATRIMONIO	91212,35	109954,61	648251,38	662561,83	676872,26	691182,70	705493,13	1044995,97	1379532,26	1400194,06	1420855,84	1441517,63	1442155,41
Capital Social	91212,35	91212,35	91212,35	91212,35	91212,35	91212,35	91212,35	91212,35	91212,35	91212,35	91212,35	91212,35	91212,35
Utilidad del ejercicio	0,00	18104,48	537658,98	13672,65	13672,65	13672,65	13672,65	338865,05	333898,52	20024,00	20024,00	20024,00	0,00
Utilidades retenidas	0,00	637,78	19380,05	557676,83	571987,26	586297,70	600608,13	614918,57	954421,40	1288957,71	1309619,49	1330281,28	1350943,06
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	91212,35	128794,97	667091,74	681402,18	695712,61	710023,05	724333,48	1063836,32	1406337,62	1419034,41	1439696,19	1460357,98	1573847,76

(=) UTILIDAD OPERACIONAL	-49023,81	27306,91	810948,69	20622,40	20622,40	20622,40	20622,40	511108,67	503617,67	30202,11	30202,11	30202,11	-82649,89
(-)15% participacion de trabajadores	0,00	4096,04	121642,30	3093,36	3093,36	3093,36	3093,36	76666,30	75542,65	4530,32	4530,32	4530,32	0,00
(=) UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	-49023,81	23210,87	689306,39	17529,04	17529,04	17529,04	17529,04	434442,37	428075,02	25671,79	25671,79	25671,79	-82649,89
(-) 22% impuesto a la renta	0,00	5106,39	151647,41	3856,39	3856,39	3856,39	3856,39	95577,32	94176,50	5647,79	5647,79	5647,79	0,00
(-)65% pago dividendos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	0,00	18104,48	537658,98	13672,65	13672,65	13672,65	13672,65	338865,05	333898,52	20024,00	20024,00	20024,00	0,00

FEAI	-													
	40544,18	625,29	637,79	637,79	637,79	637,79	637,79	637,79	637,79	637,79	637,79	637,79	637,79	637,79
Flujo Efectivo A. Financiamiento														
Variación Capital Social	91212,35	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pago de dividendos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
FEAF	91212,35	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO														
	50668,17	38207,91	538934,56	14948,22	14948,22	14948,22	14948,22	340140,62	343139,09	13334,57	21299,57	21299,57	114127,57	
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	0	50668,17	88876,08	627810,63	642758,86	657707,08	672655,30	687603,52	1027744,14	1370883,23	1384217,80	1405517,37	1426816,95	
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO														
	50668,17	88876,08	627810,63	642758,86	657707,08	672655,30	687603,52	1027744,14	1370883,23	1384217,80	1405517,37	1426816,95	1540944,52	

Flujo Efectivo A. Financiamiento												
Variación Capital Social	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pago de dividendos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
FEAF	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	-											119623,47
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERÍODO	1540944,52	1468061,37	2054635,61	2064944,51	2075253,41	2085562,31	2095871,20	2463930,89	2835037,73	2843978,76	2861272,70	2878566,63
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	1468061,37	2054635,61	2064944,51	2075253,41	2085562,31	2095871,20	2463930,89	2835037,73	2843978,76	2861272,70	2878566,63	2998190,10

Anexo 50. Estado de Flujo de Efectivo Anual

	FLUJO DE EFECTIVO					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujo Efectivo A. Operativas						
Utilidad Neta	0,00	97614,71	41771,13	10815,77	15244,24	20279,75
Depreciaciones	0,00	7254,00	7254,00	7254,00	7254,00	7254,00
Amortizaciones	0,00	399,44	399,44	399,44	399,44	399,44
Variación Activo corriente	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Variación Pasivo Corriente	0,00	131692,36	28568,52	362265,58	28766,97	30475,90
FEAO	0,00	236960,51	77993,08	380734,78	51664,65	58409,09
Flujo Efectivo A. Inversión						
Variación Activos Fijos	-38547,00	7241,50	7254,00	7116,50	7254,00	7254,00
Variación Activos Intangibles	-1997,18	399,44	399,44	399,44	399,44	399,44
FEAI	-40544,18	7640,94	7653,44	7515,94	7653,44	7653,44
Flujo Efectivo A. Financiamiento						
Variación Capital Social	91212,35	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pago de dividendos	0,00	0,00	0,00	14719,62	28038,96	43682,33
FEAF	91212,35	0,00	0,00	14719,62	28038,96	43682,33
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	50668,17	244601,44	85646,52	402970,34	87357,04	109744,86
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	0,00	50668,17	295269,61	380916,13	783886,47	871243,51
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	50668,17	295269,61	380916,13	783886,47	871243,51	980988,37

Anexo 51. Recuperación Porcentual Capital Accionario

	Recuperación Porcentual				
Valor invertido	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
23.715	0	0	27,96	46	66
23.715	0	0	27,96	46	66
21.891	0	0	27,96	46	66
21.891	0	0	27,96	46	66

Anexo 52. Valor Acciones por Períodos

		ACCIONES	VALOR ACCION AÑO 1	INVERSION	1	2	3	4	5	SUMATORIA	VALOR ACCIÓN AÑO 5	%apreciación acción
		800		91.212,35	26.642,97	17.433,49	39.231,17	64.432,42	93209,09			
A	26%	208	114,02	23.715,21	6.927,17	4.532,71	10.200,11	16.752,43	24.234,36	62.646,78	116,51	0,02
B	26%	208	114,02	23.715,21	6.927,17	4.532,71	10.200,11	16.752,43	24.234,36	62.646,78	116,51	0,02
C	24%	192	114,02	21.890,96	6.394,31	4.184,04	9.415,48	15.463,78	22.370,18	57.827,79	116,51	0,02
D	24%	192	114,02	21.890,96	6.394,31	4.184,04	9.415,48	15.463,78	22.370,18	57.827,79	116,51	0,02