

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

PLAN DE NEGOCIO
ESCUELA DE ARTE IMAGINARTE SAS

ANGÉLICA MARÍA PINILLA PINILLA
JOHANNA ROSANÍA LAMUS

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA
AGOSTO DE 2014

PLAN DE NEGOCIO
ESCUELA DE ARTE IMAGINARTE SAS

ANGÉLICA MARÍA PINILLA PINILLA
JOHANNA ROSANÍA LAMUS

ASESOR: JUAN CARLOS ILLERA CORREAL

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA
AGOSTO DE 2014

1. TABLA DE CONTENIDO

1.	TABLA DE CONTENIDO	3
2.	IDEA DE NEGOCIO	5
3.	ANÁLISIS DEL ENTORNO	6
3.1	Análisis Macroentorno	6
3.1.1	Matriz de análisis macroeconómico.....	6
3.1.2	Análisis de las variables del macro entorno	10
3.1.3	Oportunidades y amenazas del entorno	11
3.1.4	Resumen del análisis del entorno	11
3.2	Análisis del sector.....	12
4.2.1	Definición del sector	12
4.2.2	Empresas que constituyen la industria.....	13
4.2.3	Participación del sector en la economía nacional	14
4.2.4	Definición del tipo de mercado de acuerdo con la teoría microeconómica	15
4.2.5	Factores de que determinan el precio en el mercado	15
4.2.6	Competencia internacional	15
3.3	Análisis de Competitividad:.....	15
3.3.1	Análisis de la cartera de negocio.....	16
3.4.1	Competidores Reales.....	16
3.4.2	Competidores potenciales.....	17
4.4.3	Matriz del perfil competitivo	17
4.	ESTUDIO Y ESTRATEGIA DE MERCADEO	24
5.1	Mercado Potencial	24
5.1.1	Hábitos de consumo	25
5.1.2	Sensibilidad a los precios	25
5.1.3	Preferencias del consumidor	25
5.2	Mercado Meta.....	25
5.3	Estrategia de Servicio.....	28
5.3.1	Servicios	28
5.4	Estrategia de Precio	29
5.4.1	Costo	29
5.4.2	Canales de distribución.....	29
5.4.3	Competencia	29
5.4.4	Promoción	30
5.4.5	Precios.....	30
5.5	Estrategia de Plaza.....	30
4.6	Estrategia de Promoción (Comunicación).....	30
5.6.1	Venta Personal	30
5.6.2	Relaciones Públicas	31
5.6.3	Promoción Comercial	31
5.6.4	Publicidad.....	31
5.	ESTUDIO TÉCNICO	32
6.1	Descripción del servicio	32
6.1.1	Enseñanza de las artes	32
5.3.2	Perfil de Maestros.....	32
6.1.2	Alquiler de Infraestructura	34
6.1.3	Ubicación Geográfica	34
6.1.4	Distribución de Planta e Instalaciones	35
6.1.5	Método de Entrega del Servicio	36
6.1.6	Especificaciones de la Infraestructura y Equipos	36

6.1.7	Diagrama de Flujo de las clases de arte	38
6.1.8	Diagrama de Flujo del alquiler de infraestructura	39
6.	ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL	40
6.1	Organigrama	40
6.2	Misión	40
6.3	Visión	40
6.5	Políticas Generales.....	40
7.	ESTUDIO FINANCIERO	41
7.1	Balance General.....	41
7.2	P Y G.....	42
7.3	Flujo de Caja	42
7.4	Preoperativos	43
7.5	Nómina.....	44
7.6	Amortización.....	44
7.7	Indicadores.....	45
8.	BIBLIOGRAFÍA	46
9.	ANEXOS.....	47

2. IDEA DE NEGOCIO



Desde hace siglos hasta el día de hoy, el arte ha sido la manera de expresión de miles de personas, algunas convertidas en personajes de la historia por su creatividad e innovación. La música, la danza, la pintura y escultura entre otros artes, son una manera productiva, creativa y divertida para desarrollar en los tiempos de ocio, como hobby o como forma de vida.

La Escuela de Artes Imaginararte SAS es un lugar de enseñanza de artes plásticas, musicales y escénicas dirigido especialmente para niños, jóvenes y adultos entre los 3 y 30 años, que quieran aprender, divertirse y explotar su creatividad para el bien propio y común.

Bogotá, en donde se planea poner en marcha este negocio, tiene varios competidores, unos más grandes que otros, pero aún no se tiene control sobre la totalidad del mercado, de hecho, en ciertos de lugares no existe una academia de artes.

La ubicación de la Escuela de Artes está estratégicamente analizada para que no solamente las personas que viven en esa área puedan acceder a los servicios, sino también personas de estratos socioeconómicos similares de localidades vecinas.

Nuestro servicio de enseñanza es diferenciador ya que contará con maestros altamente calificados con previa experiencia nacional e internacional, una planta administrativa idónea y capacitada para brindar un servicio al cliente excelente, una infraestructura que permite el desarrollo de las clases y que estará disponible para alquiler cuando se necesite.

El negocio es altamente rentable ya que existe una política de un mínimo de estudiantes por cada clase, los precios de las clases resultan atractivos para los consumidores, la escuela en si genera una nueva experiencia para la persona a la que ingresa y en las horas en las que no se dictarán clases todos los espacios de la Escuela se podrán alquilar generando un ingreso más.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.1 Análisis Macroentorno

3.1.1 Matriz de análisis macroeconómico

Las empresas colombianas por ser parte de una sociedad, son afectadas de manera positiva y negativa por algunos factores y su impacto. A continuación se muestran las principales oportunidades y amenazas para cada factor macroeconómico, con una calificación de alto (A), bajo (B) y medio (M).

	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO
	A	B	M	A	B	M	
Factores económicos							
Acceso al crédito	X						Es una oportunidad ya que hoy día existe gran cantidad y variedad de oportunidades de financiación para emprendedores. De igual manera el negocio de cooperativas que ejercen actividades de tipo financiero se ha fortalecido y posicionado.
Tasas de interés					X		Aunque en Colombia el mercado es regulado, y las tasas de interés con más competitivas que en otros países, hay manera de mejorar, ya que siguen siendo altas. ¹
Factores socioculturales							
Ingreso per cápita						X	El PIB per cápita de Colombia se ubica 30% por debajo de donde debería estar con respecto a su nivel de desarrollo ² . Para mejorar este indicador debe generar más

¹ STANGL, HERMANN. La inequidad de las Tasas de Interés. Valoración de empresas. Portafolio.co. Disponible en: <http://www.portafolio.co/opinion/blogs/valoracion-empresas/la-inequidad-las-tasas-interes>

² AFZAL, MOZ. jefe de inversiones global del banco suizo EFG Bank. A mejorar el PIB per cápita. Disponible en: <http://www.dinero.com/economia/articulo/mejorar-pib-per-capita/185122>

						riqueza para cada uno de sus habitantes, para lo cual debe tomar acciones, algunas de las cuales ya se han aplicado como reducir la deuda del gobierno del 45% al 35% del PIB y aumentar la inversión extranjera.
Nivel Educativo			X			Según el ministerio de Educación la calidad educativa de los colombianos es baja, las personas que logran llegar al nivel profesional educativo son muy pocas, comparado con el total de los ciudadanos. Para la empresa propuesta es vital el nivel educativo. En el nivel universitario deserta el 45,3 por ciento de los estudiantes. ³ Anexo 3.
Estratificación socio-económica			X			De acuerdo con un estudio elaborado por la superintendencia de servicios públicos domiciliarios la presencia de estratos altos en Colombia tiende a reducirse y por el contrario un elevado número de la población se está concentrando en los estrados 1, 2 y 3. De cada 100 colombianos 36 pertenecen al estrato uno, 27 al estrato dos, 22 al tres, 7 al cuatro, 4 al cinco y 4 al estrato seis. Anexo 2.
Población total	X					Según la Universidad del Rosario, en los últimos 50 años se ha presentado importantes cambios demográficos en Colombia, donde las tasas de fecundidad han disminuido, hay mayor expectativa de vida, menor mortalidad infantil, entre otros. Sin embargo comparado con otros países, la tasa de natalidad y tendencias de crecimiento poblacional sigue siendo alto. Anexo 1.

³ Preocupante brecha entre Bogotá y regiones en educación superior.

Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-6283181>

Factores político-legales						
Nivel de impuestos corporativos y personales			X			Colombia es uno de los países más desiguales del mundo, con mayor carga tributaria, pero un sistema tributario que no funciona como una herramienta distributiva. Esto hace una fuerte amenaza este factor.
Ley del salario mínimo			X			Ciudades como Bogotá se encuentra entre las más costosas del mundo, compitiendo con metrópolis como Nueva York, sin embargo al comparar el salario mínimo legal vigente, el de Colombia es realmente bajo. Dejando un margen de gasto bajo o nulo.
Legislación sobre propiedad industrial e intelectual						La protección que la ley colombiana otorga al Derecho de Autor se realiza sobre todas las formas en que se puede expresar las ideas, no requiere ningún registro y perdura durante toda la vida del autor, más 80 años después de su muerte, después de lo cual pasa a ser de dominio público. El registro de la obra ante la Dirección Nacional del Derecho de Autor sólo tiene como finalidad brindar mayor seguridad a los titulares del derecho. ⁴
Factores competitivos						
Innovación y mejora continua	X					Teniendo en cuenta la industria, cultura y la proyección de la empresa es una oportunidad, es algo nuevo, que aporta a todos los stakeholders.
Posicionamiento de imagen y marca de la empresa			X			Es una oportunidad ya que hay pocos competidores en el sector.

⁴ Propiedad intelectual. Disponible en:
<http://www.propiedadintelectualcolombia.com/site/>

Factor Tecnológico						
Nuevos productos y servicios de la competencia					X	A pesar de que hay pocos competidores, escuelas de artes que brinden un servicio completo, existen academias que ofrecen programas más informales y a menores costos.
Cualquier nueva tecnología que pudiera tener influencia en la compañía	X					Es una oportunidad, ya que al estar en la industria de la educación, cada día hay mayor cantidad de herramientas que apoyan la tarea de los docentes.

4.1.2 Análisis de las variables del macro entorno

Variables relevantes	Variables críticas	Calificación	Contexto país
Dimensión económica	Dimensión Económica	Dimensión Económica	Dimensión Económica
Tasa de crecimiento PIB	Tasa de crecimiento PIB	3	En los últimos años el PIB ha venido creciendo, lo que nos da un buen panorama en términos económicos.
Tamaño de la economía	Tamaño de la economía	4	La economía Colombiana ha logrado tener un dinamismo importante en los últimos años, ha logrado sobrellevar las crisis basado en políticas monetarias y fiscales lo que ha permitido tener un crecimiento paulatino.
Tasa de inflación	Tasa de inflación	3	El reporte de los últimos años nos muestra una tendencia estable en la inflación y esto genera estabilidad para el sector
Tipos de interés nominal y real Productividad Tipos de interés nominal y real Competitividad			
Dimensión Social y Cultural	Dimensión Social y Cultural	Dimensión Social y Cultural	Dimensión Social y Cultural
Crecimiento de la población	Distribución del Ingreso	3	La distribución del ingreso ha crecido sobre todo en la población de ingreso medio y bajo, por lo que los hábitos de consumo cambian.
Distribución del ingreso	Actitudes, preferencias del consumidor	5	
Nivel de pobreza			
Actitudes, preferencias del consumidor			
Dimensión política y reglamentaria	Dimensión política y reglamentaria	Dimensión política y reglamentaria	Dimensión política y reglamentaria
Estabilidad gubernamental	Leyes laborales, antimonopolio, marca, propiedad industrial.	2	En términos de personal y de constitución como empresa, es necesario estar actualizado y vigente por las implicaciones que podría tener
Leyes laborales, antimonopolio, marca, propiedad industrial.			
Impuestos y dividendos	Impuestos y dividendos	3	La legislación Colombiana tiene cambios permanentes por lo que este es un factor que puede llegar a ser crítico dependiendo de las variaciones específicas del sector
Controles cambiarios			
Normas sobre adquisiciones y fusiones			
Dimensión tecnológica	Dimensión tecnológica	Dimensión tecnológica	Dimensión tecnológica
Difusión del conocimiento	Difusión del conocimiento	2	
Acuerdos tecnológicos			
Transferencia de tecnología			
Dimensión ambiental	Dimensión ambiental	Dimensión ambiental	Dimensión ambiental
Desarrollo de sistemas de Gestión	Legislación medio ambiental	2	La legislación medio ambiental en Colombia cada año incluye mas exigencias en estos temas, dado que es una empresa que no va a hacer emisiones ni residuos contaminantes, el impacto es mínimo, pero es importante tenerlo en cuenta como iniciativa de RSE
Medioambiental			
Legislación medio ambiental			

www.dane.gov.co

www.banrep.gov.co

www.mineducacion.gov.co

3.1.3 Oportunidades y amenazas del entorno

Factores, Variables Críticas	Oportunidades			Amenazas			Impacto
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	
MERCADO							
1. Tamaño del mercado	X						Es una oportunidad ya que existen muy pocas organizaciones que se dediquen a la enseñanza del arte a nivel formal.
2. Tasa de crecimiento		X					Es una oportunidad porque aún hay campo por explorar.
3. Diferenciación de productos		X					Hay campo para la innovación.
COMPETENCIA							
1. No de empresas	X						El número de empresas es escaso
2. Tamaño de las empresas		X					Las pocas empresas que hay grandes en Colombia cuentan con un tamaño medio.
3. Productos Sustitutos					X		Existen servicios educativos similares en un formato menos formal pero que satisfacen la misma necesidad.
TECNOLÓGICOS							
1. Nuevos productos y servicios de la competencia					X		La diversificación del portafolio de la competencia puede absorber a los clientes/consumidores potenciales.
CULTURA							
1. Educación cultural y artística					X		No es un fuerte en la enseñanza primaria y secundaria.
2. Profesión de segundo nivel					X		La globalización enfatiza en carreras "lucrativas".

3.1.4 Resumen del análisis del entorno

Oportunidades	Impacto
Tamaño de Mercado	Es una oportunidad ya que existen muy pocas organizaciones que se dediquen a la enseñanza del arte a nivel formal.
Tasa de crecimiento	Hay mucho campo por explorar y esto facilita la innovación que se vaya a tener.
Diferenciación de productos	Existe campo para la innovación en los servicios educativos.
Número de empresas	Aun es escaso.
Tamaño de las empresas	Las pocas empresas que hay en la ciudad cuentan con un tamaño medio.
Amenazas	Impacto
Productos sustitutos	Existen servicios educativos similares en un formato menos formal pero que satisfacen la misma necesidad.

Nuevos productos y servicios de la competencia	La diversificación del portafolio podría absorber clientes potenciales.
Considerada como profesión de segundo nivel en el país	La globalización enfatiza en carreras lucrativas.
Educación cultural y artística	No es fuerte en la enseñanza primaria y secundaria

- Fuentes de Información

Banco de la República
 Banco Mundial
 Bancolombia
 Páginas Amarillas de Bogota
 Página web de la Academia de Artes Guerrero
 Página web de la Academia de Arte Talento
 Página web de la Academia de Arte Opra
 Página web de la Universidad Distrital – ASAB

3.2 Análisis del sector

4.2.1 Definición del sector

Según el artículo 14 del plan de desarrollo de Bogota Humana 2012-2016, existe un Programa Ejercicio De Las Libertades Culturales Y Deportivas.

El programa busca reconocer la dimensión específica de la cultura, el arte, la actividad física, la recreación y el deporte. Se busca superar las barreras que limitan las oportunidades para ejercer los derechos culturales y deportivos. El programa promueve el reconocimiento y el despliegue de las prácticas artísticas, culturales, recreativas y deportivas de las diferentes poblaciones, disminuyendo las barreras económicas, sociales, territoriales y mediando ante las barreras culturales que limitan su libre ejercicio y visibilización.

Así mismo, se fomentan las prácticas profesionales de los sectores culturales, artísticos, del patrimonio, la recreación, la actividad física y el deporte, mediante el mejoramiento de sus condiciones y contribuir a potenciar sus capacidades, cuidando el enfoque poblacional. Se promueve la apropiación y valoración de la actividad cultural y se fomenta la sostenibilidad de las acciones mediante el fortalecimiento de las organizaciones y los agentes del sector profesional y de las instituciones públicas de la cultura y el deporte.

Este programa promueve una idea de culturas en plural, en movimiento, ligadas a lo intercultural y a la diversidad y que no silencian los debates

culturales o dirigen los comportamientos. Se trata de apoyar diversas prácticas culturales que se mezclan, dialogan y debaten. Es una política que privilegia los deseos de los ciudadanos y pone el énfasis más en el amor y la potenciación de las formas diversas de vida que afirman la libertad de los individuos. Subyace la idea del potencial de transformación del entorno a través de prácticas culturales diversas.⁵

Tabla 1. Metas del Plan de desarrollo 2012-2016 Bogotá

Tabla No. 2 / METAS EJE 1 / una ciudad que supera la segregación y la discriminación: el ser humano en el centro de las preocupaciones del desarrollo.

Programa	Meta de impacto	Indicador de impacto	Línea base	Fuente y año	Proyectos
Ejercicio de las libertades culturales y deportivas. Sector responsable: - Cultura	1) Aumentar 35% la cobertura de la oferta a bienes y servicios culturales, recreativos y deportivos ofrecidos por el sector público y/o en alianza con el sector privado, en condiciones de equidad inclusión y no segregación.	1) Cobertura de bienes y servicios culturales, recreativos y deportivos ofrecidos por el sector público y/o en alianza con el sector privado.	1) 6.311.459 asistencias en actividades recreativas. 5.045.945 asistencias en actividades culturales.	1) SCRD; 2011. 2) SCRD; 2011. 3) No aplica. 4) EBC - 2011. 5) No aplica. 6) N.D.	Arte, cultura y patrimonio en la transformación.
	2) Aumentar 60% la formación de organizaciones y agentes del sector cultura, recreación y deporte.	2) Porcentaje de organizaciones y agentes del sector cultura, recreación y deporte formados en talento humano.	2) 330 agentes y organizaciones del sector formados.		Cotidianidad libre y activa.
	3) Implementar el diálogo intercultural en 60% de las acciones del sector público o en alianza con el sector privado.	3) Porcentaje de personas que practican actividades artísticas en Bogotá.	3) 16,8%		
	4) Aumentar 5% la práctica artística y deportiva de los habitantes de Bogotá.	4) Número de oportunidades de trabajo en actividades del sector cultura, recreación, deporte y actividad física, generadas.	4) No aplica. La línea de base está relacionada con una acción.		
	5) Generar 5.000 oportunidades de trabajo en actividades del sector cultura, recreación, deporte y actividad física.	5) Porcentaje de producción artística y cultural por estímulos y apoyos del sector público.	5) El dato de la línea de base no se encuentra disponible.		
	6) Aumentar 10% la producción artística y cultural estimulada o apoyada por el sector público.				

Fuente: Plan de desarrollo 2012-2016

4.2.2 Empresas que constituyen la industria

A continuación se muestran las empresas de la competencia más importantes de Bogotá, algunas con su fecha de creación y los servicios que ofrecen.

- ZOLUSHKA BALLETS ESTUDIO. 1998. Ballet, Jazz, Contemporáneo
- NIJINSKY ESCUELA DE FORMACION ARTISTICA. Academia de ballet, danza folclórica, flamenco, danza internacional, clases de música, violín, cursos de teatro, cursos para niños, jóvenes y adultos.
- ACADEMIA DE BALLETS CLÁSICO CONNIE. Ballet

⁵ Plan de desarrollo. Disponible en:

http://www.sedbogota.edu.co/archivos/SECTOR_EDUCATIVO/proyectos%20de%20inversion/2013/junio/PLAN-DESARROLLO2012-2016.pdf

- ACADEMIA DE ARTES GUERRERO. 1987. Artes Plásticas y Música, Danza, Producción de Sonido, Teatro y Medios Digitales, Programas Académicos y Técnico, Talleres de Extensión, Seminarios, Diplomados, Conferencias y Cursos Vacacionales.
- ACADEMIA DE ACTUACION BARAJAS. 1987. Teatro
- ESCUELA DE DANZA PETIPA. 2001 .Ballet, jazz, tap, danza contemporánea y hip-hop.
- MISI ESCUELA DE TEATRO MUSICAL. 1987. Música, Danza, Teatro, Canto, Arte Baile, Jazz, Ballet, Tap, Técnica Vocal, Expresión Corporal.
- BALLARTE. 1995. Ballet
- ESCUELA DE DANZA UMAIMA SHEK. 1998. Ballet clásico, Hip Hop, Danza Contemporánea, Flamenco, árabe, Alineamiento corporal, ritmos latinos, tap, jazz.
- ACADEMIA ARTES MUSICA CANTO INSTRUMENTOS OPRA. 1999. Música, audio, baile, ballet, artes visuales, actuación, modelaje, cocina.
- BALLETT DANZASTUDIO. 1999. Ballet Clásico, Jazz, Stretching, Entrenamiento físico, talleres relacionados con las artes escénicas.
- BALLETT ANNA PAVLOVA. 1961. Ballet, danza experimental.
- ESCUELA DE FORMACION ARTISTICA MATICES.
- BALLETT CARLOTTA GRISI. Ballet. 1995
- ESCUELA DE BALLETT CASA DANZA. 2013. Ballet, Jazz y Danza Española
- STARS TRAINING ACTORS. 2003. Actuación para televisión y películas.
- ESCUELA DE MUSICA, AUDIO Y VIDEO FERNANDO SOR. Música, audio, video.
- FUNDACIÓN BATUTA. Plan de formación musical.
- RODRIGO LEAL ESCUELA DE MUSICA. Piano y teclados, violín, guitarra, técnica vocal.
- ALLEGRO ESCUELA DE MUSICA. 2003. Estimulación musical, exploración rítmica, música y danza, percusión folclórica, música colombiana para adultos, coro adultos.
- MUSICA VIVA. 1989. Mamá bebe, Pre.Suzuki, expresión musical, técnica vocal.
- ESCUELA DE MUSICA GENTIL MONTAÑA. 2001. Fundamentación musical
- ESCUELA DE ARTE TALENTOS. dibujo, pintura, modelado en plastilina, clases de fotografía para niños y adultos
- ACADEMIA DE ARTES FÁBULA. 2000. Bellas artes e ilustración.

4.2.3 Participación del sector en la economía nacional

Las artes escénicas, y en general la cultura, representan un sector económico relevante en el desarrollo de un país. La generación de empleo y los aportes al PIB así lo demuestran.

La participación del sector cultural en la economía fue del 0.91% al PIB en el año 2001 y de 2.08% en el año 2002, siendo la participación de las artes escénicas igual al 1.54% dentro del sector cultural para el año 2002, realizando transacciones anuales por valor de uno punto cinco (1,5) billones de pesos. Para el año 2004 el aporte de la cultura al PIB fue de 1.77%, lo cual muestra una capacidad significativa de este sector para contribuir en el crecimiento del país.⁶

4.2.4 Definición del tipo de mercado de acuerdo con la teoría microeconómica

El mercado de las instituciones dedicadas a la enseñanza del arte se encuentra en un mercado abierto de competencia perfecta. Es un mercado de servicios.

4.2.5 Factores de que determinan el precio en el mercado

Al ser una competencia perfecta, el precio del mercado va relacionado y es influido por los costos de la institución. Aunque existe competencia, cada empresa maneja diferentes precios dependiendo de la ubicación, la calidad de los docentes y los valores agregados que tengan. Como los servicios que se prestarán no son de primera necesidad, el rango de precios es muy grande.

4.2.6 Competencia internacional

En Bogotá la competencia internacional se ve reflejada en los talleres y cursos que se dictan esporádicamente por maestros internacionales, pero no existe una escuela internacional que esté radicada en Bogotá.

La exportación de talento colombiano no es muy alta, pero una de las ideas del negocio es poder preparar artistas desde pequeños para que puedan desarrollarse en ambientes culturales internacionales.

3.3 Análisis de Competitividad:

Un análisis de competitivo tiene por objeto identificar el tipo de ventaja competitiva que una empresa posee en la actualidad y evaluar la medida en la que esta ventaja se puede mantener en el corto, mediano y largo plazo, teniendo en cuenta la situación de sus competidores. Por ventaja competitiva se entienden las características o atributos de un producto o marca que le dan una superioridad sobre sus competidores.

⁶ Ministerio de educación. Disponible en:
<http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-299979.html>

3.3.1 Análisis de la cartera de negocio

Nuestra cartera de negocios está compuesta por dos UEN formadas cada una por líneas de negocio que se explican a continuación: 1. Enseñanza del arte 2. Alquiler de la infraestructura

1. Enseñanza el arte

- Arte Escénico: Amplia variedad de cursos para todas las edades, adaptados a las necesidades actuales del mundo artístico, dictados por profesionales de alta calidad.
- Arte Musical: Crear, producir y ejecutar obras musicales en diferentes géneros, entendiendo las herramientas teóricas y gramaticales del lenguaje musical, los métodos de producción, la contextualización histórica y visual, enmarcado en un sentido ético, técnico, artístico y conceptual.
- Arte Plástico: Expresar a través del arte, de una forma coherente, con un adecuado manejo de las nociones fundamentales técnicas, teóricas y prácticas de la plástica bidimensional, a un nivel altamente competitivo.

2. Alquiler de la infraestructura

- Alquiler de los salones, instrumentos, sonido y demás infraestructura a grupos de danza, teatro, música y arte plástico que lo solicite.

Para cada UEN existen competidores directos y potenciales. Hay algunos que llegan a ser competencia de todas juntas.

Una ventaja en el sector de la enseñanza del arte es que en Colombia aún falta mucho por explorar, comparado con países netamente artísticos, lo cual se convierte en un reto con grandes posibilidades para la idea de negocio.

3.4 Análisis de la posición competitiva

3.4.1 Competidores Reales

Según Kotler, existen cuatro niveles de competidores (Kotler Ph 1993)

1. Una empresa puede considerar competidores a otras empresas que ofrecen productos y servicios similares a los mismos clientes, a precios similares.
- 2, En un sentido más amplio, una empresa puede considerar competidores a todas las empresas que fabrican el mismo producto o tipo de productos.
3. En un sentido más amplio, una empresa puede considerar sus competidores como todos los fabricantes de productos que proporcionen el mismo servicio.

4. En un sentido todavía más amplio una empresa puede considerar sus competidores como todas las empresas que compiten por el mismo valor de consumo.⁷

Teniendo en cuenta lo anterior se puede afirmar que los competidores reales son todas las empresas, escuelas, fundaciones, academias y demás establecimientos con ánimo de lucro cuya actividad económica principal se base en la enseñanza del arte escénico, musical y plástico especialmente a niños y jóvenes.

3.4.2 Competidores potenciales

Existen varias empresas para las cuales nuestro segmento de mercado actualmente no representa mayor atractivo, o nuestro segmento puede ser una extensión de su actividad. En este caso se ubican los colegios y universidades que tengan dentro de sus actividades extracurriculares los servicios prestados por la escuela de arte, base de este plan de negocio.

Otros competidores potenciales son los cuales satisfacen una necesidad similar, para nuestro segmento más joven, y es el aprovechamiento del tiempo libre. En este caso todas las actividades deportivas y de ocio son competidores, ya que atacan a un segmento deseado por nuestra empresa. Por ejemplo las escuelas de fútbol, de manualidades, gimnasia, etc.

4.4.3 Matriz del perfil competitivo

Luego de analizar cuáles son los competidores directos y potenciales, y las diferentes UEN, a continuación se realiza la Matriz del perfil competitivo, la cual pretende comparar tres empresas que tienen similares servicios.

A continuación se muestra un poco de cada competidor, toda la información es tomada de las páginas web oficiales.

Escuela de Artes Guerrero:

Innovando, arriesgando y creyendo en el futuro del arte y de los artistas de nuestro país, se funda en 1987. La Academia de Artes Guerrero; Desde entonces ha sido pionera en el desarrollo de proyectos culturales y de formación de miles de jóvenes, adultos y niños, que han encontrado en

⁷ KOTLER, Philip. Competencia. Disponible en:
<http://www.apuntesfacultad.com/resumen-libro-de-kotler-comercializacion.html>

nuestros programas las herramientas necesarias para abrir sus experiencias a la creación.

Hemos especializado nuestros programas, en las áreas de Artes Plásticas y Música, Danza, Producción de Sonido, Teatro y Medios Digitales; que ofrecen, además de formación en Programas Académicos y Técnico, Talleres de Extensión, Seminarios, Diplomados, Conferencias y Cursos Vacacionales.

MISIÓN

Formar artistas íntegros que equilibren su conocimiento teórico y técnico, con un profundo sentido social y humanista. Seres honestos y transparentes, capaces de sentir, comprender y crear nuevas realidades a través de la creación plástica, visual, sonora y escénica.

VISIÓN

Ser la Institución de formación artística más sólida en Colombia, ejemplo de transformación y vanguardia para el mundo, en la que los estudiantes encuentren alternativas claras para abordar el estudio, la investigación y la producción artística en sus diferentes campos de expresión, generando y fortaleciendo programas únicos y gestionando proyectos de gran impacto social, estructurando políticas culturales y pedagógicas que aporten herramientas de crecimiento interior al ser humano.⁸

Academia de Artes Opra:

OBJETIVOS

- Ofrecer una formación de calidad dirigida a personas con talento e interés por la música, el audio, las artes escénicas, las artes visuales y el emprendimiento.
- Aportar a la escena artística de la ciudad, del país y del mundo, montajes y proyectos artísticos realizados por artistas competitivos, motivadores, positivos, que saben trabajar en equipo, hacer lo correcto y orgullos de ser colombianos.
- Ofrecer un productivo esparcimiento para el tiempo libre y una oportunidad de compartir con otros una afición común.
- Promover las actividades en música, audio, danzas, artes visuales, actuación y modelaje como enriquecimiento cultural y desarrollo personal.

⁸Nuestra Academia. Academia de Artes Guerrero. Disponible en: <http://artesguerrero.edu.co/la-academia/quienes-somos/>

- Preparar los futuros profesionales de carreras en las áreas de música, audio, baile, ballet, artes visuales, vídeo, actuación, y emprendimiento, para el ingreso a cualquier programa profesional de OPRA, Bogotá, Colombia o el mundo.
- Preparar a los estudiantes que ven en OPRA la fuente de herramientas teóricas y prácticas para desarrollar su carrera profesional, sus propios proyectos, artísticos y/o emprendedores, con los cuales iniciar o complementar su vida laboral.
- Aportar a los estudiantes de OPRA una visión clara y amplia de todos los aspectos del quehacer artístico, escénico, musical, emprendedor, y darles las herramientas y experiencia suficiente para saber cómo involucrarse en la industria del entretenimiento con asertividad.
- Ofrecer una educación de calidad, práctica, efectiva y motivacional, para el desarrollo del talento en música, artes escénicas, artes visuales y emprendimiento, en la cual los estudiantes no desaprovechen ni una gota de entusiasmo ni un segundo de tiempo, en desarrollar su capacidad de crear y construir sus propios proyectos con pertinencia y asertividad en el mundo actual.

BENEFICIOS

OPRA está desde el año 1999.

- Con tres sedes en Bogotá, La Castellana, Cedritos y Modelia, se evitan los desplazamientos largos y desgastantes. Sabemos que tu tiempo es oro.
- Con aprobación de Secretaría de Educación Distrital Resolución 12 - 0154. para Estudios Musicales y la Resolución 12 - 020. Para 9 programas de Estudios Teatrales y Escénicos dentro de los que están Actuación, Composición Dramática y Escénica, Daza Técnica, Bailes Actuales, Emprendimiento Artístico y más. Muy pocas escuelas pueden certificar a sus estudiantes, OPRA sí.
- Fundada y dirigida por un Director Coral de la Universidad de los Andes graduado en 1995. Con más de 20 años de experiencia en pedagogía, composición y producción musical para TV en programas como Brújula Mágica, Verde Manzana, Club 10 Caracol, Historias de Inventos, Séptima Puerta, entre otros.
- El Enfoque General de OPRA en sus cursos y programas de Música es hacia lo Actual, Práctico y Efectivo. Se ve algo de música clásica, jazz y folclor colombiano dentro de la formación técnica de los estudiantes, pero no estamos enfocados exclusivamente a ninguno de esos repertorios. Consideramos que lo más importante es la creatividad y la visión de cada artista, no de la escuela.

- Dentro de nuestra metodología motivacional se prefiere trabajar con el repertorio del gusto de los estudiantes. Contribuimos a construir su proyecto artístico personal.
- Se promueve el respeto por la diferencia, la interdisciplinariedad, el trabajo en equipo y la sana competencia. Por eso son clases semi personalizadas, de 2 a 4 estudiantes, con una duración de dos horas académicas de 50 minutos.
- Instalaciones adecuadas para cada propósito y dotación suficiente para cada estudiante. Sin que tragues smog, ruido ni corras peligro al llegar o salir de la escuela.
- Donde puedas parquear.
- Donde te puedas relacionar bien.
- Donde no seas un código más.
- Precios mensuales o semestrales.
- Con Servicio de Transporte Puerta a Puerta.
- Con Crédito para Estudiar.
- Donde puedas tener Ahorros para Estudios
- Con programas propedéuticos, en los que cualquier estudio que hagas es certificable y homologable en el siguiente.
- Alternativas de Horarios e Intensidades
- A partir del 2014, Programas Profesionales de 8 semestres en: 1) Música, 2) Audio, 3) Artes Escénicas, 4) Artes Visuales y 5) Administración de Empresas con enfoque creativo y emprendedor.
- A partir del 2014 una especialización en Administración de Empresas tipo MBA (Master of Business Administration) de 4 semestres con enfoque creativo y emprendedor.
- A partir del 2014, Certificado de Calidad ISO 9001 versión 2008.
- Con Almacenes en cada una de nuestras sedes, en donde encontrarás todo lo que necesitas para ser un artista y/o estudiar en OPRA: Instrumentos Musicales y accesorios, Equipos de audio, video y fotografía, ropa para ballet y baile, materiales para dibujo, pintura, Computadores, Tablets y Accesorios.⁹

⁹ Opra. Disponible en: <http://opra.us/opra/beneficios>

Escuela de Formación Artística Matices

MISION

La escuela de formación artística Matices es una entidad privada que busca, a través de sus diferentes programas de formación, generar espacios pedagógicos de participación, fomento, y desarrollo artístico - cultural en las áreas de música, danza y artes plásticas, brindando alternativas lúdicas a niños, jóvenes y adultos de la ciudad de Bogotá que busquen experiencias enriquecedoras en las diferentes expresiones del arte.

Para ello, la escuela cuenta con una amplia experiencia en procesos de formación artística así como personal docente calificado, infraestructura y los recursos físicos necesarios para ofrecer programas de alta calidad.

MODELO PERSONALIZADO

La metodología implementada en los diferentes programas de formación artística contempla un modelo de personalización en el que maestro-estudiante crean un vínculo de proximidad que le permite al maestro hacer un seguimiento y evaluación permanente del desempeño individual del estudiante, pudiendo así crear y desarrollar estrategias pedagógicas que logren satisfacer los propósitos e inquietudes del estudiante en relación a su propio proceso. El modelo personalizado se lleva a cabo en sesiones individuales y en algunos programas en grupos de no más de 6 personas.¹⁰

Factores claves del negocio	Escuela de Arte Imaginate SAS			Academia de Artes Guerrero			Academia de Artes Opra			Escuela de Formación Artística Matices		
	C	P	I	C	P	I	C	P	I	C	P	I
1. Ubicación	4	12	48	4	12	48	5	12	60	3	12	36
2. Precio	4	15	60	3	15	45	4	15	60	4	15	60
3. Calidad del servicio	5	8	40	5	8	40	4	8	32	4	8	32
4. Talento Humano	5	11	55	5	11	55	4	11	44	4	11	44
5. Responsabilidad social	4	6	24	4	6	24	3	6	18	3	6	18
6. Innovación	5	8	40	5	8	40	4	8	32	3	8	24
7. Crecimiento	3	8	24	4	8	32	3	8	24	2	8	16
8. Ventas	4	12	48	5	12	60	4	12	48	3	12	36
9. Margen de utilidad	4	10	40	4	10	40	4	10	40	3	10	30
10. Número de clientes	3	10	30	5	10	50	5	10	50	3	10	30
Totales		10	40		10	43		10	40		10	32
		0	9		0	4		0	8		0	6

¹⁰ Quienes Somos. Disponible en: <http://www.escueladeartematices.com/>

C : CALIFICACIÓN

P: PONDERACIÓN (NIVEL DE IMPORTANCIA)

I: INDICE PONDERADO = (C*P)

La Matriz de perfil competitivo nos muestra que el competidor Academia de Artes Guerrero, por su antigüedad y experiencia es el que obtuvo los mayores puntajes en los 10 factores claves de negocio. Esto indica que se debe analizar muy bien a esta empresa para hacer benchmarking con sus principales fortalezas, como también analizar sus debilidades para no repetir las y mejorarlas a interior de nuestra empresa.

3.5 Análisis de las 5 fuerzas competitivas

Grado de rivalidad competitiva

La competencia de las empresas del sector educativo del arte es ligeramente moderada en virtud al limitado número de empresarios o artistas que se arriesgan a montar negocios relacionados con esta actividad y el alto mercado disponible para explorar.

Barreras de entrada al mercado y barreras de salida

Las barreras de entrada no son muy altas ya que el gobierno actualmente está colaborando con el emprendimiento de las empresas pequeñas, además al ser el mercado una competencia perfecta, las barreras de entrada y salida no son altas.

Efecto de bienes sustitutos y complementarios

Aunque existen diferentes empresas dedicadas al mismo objetivo, según nuestra experiencia, un buen servicio administrativo, educativo y de proyección a futuro para los alumnos, significa un gran atractivo para nuestro nicho de mercado. La meta no es quitar clientes a la competencia, sino hacer del arte un atractivo hobby o forma de vida para atraer nuevos clientes. Es decir crear factores diferenciadores.

Análisis del poder de negociación de los compradores

En este mercado el poder de negociación de los compradores es nulo en virtud a que el precio corresponde a costos, gastos y utilidad racional de acuerdo al sector y al segmento de mercado que se quiere satisfacer.

Análisis del poder de negociación de los proveedores

Los proveedores son el personal administrativo, los maestros y el personal de mercado, los cuales tienen un poder de negociación medio – alto, debido a que

en el caso de los profesores, sus salarios corresponderán al perfil exigido y en el caso de los demás, podrá llegar a acuerdos que sean favorables para la organización de acuerdo a políticas preestablecidas.

3.6 Análisis D.O.F.A.

3.6.1 Análisis externo

Oportunidades

- Acceso al crédito
- Población total: existencia de un amplio mercado por explorar
- Ley del salario mínimo
- Legislación sobre propiedad industrial e intelectual
- Cualquier nueva tecnología que pudiera tener influencia en la compañía
- Crecimiento del PIB
- Tamaño de la economía
- Tasa de inflación
- Estabilidad gubernamental

Amenazas

- Tasas de interés
- Ingreso per capita
- Nivel educativo de la sociedad bogotana en general
- La mayoría de la población se concentra en los estratos 1, 2 y 3.
- Nivel de Impuestos corporativos y personales
- Nuevos productos y servicios de la competencia
- Productos sustitutos
- Educación cultural y artística
- Arte considerado como profesión de segundo nivel

3.6.2 Análisis interno

Fortalezas

- Innovación y mejora continua
- Posicionamiento de imagen y marca de la empresa
- Tener al cliente como la persona más importante de la organización
- Existencia permanente de clientes
- Disponibilidad de personal calificado

- Infraestructura adecuada para cada especialidad
- Precios competitivos
- Entorno amigable (seguridad)
- Políticas de funcionamiento basadas en un ambiente “verde” que mitigue el daño ecológico
- Cumplimiento estricto de normas de funcionamiento
- Clases personalizadas

Debilidades

- Limitación de personal administrativo capacitado en los temas del negocio
- Capacidad instalada limitada
- Incertidumbre con el retorno de la inversión
- Carencia de parqueaderos
- Dificultad en la consecución de “back ups”

4. ESTUDIO Y ESTRATEGIA DE MERCADEO

5.1 Mercado Potencial

Principalmente el mercado total al que van dirigidos los servicios de la Escuela de Arte es en la ciudad de Bogotá en Colombia, especialmente las localidades de Suba, Usaquén, Engativá, Barrios Unidos y Chapinero, aunque no se descarta que a futuro se extienda la cobertura. Estas localidades son escogidas por las características socioeconómicas y educativas con las que cuenta. En los **Anexos 2 y 3** se puede evidenciar lo anteriormente escrito.

Aproximadamente la población que constituye estas localidades es de 2'418.070¹¹.

Las características de los consumidores y clientes se basan en diferentes rasgos como el nivel social, económico, cultural y educativo. En especial los servicios van dirigidos a niños y adultos que gusten del arte, que quieran utilizar su tiempo libre de manera productiva, enriquecedora y divertida, que tengan como proyecto de vida el arte, ya sea escénico, musical o plástico. También

¹¹ Población por grupos de edad según localidad. Disponible en: <http://portel.bogota.gov.co/galeria/poblacionedadporlocalidad.pdf>

algunos de nuestros servicios puedes ayudar a la timidez, falta de atención, motricidad fina y gruesa, memoria entre otros aspectos positivos.

5.1.1 Hábitos de consumo

La mayoría de los cursos, clases y talleres se efectuarán en las horas de la tarde, entre las 3:00 y las 9:00 pm, ya que en este lapso de tiempo la mayoría de los niños y jóvenes terminan sus jornadas escolares y universitarias y buscan actividades extracurriculares para realizar. Entre las más comunes está realizar deportes, refuerzos escolares y los servicios prestados por la Escuela de Arte.

Otro servicio que se genera de las clases y los talleres, son las presentaciones, las galerías y los recitales musicales, los cuales generan otra clase de clientes.

5.1.2 Sensibilidad a los precios

Por ser un servicio que no suple una necesidad básica, la sensibilidad al precio es baja. Este servicio está dirigido a personas y familiar con un poder adquisitivo estable y alto. Este precio representa la calidad del personal y de las instalaciones, como también la “garantía” del servicio prestado.

5.1.3 Preferencias del consumidor

Por tratarse de un servicio, las preferencias de los consumidores se basan en la ubicación de la Escuela de Arte, en términos de cercanía, también las preferencias tienen relación con el lugar, la infraestructura, la seguridad del sector, la experiencia de los maestros y la empresa.

5.2 Mercado Meta

La **Estrategia de varios segmentos** es la más adecuada para este tipo de negocio ya que de acuerdo a nuestro segmento de mercado está dividido en dos segmentos los cuales son familias de estratos socioeconómico medio, medio- alto y alto con hijos de 3 a 16 de las localidades de Usaquén, Chapinero y Suba con tendencias artísticas y personas de estratos socioeconómico medio, medio- alto y alto a partir de los 17 años de las localidades Usaquén, Chapinero y Suba con tendencias artísticas.

Nuestra población objetivo es de 87.201 personas.

	Estrato socioeconómico			Total	Edad		Total población objetivo por edad	Población objetivo con practicas artísticas y consumo cultural
	Medio	Medio-Alto	Alto		Niños de 5 a 14 años	de 14 a 64 años		
Usaquen	132.790	60.766	73.298	266.854	47.767	192.135	239.902	38.384
Chapinero	42.379	12.879	46.760	102.018	12.752	76.411	89.164	12.929
Suba	152.745	102.468	9.382	264.595	58.740	187.069	245.809	35.888
								87.201

Fuente: Realización propia con base en los de abajo

Según las estadísticas de la Secretaría Distrital de Planeación los datos son los siguientes:

Cuadro 33
Bogotá D.C. Población por estrato socioeconómico según localidad
2011

Localidad	Estratos							Total
	Sin estrato	Bajo - bajo	Bajo	Medio - bajo	Medio	Medio - alto	Alto	
1 Usaquén	6.324	24.938	32.134	144.523	132.790	60.766	73.298	474.773
2 Chapinero	1.069	4.893	19.087	6.711	42.379	12.879	46.760	133.778
3 Santa Fe	1.595	9.903	70.020	19.543	7.630	642	660	109.993
4 San Cristóbal	2.449	31.885	315.539	59.897	-	4	25	409.799
5 Usme	8.783	177.765	196.298	23	3	2	2	382.876
6 Tunjuelito	2.555	-	116.068	83.220	-	-	-	201.843
7 Bosa	27.150	29.764	509.372	16.770	-	-	-	583.056
8 Kennedy	7.237	7.465	539.222	444.872	21.153	-	-	1.019.949
9 Fontibón	5.758	8	70.094	169.962	96.793	3.294	-	345.909
10 Engativá	9.858	6.920	213.995	582.996	29.953	-	-	843.722
11 Suba	18.023	2.748	403.049	380.699	152.745	102.468	9.382	1.069.114
12 Barrios Unidos	3.636	-	-	126.069	96.434	7.642	-	233.781
13 Teusaquillo	640	-	-	18.747	119.123	8.073	-	146.583
14 Los Mártires	402	-	8.117	82.448	6.959	-	-	97.926
15 Antonio Nariño	2.553	-	5.014	100.740	-	-	-	108.307
16 Puente Aranda	8.785	-	617	249.039	-	-	-	258.441
17 La Candelaria	1.234	102	12.354	10.454	-	-	-	24.144
18 Rafael Uribe Uribe	6.370	34.810	189.871	146.564	-	-	-	377.615
19 Ciudad Bolívar	8.105	370.900	236.356	24.572	2	1	1	639.937
20 Sumapaz	-	3.435	1.755	606	227	102	133	6.258
Total	122.526	705.536	2.938.962	2.668.455	706.191	195.873	130.261	7.467.804

Fuente: DANE - SDP, Proyecciones de población según localidad, 2006 - 2015

Cuadro 63
Bogotá D.C. Prácticas Artísticas
2009

Localidad	SI	%	No	%	HS/HR	%	Total
1 Usaquén	61.414	16,9	296.062	81,4	6.202	1,7	363.678
2 Chapinero	14.520	12,9	96.800	86,2	937	0,8	112.257
3 Santa Fe	12.495	16,4	61.947	81,4	1.647	2,2	76.088
4 San Cristóbal	59.526	20,0	236.934	79,7	995	0,3	297.455
5 Usme	38.767	15,8	204.011	83,4	1.972	0,8	244.750
6 Tunjuelito	21.882	14,4	130.083	85,4	447	0,3	152.411
7 Bosa	57.229	14,4	339.330	85,4	688	0,2	397.247
8 Kennedy	119.483	16,5	598.341	82,6	6.808	0,9	724.632
9 Fontibón	39.789	15,8	208.726	82,8	3.632	1,4	252.146
10 Engativá	111.539	17,4	522.291	81,7	5.733	0,9	639.562
11 Suba	112.213	14,6	647.976	84,2	9.384	1,2	769.572
12 Barrios Unidos	37.406	20,4	145.357	79,2	804	0,4	183.567
13 Teusaquillo	27.273	22,0	95.903	77,5	607	0,5	123.783
14 Los Mártires	13.221	17,6	60.537	80,6	1.349	1,8	75.107
15 Antonio Nariño	14.770	18,3	65.760	81,3	345	0,4	80.874
16 Puente Aranda	35.045	17,8	160.617	81,6	1.220	0,6	196.882
17 La Candelaria	2.732	14,9	15.454	84,5	95	0,5	18.281
18 Rafael Uribe Uribe	49.483	18,1	222.203	81,2	2.039	0,7	273.725
19 Ciudad Bolívar	55.505	12,9	370.172	86,1	4.204	1,0	429.881
Total	884.287	16,3	4.478.504	82,8	49.107	0,9	5.411.898

Fuente: Encuesta Bienal de Culturas 2009

Cuadro 21
Usaquén. Distribución de población por grandes grupos de edad
2005, 2011 y 2015

Grandes grupos	2005	2011	2015
0-14	22,0	19,3	17,9
15-64	70,6	71,9	72,0
65 y más	7,4	8,8	10,1
Total (%)	100	100	100

Fuente: DANE, Censo General 2005
 DANE - SDP, Proyecciones de población según localidad, 2006 – 2015

Cuadro 21
Chapinero. Distribución de población por grandes grupos de edad
2005, 2011 y 2015

Grandes grupos	2005	2011	2015
0-14	15,6	13,7	12,5
15-64	74,9	75,2	74,9
65 y más	9,5	11,2	12,7
Total (%)	100	100	100

Fuente: DANE, Censo General 2005
 DANE - SDP, Proyecciones de población según localidad, 2006 – 2015

Cuadro 21
Suba. Distribución de población por grandes grupos de edad
2005, 2011 y 2015

Grandes grupos	2005	2011	2015
0-14	26,5	23,6	22,2
15-64	68,4	70,3	70,7
65 y más	5,0	6,0	7,1
Total (%)	100	100	100

Fuente: DANE, Censo General 2005
 DANE - SDP, Proyecciones de población según localidad, 2006 – 2015

5.3 Estrategia de Servicio

Marca: Imaginarte, Escuela de arte

Slogan: Deja Brillar tu talento...

Imagen:



5.3.1 Servicios

Los servicios que se prestarán se dividen en 2 Unidades Estratégicas de Negocio. A continuación se explica detalladamente cada línea de negocio y sus servicios.

ENSEÑANZA DEL ARTE		
ESCÉNICO	MUSICAL	PLÁSTICO
Todas las clases se dictarán de acuerdo al rango de edad.	Todas las clases se dictarán de acuerdo al rango de edad.	Todas las clases se dictarán de acuerdo al rango de edad.
Las clases que se impartirán son: 1. Ballet 2. Jazz 3. Danza Contemporánea 4. Folclore Colombiano 5. Stretching	Las clases que se impartirán son: 1. Lectoescritura musical 2. Instrumentos de cuerda 3. Instrumentos de viento 4. Instrumentos de	Las clases que se impartirán son: 1. Perspectiva y planos 2. Teoría del color 3. Figura humana 4. Escultura 5. Pintura

	percusión 5. Técnica Vocal 6. Piano – Organeta	
--	--	--

ALQUILER DE LA INFRAESTRUTURA
Desde las 7:00 am hasta las 2:00 pm de lunes a viernes todos los salones serán alquilados a grupos de danza, teatro y música. Los equipos e instrumentos tendrán un costo adicional por su préstamo y se hará un contrato de alquiler para cada uno. Siempre habrá presente un representante de la Escuela de Arte mientras se realice el alquiler.

5.3.3 Garantía del servicio: La garantía está relacionada con el cumplimiento de la asistencia por parte de los alumnos a las clases en su totalidad (porcentaje máximo de ausencias = 20%) y del óptimo desarrollo del estudiante. Cada mes el alumno será evaluado de manera holística en lo que concierne a las clases de arte por los maestros, en donde se afirmará si el estudiante tuvo o no un óptimo desarrollo y rendimiento.

5.4 Estrategia de Precio

Los servicios que ofrece la academia serán acordes al servicio prestado con el objetivo de que las personas tengan diferentes opciones de acuerdo a su poder adquisitivo y está definido de acuerdo a las siguientes variables

5.4.1 Costo

Dentro del costo esta la inversión inicial, el arrendamiento, la adecuación y el mantenimiento del espacio físico y así mismo la renovación de los instrumentos y elementos. El local o casa en la que se va a instalar la escuela, los salarios de los profesores y los servicios públicos. Por ser un servicio no tiene gastos de producción.

A partir de este costo está estimado tener un margen de contribución del 35% y definir el punto de equilibrio para alcanzar cubrir el gasto, el costo y a partir de eso llegar al margen de contribución.

5.4.2 Canales de distribución

Por ser un servicio no tenemos proceso de distribución del producto por lo que no afecta el costo.

5.4.3 Competencia

Respecto a la competencia, teniendo en cuenta que ofrece productos similares se mantendrá inicialmente un precio entre un 2% y 4% más bajo que el del

promedio mercado con el fin de tener acceso a clientes por competencia en precio y que conozcan el servicio. En una siguiente etapa dependiendo del posicionamiento y la respuesta del mercado debe estar igual o similar al de la competencia.

5.4.4 Promoción

La promoción se traslada al costo del producto por lo que se debe tener en cuenta a la hora de hacer el cálculo del precio.

La estrategia de precio sería la de precio promedio del mercado.

5.4.5 Precios

Matricula vitalicia: \$80.000

Mensualidad por clase: 2 horas académicas:

2 clases a la semana: \$170.000

3 clases a la semana: \$ 210.000

4 clases a la semana: \$240.000

5 clases a la semana: \$260.000

Más de 5 clases: \$280.000

Mínimo los alumnos deben tomar una clase 2 veces a la semana, eso se hace para que sea rentable la actividad económica y para que se vea el avance en los estudiantes.

5.5 Estrategia de Plaza

La estrategia es venta directa en una casa o local de aproximadamente 300 m2 que cuente con una acústica y salones adecuados para adecuar salones de teatro danza y música ubicada en el norte de la ciudad de Bogotá.

La distribución es exclusiva por tener solo un punto y los clientes deben llegar al sitio de venta.

4.6 Estrategia de Promoción (Comunicación)

5.6.1 Venta Personal

Número de vendedores: 2

Sitio de venta: Punto de venta (academia)

Forma de venta:

Venta a los clientes que llegan al punto de venta. Los vendedores deben iniciar la venta con un recorrido por las instalaciones, luego mostrar los resultados y evolución a través de fotos y videos de alumnos y deben tener como argumento de venta los beneficios en términos de salud, emocionales, físicas y psicológicas que esto tiene y como último debe mostrarle los programas y precios de los cursos con todo el atributo del servicio que tiene.

5.6.2 Relaciones Públicas

FREEPRESS: Durante la fase de introducción se hará freepress con el fin de generar visualización de la marca.

ALIANZAS ESTRATEGICAS: Se harán negociaciones y alianzas estratégicas con colegios y jardines con el fin de tener utilización en las horas de menor demanda del servicio. Estas consisten en promocionar la marca a través de los eventos que hay en el colegio (matriculas, escuelas de padre, día de la familia, entrega de notas, etc.)

5.6.3 Promoción Comercial

- Promoción por volumen y por pago anticipado: Si inscribe a 3 personas o a tres programas tiene un 10% de descuento.
- Si paga el año anticipado tiene un 15% de descuento.
- Si hace alianza con colegios e inscribe a más de 15 niños en hora valle para la academia se hace un 20% de descuento para el colegio.

5.6.4 Publicidad

Para la publicidad se considera que por costos es mejor iniciar con una comunicación directa con el cliente ya que la publicidad masiva es más costosa y no tiene foco en el mercado meta. Se han seleccionado tres medios de publicidad para llegar a nuestros clientes y hacer conocer el negocio entre ellos.

REDES SOCIALES: Se hará publicidad a través de Facebook y Twitter a través de una fan page. Esta publicidad se hará semanal y lo hará uno de los empleados de la Escuela.

VOLANTE: Para las promociones se hará un anuncio por temporada a través de volantes que serán repartidos en los hogares, estaciones de Transmilenio y colegios y jardines del sector. Se estima entregar mil volantes por temporada.

BROCHURE: El brochure contiene información e imágenes de la academia y de los programas. Debe tener un espacio para que el asesor de ventas escriba la información del curso que la persona está cotizando y debe ser entregado cuando un cliente entra a la academia a conocerla.

5. ESTUDIO TÉCNICO

6.1 Descripción del servicio

La Escuela de Arte ofrecerá dos servicios diferentes: el primero enfocado a la enseñanza de las artes escénicas, musicales y plásticas, y el segundo en el alquiler de la infraestructura. A continuación se describe detalladamente las características de cada uno.

6.1.1 Enseñanza de las artes

Producto Aumentado: Dos veces al año, es decir al finalizar cada semestre, cada una de las artes tendrá una presentación del trabajo realizado. Para el caso de las artes escénicas, se hará una presentación de danza y teatro a los padres de familia, acudientes, familiares y demás público interesado en el tema. Lo mismo se realizará con las artes musicales, en donde se mostrará el repertorio aprendido por los estudiantes, con apoyo de los maestros.

Para el caso de las artes plásticas, se realizará una galería con las creaciones de los estudiantes, las cuales serán propiedad de los creadores.

5.3.2 Perfil de Maestros

1. **Ballet y Stretching, Jazz y Danza Contemporánea:** Bailarín o Bailarina con mínimo 5 años de experiencia como docente, con sólidos conocimientos teórico - prácticos en Ballet, Jazz, contemporáneo Y estiramiento, con estudios profesionales, técnicos o de diferentes maestros reconocidos.
2. **Folclore Colombiano:** Bailarín o Bailarina de danzas tradicionales colombianas con mínimo 5 años de experiencia como docente, con sólidos conocimientos teórico - prácticos en danzas tradicionales. Preferible que sea parte de una compañía de danza.
3. **Lectoescritura musical, instrumentos de cuerda y percusión:** Profesional o Técnico en música con mínimo 5 años de experiencia como docente, con sólidos conocimientos en los instrumentos de cuerda y percusión. Preferible que sea parte de un grupo musical.
4. **Lectoescritura musical, instrumentos de viento, Piano y organeta:** Profesional o Técnico en música con mínimo 5 años de experiencia como docente, con sólidos conocimientos teórico - prácticos en instrumentos de viento, piano y organeta. Preferible que sea parte de un grupo musical.
5. **Técnica vocal:** Profesional o Técnico en música con mínimo 5 años de experiencia como docente, con sólidos conocimientos teórico - prácticos en técnica vocal.
6. **Perspectiva y planos, teoría del color, pintura y Figura humana:** Artista plástico con estudios profesionales o técnicos, con sólidos conocimientos en 10. Perspectiva y planos, teoría del color, pintura y Figura humana. Con mínimo 5 años de experiencia como docente.

7. **Escultura:** Artista plástico con estudios profesionales o técnicos, con sólidos conocimientos teórico – prácticos en Escultura. Con mínimo 5 años de experiencia como docente.

Maestros: Todos los maestros, sin excepción, deben avisar una ausencia a una clase programada con mínimo 4 horas de anticipación. Esto con el fin de tener el tiempo para la búsqueda de maestro de reemplazo.

Horario de clases: Todas las clases se dictarán de lunes a viernes de 3:00 pm a 9:00 pm dependiendo del nivel. En promedio las clases que más se repitan a la semana serán de 3 veces. Los sábados se dictarán cursos de 8:00 am a 1:00 pm. Solo en algunos casos particulares se dictarán clases los sábados en la tarde y los domingos en la mañana.

Duración de las clases: En promedio, una clase tendrá una duración de 90 minutos, es decir dos horas académicas, cada una de 45 minutos. La única excepción será para las clases cuyo fin sea el ensayo o la creación del producto final para la presentación.

Número de alumnos: El número máximo de alumnos por clase es de 20 personas y el mínimo es de 5 personas. De esta manera se garantiza un aprendizaje personalizado, lo cual facilita la corrección a los alumnos por parte del maestro o maestra.

Para el caso de las **artes musicales**, los alumnos tendrán que llevar su propio instrumento, siempre y cuando sea fácil de conseguir y su uso sea personal, (ej. Instrumentos que se deben llevar a la boca). En su mayoría son instrumentos como:

- Guitarra acústica
- Guitarra eléctrica
- Violín
- Viola
- Violonchelo
- Organeta
- Flauta dulce
- Flauta travesa
- Saxofón
- Clarinete
- Entre otros

Los instrumentos difíciles de conseguir o de valor muy alto serán prestados por la escuela, a continuación se nombran algunos:

- Batería
- Congas
- Acordeón
- Timbal
- Xilófono

Para las **artes escénicas** los alumnos solamente deberán tener el uniforme respectivo al nivel (para la danza, no aplica en clase de teatro), y en caso de ser solicitados elementos para acompañar la danza como cintas, elásticos, maquillaje, etc., estos serán de propiedad del alumno. Los demás elementos como balones, barras, colchonetas serán de propiedad de la escuela y su uso debe ser exclusivamente dentro de las instalaciones.

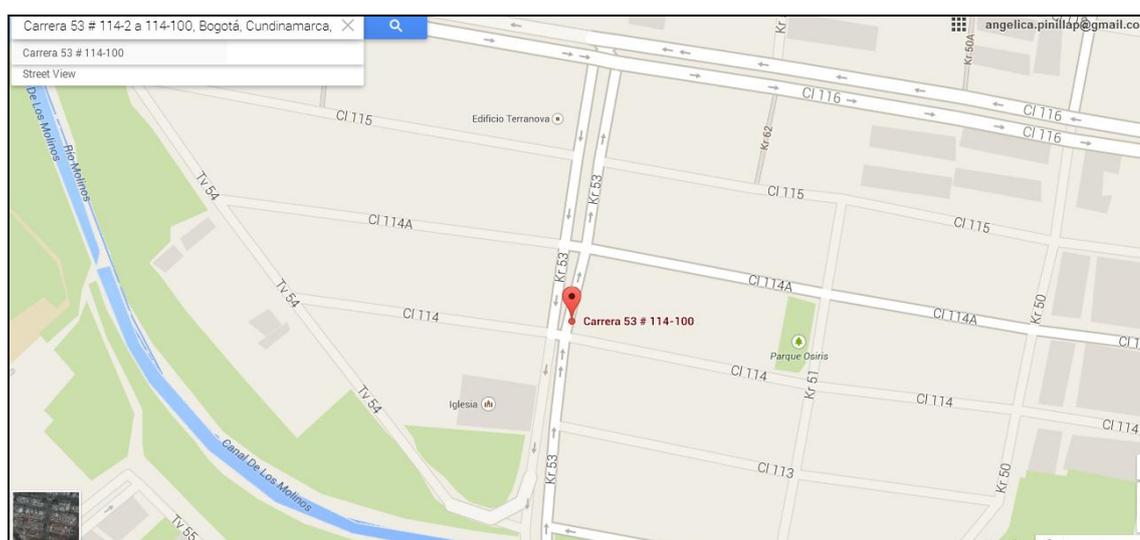
Para las **artes plásticas** con el pago mensual se proveerá a los estudiantes con los implementos necesarios para el desarrollo de sus clases. Solamente se pedirá a los alumnos que compren implementos cuando se trata de la galería en donde se mostrarán sus creaciones.

6.1.2 Alquiler de Infraestructura

El alquiler de los salones se hará dependiendo del número de personas y la finalidad de su uso. El valor aumenta a medida que aumenta el número de usuarios. Toda persona que alquile un salón puede hacer uso de las zonas comunes y los baños. Todo contrato de alquiler debe mostrar los precios de la infraestructura y de los equipos que vayan a utilizar, esto se hace en el caso de que haya un daño con algún bien.

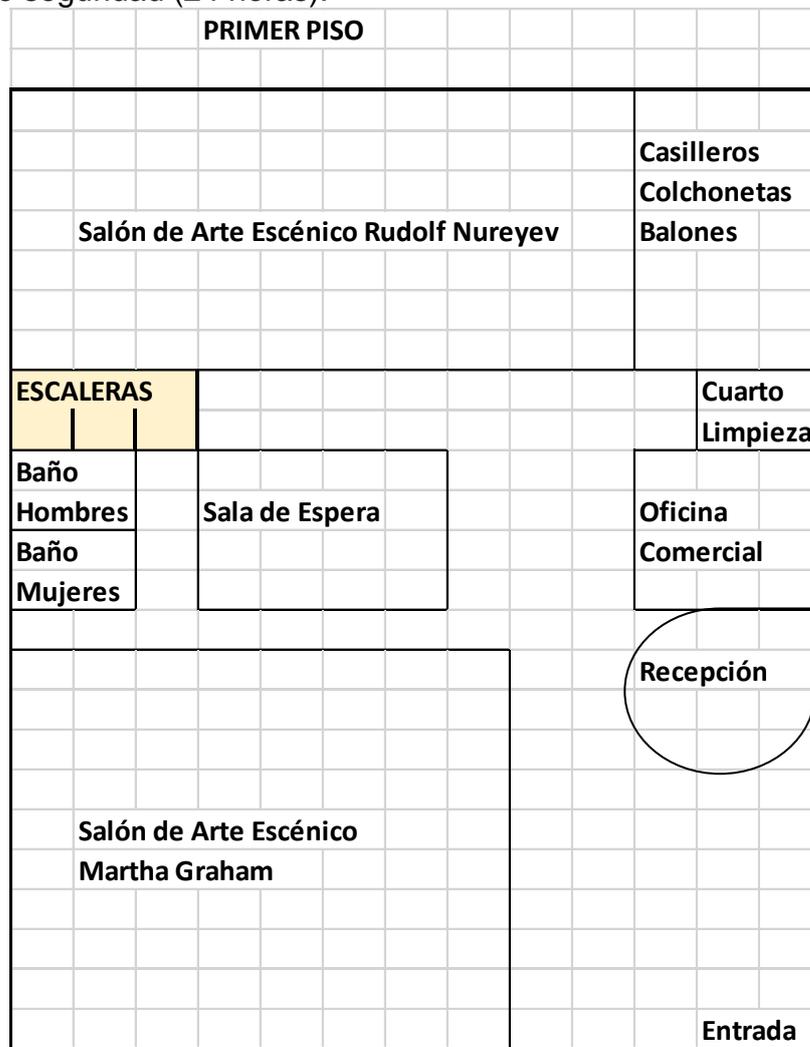
6.1.3 Ubicación Geográfica

La Escuela de Arte Imaginate SAS estará ubicada en el barrio Pasadena, al norte de Bogotá, en un barrio estrato medio – alto. A continuación se muestra un mapa de la ubicación exacta:



6.1.4 Distribución de Planta e Instalaciones

A continuación se presentan los planos de los dos pisos de la Escuela de Arte, los cuales están distribuidos de manera armónica. A parte de las gráficas, por tratarse de una construcción esquinera, la Escuela cuenta con 6 parqueaderos privados. En todos los salones, zonas comunes y exteriores estarán ubicadas cámaras de seguridad (24 horas).



SEGUNDO PISO									
Salón de arte plástico Leonardo Da Vinci					Salón de Arte Plástico Monet				
ESCALERAS			Sala de Espera				Oficina de Dirección		
Baño Hombres		Oficina del líder de planta							
Baño Mujeres									
Salón de Arte Musical Mozart							Salón de Arte Musical Beethoven		

6.1.5 Método de Entrega del Servicio

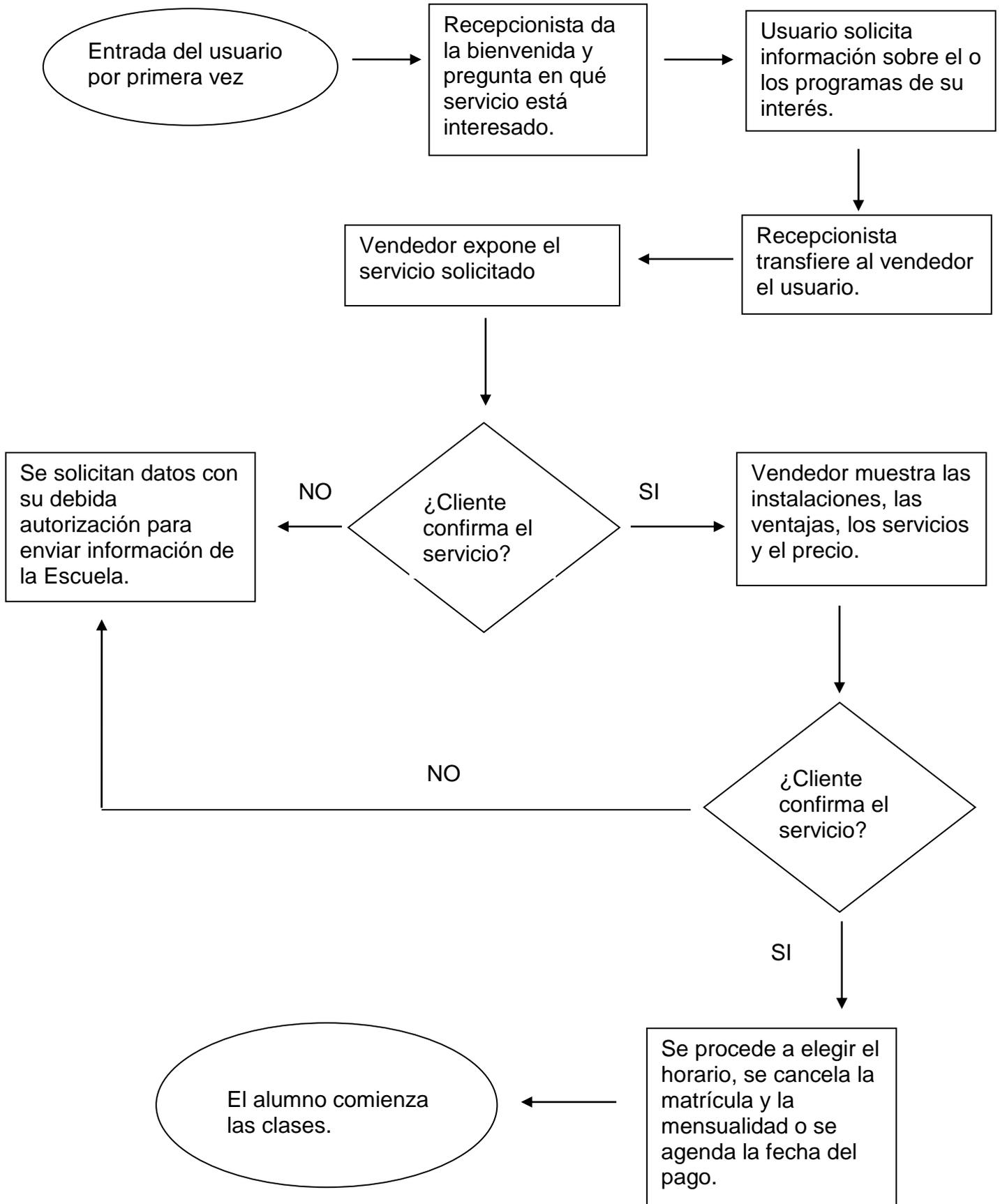
Por tratarse de una empresa prestadora de servicios, el cliente es quién va a la organización para poder obtener el servicio. Es decir que nuestro nivel de contacto con el cliente es alto, lo que se convierte en una necesidad de contratar al personal más calificado, no solo en temas del negocio sino con alto sentido de pertenencia, ética y respeto por nuestros cliente, quienes son la razón de ser de la empresa.

6.1.6 Especificaciones de la Infraestructura y Equipos

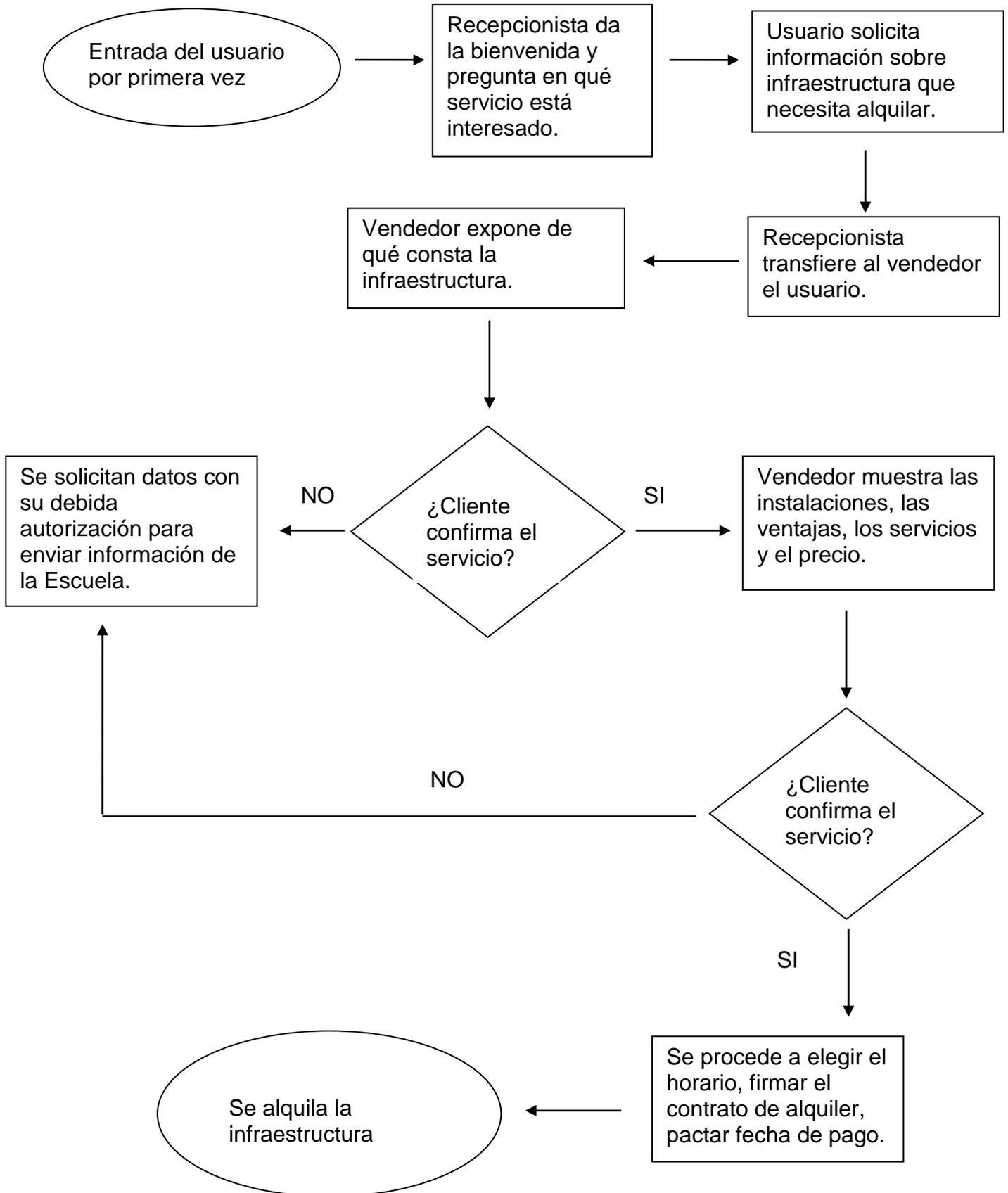
La Escuela cuenta con 6 salones, dos destinados para cada arte. A continuación se muestra la relación de cada salón con su capacidad máxima de personas, algunas especificaciones y el valor de su alquiler. Todos los valores del alquiler representan dos horas de uso. Al alquilar un salón, las personas pueden hacer uso de las zonas comunes como la sala de espera y los baños.

Nombre del Salón	Capacidad Máxima	Especificaciones	Valor para alquiler
Salón de Arte Escénico Rudolf Nureyev	30	Piso especial para bailar. Una pared de espejos. 6 barras. Salón acústico. Equipo de sonido con amplificadores en las 4 esquinas. Dos ventanas para iluminación y ventilación natural.	1-10 personas: \$50.000 11-20: \$90.000 21-30: \$130.000
Salón de Arte Escénico Martha Graham	30	Piso especial para bailar. Una pared de espejos. 6 barras. Salón acústico. Equipo de sonido con amplificadores en las 4 esquinas. Dos ventanas para iluminación y ventilación natural.	1-10 personas: \$50.000 11-20: \$90.000 21-30: \$130.000
Salón de arte plástico Leonardo Da Vinci	25	Mesa en el centro movable. Regaderas para lavar los implementos. 10 Caballetes para pintar. Ventanas con iluminación natural.	
Salón de Arte Plástico Monet	20	Dos ventanas para iluminación y ventilación natural. Dos mesas grandes. 10 Tornos para modelar. Diferentes herramientas para técnicas de escultura.	
Salón de Arte Musical Mozart	30	20 sillas apilables, 20 atriles. Salón acústico. Dos ventanas para iluminación y ventilación natural. Instrumentos de percusión.	1-10 personas: \$50.000 11-20: \$90.000 21-30: \$130.000
Salón de Arte Musical Beethoven	25	20 sillas apilables, 20 atriles. Salón acústico. Dos ventanas para iluminación y ventilación natural.	1-10 personas: \$50.000 11-20: \$90.000 21-25: \$120.000

6.1.7 Diagrama de Flujo de las clases de arte

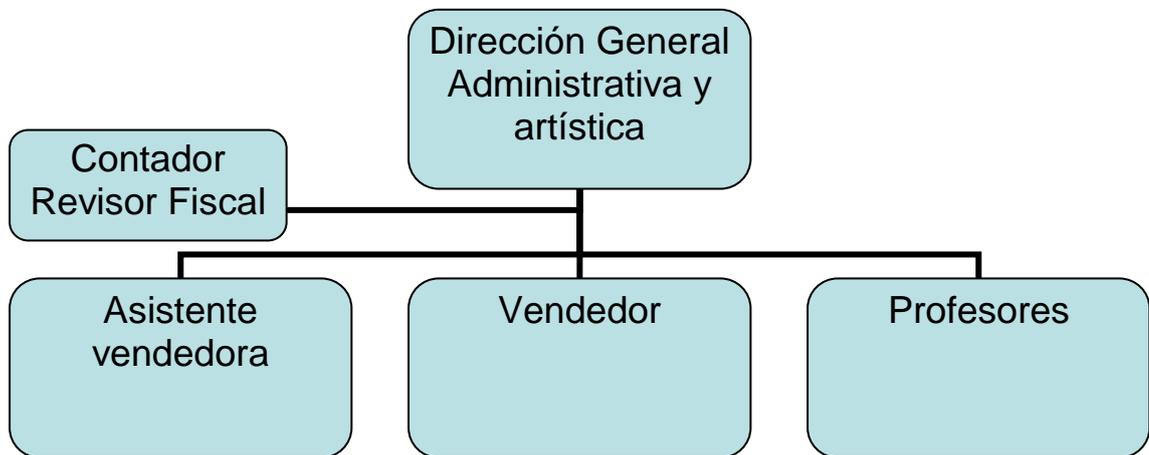


6.1.8 Diagrama de Flujo del alquiler de infraestructura



6. ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL

6.1 Organigrama



6.2 Misión

Proveer una enseñanza íntegra y holística que abarque artes escénicas, musicales y plástica junto con valores, disciplina y el amor por el arte a niños, jóvenes y adultos en la ciudad de Bogotá, todo esto bajo el liderazgo de personal altamente calificado y maestros de excelente calidad. También la Academia de Artes Imaginate SAS proporciona el alquiler de su infraestructura dotada con la última tecnología.

6.3 Visión

Consolidarse para el año 2020 como una Escuela de Arte reconocida en la capital de Colombia, por su calidad en la enseñanza, su infraestructura y el desarrollo artístico y humano de sus alumnos.

6.5 Políticas Generales

1. Cerciorar la mejor calidad artística y humana tanto de maestros como de alumnos.
2. Asegurar el cumplimiento y seguimiento de los programas de todas las artes y sus niveles por parte de los maestros.
3. Proveer a los alumnos un permanente campo para su preparación y ejecución de sus conocimientos.

4. Asegurar que todas las personas que trabajan en la Escuela de Artes conocen y practican los valores, la disciplina y el amor por el arte.
5. Mantener y desarrollar relaciones de largo plazo con nuestros clientes, ya sean de las clases de artes como del alquiler de la infraestructura.
6. Asegurar que todos nuestros servicios cumplen reglas y normas legales vigentes del Estado Colombiano.

7. ESTUDIO FINANCIERO

7.1 Balance General

	0	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019
Balance General						
Activos	\$ 40 MM	\$ 222 MM	\$ 330 MM	\$ 461 MM	\$ 613 MM	\$ 458 MM
<u>Activo Corriente</u>	<u>\$ 0 MM</u>	<u>\$ 187 MM</u>	<u>\$ 300 MM</u>	<u>\$ 436 MM</u>	<u>\$ 593 MM</u>	<u>\$ 443 MM</u>
Caja	\$ 0 MM	\$ 187 MM	\$ 300 MM	\$ 436 MM	\$ 593 MM	\$ 443 MM
Cartera		\$ 0 MM				
Inventarios		\$ 0 MM				
<u>Activo Fijo Depreciable</u>	<u>\$ 37 MM</u>	<u>\$ 33 MM</u>	<u>\$ 28 MM</u>	<u>\$ 24 MM</u>	<u>\$ 19 MM</u>	<u>\$ 15 MM</u>
Equipo de cómputo	\$ 3 MM	\$ 2 MM	\$ 2 MM	\$ 1 MM	\$ 1 MM	\$ 0 MM
Maquinaria y Equipo de Producción	\$ 30 MM	\$ 27 MM	\$ 24 MM	\$ 21 MM	\$ 18 MM	\$ 15 MM
Muebles y Enseres	\$ 4 MM	\$ 3 MM	\$ 3 MM	\$ 2 MM	\$ 1 MM	\$ 0 MM
Activo Fijo Neto	\$ 37 MM	\$ 33 MM	\$ 28 MM	\$ 24 MM	\$ 19 MM	\$ 15 MM
<u>Terrenos</u>	<u>\$ 0 MM</u>	<u>\$ 0 MM</u>	<u>\$ 0 MM</u>	<u>\$ 0 MM</u>	<u>\$ 0 MM</u>	<u>\$ 0 MM</u>
<u>Activos Diferidos</u>	<u>\$ 3 MM</u>	<u>\$ 2 MM</u>	<u>\$ 1 MM</u>	<u>\$ 1 MM</u>	<u>\$ 0 MM</u>	<u>\$ 0 MM</u>
Gastos Preoperativos	\$ 3 MM	\$ 2 MM	\$ 1 MM	\$ 1 MM	\$ 0 MM	\$ 0 MM
Pasivos	\$ 27 MM	\$ 117 MM	\$ 128 MM	\$ 144 MM	\$ 163 MM	\$ 18 MM
<u>Pasivo Corriente</u>	<u>\$ 0 MM</u>	<u>\$ 91 MM</u>	<u>\$ 103 MM</u>	<u>\$ 122 MM</u>	<u>\$ 142 MM</u>	<u>\$ 0 MM</u>
Cuentas por Pagar Proveedores		\$ 0 MM				
Impuestos por pagar		\$ 42 MM	\$ 48 MM	\$ 56 MM	\$ 66 MM	\$ 0 MM
Dividendos por pagar		\$ 49 MM	\$ 56 MM	\$ 65 MM	\$ 77 MM	\$ 0 MM
<u>Pasivo No Corriente</u>	<u>\$ 27 MM</u>	<u>\$ 26 MM</u>	<u>\$ 24 MM</u>	<u>\$ 23 MM</u>	<u>\$ 20 MM</u>	<u>\$ 18 MM</u>
Obligaciones financieras de LP	\$ 27 MM	\$ 26 MM	\$ 24 MM	\$ 23 MM	\$ 20 MM	\$ 18 MM
Patrimonio	\$ 18 MM	\$ 108 MM	\$ 202 MM	\$ 312 MM	\$ 442 MM	\$ 427 MM
Capital Social	\$ 18 MM	\$ 18 MM	\$ 18 MM	\$ 18 MM	\$ 18 MM	\$ 18 MM
Reserva Legal		\$ 8 MM	\$ 9 MM	\$ 11 MM	\$ 13 MM	\$ 0 MM
Utilidad Neta		\$ 82 MM	\$ 174 MM	\$ 283 MM	\$ 411 MM	\$ 409 MM
Total Pasivo y Patrimonio	\$ 46 MM	\$ 225 MM	\$ 329 MM	\$ 457 MM	\$ 605 MM	\$ 445 MM

7.2 P Y G

	0	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019
P&G						
Ingresos Operacionales		\$ 314 MM	\$ 339 MM	\$ 374 MM	\$ 412 MM	\$ 0 MM
Costos de Venta		-\$ 29 MM	-\$ 32 MM	-\$ 34 MM	-\$ 38 MM	\$ 0 MM
Utilidad Bruta		\$ 284 MM	\$ 308 MM	\$ 339 MM	\$ 374 MM	\$ 0 MM
Gastos Operacionales		-\$ 159 MM	-\$ 165 MM	-\$ 172 MM	-\$ 179 MM	\$ 0 MM
Depreciaciones & Amortizaciones		-\$ 5 MM	-\$ 5 MM	-\$ 5 MM	-\$ 5 MM	-\$ 4 MM
Utilidad Operacional		\$ 120 MM	\$ 137 MM	\$ 162 MM	\$ 190 MM	-\$ 4 MM
EBITDA		\$ 125 MM	\$ 142 MM	\$ 167 MM	\$ 196 MM	\$ 0 MM
Ingresos no operacionales		\$ 0 MM	\$ 0 MM	\$ 0 MM	\$ 0 MM	\$ 0 MM
Utilidad en venta de terreno		\$ 0 MM	\$ 0 MM	\$ 0 MM	\$ 0 MM	\$ 0 MM
Gastos no operacionales		\$ 4 MM	\$ 3 MM	\$ 3 MM	\$ 3 MM	\$ 3 MM
Intereses financieros		\$ 4 MM	\$ 3 MM	\$ 3 MM	\$ 3 MM	\$ 3 MM
Utilidad antes de Impuestos		\$ 124 MM	\$ 140 MM	\$ 165 MM	\$ 193 MM	-\$ 2 MM
Impuesto de renta		-\$ 42 MM	-\$ 48 MM	-\$ 56 MM	-\$ 66 MM	\$ 0 MM
Utilidad Neta		\$ 82 MM	\$ 93 MM	\$ 109 MM	\$ 128 MM	-\$ 2 MM
Reserva Legal (10%)		8	9	11	13	0
Dividendos		49	56	65	77	0

7.3 Flujo de Caja

	0	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019
Flujo de Caja Libre						
EBITDA		\$ 125 MM	\$ 142 MM	\$ 167 MM	\$ 196 MM	\$ 0 MM
(+/-) Inversión en Capital de Trabajo		\$ 0 MM	\$ 0 MM	\$ 0 MM	\$ 0 MM	\$ 0 MM
(-) Capex	-\$ 37 MM	\$ 0 MM	\$ 0 MM	\$ 0 MM	\$ 0 MM	\$ 0 MM
(-) Gastos Preoperativos	-\$ 3 MM					
Flujo de Caja Operacional	-\$ 40 MM	\$ 125 MM	\$ 142 MM	\$ 167 MM	\$ 196 MM	\$ 0 MM
(-) Impuestos		-\$ 42 MM	-\$ 48 MM	-\$ 56 MM	-\$ 66 MM	\$ 0 MM
Flujo de Caja Libre	-\$ 40 MM	\$ 83 MM	\$ 94 MM	\$ 111 MM	\$ 130 MM	\$ 0 MM
	-\$ 40 MM	\$ 74 MM	\$ 75 MM	\$ 79 MM	\$ 82 MM	\$ 0 MM

TIR	220%
VPN	\$ 270 MM

7.4 Preoperativos

Costo de Inicio de Operaciones			
Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Terreno y Construcciones			\$ -
Terreno			\$ -
Construcciones			\$ -
Equipo de Cómputo			\$ 2.600.000
Computadoras	2	\$ 1.100.000	\$ 2.200.000
Impresoras	1	\$ 400.000	\$ 400.000
Mobiliario y Equipo de Oficina			\$ 4.340.000
Escritorios	7	\$ 300.000	\$ 2.100.000
Sillas	14	\$ 110.000	\$ 1.540.000
Archivadores	1	\$ 700.000	\$ 700.000
Efectivo de Reserva			\$ 2.000.000
Efectivo de Reserva			\$ 2.000.000
Maquinaria y Equipos			\$ 30.010.000
Equipos de sonido	6	\$ 1.500.000	\$ 9.000.000
Micrófonos	3	\$ 350.000	\$ 1.050.000
Caballetes	12	\$ 130.000	\$ 1.560.000
Atriles	12	\$ 150.000	\$ 1.800.000
Mesas dibujo	8	\$ 1.200.000	\$ 9.600.000
Pisos	1	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000
Otros			\$ 1.500.000
Elementos de arte			\$ 1.500.000
Total Infraestructura			\$ 40.450.000
GASTOS INICIALES			
Contratos de Servicios			\$ 865.000
Contrato del Teléfono			\$ 65.000
Contrato de la Electricidad			\$ 180.000
Contrato del Agua y Drenaje			\$ 580.000
Contrato de Gas			\$ 40.000
Contrato de Seguros			
Gastos de Constitución			\$ 1.255.000
Licencias			
Licencia de Construcción			
Licencia Ambiental			
Licencia de Funcionamiento			\$ 280.000
Registro de Marca			\$ 340.000
Constitución de la Empresa (Cámara de Comercio)			\$ 200.000
Notario Público			\$ 35.000
Boleta Fiscal			\$ 80.000
Registro Público de la Propiedad			\$ 320.000
Promoción Inicial			\$ 3.050.000
Página Web			\$ 850.000
Publicidad			\$ 400.000
Promoción			\$ 1.800.000
Total Gastos Iniciales			\$ 5.170.000
TOTAL			\$ 45.620.000

7.5 Nómina

Nº	CARGO	SUELDO BASICO	DIAS TRAB.	BASICO	Promedio variable	AUXILIO TRANSPORT E	TOTAL DEVENGADO	PENSION	PRIMAS	CESANTIAS	INTERESES SOBRE CESANTIAS	APORTES COOP	NETO A PAGAR
1	Asistente	616.000	30	700.000	800.000	72.000	1.572.000	188.640	131.000	131.000	15.720	62.880	2.101.240
2	Administrador	1.500.000	30	1.500.000	500.000		2.000.000	240.000	166.667	166.667	20.000	80.000	2.320.000
3	Vendedor		30	616.000	800.000	72.000	1.488.000	178.560	124.000	124.000	14.880	59.520	1.726.080
	TOTALES				-								6.147.320,0

TOTAL AÑO 73.767.840,0

	Valor hora	Total horas/mes	Total
Profesores	60.000	100,0	6.000.000
		Total año	60.000.000

TOTAL NOMINA AÑO	133.767.840
-------------------------	--------------------

7.6 Amortización

Valor del préstamo	\$ 27 MM
Tipo de amortización	Mensual
No. Periodos	12
Plazo en años	10
Periodos crédito	120
Tipo Liquidación	Francés o de Instalamentos
Tasa Efectiva Anual	14,00%
Tasa Nominal	13,17%
Tasa de interés periodica	1,10%

Pago \$ 0 MM

Intereses		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tipo de Amortización											
Mensual		\$ 4 MM	\$ 3 MM	\$ 3 MM	\$ 3 MM	\$ 3 MM	\$ 2 MM	\$ 2 MM	\$ 1 MM	\$ 1 MM	\$ 0 MM
Trimestral		\$ 1 MM									
Semestral		\$ 1 MM									
Anual		\$ 0 MM									

Capital		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tipo de Amortización											
Mensual		\$ 1 MM	\$ 2 MM	\$ 2 MM	\$ 2 MM	\$ 2 MM	\$ 3 MM	\$ 3 MM	\$ 4 MM	\$ 4 MM	\$ 5 MM
Trimestral		\$ 0 MM	\$ 0 MM	\$ 0 MM	\$ 1 MM						
Semestral		\$ 0 MM									
Anual		\$ 0 MM									

Capital Saldo Crédito		12	24	36	48	60	72	84	96	108	120
Tipo de Amortización											
Mensual		\$ 26 MM	\$ 24 MM	\$ 23 MM	\$ 20 MM	\$ 18 MM	\$ 15 MM	\$ 12 MM	\$ 9 MM	\$ 5 MM	\$ 0 MM
Trimestral		\$ 26 MM	\$ 24 MM	\$ 23 MM	\$ 20 MM	\$ 18 MM	\$ 15 MM	\$ 12 MM	\$ 9 MM	\$ 5 MM	\$ 0 MM
Semestral		\$ 26 MM	\$ 24 MM	\$ 23 MM	\$ 20 MM	\$ 18 MM	\$ 15 MM	\$ 12 MM	\$ 9 MM	\$ 5 MM	\$ 0 MM
Anual		\$ 26 MM	\$ 24 MM	\$ 23 MM	\$ 20 MM	\$ 18 MM	\$ 15 MM	\$ 12 MM	\$ 9 MM	\$ 5 MM	\$ 0 MM

Resultantes		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Intereses		\$ 4 MM	\$ 3 MM	\$ 3 MM	\$ 3 MM	\$ 3 MM	\$ 2 MM	\$ 2 MM	\$ 1 MM	\$ 1 MM	\$ 0 MM
Capital		\$ 1 MM	\$ 2 MM	\$ 2 MM	\$ 2 MM	\$ 2 MM	\$ 3 MM	\$ 3 MM	\$ 4 MM	\$ 4 MM	\$ 5 MM
Saldo		\$ 26 MM	\$ 24 MM	\$ 23 MM	\$ 20 MM	\$ 18 MM	\$ 15 MM	\$ 12 MM	\$ 9 MM	\$ 5 MM	\$ 0 MM

7.7 Indicadores

Indicadores

Liquidez

	0	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019
Capital Neto de Trabajo	\$ 96 MM	\$ 197 MM	\$ 314 MM	\$ 451 MM	\$ 443 MM	
Capital Neto de Trabajo Operativo	\$ 0 MM	\$ 0 MM	\$ 0 MM	\$ 0 MM	\$ 0 MM	
Razon Corriente	2,06	2,90	3,58	4,17		
Prueba Acída	2,06	2,90	3,58	4,17		
Días de Inventario	0 Días	0 Días	0 Días	0 Días	0 Días	0 Días
Rotación de Inventarios						
Días de Cartera	0 Días	0 Días	0 Días	0 Días	0 Días	0 Días
Rotación de Cartera						

Endeudamiento

Razón de Endeudamiento	53%	39%	31%	27%	4%
Concentración de endeudamiento a Corto Plazo	78%	81%	84%	87%	0%
Concentración de endeudamiento a Largo Plazo	22%	19%	16%	13%	100%
Razón Pasivo Capital	1,08	0,63	0,46	0,37	0,04

Rentabilidad

Margen Bruto de Utilidad	90,6%	90,7%	90,8%	90,9%	
Margen Operacional	38,3%	40,4%	43,4%	46,2%	
Margen Ebitda	39,9%	41,9%	44,8%	47,5%	
Margen Neto	26,0%	27,3%	29,2%	31,0%	
ROIC	35,2%	27,1%	23,0%	20,4%	-1,0%
ROA	36,8%	28,1%	23,7%	20,8%	-0,4%
ROE	75,5%	45,9%	34,9%	28,9%	-0,4%

Deuda Financiera / EBITDA

0,21 x	0,17 x	0,13 x	0,10 x	
--------	--------	--------	--------	--

8. BIBLIOGRAFÍA

STANGL, HERMANN. La inequidad de las Tasas de Interés. Valoración de empresas. Portafolio.co. Disponible en:

<http://www.portafolio.co/opinion/blogs/valoracion-empresas/la-inequidad-las-tasas-interes>

AFZAL, MOZ. jefe de inversiones global del banco suizo EFG Bank. A mejorar el PIB per cápita. Disponible en:

<http://www.dinero.com/economia/articulo/mejorar-pib-per-capita/185122>

Preocupante brecha entre Bogotá y regiones en educación superior. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-6283181>

Propiedad intelectual. Disponible en:

<http://www.propiedadintelectualcolombia.com/site/>

www.dane.gov.co

www.banrep.gov.co

Plan de desarrollo. Disponible en:

http://www.sedbogota.edu.co/archivos/SECTOR_EDUCATIVO/proyectos%20de%20inversion/2013/junio/PLAN-DESARROLLO2012-2016.pdf

Ministerio de educación. Disponible en:

<http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-299979.html>

KOTLER, Philip. Competencia. Disponible en:

<http://www.apuntesfacultad.com/resumen-libro-de-kotler-comercializacion.html>

Nuestra Academia. Academia de Artes Guerrero. Disponible en:

<http://artesguerrero.edu.co/la-academia/quienes-somos/>

Opra. Disponible en: <http://opra.us/opra/beneficios>

Quienes Somos. Disponible en: <http://www.escueladeartematices.com/>

Población por grupos de edad según localidad. Disponible en:

<http://portel.bogota.gov.co/galeria/poblacionedadporlocalidad.pdf>

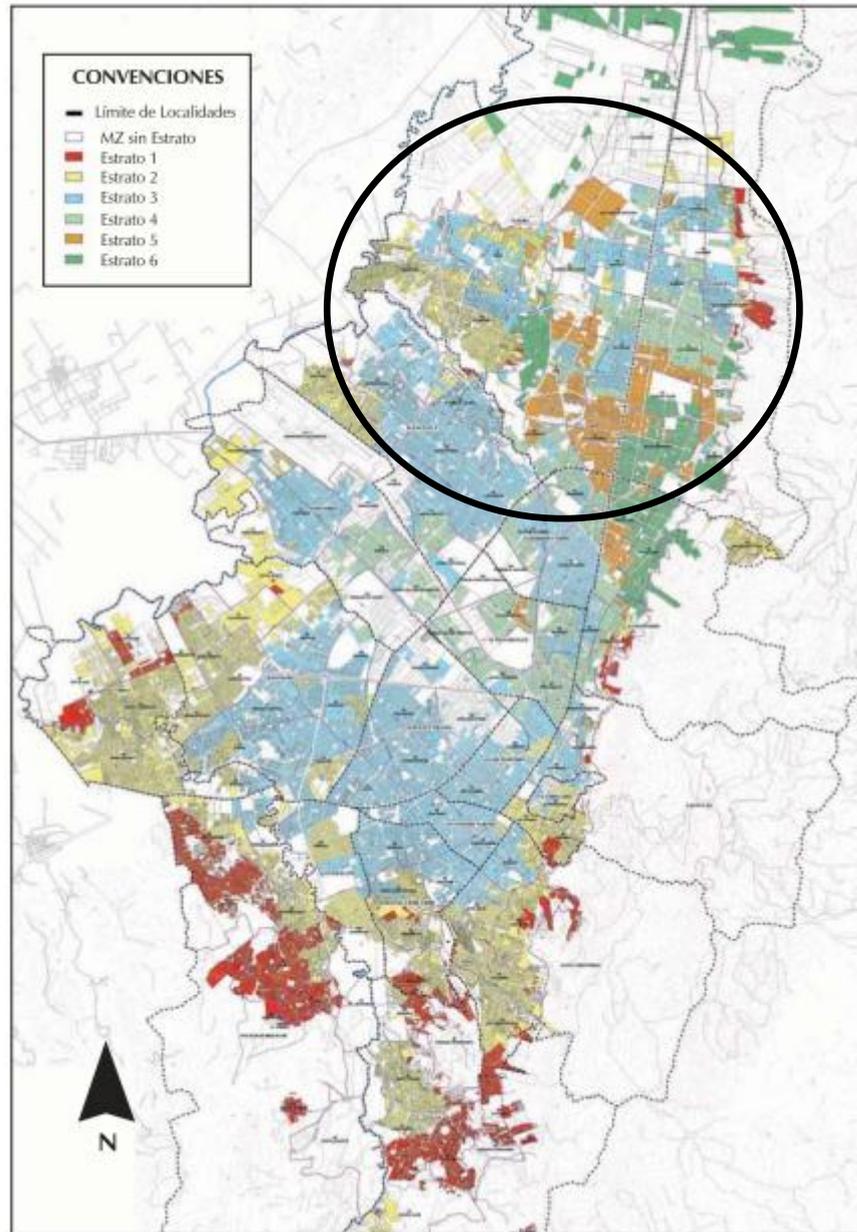
9. ANEXOS

Anexo 1: Número de Habitantes de Bogotá



Fuente: Secretaría Distrital de Planeación Bogotá D.C. Disponible en:
<http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/Informaci%F3nTomaDecisiones/Estadisticas/RelojDePoblacion>

Anexo 2: Distribución estratificación Bogotá Decreto 176 mayo de 2007



Fuente: Segregación Socioeconómica en el espacio urbano de Bogotá, D.C.
GDisponible en:

<http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/Informaci%F3nTomaDecisiones/Estratificaci%F3n%20Socioecon%F3mica/QueEs/segregacion.pdf>

Anexo 3: Nivel educativo según Localidades

Nivel educativo según localidades

Localidad	Sin educación		Primaria incompleta		Primaria completa		Secundaria incompleta		Secundaria completa		Superior		Mediana años de educación	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
1 Usaquén	4,3%	2,3%	6,5%	6,1%	5,4%	5,9%	12,8%	13,8%	14,1%	18,2%	54,8%	53,4%	12,9	11,8
2 Chapinero	5,1%	1,7%	8,3%	7,8%	5,1%	6,7%	13,4%	15,9%	11,6%	15,5%	55,7%	51,8%	12,5	11,3
3 Santa Fe	4,0%	5,0%	13,9%	15,3%	13,3%	11,4%	23,5%	22,5%	20,1%	19,9%	24,7%	25,8%	8,5	9,1
4 San Cristóbal	4,0%	4,6%	19,7%	16,1%	14,3%	13,8%	25,0%	28,2%	22,5%	18,2%	13,1%	18,0%	7,4	7,6
5 Usme	5,1%	5,1%	18,4%	20,2%	15,2%	16,4%	31,2%	26,7%	20,7%	20,4%	8,4%	10,3%	6,6	6,4
6 Tunjuelito	2,3%	3,5%	14,1%	13,4%	11,3%	11,6%	24,6%	24,1%	24,1%	21,0%	22,9%	25,8%	9,2	9,1
7 Bosa	5,0%	4,6%	17,0%	17,5%	13,2%	13,2%	25,8%	24,5%	26,3%	24,7%	12,0%	15,2%	7,6	7,9
8 Kennedy	2,6%	2,8%	13,0%	10,1%	10,8%	11,7%	21,1%	22,3%	23,2%	21,4%	29,0%	31,1%	10,1	10,1
9 Fontibón	1,9%	2,1%	9,8%	10,5%	9,8%	8,7%	18,6%	18,5%	18,0%	19,7%	41,7%	40,2%	10,5	10,5
10 Engativá	2,3%	2,1%	8,4%	9,3%	10,1%	10,7%	19,3%	17,5%	20,1%	19,8%	39,4%	40,5%	10,5	10,5
11 Suba	2,3%	3,2%	8,9%	9,7%	7,7%	8,5%	20,6%	16,3%	14,9%	15,7%	45,2%	46,2%	10,6	10,7
12 Barrios Unidos	2,6%	1,7%	7,4%	10,1%	5,0%	7,8%	17,5%	16,2%	13,0%	16,3%	54,4%	47,8%	11,8	10,8
13 Teusaquillo	0,8%	2,3%	5,9%	6,5%	6,4%	4,2%	10,8%	10,9%	11,2%	14,8%	64,7%	61,3%	13,3	13,2
14 Los Mártires	3,3%	3,2%	13,0%	10,3%	11,1%	10,7%	21,1%	21,2%	21,8%	21,6%	28,8%	32,8%	10,0	10,2
15 Antonio Nariño	2,3%	3,7%	10,1%	9,0%	9,6%	11,6%	21,4%	20,9%	21,5%	22,1%	34,0%	32,4%	10,3	10,2
16 Puente Aranda	1,4%	3,0%	10,3%	10,0%	11,1%	10,4%	21,5%	18,2%	19,1%	22,4%	36,5%	35,8%	10,3	10,4
17 La Candelaria	2,6%	4,3%	10,0%	12,0%	10,9%	8,1%	18,1%	18,0%	20,2%	16,3%	37,7%	41,0%	10,4	10,4
18 Rafael Uribe Uribe	4,2%	4,7%	14,3%	14,4%	12,2%	16,8%	26,7%	25,6%	23,8%	18,6%	18,2%	19,8%	8,3	7,6
19 Ciudad Bolívar	5,6%	5,1%	21,2%	21,9%	13,3%	15,2%	28,9%	26,4%	21,5%	20,0%	9,2%	11,2%	6,4	6,4
20 Sumapaz	5,7%	6,1%	34,4%	25,8%	21,2%	21,6%	27,7%	29,5%	10,0%	13,0%	0,5%	4,0%	4,5	4,8

Para ambos sexos a mayor índice de riqueza mayor nivel educativo, diferenciación que se hace más acentuada entre el nivel más alto y el resto de población.

H = Hombres M = Mujeres

Fuente: Encuesta distrital de Demografía y salud Bogotá 2011. Disponible en: <http://www.demografiaysaludbogota.co/admin/acrobat/resumendeprensa.pdf>