

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

Plan de negocio del desarrollo del proyecto “The Artist Den (El refugio del artista)”

Trabajo de investigación y desarrollo

Jorge Luis Revelo Piedra

**Santiago Calvopiña, MBA
Director de Trabajo de Titulación**

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito
para la obtención del título de Máster en Administración de Empresas

Quito diciembre de 2022

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Plan de negocio del desarrollo del proyecto “The Artist Den (El refugio del artista)”

Jorge Luis Revelo Piedra

Santiago Calvopiña H
MBA
Director de Trabajo de Titulación

Ana María Novillo
PHD
Directora General de Escuela de Empresas

Hugo Burgos
PHD
Decano del Colegio de Posgrados

Quito, diciembre 2022

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador.

Nombre del estudiante: Jorge Luis Revelo Piedra

Código de estudiante: 00327607

C.I.: 1718021866

Lugar y fecha: Quito, diciembre de 2022

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETheses>.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following graduation project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETheses>.

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación es realmente un proyecto muy personal que llevo conmigo desde hace muchos años y quiero dedicárselo a todas las personas que han aportado a que ese sueño nazca y permanezca siempre conmigo.

A mis padres por su apoyo incondicional y por creer en mi ciegamente aún en los momentos en los que yo no creía.

A mis hermanos por dar ese apoyo emocional tan fuerte y necesario en los momentos más demandantes.

A mis amigos por sus enormes aportes a este trabajo que realmente lo convierten en un trabajo de equipo.

A Dios por hacerse presente y bendecirme a través de todas estas personas maravillosas que han acompañado mi camino.

Y finalmente a todos los artistas cuya misión es noble y cuyo trabajo es subvalorado, a toda esa comunidad que no es visibilizada y cuya labor es esencial para alimentar las almas y fortalecer la humanidad.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer profundamente a “Librería y Papelería Popular” por su apoyo durante todo este periodo, le agradezco por su comprensión y su flexibilidad, necesarias para que yo pueda dar el 100% a este proyecto y a todo mi proceso de aprendizaje.

Quiero agradecer a la Universidad San Francisco de Quito por ser un verdadero espacio de aprendizaje y por darme el acceso a una educación de calidad con maestros con un enfoque humano único. Le agradezco por acogerme en sus aulas y generar un verdadero sentimiento de pertenencia que guardare dentro de mí para siempre.

Finalmente quiero agradecer a todos mis compañeros por hacer de este duro desafío una experiencia inolvidable.

RESUMEN

El proyecto “The Artist Den (El Refugio del Artista)”, es el sueño de construir comunidad alrededor de una tienda de arte especializada en suministros profesionales para artistas que vayan desde los lápices para sketch hasta las herramientas para un muralista.

Lo que se busca es atender a un mercado que ha sido sub atendido y que necesita de una gama de productos tanto en precios como en calidad para poder seguir cumpliendo su labor artística. Lo que buscamos a través de un servicio personalizado es que se formen relaciones mucho más que transaccionales y que los artistas encuentren en nosotros un verdadero refugio y que se desarrolle un sentimiento de pertenencia.

El proyecto “The Artist Den”, busca generar espacios para que los artistas decidan quedarse con nosotros y compartan su proceso creativo con las personas de la comunidad que tengan interés en el arte. Nuestro propósito nuclear es generar experiencias con el arte, lo cual nos permite trabajar en varias aristas para poder infundir de arte la vida de los quiteños. Si bien tenemos un fuerte compromiso con los artistas profesionales, tenemos la firme creencia de que hay un artista potencial dentro de todos nosotros y que es nuestro deber exponerlo a esta comunidad, ya sea a través de eventos, de espacios compartidos o simplemente a través de la herramienta correcta para que aflore todo su potencial. Con nuestro proyecto ubicado en el corazón del Centro Histórico de Quito, buscamos también ser exponentes del potencial cultural de nuestro país ante los ojos del mundo.

Palabras clave: arte, artistas, materiales profesionales, comunidad, tienda, cultura, identidad.

ABSTRACT

“The Artist Den” Project is the dream to build a community around a store that specializes in professional art supplies, that ranges from a sketch pencil to the tools needed by a mural painter.

We are looking forward to serve a market that has been poorly attended and that needs a wide range of products in price and quality to be able to fulfill the production of their artwork. What we want is to create a sense of belonging through tailor made services and attention, we want to have more than a commercial relationship, so the artist would really find in us a den where they feel they belong to.

“The Artis Den” project wants to create spaces where artists want to stay in and share their creative process with the people of the community that feel drawn to them and have interest in art. Our core purpose is to create experiences with art, which gives us many paths to fuse art into the lives of the people from Quito. Even though, we have a strong commitment to serve the professional artists from our city, we strongly believe that there is an artist inside all of us and that is our duty to expose him or her to our community, it could be through events, shared spaces our just by giving them the right tool that let them bloom and explode their potential. With our project located at Quito’s downtown, we look forward to expose the cultural potential of our country to the eyes of the world.

Key words: art, artists, professional materials, community, store, culture, identity.

TABLA DE CONTENIDO

<i>RESUMEN</i>	7
<i>ABSTRACT</i>	8
<i>TABLA DE CONTENIDO</i>	9
<i>ÍNDICE DE TABLAS</i>	11
<i>ÍNDICE DE FIGURAS</i>	12
<i>CAPÍTULO 1: Identificación de la oportunidad</i>	15
1.1 Justificación.....	15
1.2 Análisis del Macro Entorno:.....	16
1.3 Definición del Grupo Objetivo	18
1.4 Insights del Grupo Objetivo	20
1.5 Definición de la oportunidad	21
1.6 Análisis de la Competencia	22
<i>Capítulo 2: oportunidad de negocio</i>	24
2.0 Introducción.....	24
2.1 Diseño de la propuesta de valor.....	25
2.2 Diseño de la investigación de mercado	26
2.3 Ejecución de la Investigación	27
2.4 Resultados de la investigación	28
2.5 Volumen del negocio	36
<i>cAPÍTULO 3: dEFINICIÓN ESTRATÉGICA</i>	39
3.0 Introducción.....	39
3.1 Análisis Sectorial.....	39
3.2 Estrategia Genérica:	40
3.3 Posicionamiento Estratégico.....	41
3.4 Diseño de Modelo de Negocio	51
3.5 Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo	57
<i>capítulo 4: plan comercial</i>	61
4.0 Introducción.....	61
4.1 Estrategia de producto.....	61
4.2 Estrategia de Canales.....	65
4.3 Estrategia de promoción.....	67
4.4 Estrategia de Pricing.....	70
4.5 Plan de Ventas.....	73

<i>capítulo 5: plan Financiero</i>	75
5.0 Introducción	75
5.1 Supuestos Generales	76
5.2 Estructura de Capital y Financiamiento	79
5.3 Estados Financieros Proyectados	80
5.3.1 Flujos de Efectivo	81
5.3.2 Ratios Financieros Importantes	82
5.3.3 VAN y TIR	83
5.3.4 Análisis de Sensibilidad y Escenarios	84
5.3.5 Punto de Equilibrio	85
<i>Conclusiones</i>	87
<i>REFERENCIAS</i>	90
<i>ÍNDICE DE ANEXOS</i>	92
<i>ANEXOS. -</i>	92
ANEXO A Borrador de encuestas	92
ANEXO B Formato de entrevista:	98
ANEXO C Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	101
La rivalidad de la industria.-	101
La Amenaza de nuevos competidores. -	102
La Amenaza de productos sustitutos. -	102
El poder de negociación de los clientes. -	103
El poder de negociación de los proveedores. -	103
ANEXO D Análisis FODA	104
ANEXO E Hoja de Vida del Fundador	114
ANEXO F Tabla de Amortización de la deuda	115
ANEXO G Estado de Resultados Proyectado	117
ANEXO H Balance General	117
ANEXO I Flujo de Efectivo Proyectado	118
ANEXO J Escenario Optimista	119
ANEXO K Escenario Pesimista	122

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA DIRECTA EN LA RAMA DE SUMINISTROS DE ARTE PROFESIONAL.	22
TABLA 2 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA EN EL ÁREA DE CONSUMO CULTURAL.....	23
TABLA 3 MATRIZ DE GESTIÓN DE RIESGOS.....	46
TABLA 4 GASTOS EN SUELDOS Y SALARIOS	72
TABLA 5 RESUMEN GASTOS EN SUELDOS Y SALARIOS	72
TABLA 6 GASTOS GENERALES.....	72
TABLA 7 SUPUESTOS DE VENTAS	73
TABLA 8 PROYECCIÓN DE VENTAS MENSUAL.....	73
TABLA 9 EVALUACIÓN DEL CRECIMIENTO DEL PIB DEL ECUADOR.....	76
TABLA 10 EVALUACIÓN Y PROMEDIO DE LA INFLACIÓN EN EL ECUADOR	77
TABLA 11 RESUMEN DEL VALOR DE INVERSIÓN INICIAL	79
TABLA 12 SUPUESTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN Y CALCULO DEL WACC.....	80
TABLA 13 RATIOS FINANCIEROS	82
TABLA 14 VAN Y TIR DEL PROYECTO	83
TABLA 15 VAN Y TIR DEL INVERSIONISTA	84
TABLA 16 ESCENARIOS Y SUS INDICADORES.....	84
TABLA 17 PUNTO DE EQUILIBRIO CONTABLE.....	85
TABLA 18 PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO	86

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 CÍRCULO DORADO DE SIMON SINEK PARA “THE ARTIST DEN”	18
FIGURA 2 CÍRCULO DE PRIORIZACIÓN DEL CLIENTE OBJETIVO.....	19
FIGURA 3 EMPATHY MAP.....	20
FIGURA 4 RESULTADO DE ENCUESTAS RESPECTO A LA FRECUENCIA DE COMPRA	31
FIGURA 5 RESULTADO DE ENCUESTAS RESPECTO AL GASTO PROMEDIO	32
FIGURA 6 RESULTADO DE ENCUESTAS RESPECTO A LA VOLUNTAD DE TENER UN ESPACIO PARA DESARROLLO	33
FIGURA 7 RESULTADO DE ENCUESTAS RESPECTO A LA VOLUNTAD DE ASISTIR AL CENTRO HISTÓRICO	34
FIGURA 8 RESULTADO DE ENCUESTAS RESPECTO A LA FRECUENCIA DE VISITA AL CENTRO HISTÓRICO	34
FIGURA 9 RESULTADO DE ENCUESTAS RESPECTO AL INTERÉS DEL TURISTA PARA DIBUJAR EN SUS VIAJES.....	35
FIGURA 10 RESULTADO DE ENCUESTAS RESPECTO AL INTERÉS DEL TURISTA PARA TOMAR TOURS DE DIBUJO EN SUS VIAJES	36
FIGURA 11 TAMAÑO DEL MERCADO POTENCIAL.....	38
FIGURA 12 ANÁLISIS SECTORIAL	40
FIGURA 13 ANÁLISIS FODA.....	42
FIGURA 14 MATRIZ DE GESTIÓN DE RIESGOS	45
FIGURA 15 ORGANIGRAMA INICIAL	59
FIGURA 16 LOGO DEL PROYECTO	64
FIGURA 17 FOTOGRAFÍA DE LA MATRIZ DEL PROYECTO.....	66
FIGURA 18 TENDENCIA GRÁFICA DEL PIB DEL ECUADOR.....	77
FIGURA 19 EVALUACIÓN DE LA TASA DE INFLACIÓN DEL ECUADOR.....	78

INTRODUCCIÓN

El proyecto “The Artist Den” nace de la pasión por el arte, combinada con una profunda admiración por la comunidad artística y el potencial que tiene su influencia sobre la identidad de la ciudad. Ahora mismo nos encontramos enmarcados en una creciente tendencia de la economía naranja y el apoyo a gestores culturales y proyectos que fomenten el arte.

La ciudad de Quito, patrimonio cultural de la humanidad, siempre ha resaltado por su arquitectura y por el esfuerzo de conservación de las obras de la escuela quiteña, y el legado histórico que se puede apreciar en su casco colonial.

El propósito de este plan de negocios es analizar la viabilidad de una empresa dedicada a la creación de experiencias a través del arte enraizada en una tienda de especialidad dedicada a ofrecer herramientas profesionales a los artistas. Buscamos generar una comunidad y una relación que vaya mucho más allá de la transaccionalidad, sino crear un espacio donde los artistas quieran quedarse y sientan la inspiración de compartir su proceso creativo con la comunidad del centro histórico de Quito.

Hemos visto con preocupación que las necesidades de los artistas no están completamente satisfechas y que tienen que pasar por varios dolores para poder conseguir lo que necesitan para cumplir y plasmar su visión artística. Buscamos generar una oportunidad escalable donde realmente podamos construir un ecosistema donde el artista se sienta cómodo y pueda trabajar. Nuestro propósito nos da la flexibilidad para poder construir muchos caminos que nos permitan conectar a las personas con el arte, desde darles la herramienta adecuada hasta educación y talleres.

El siguiente plan de negocios, analiza el mercado de suministros de arte en la ciudad de Quito, así como tendencias mundiales y los hábitos de consumo de los artistas profesionales y

artistas potenciales. Dentro de este plan revisaremos a fondo la demanda potencial, las tendencias del mercado, la personalidad del cliente y la viabilidad financiera.

CAPÍTULO 1: IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD

1.1 Justificación

El proyecto de “The Artist Den” es un proyecto que busca ser un puente entre la sociedad quiteña y las artes, buscamos ser un facilitador para los artistas y un espacio donde la gente y el arte puedan convivir. El hablar de innovación nos invita a soñar, pero también a ser pragmáticos, la innovación nos desafía a hacer las cosas diferente, ya sea un poco diferente o a ser completamente disruptivos en el área que hayamos escogido. “The Artist Den” le apuesta a ser diferente, le apuesta al arte, buscamos generar valor en la experiencia de todos quienes se involucren con el proyecto.

Desde el punto de vista de negocio, buscamos atender a un mercado que actualmente no goza de una oferta suficiente para atender a sus necesidades, los artistas. Queremos que los artistas sean el corazón del proyecto, iniciamos siendo un proveedor seguro de todos los suministros necesarios para su producción artística, una oferta amplia no solo en variedad si no también en rangos de precio que nos permitan democratizar el arte y apoyar a todos quienes deseen convertirse en artistas.

Buscamos generar una atmósfera apropiada para la creación en todos nuestros espacios y ofrecer las instalaciones necesarias para que los artistas se sientan cómodos y puedan desarrollar sus obras de la mejor manera. Este espacio de creación será el vínculo para generar una verdadera comunidad donde todos quienes tengan interés por las artes puedan venir a experimentar la experiencia de crear, podrán apreciar obras y murales, ser parte de cursos talleres y eventos. El proyecto “The Artist Den” será desarrollado en el centro histórico de Quito, aprovechando de su identidad colonial y su ambiente cargado de historia, nuestro proyecto gracias a su privilegiada ubicación nos permite llegar también a los turistas y exponerlos a la riqueza de la producción artística de Quito. Creemos mucho en la versatilidad de nuestro proyecto y sabemos que es un proyecto escalable enmarcado en la idea de generar

una comunidad y que se convertirá en lo que su nombre significa, un verdadero refugio para los artistas.

1.2 Análisis del Macro Entorno:

Declarada Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO, en septiembre de 1978, Quito, se ha convertido en la cuna de innumerables artistas, y es el escenario propicio para el desarrollo de proyectos culturales. En los últimos años el interés por las artes ha despegado e inclusive se ha traducido en políticas públicas en el marco del fortalecimiento de la “economía naranja”. El entonces ministro de cultura, Juan Fernando Velazco, afirmó que, “En nuestro país la economía naranja ya alcanza el 1,93% del PIB, una cifra relevante, y queremos llevar a que sea el 3% para el 2021” (Secretaría General de comunicación, 2019).

El Gobierno actual, desde su época de campaña ha prometido mantener el apoyo a la economía naranja y fortalecer al sector de las artes en el Ecuador. Luis Garcés, actual subsecretario de emprendimientos, artes e innovación del ministerio de cultura y patrimonio, y uno de los constructores del plan de gobierno expresa que

“Cuando hablamos de industrias creativas y economía naranja primero entendemos que no es una terminología que hemos acuñado o definido (nosotros). Con el desarrollo tecnológico, los motores económicos mundiales se han tornado hacia las industrias de servicios relacionadas a la creatividad, la ciencia, el entretenimiento y el arte y esa es la dirección en la cual utilizamos estos términos y defendemos la concepción del entorno que las rodea. Todo sistema económico que se considere moderno debe no solo incluir políticas públicas que impulsen el desarrollo de estos sectores, sino que estos deben ser el corazón de la economía de un país que busca desarrollarse” (Observatorio de Políticas y Economía de la Cultura, 2021)

Con el impulso que existe para el desarrollo del arte y todas las aristas que lo componen, incluyendo la exhibición del mismo y la adquisición de los suministros para su desarrollo,

consideramos que es propicio el desarrollo de proyectos que aporten a esta tendencia y puedan también apalancarse en ella. El año 2021 fue nombrado como el Año Internacional de la Economía Creativa para el Desarrollo Sostenible por la UNESCO, nombramiento que coincide con la reactivación y retorno a la nueva normalidad, una vez superados los días más oscuros de la pandemia del Covid-19. En su publicación “¿Cómo sanar un mundo herido?, El poder del arte como motor de transformación social en la era pospandémica”, hacen un llamado a poner en el centro de la recuperación al arte y a todos los actores involucrados. Tenemos en nuestras manos la oportunidad de ser gestores de cambio y generar espacios donde la ciudadanía puede expresarse, donde se genere un sentimiento de comunidad y se puede compartir nuestra identidad. Charles Landry nos dice que,

“El arte puede ampliar los horizontes y transmitir el significado con inmediatez y profundidad; puede facilitar la comunicación inmediata y profunda; simbolizar ideas y emociones complejas o encapsular pensamientos previamente dispersos; anclar la identidad y mejorar los vínculos comunitarios o, por el contrario, aturdir y conmocionar con fines sociales, morales o de reflexión. El arte puede criticar o crear alegría, entretener, ser bello e incluso calmar el alma y promover la moral popular.” (2021)

A pesar del golpe que la pandemia significó para el sector de las artes, la visión para el mundo post Covid-19 incluye un renovado interés por las artes y por las experiencias, el sentimiento de encierro ha impulsado a la gente a invertir en entretenimiento, diversión y paseos, un 46% de los entrevistados por la revista Primicias (2020), coincide con esta visión. La expresión artística no resulta ser solo un mecanismo de entretenimiento, si no que ha demostrado tener beneficios para la salud, Crystal Raypole resalta sobre todo beneficios como reducir el estrés y la ansiedad, reducir los pensamientos repetitivos y ayudar a la concentración, ya sea garabateando, dibujando o coloreando, (2021).

Figura 1 Círculo Dorado de Simon Sinek para “The Artist Den”



Fuente: Realización Propia

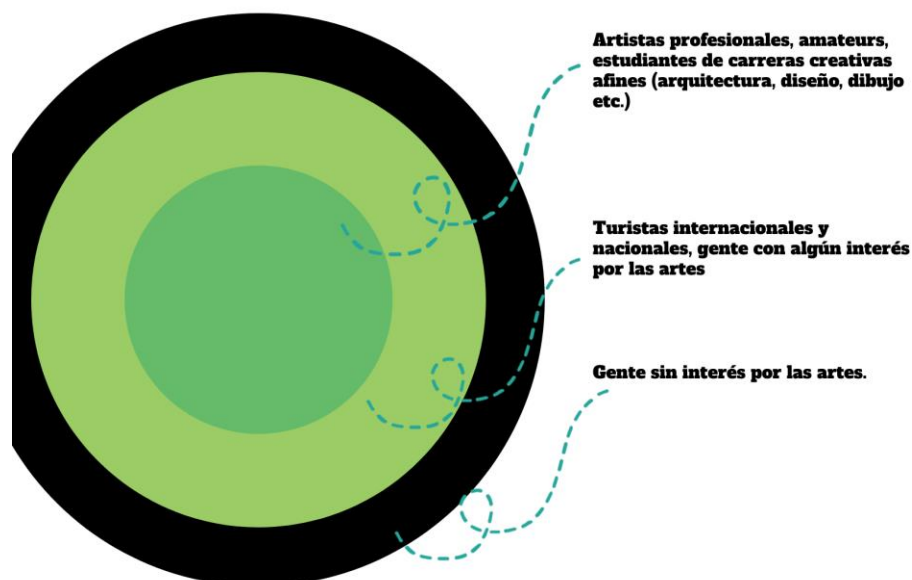
1.3 Definición del Grupo Objetivo

El arte y su consumo en cifras en el Ecuador, no demuestran ser una prioridad para la mayoría de la población, pero si evidencia la presencia de un nicho importante. Según los últimos datos del sistema integral de información cultural para el año 2012, el consumo de cultura, representó el 2,92% del gasto de los hogares ecuatorianos (2019), y según datos de la SENESCYT, 2,91% de los títulos registrados, fueron en profesiones relacionadas al sector cultural. ((2019)

Si observamos dentro del recientemente creado Registro Único de Artistas y Gestores Culturales – RUAC, podemos ver que a nivel nacional contamos con 6496 inscritos en la provincia de Pichincha, 948 específicamente en el área de artes plásticas y visuales (Ministerio de Cultura y Patrimonio, 2022), este grupo de personas las podemos definir como profesionales. Si vemos de manera más general el Ministerio de Cultura publica en los

Resultados de la encuesta de hábitos Lectores, prácticas y consumos Culturales que 1 de cada 10 ecuatorianos realiza alguna práctica cultural o tiene interés en las artes (2022). Existe otro grupo objetivo que deseamos abordar, considerando la ventajosa ubicación en el Centro histórico de Quito, hemos considerado a los turistas internacionales, según datos de la Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turismo, para el año 2016, el sector del turismo representó un mercado \$ 42.613.003, englobando a más de 56083 visitantes, de los cuales 59,8% visitan el centro histórico, 22,9% se alojan en este sector. Dentro de sus hábitos de consumo, podemos ver que gastan el 27,6% en alimentación, 9,1% en diversión, 8,4% en artesanías y 4,7% en servicios culturales, convirtiéndolos en un mercado atractivo para el proyecto potencial (Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turismo, 2016). Dentro de ello debemos considerar su interés por las artes y tendencias como los Urban Sketchers, personas que se dedican a dibujar en sus viajes, una comunidad artística presente en más de 60 países y 120000 miembros (Urban Sketchers, 2022).

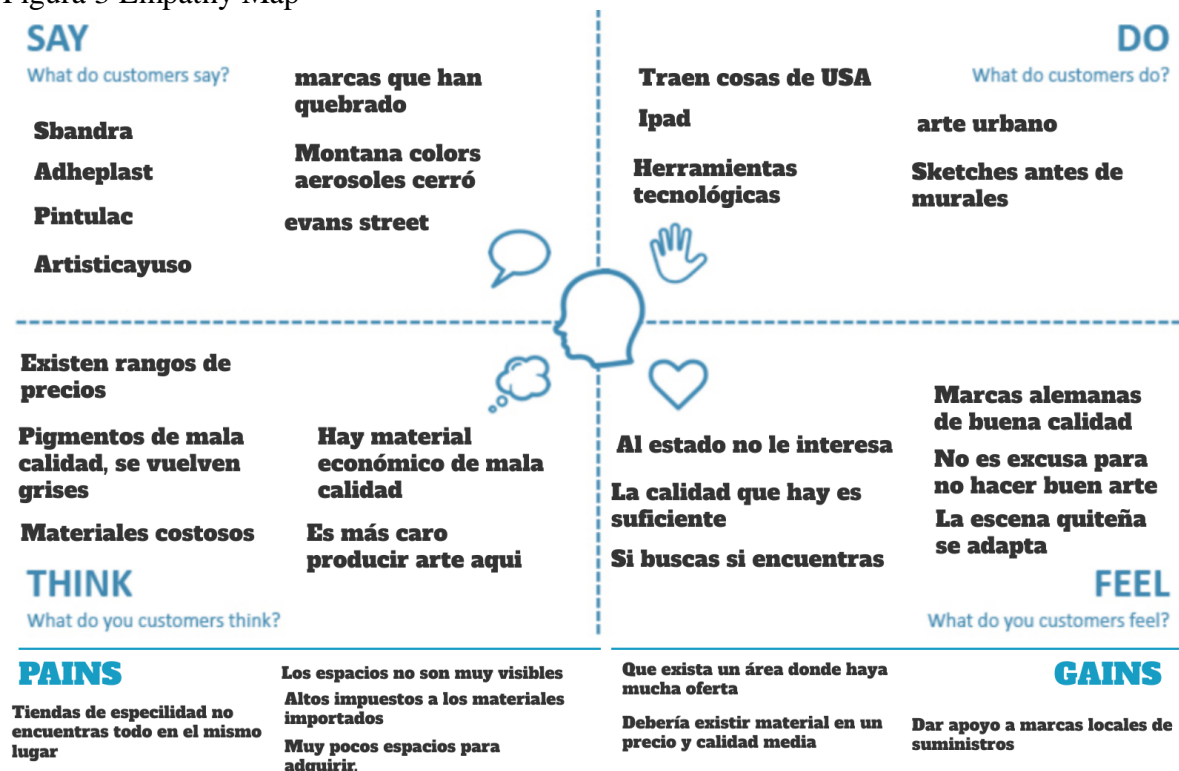
Figura 2 Círculo de priorización del cliente objetivo.



Fuente: Realización propia

1.4 Insights del Grupo Objetivo

Figura 3 Empathy Map



Fuente: Realización Propia

Los insights, fueron obtenidos, principalmente de entrevistas con artistas profesionales y estudiantes de carreras afines a las artes, de sus respuestas resumimos.

Say: hablan mucho de ciertas marcas en su top of mind, en el cuadrante se enumeran las marcas con más repetición, comentan sobre la falta de ciertas marcas que han salido del mercado y que consideran hacen falta en el mercado.

Do: entre las cosas más comunes que hacen es traer suministros del extranjero, y no solo necesitan material de arte si no que usan mucho la tecnología para sus diseños, el uso de iPads y su necesidad es común. Utilizan estas herramientas para diseños previos, un encuentro

interesante es la variedad en los estilos que desarrollan sobre todo el arte urbano, que es muy fuerte en la ciudad.

Piensen: que no hay rangos de precios y calidad, todo es muy costoso, hablan de la mala calidad en productos económicos no especializados que a veces deben utilizar, es evidente para ellos que solo en los costos de materiales es más caro producir arte en el país comparados con otros países que han visitado.

Sienten: interés desde el estado por su situación, que, si buscas lo que necesitas si lo puedes encontrar, la ciudad se ha adaptado a trabajar con lo que tienen y que no es excusa para no producir arte de calidad.

Podemos resumir sus dolores con el tema de altos precios y baja oferta, el hecho de que no haya suficiente oferta permite que quienes tengan los productos los vendan a cualquier precio, son sitios no muy visibles que pueden mejorar. Considerarían un beneficio que haya una mayor gama de precios y calidad, que existan más lugares, que se de apoyo a nuevas marcas de producción nacional.

1.5 Definición de la oportunidad

Teniendo en cuenta las tendencias, y todos los insights enumerados anteriormente, consideramos que existe una oportunidad de negocio en la creación de un espacio artístico cultural enfocado en la comercialización de insumos y materiales artísticos. Se evidencia que, si existen espacios vacíos en la oferta de dichos suministros, la variedad de productos y las gamas de precios son claves, encontramos que podemos abordar varias aristas de arte, desde el arte convencional hasta el arte urbano. De lo aprendido también vemos que habría la posibilidad de buscar y trabajar con productores locales de suministros de calidad que puedan tener precios competitivos. Creemos que tener la variedad y los precios, nos pueden ayudar a dominar un mercado reducido de aproximadamente 2 o 3 tiendas en la ciudad de Quito, sobre todo al aportar

el componente de construcción de comunidad y de espacios para el arte dentro de la misma propuesta.

1.6 Análisis de la Competencia

De la realización de más de 12 entrevistas profundas con artistas quiteños y encuestas masivas a personas que se desarrollan en el área de las artes, pudimos identificar a quienes podrían ser la principal competencia de nuestro proyecto. Cabe destacar que al ser el proyecto una propuesta innovadora de comunidad creativa, debemos analizar a la competencia desde varias aristas. En primer lugar, analizaremos a la oferta actual en suministros de arte profesional.

Tabla 1 Análisis de la competencia directa en la rama de suministros de arte profesional.

	FORTALEZAS	LIMITACIONES
SBANDRA	SBANDRA es una de las tiendas en el top of mind de los artistas, es una de las dos tiendas en esta lista que se autodetermina como tienda de especialidad y posee una amplia trayectoria en la ciudad. Está ubicada en el norte de Quito. Tiene presencia en redes sociales.	Su espacio físico es limitado y posee un concepto de tienda tradicional. Es percibida como una opción costosa y poco accesible, se limita a la venta y asesoría.
ARTÍSTICA AYUSO	Ayuso es la segunda tienda que más mencionan los artistas al hablar de suministros profesionales, tiene presencia en redes sociales y entregas a domicilio.	Su espacio físico es limitado y posee un concepto de tienda tradicional. Es percibida como una opción costosa y poco accesible, se limita a la venta y asesoría.
JUAN MARCET	Juan Marcet cuenta con varias sucursales, posee una alta variedad de productos.	No se define como tienda especializada de arte, es más reconocido por la venta de suministros de oficina y escolares. Es percibida como cara.

PACO	Juan Marcet cuenta con varias sucursales, posee una alta variedad de productos.	No se define como tienda especializada de arte, es más reconocido por la venta de suministros de oficina y escolares. Es percibida como cara.
SUPER MERCADOS (CORAL-MEGA MAXI)	Es una competencia no considerada al no ser tienda especializada de arte, su principal fortaleza son sus precios bajos en los suministros que poseen que pueden ser usados para arte.	No son tiendas de arte, pueden ser consideradas como opciones de emergencia o última opción. Se percibe que la calidad de sus productos es mala con respecto al arte.

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, revisaremos otros potenciales competidores en el área de consumo cultural y desarrollo de experiencias artísticas.

Tabla 2 Análisis de la competencia en el área de consumo cultural.

	FORTALEZAS	LIMITACIONES
DRINK AND DRAW	Es un evento rotativo que se da en distintas cervecerías de la ciudad, es atractivo para un público joven, genera experiencias con el arte.	No posee un espacio físico definido, no vende suministros para creación artística, es un concepto fácil de replicar sin barreras de entrada.
NUDO STREET ART PROJECT	Es una galería informal, enfocada en realizar eventos y especializada en la serigrafía, sellos y stickers.	Su espacio físico es limitado, no está estructurado como un negocio, no tiene horarios definidos, atienden bajo cita previa. No comercializan suministros de arte profesional.
ÚTERO	Es una fundación con una misión y enfoque social, enfocados en apoyar y difundir el arte.	Se enfoca más en realizar eventos, no comercializa suministros de arte. Tiene una carga ideológica muy marcada.
ESCUELA DE ARTE QUITEÑO	Es un taller y escuela de arte con gran reconocimiento en la comunidad. Busca promover y difundir las técnicas clásicas de la escuela quiteña.	No son tiendas de arte, pueden ser consideradas costosas. Es más visto como una entidad educativa.

<p style="text-align: center;">CREAR TEATRO BOLIVAR</p>	<p>Es un coworking de arte en el teatro Bolívar, tiene un ambiente único. Se ha vuelto viral en redes sociales.</p>	<p>Es exclusivamente un espacio de coworking, no tienen componente de tienda, es percibido como costoso y solo para profesionales.</p>
--	---	--

Fuente: Elaboración Propia

Considerando a la competencia, podemos ver que “The Artist Den” es un proyecto completo que recoge los mejores atributos encontrados en la competencia y que con su valor agregado del desarrollo de comunidad alrededor del artista, consigue competir con tiendas de renombre y experiencias de arte ya establecidas en la ciudad.

CAPÍTULO 2: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

2.0 Introducción

El desarrollo de este capítulo, nos permitirá descubrir si a partir de la problemática analizada y de la oportunidad descubierta, podemos generar una oportunidad de negocio. Como lo hemos expresado previamente, el objetivo de este proyecto es crear un enlace entre la comunidad artística y el público en general, buscamos generar una propuesta de valor que satisfaga las necesidades de ambos grupos y que sea beneficiosa para el desarrollo de la identidad y el consumo cultural de la ciudad. En primer lugar, expondremos la propuesta que tenemos para satisfacer estas necesidades insatisfechas, hablaremos de los atributos que la diferencian de las actuales soluciones existentes, así como de su potencial de crecimiento y escalabilidad. Para darle respaldo a la viabilidad del proyecto, nos acercaremos a los artistas a quienes buscamos servir, ellos son el núcleo de este proyecto y su involucramiento es esencial. Utilizaremos dos técnicas de aproximación, entrevistas profundas para conocer insights que nos permitan saber la opinión de ciertos artistas profesionales destacados de la escena quiteña, así como un acercamiento masivo a través de encuestas a un porcentaje representativo de artistas amateur y artistas potenciales. Toda esta información será clave para el desarrollo del

proyecto ya que nos permite afianzar supuestos o nos da una nueva perspectiva para adaptar la propuesta dentro del concepto existente y la necesidad que se busca resolver.

2.1 Diseño de la propuesta de valor

“The Artist Den” es un proyecto que busca ser un nexo clave entre la sociedad y la comunidad artística. Queremos aprovechar la herencia cultural y la riqueza histórica de la ciudad de Quito para empoderar a todos quienes tienen interés por la cultura, la creación, la creatividad y el arte. Nuestro proyecto nace por el deseo de generar relaciones positivas y duraderas de las personas con el arte, creemos que todos tenemos dentro de nosotros el potencial de ser grandes artistas, y creemos en la enorme capacidad del arte para canalizar las emociones y los sentimientos. Es por esto que nuestro primer enfoque es proveer a los artistas de todas las herramientas que necesiten para la creación de sus obras.

En la ciudad de Quito, la oferta de herramientas de arte profesionales y especializadas es limitada, hablamos de 3 tiendas que, si bien poseen una variedad aceptable de producto, no han sabido diversificar lo suficiente ni en gama de productos ni en opciones de productos a precios accesibles. En “The Artist Den”, buscamos tener la mayor gama de productos posible, desde sketch books hasta caballetes, buscamos que todos quienes tengan interés por el arte encuentren la herramienta adecuada para comenzar su recorrido o para consolidar su obra.

Deseamos trabajar con proveedores locales de productos de calidad, así como también con las marcas más reconocidas y respetadas a nivel mundial, lo cual nos permitirá tener portafolio de producto amplio.

Nuestra promesa de valor no se limita simplemente a atender a un mercado poco atendido con una amplia oferta a precios accesibles, queremos generar dentro de nuestra tienda un espacio para que los artistas puedan quedarse, un espacio adecuado para la creación y para estimular la creatividad, un área donde todos quienes nos visiten, puedan poner a prueba sus

herramientas y beneficiarse de una atmosfera creativa. Este espacio estará totalmente equipado para que los artistas puedan crear, desde áreas bien iluminadas hasta una cafetería completa, contaremos con espacios para la exhibición de las obras de los artistas que nos visitan y que son parte de la nuestra comunidad, esta área servirá como nexo para que todos quienes deseen disfrutar del arte puedan acceder. Buscamos crear una atmosfera viva siempre cambiante, donde cada visita sea una nueva experiencia.

“The Artist Den” se desarrollará en una casa colonial del Centro Histórico de Quito, creemos que esta estructura será el escenario perfecto para desarrollar esta relación entre artistas, arte y el público en general. La casa albergara todas las fases del proyecto, la tienda, las áreas comunes

para convivencia y exhibición, así como talleres y actividades recreativas a futuro, todo centrado en el arte y en crear relaciones duraderas entre las personas y el arte.

Fase I: tienda de material de arte especializado, enfoque en la variedad de productos y los rangos de precios.

Fase II: desarrollo del espacio común de creación artística destinado para que los consumidores puedan desarrollar sus obras e interactuar con la comunidad. (cafetería, galería, exhibiciones, talleres, experiencias, tours de sketching)

Fase III: potencial desarrollo de un área deportiva con opciones que sean sugeridas por los artistas que nos visiten.

Para el presente proyecto, nos enfocaremos en el desarrollo de la fase I y II del mismo.

2.2 Diseño de la investigación de mercado

Los objetivos de la investigación son:

- Conocer si la propuesta de valor de “The Artist Den” resuena con los consumidores potenciales (artistas profesionales, estudiantes de carreras afines a las artes, turistas, público en general).
- Recaudar sugerencias y propuestas que fortalezcan y complementen la propuesta de valor.
- Conocer si existe interés en la comunidad artística de participar en este proyecto, recoger insights más específicos como (estructuras y modelos de galerías, modalidades sugeridas, productos clave)

Utilizaremos tanto fuentes primarias como secundarias para la investigación, se utilizarán fuentes secundarias como periódicos, papers y cifras oficiales para temas como cifras de consumo y tendencias de los consumidores, poder adquisitivo e intenciones de compra. Para complementar la investigación, haremos uso de herramientas cualitativas y cuantitativas. Esto lo haremos basado en el tipo de consumidor. Utilizaremos entrevistas a profundidad para conocer los dolores, comportamientos, opiniones y deseos de los artistas profesionales, la muestra para este segmento será de 12 personas.

Para conseguir la información de los otros potenciales consumidores como son estudiantes, turistas y público en general, realizaremos encuestas enfocadas en el interés de los consumidores por el proyecto, este enfoque cuantitativo, nos permitirá validar los insights obtenidos de los artistas profesionales y nos permitirá tener información numérica sobre las tendencias de consumo e intereses de nuestro mercado potencial de primera mano. El Universo para estas encuestas será de 120 estudiantes de carreras afines a las artes y 50 turistas.

2.3 Ejecución de la Investigación

La investigación se alimentó tanto de fuentes primarias como secundarias, las fuentes primarias fueron entrevistas a profundidad con 12 artistas profesionales quiteños, en su mayoría se realizaron a través herramientas digitales como video llamada, chat, notas de voz y llamadas telefónicas. Se realizaron también encuestas focalizadas a estudiantes de carreras afines a las artes plásticas, artistas, diseñadores, arquitectos entre otros, todas se realizaron a través de medios digitales masificadas por profesionales de las artes y sus redes sociales. Se realizaron también encuestas a extranjeros al considerarse un mercado potencial del proyecto, si bien es un grupo que se espera atender en el futuro, pudimos acceder a ellos a través de redes sociales en países como Estados Unidos, Taiwán, Italia y otros por cercanía con personas de dichos países. Las fuentes secundarias responden principalmente a artículos académicos escritos sobre la materia, informes y estadísticas oficiales de portales gubernamentales u organismos internacionales.

2.4 Resultados de la investigación

Decidimos iniciar la investigación con las entrevistas a profundidad con los artistas, era importante para nosotros entender su experiencia con la adquisición de suministros, comprender su proceso de compra y las frustraciones que podían existir en el mismo. La relación de los artistas y la economía es un tema muy interesante y complejo que podría ser el tema de una investigación en sí misma, muchos de ellos no logran vivir de su arte y deben tener trabajos paralelos para poder subsistir, sin embargo, esto no significa que no continúen con la producción artística, la convicción y el amor al arte llegan a ser motivadores suficientes para perseguir esta vocación, este insight resuena con lo expuesto por Fernando Martín en el marco del Primer Encuentro Iberoamericano de Arte, Trabajo y Economía “de la adversidad ¡vivimos!” donde nos dice que “el arte les produce satisfacción mayor que el trabajo, los artistas no se dedicarán completamente a la labor remunerada o al ocio, sino que detraerán

parte de ese tiempo para crear arte.” (2011) Si bien de esto podemos extrapolar que son un mercado seguro, es decir que existe una demanda constante, debemos atenderlos con una oferta de precios accesibles, considerando la situación por la que atraviesan.

Una problemática que se repitió en todas las entrevistas fue la batalla con los precios de los productos importados, una de las opciones que tienen los artistas es traer los productos del extranjero para reducir los costos, sin embargo existe aún un sobre precio por el pago del servicio, al plantearles las opciones de marcas low cost de calidad, fueron muy receptivos y supieron darnos a entender que la calidad es muchas veces suficiente con productos de marcas que pueden considerarse escolares. Es así que podemos considerar un mix de productos entre lo profesional y lo que se puede considerar aun dentro de la rama de artículos escolares, pero de calidad superior. Un punto a favor de nuestro proyecto vs la compra digital es la relación sensorial que tienen los artistas con sus productos, Natalia Mora, ilustradora de libros infantiles, y retratos, nos comenta que muchas veces solo puede decidir su compra y verificar el gramaje que necesita para el desarrollo de sus obras con el tacto y que es escéptica a la compra en línea. Este fue un sentimiento que se replicó en varios de ellos, sucede lo mismo con la gama de colores que buscan y la calidad de las cerdas de los pinceles.

El uso de la tecnología salió también muchas veces en las conversaciones, podrían considerarse como una amenaza, sin embargo, todos los artistas en algún punto utilizan materiales físicos para su creación, algunos de ellos pasan de sketch digital a físico, mientras que otros hacen sus diseños primero en papel antes de pasar a lo digital.

Obtuvimos de ellos muchas sugerencias valiosas basadas en experiencias que han tenido en otros países y las ideas que se pueden importar van desde marcas y tipos de productos hasta la manera en la que se los vende y se los expone. Muchos de los artistas a los que entrevistamos, cursaron sus estudios al menos de manera temporal en el extranjero y nos han compartido que

es lo que les gustaría ver replicado a nivel nacional, lo cual nos da la oportunidad de implementar esas mejores prácticas en nuestro proyecto.

Al abordar el tema del ambiente y la colaboración, todos se mostraron entusiasmados con la idea de crear un espacio dedicado a ellos, la idea del coworking se ha desarrollado ya en la capital pero no tanto como un espacio dedicado al arte y tampoco como un espacio para compartir entre artistas y público en general, pudimos ver que existe un sentimiento negativo en contra de las estructuras clásicas de las muestras de arte en galerías y hay aceptación de crear este espacio donde se pueda dar de manera más casual y orgánica sin que se trate solo de algo transaccional si no que sea un lugar donde se pueda compartir su amor por el arte y educar así a quienes estén interesados en saber más de lo que conlleva crear las obras. Uno de los mensajes que más resonó con el proyecto, es la idea de ser recursivos y adaptarse a las carencias, todos han sabido conseguir sus suministros en varios lugares dispersos, si bien esto es un trabajo extra se evidencia el compromiso que tienen con su arte y se evidencia también que con la propuesta expuesta podemos solventar un dolor y generar un sentimiento de pertenencia, en las palabras de uno de nuestro entrevistados, “la falta de variedad de suministros no es excusa para no producir arte de calidad”. Si bien la muestra es limitada, pudimos darnos cuenta que la escena artística en la ciudad es limitada y que si existe una red o al menos un conocimiento e interacción entre sus principales actores, los entrevistados representan muchos estilos de arte, desde aquellos que se dedican a retratos de familias y mascotas hasta aquellos que se dedican al arte urbano, todos se mostraron interesados en la propuesta de comunidad y desarrollo cultural a raíz de algo tan esencial y cotidiano como la adquisición de sus suministros. Debemos agregar que hubo una gran apertura de los artistas

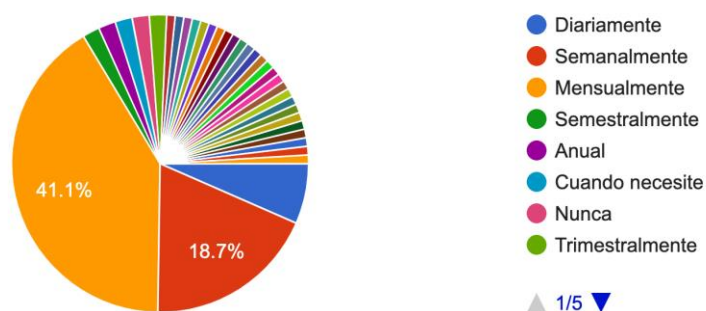
para compartir sus experiencias y dolores, así como la curiosidad de ver como este proyecto toma forma.

Las encuestas masivas nos ayudaron a verificar supuestos que teníamos sobre todo respecto a la competencia directa y a descubrir patrones de compra de los consumidores. Encontramos que 41% de los entrevistados hacia sus compras mensualmente, nos dimos cuenta que dejar esta respuesta abierta se presta a muchas respuestas variadas, pero realmente así son las prácticas de consumo, habrá tantas respuestas como clientes potenciales, a pesar de esto vemos una clara tendencia en la compra mensual.

Figura 4 Resultado de encuestas respecto a la frecuencia de compra

¿Con que frecuencia compras tus herramientas para practicar tu arte?

107 responses



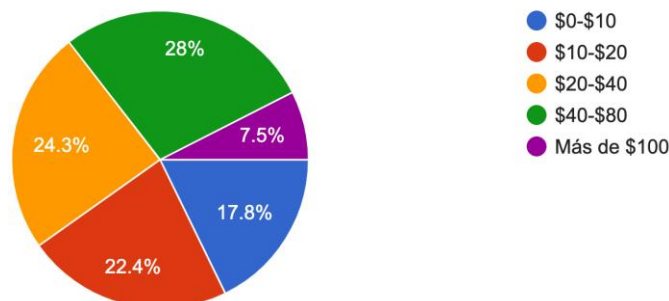
Fuente: Encuestas Realizadas a través de Google Forms

El promedio de gasto fue un dato muy importante ya que nos permite tener en cuenta cual es la voluntad de pago de nuestro cliente promedio, si bien no hay un claro porcentaje superior, podemos decir que más del 50% gasta de \$20 a \$80 en su compra mensual. Al hablar sobre este tema con los artistas profesionales, supieron decirnos que era complicado poner un promedio ya que muchas veces se hace la compra basada en los proyectos que tienen, es decir puede ser un gasto más alto, pero con una frecuencia variable.

Figura 5 Resultado de encuestas respecto al gasto promedio

¿Cuál es tu gasto promedio en material artístico en cada compra?

107 responses



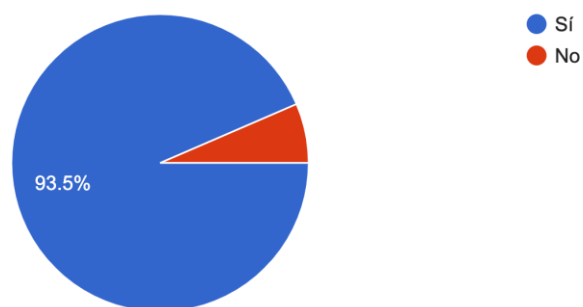
Fuente: Encuestas Realizadas a través de Google Forms

Pudimos ver también que no necesariamente hacen sus compras en una tienda especializada, muchos de ellos apremian la cercanía o la facilidad de compra, muchos de ellos nombraron a papelerías en general como Paco o Juan Marcet. Al discutir el tema con los profesionales, nos supieron explicar que al ser la oferta de tiendas especializadas tan limitada y con precios altos, habían optado también por buscar productos específicos en las tiendas de especialidad pero que había otros lugares que podían cubrir la necesidad de materiales que no afecten la calidad de su obra. El conocimiento previo y la experiencia que poseemos sobre los materiales escolares y de oficina, nos permiten crear un mix de productos que cubran estas necesidades en un solo lugar, agregando el valor de la experiencia de compra y la asesoría sobre la calidad de los productos. Al hablar de la oferta de tiendas especialidad en la actualidad como lo supusimos, los nombres más repetidos fueron Sbandra y Artística Ayuso, y una vez más la compra en línea y tiendas virtuales presentes en redes sociales como Instagram. De esto extrapolamos que si bien lo que queremos crear es una experiencia y un sentido de comunidad, no podemos descuidar el mundo digital y la venta en línea.

Figura 6 Resultado de encuestas respecto a la voluntad de tener un espacio para desarrollo

¿Te gustaría que hubiera un espacio donde puedas adquirir tus herramientas y tener la posibilidad de quedarte a trabajar con ellas?

108 responses



Fuente: Encuestas Realizadas a través de Google Forms

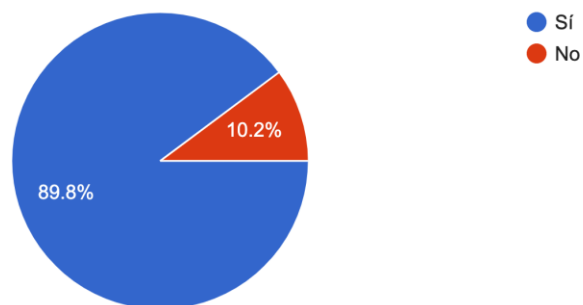
Un 93,5% de los encuestados apoyaron la idea de tener un lugar donde puedas hacer uso de los suministros recién adquiridos, es decir un área donde puedan crear y tener las mejores condiciones que permitan que desarrollen su arte, esto de la mano con la idea de que la creación artística no es un proceso privado si no que se puede compartir con las personas de su entorno.

Respecto a la potencial ubicación en el centro histórico, un 89,8% aseguró que asistiría a eventos relacionados al arte, a pesar de esto se presentaron temas a solventar al menos internamente como son la seguridad, y la disponibilidad de parqueaderos.

Figura 7 Resultado de encuestas respecto a la voluntad de asistir al centro histórico

¿Asistirías a muestras de arte, exposición de murales o talleres artísticos en el Centro Histórico de Quito?

108 responses

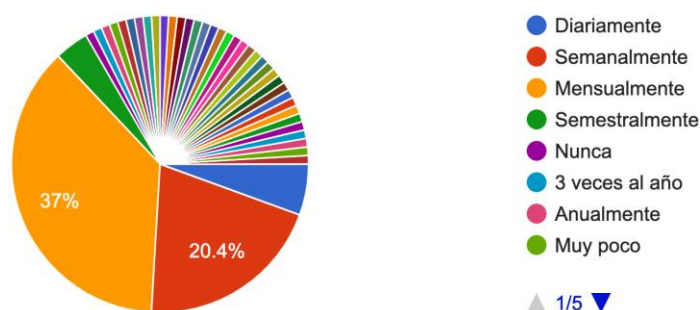


Fuente: Encuestas Realizadas a través de Google Forms

Figura 8 Resultado de encuestas respecto a la frecuencia de visita al centro histórico

¿Con qué frecuencia visitas el centro histórico de Quito?

108 responses



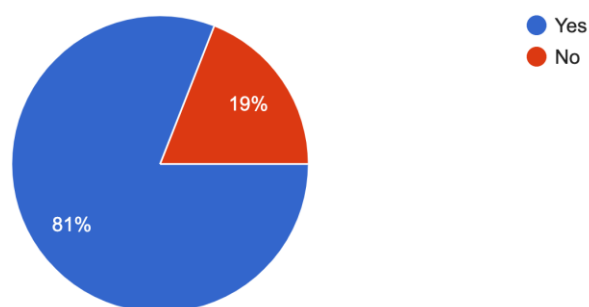
Fuente: Encuestas Realizadas a través de Google Forms

37% de los encuestados comentaron que asisten al centro histórico al menos una vez al mes, lo cual coincidiría con la frecuencia de compra de materiales. Lo que buscamos es que el ambiente y el sentimiento de comunidad incrementen su asistencia y potencialmente su consumo ya sea de materiales que necesitan para la creación de sus obras o visitarnos como una actividad social de esparcimiento. Al considerar la posición privilegiada de las

potenciales instalaciones del proyecto, decidimos hacer una encuesta temprana sobre los consumos culturales de un grupo reducido de turistas y sus opiniones sobre el turismo artístico y cultural.

Figura 9 Resultado de encuestas respecto al interés del turista para dibujar en sus viajes

Do you consider drawing or sketching and interesting activity to do while visiting a new country?
42 responses

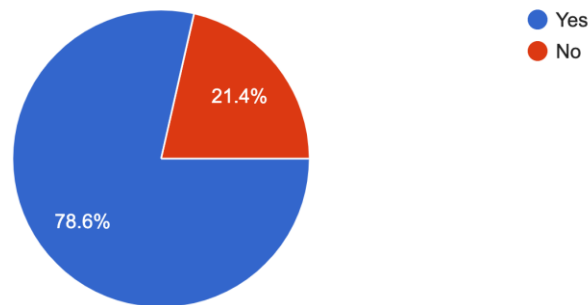


Fuente: Encuestas Realizadas a través de Google Forms

81% de los encuestados, en su mayoría estadounidenses, aseguraron que considerarían el dibujo como una actividad cultural que les permita conocer más sobre la cultura de un país, 78,6% inclusive tomarían un tour dedicado a esta actividad, dispuestos a pagar entre \$20 y \$30 por dicho tour.

Figura 10 Resultado de encuestas respecto al interés del turista para tomar tours de dibujo en sus viajes

Would you pick up a tour that includes church and monuments sketching?
42 responses



Fuente: Encuestas Realizadas a través de Google Forms

Esta mini pre investigación de mercado, acompañado de los datos de visita de turistas al centro histórico de Quito, nos dan un posible escenario positivo a desarrollar a futuro en el marco de “The Artist Den”. Todos los datos e insights previamente enumerados, nos dan la confianza de que tenemos una propuesta de valor que va mucho más allá de una nueva tienda de suministros para la producción artística, tenemos un valor agregado que nos da la oportunidad de convertirnos en un espacio de desarrollo cultural y un verdadero refugio para los artistas y todos quienes disfrutan del arte.

2.5 Volumen del negocio

Para trabajar el tamaño del mercado y el volumen del negocio, nos limitaremos al mercado de la venta de insumos de producción artística, teniendo claro que la escalabilidad del negocio nos permite atender a muchos otros mercados potenciales. Para el TAM, tomaremos el mercado total como todos los artistas registrados en el RUA (Registro Único de Artistas) y todos los estudiantes universitarios inscritos en las carreras de artes y humanidades, Ingeniería, industria y construcción a nivel nacional, (basados en los últimos datos publicados

por la SENEYCOT en el año 2016) con un promedio de compra mensual prudente de \$45 como se evidenció en las encuestas realizadas.

- Distribución de los Gestores culturales validados con domicilio nacional por ámbito cultural/actividad (21433) (MINISTERIO DE CULTURA Y PATRIMONIO, 2022)
- Registro de matrícula en universidades y escuelas politécnicas 2016 (104077) (Dirección de Estadística y Análisis (DEYA) - Coordinación de Gestión de la Información (CGI) – Secretaría de Educación Superior Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT), 2018)

Para el SAM, aterrizaremos el mercado a nivel geográfico a todos los artistas registrados en el RUA (Registro Único de Artistas) y todos los estudiantes inscritos en las carreras de artes y humanidades, Ingeniería, industria y construcción en la provincia de Pichincha.

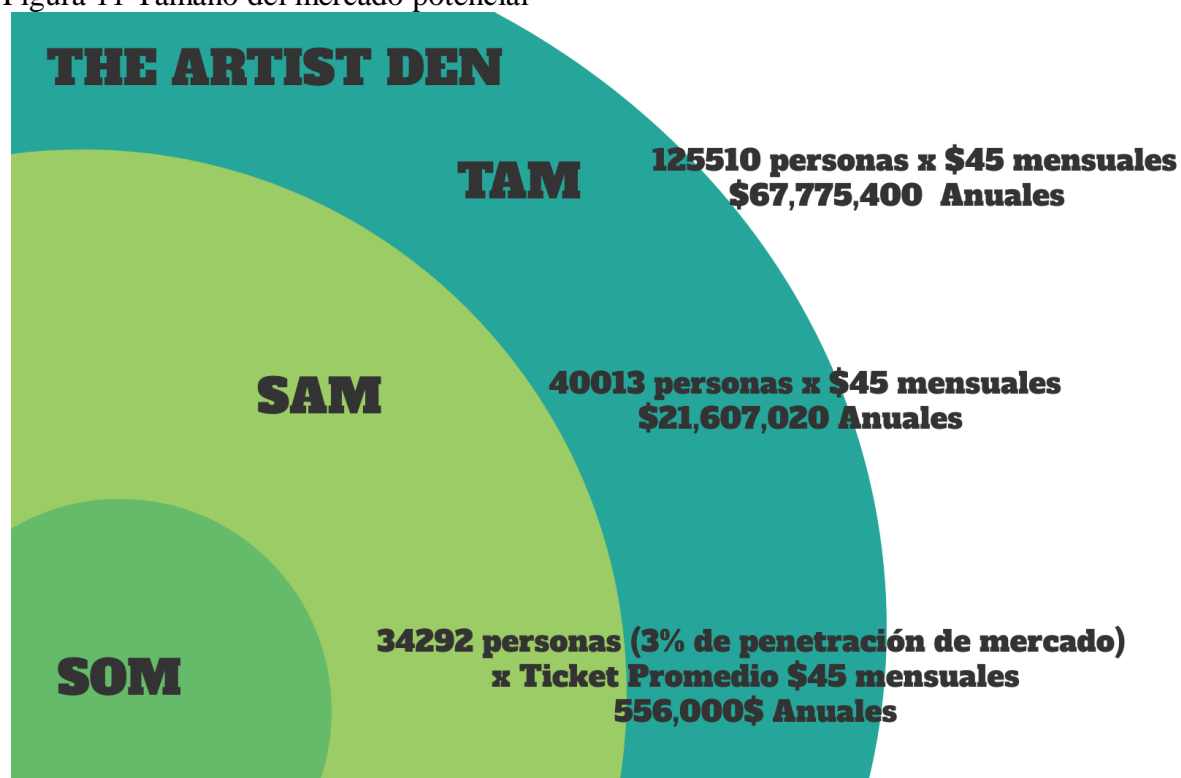
- Distribución de los Gestores culturales validados con domicilio nacional por ámbito cultural/actividad (6624) (MINISTERIO DE CULTURA Y PATRIMONIO, 2022)
- Registro de matrícula en universidades y escuelas politécnicas 2016 (33389) (Dirección de Estadística y Análisis (DEYA) - Coordinación de Gestión de la Información (CGI) – Secretaría de Educación Superior Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT), 2018)

Y finalmente para el SOM usaremos todos los artistas registrados en el RUA (Registro Único de Artistas) en las actividades de Artes plásticas, visuales, Diseño, artes aplicadas y artesanías y todos los estudiantes inscritos en las carreras de artes y humanidades, Ingeniería, industria y construcción en la provincia de Pichincha. Con una penetración del mercado del 3%

Distribución de los Gestores culturales validados con domicilio nacional por ámbito cultural/actividad (903) (MINISTERIO DE CULTURA Y PATRIMONIO, 2022)

Registro de matrícula en universidades y escuelas politécnicas 2016 (33389) (Dirección de Estadística y Análisis (DEYA) - Coordinación de Gestión de la Información (CGI) – Secretaría de Educación Superior Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT), 2018)

Figura 11 Tamaño del mercado potencial



Fuente: Realización Propia

CAPÍTULO 3: DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

3.0 Introducción

El desarrollo de este capítulo nos permitirá en primer lugar conocer el mercado en el que buscamos incursionar y las características del mismo, esto se realizará a través de herramientas académicas que incluyen aristas y variables tanto externas como internas. Necesitamos saber que fuerzas mueven y afectan al mercado en el que nuestro proyecto se va a desarrollar para poder de manera anticipada planificar las estrategias que usaremos no solo para poder evitar estas fuerzas sino para poder usarlas a nuestro favor. Es vital un conocimiento consciente tanto de lo que pasa a nuestro alrededor como de lo que pasa dentro de nuestro proyecto, tenemos toda la confianza de tener un proyecto único y diferenciado que podrá insertarse en el mercado y obtener resultados positivos.

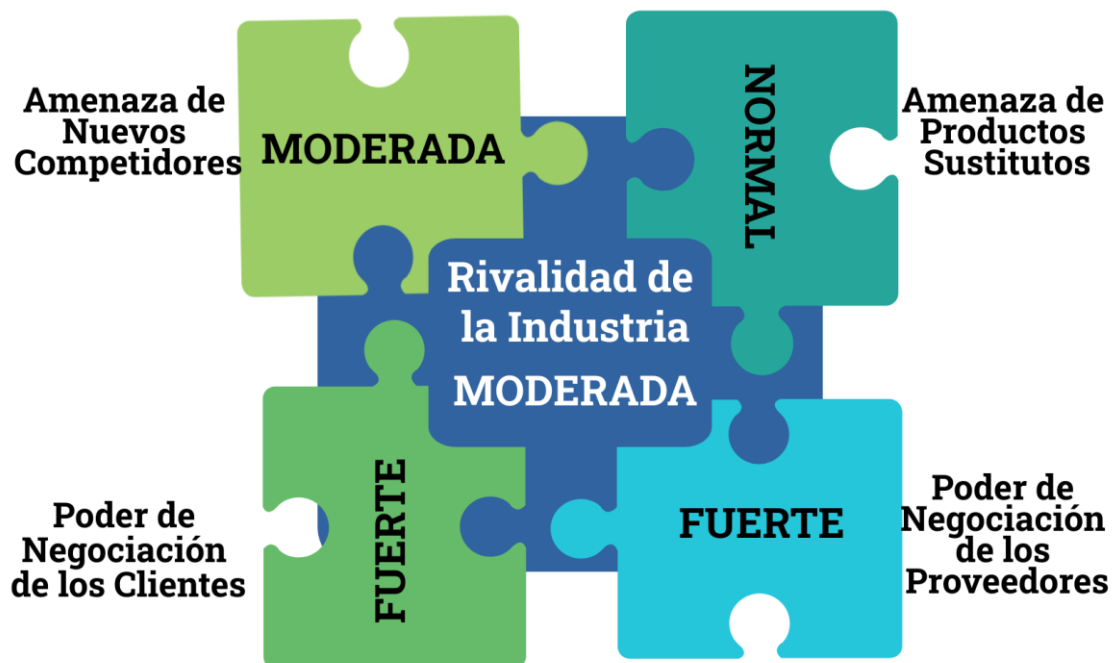
De manera honesta y transparente se expondrán tanto las amenazas y debilidades del proyecto como sus fortalezas y oportunidades. Este conocimiento nos permitirá tener una idea clara de las herramientas que poseemos para trabajar y las oportunidades de mejora potencial. Una vez conscientes de esta información podemos empezar a trabajar en minimizar riesgos y en ganar posicionamiento, así como expresar de manera clara quienes somos y que hace única a nuestra propuesta.

3.1 Análisis Sectorial

A) Para determinar la rentabilidad promedio en el largo plazo en el sector de la venta de suministros de arte profesional en Ecuador, se empleará el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980). La Figura 12 resume el análisis sectorial. Dentro de este análisis que se desarrollará en el Anexo C, consideraremos la rivalidad de la industria, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los clientes y el

poder de negociación de los proveedores. En este marco concluiremos si las fuerzas son (fuertes, moderadas, normales o débiles) (Arthur Thompson, 2018, pág. 72).

Figura 12 Análisis Sectorial



Fuente: Realización Propia

El análisis sectorial determina que la rentabilidad promedio a largo plazo en el sector de venta de suministros de arte profesional en Ecuador tiene un buen potencial de superar los costos de oportunidad del capital si se logran neutralizar dos variables fuertes que son el poder de negociación del consumidor y el proveedor. Si bien son dos de las fuerzas más importantes, consideramos que nuestra promesa de valor y nuestro diferenciador serán capaces de superar esas fuerzas y cambiarlas a nuestro favor.

3.2 Estrategia Genérica:

The Artist Den es un proyecto que busca ser mucho más que una tienda de suministros de arte profesional, en el tiempo que llevamos desarrollando este proyecto hemos evidenciado que existe una comunidad artística en la ciudad de Quito que busca tener nuevas opciones para

adquirir sus suministros, pero también para compartir y para crecer. Queremos que el corazón de este proyecto sean los artistas y debemos iniciar por ofrecerles la mayor variedad de productos en una gama de precios que vayan desde lo accesible hasta lo premium en el marco de una comunidad y un espacio integral que les ofrezca un sentimiento de pertenencia y un deseo de quedarse. Es por esto que, utilizaremos una estrategia de nicho diferenciado.

“El uso exitoso de una estrategia de diferenciación enfocada depende de la existencia de un segmento de compradores que busque atributos de producto especiales o capacidades de vendedores y de la capacidad de una organización para destacarse de los rivales que compiten en el mismo nicho de mercado fijado como objetivo.” (Arthur Thompson, 2018, pág. 186)

Entendemos que para que esta estrategia funcione debemos trabajar mucho en crear una relación con el consumidor y llegar a conocer profundamente sus necesidades y sus hábitos.

Afortunadamente uno de los motivos por los que se crea este proyecto es por un interés particular por el arte y el ambiente que este puede crear. Dentro de las estrategias específicas se desarrollará el valor agregado que buscamos generar para el consumidor y los motivos que le daremos para que nuestro proyecto sea mucho más que un proveedor de primera calidad.

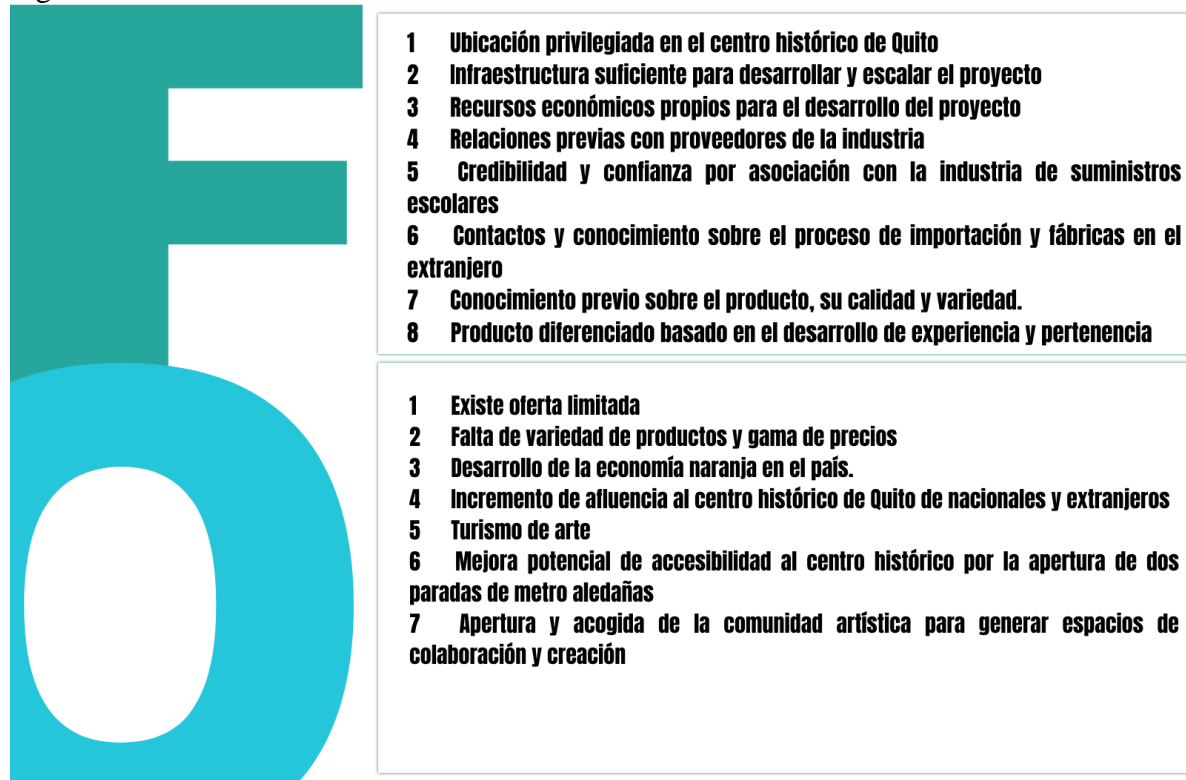
3.3 Posicionamiento Estratégico

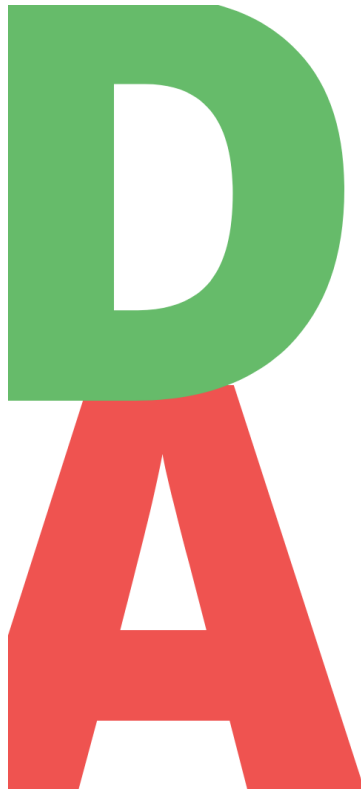
Antes de poder pensar en el desarrollo de estrategias, debemos conocer donde nos encontramos. Definiremos nuestra posición estratégica en base a herramientas que nos permitan analizar tanto al entorno externo como nuestra situación interna, esto lo haremos a través de una matriz FODA. Utilizaremos también una matriz de manejo y gestión de riesgos que nos ayude a trabajar de manera proactiva y defina un camino mediante el cual

minimicemos las fuerzas de la industria que encontramos podrían dificultar el desarrollo óptimo de nuestro proyecto.

Análisis FODA. –

Figura 13 Análisis FODA





- 1 Bajo posicionamiento de marca**
- 2 Ubicación privilegiada en el centro histórico de Quito**
- 3 Falta de recurso humano profesionalizado en las áreas financiera y contable**
- 4 Recursos económicos propios para el desarrollo del proyecto**

- 1 Facilidad de ingreso de competidores (tiendas en redes sociales del mismo producto)**
- 2 Competidores con trayectoria y reconocimiento**
- 3 Mercado Objetivo Reducido y Sensible.**
- 4 Relaciones establecidas entre la competencia y los proveedores**
- 5 El aumento de la delincuencia y percepción de inseguridad.**
- 6 Inestabilidad en los precios y disponibilidad de productos importados.**
- 7 Poder adquisitivo limitado de un alto porcentaje de la comunidad artística.**
- 8 Proveedores que poseen exclusividad de marca (únicos importadores)**

Fuente: Realización Propia

El análisis FODA está conformado por cuatro cuadrantes, dos de ellos hacer referencia al entorno, (oportunidades y amenazas), es decir todo lo que nos rodea y no podemos controlar.

Mientras que las fortalezas y debilidades son un ejercicio de auto reflexión. Después de un análisis comprensivo que se puede encontrar en el Anexo D, encontramos que la mayor debilidad al ser una empresa nueva es el nulo reconocimiento de marca. Esta debilidad es natural ya que estamos buscando entrar a un nuevo mercado, debemos lanzar el producto y asegurarnos que el consumidor conozca de nosotros y también que perciba el valor agregado que buscamos generar.

Al poner en el contexto de la matriz, encontramos que nuestra mayor fortaleza es el hecho de tener relaciones pre existentes con los proveedores y dentro de la industria, si bien es un proyecto independiente de la empresa familiar de la que el fundador es parte, las empresas están hechas por personas y el emprendedor cuenta con buenas relaciones con los proveedores. Esto nos permite minimizar la amenaza de que los líderes del mercado tengan

relaciones comerciales extensas con los proveedores ya que, de cierta manera, entraríamos en una igualdad de condición.

La oportunidad más grande viene de la falta de atención al nicho, como lo hemos expuesto anteriormente, los líderes del mercado puede que satisfagan la demanda general, pero dentro de la experiencia del consumidor han tenido falencias como la falta de variedad tanto de producto como de gamas de precios, y tienen una relación que, si bien es positiva, lo cual se demuestra al estar en el top of mind, no deja de ser transaccional. Resaltamos también dos factores que fueron tanto debilidad como fortaleza, el primero es la ubicación en el centro histórico, este factor tiene esta dualidad ya que es muy atractivo al ser un espacio histórico que posee una carga cultural tanto por su arquitectura como por su contexto histórico y nos permite también desarrollar proyectos futuros relacionados al turismo. Por otro lado, el centro histórico es considerado una zona peligrosa, lejana y de difícil acceso que puede desincentivar al consumidor, esto acompañado con el hecho de los cierres de vías por motivos políticos y sociales que impactan al comercio en el centro. El segundo factor es el uso de fondos propios, ya que, si bien esto reduce o potencialmente elimina la necesidad de financiamiento, es un riesgo alto para el fundador ya que involucra la inversión de todos sus recursos.

La amenaza más grande es el posicionamiento de los líderes del mercado, hemos identificado dos empresas que dentro del estudio de mercado resaltaron, al ocupar conjuntamente el 60% de las respuestas de los encuestados. Es aquí donde debemos trabajar arduamente para obtener parte del market share que ahora ostentan. Aquí ingresa otra de nuestras fortalezas críticas que es nuestro diferenciado, el hecho de ser mucho más que una tienda, queremos ser un espacio que genere pertenencia y donde los artistas quieran regresar, queremos darles una

oferta completa, un espacio del que no tengan que salir, una respuesta integral a todas sus necesidades.

Figura 14 Matriz de Gestión de Riesgos



Fuente: Realización Propia

La matriz de gestión de riesgos nos permite saber con qué inmediatez deberíamos tratar los riesgos potenciales, es la mejor manera de optimizar nuestros recursos para reducir la frecuencia de ocurrencia y minimizar el impacto. Lo ideal sería mover todos estos riesgos a baja ocurrencia y bajo impacto, pero como vemos no tenemos control sobre todos ellos, pero si podemos tomar medidas preventivas o instaurar estrategias y protocolos en caso de que estas cosas pasen. El cuadro de company killers más allá de que consideremos que puedan

sucedes con alta ocurrencia, consideramos que si pasan una sola vez tienen el potencial de ser críticos.

Tabla 3 Matriz de Gestión de Riesgos

Factor de Riesgo	Tipo de Riesgo	Posibilidad de Ocurrencia	Consecuencias	Tácticas de mitigación	Costo de Mitigación	Status
Auto financiación total del proyecto	Financiero	Media	Perdida de capital y ahorros total del emprendedor	Obtención de créditos bancarios o financiación del círculo cercano como inversionistas	Pago de intereses bancarios o retorno de la inversión de accionistas	En Revisión
Escasez de marcas específicas de productos profesionales	Producto	Alta	Pérdida de credibilidad ante el cliente y fallo en la promesa de valor	1) cartera de productos sustitutos de similar calidad 2) mantener un inventario de respaldo de productos con potencial a escasear y de alta rotación 3) apoyo a la producción de productos nacionales con calidad profesional. 4) Desarrollo de productos bajo marca propia	1) Costo de mantenimiento de inventario alto 2) Costos de inversión en iniciativas de desarrollo de productos de empresas nacionales 3) costos de producción de productos o importación de los mismos, así como costos de desarrollo de mercado para los mismos	En Revisión

Rechazo absoluto de la comunidad artística	Mercado	Media	Pérdida del cliente más importante y buyer persona	<p>1) trabajar la propuesta de valor y la oferta completa con la participación de artistas</p> <p>2) involucramiento de líderes de opinión y artistas con peso en su industria desde la creación del concepto</p> <p>3) pivotear hacia otros clientes complementarios como los turistas, los artistas amateurs y los estudiantes universitarios</p> <p>4) Campañas de comunicación enfocadas a los artistas con influencers de la rama e invitaciones a artistas plásticos reconocidos</p>	<p>1) inversión en la comunidad artística en forma de donaciones o sponsors de eventos para generar networking</p> <p>2) inversión en la relación con artistas a través de reuniones de negocios (almuerzos, cenas, capacitaciones)</p> <p>3) inversión en productos complementarios demandados por los nuevos segmentos como souvenirs, libros de turismo,</p>	En Revisión
Personal poco calificado	Personal	Baja	Mal servicio al cliente, problemas financieros y contables	<p>1) Procesos de contratación estrictos, con experiencia comprobable en las áreas específicas</p> <p>2) capacitaciones a todo el personal en ventas, habilidades de artes plásticas</p> <p>3) Contratación de estudiantes de carreras afines a las artes y artistas profesionales que tengan la necesidad de un trabajo complementario</p>	<p>1) costos relacionados a las capacitaciones y cursos.</p>	En Revisión
Fidelidad de los clientes a las empresas establecidas	Competencia	Media	Los principales competidores mantengan su liderazgo en el mercado basado en su previa relación con el cliente	<p>1) Oferta de valor basada en un sentimiento de pertenencia y una oferta integral basada en producto, espacio especializado con todas las comodidades y eventos y actividades complementarias, atractivas al mercado objetivo y al secundario también</p> <p>2) desarrollo de relaciones con clientes potenciales como estudiantes de primer semestre de las carreras afines a las artes y turistas con intereses artísticos.</p>	<p>1) costos relacionados a la adecuación de espacios apropiados.</p> <p>2) costos de marketing y comunicación enfocados en nuevos mercados</p>	En Revisión

Fuente: Realización Propia

Hemos usado la matriz de gestión de riesgos como un catalizador para pensar las estrategias y políticas que podemos utilizar para evitar y minimizar los riesgos, esto nos ha ayudado a pensar en ideas construidas alrededor de nuestra misión y nuestra promesa de valor que nos ayuden a consolidar nuestra posición como una empresa naciente pero también se han planteado ideas para pivotar y para poder responder a distintas situaciones que podrían presentarse.

B) Estrategia de Negocio. –

A pesar de ser una industria pequeña, vemos con preocupación la fuerza que los clientes, los proveedores y la competencia pueden llegar a tener. Al ser un nuevo producto, nuestro principal desafío y todos nuestros recursos estarán enfocados en resaltar el diferenciador del producto, y estar atentos para seguir construyendo sobre la propuesta basado en las cambiantes necesidades de los artistas.

1. La primera estrategia está enfocada en el lanzamiento que nos permitirá comunicar nuestro mensaje. Como un nuevo producto dependemos mucho de la percepción del consumidor y de su involucramiento, sobre todo en nuestra industria en la que buscamos llegar a un consumidor educado que conoce muy bien el producto que queremos ofrecer. Como lo hemos expresado a lo largo del desarrollo, debemos encontrar la manera de generar un sentimiento de pertenencia de la comunidad artística.

1.1. Previo al lanzamiento como evento en general, debemos trabajar en derrumbar las barreras de entrada como lo son la relación con los proveedores y asegurarnos la disponibilidad de producto. En este área fortaleceremos las relaciones pre-existentes con proveedores que conocemos de la industria de los suministros de arte escolar y exploraremos la posibilidad de adquirir los productos con los mismos descuentos y facilidades de pago que tenemos en nuestra empresa actual, hemos tenido ya charlas

anticipadas y contamos con el apoyo de varias marcas que apuntan entrar a este mercado como son Faber Castell, Rotring, Staedtler y Artesco, son empresas con las que manejamos relaciones por más de 20 años y que si bien nos van a conocer como un nuevo cliente, de alguna manera la relación con la empresa actual del emprendedor, ha generado facilidades para que estas empresas puedan colocar sus productos y garantizar la calidad. Con la apertura de estas primeras empresas interesadas, involucraremos a artistas cercanos al emprendedor que pueden dar fe de los productos y de que su calidad es suficiente para asegurar una buena obra.

1.2. Debemos trabajar en construir puentes y relaciones con los importadores de marcas high quality como Molotow, Franco, Lefranc Bourgeois entre otras con las que no tenemos relaciones pre- existentes pero que al moverse en la misma industria pueden ser accesibles gracias a vendedores o propietarios de importadoras con las que ya hemos construido buenas relaciones. Certificados comerciales y presentaciones en persona con la fuerza de venta de estas marcas, serán esenciales para acelerar las negociaciones y una buena relación.

1.3. Para trabajar en el mix de productos, convocaremos a la mayor cantidad de artistas posible, así como a profesores universitarios de carreras afines a las artes para poder construir una oferta sólida. En el periodo de entrevistas, fuimos capaces de desarrollar buenas relaciones con varios artistas que se mostraron entusiasmados de participar y a quienes incluiremos como consultores permanentes en el proceso de construcción de la oferta. Mediante el estudio de mercado para la construcción del mix, veremos

cuales son las marcas con mayor aceptación que ya no están en el mercado para ver la posibilidad y la viabilidad de buscar ser representantes de las mismas en el país.

- 1.4. Nos basaremos en estos mismos consultores artísticos para construir las instalaciones y tomar en cuenta sus necesidades y que es lo que sería más útil y óptimo en el espacio de taller compartido que se busca generar.
- 1.5. Para el desarrollo de las instalaciones que generen bienestar y este ambiente que invite a quedarse, hemos considerado implementar un espacio de cafetería que vamos a arrendar a una empresa con experiencia y que tenga una misión y valores similares a los nuestros. No lanzaremos una convocatoria abierta ya que se trata de una marca aún desconocida, si no invitaremos a emprendimientos puntuales que podrían aprovechar la afluencia de clientes y generar una relación ganar-ganar.
- 1.6. Una vez construido el mix de productos inicial, nos enfocaremos en encontrar al personal adecuado, trataremos de buscar a jóvenes apasionados que estén involucrados en el mundo de las artes y que puedan dar una asesoría adecuada a los consumidores. Una vez que contemos con un equipo armado en el área de ventas, financiero, contable y marketing, buscaremos que todos sean capacitados en atención al cliente, pero también que reciban cursos de arte, ya sea pintura, escultura, dibujo y otros afines para que puedan estar en contacto con esta comunidad y traer esos conocimientos y esas relaciones al negocio.
- 1.7. Debemos definir la imagen que queremos dar y resaltar nuestra propuesta de valor, debemos construir un mensaje de comunicación que sea transversal a todos los canales a los que deseamos llegar. Para el lanzamiento debemos buscar difundir el evento en los círculos apropiados donde se mueven nuestros clientes. Usaremos a los influencers y a los líderes de opinión en creación de contenido previo al lanzamiento, debemos generar expectativa y enfocarnos en el mensaje de que se está construyendo

el nuevo refugio para los artistas y los amantes del arte y la creación. Consideramos que no hay mejor incentivo que el monetario por lo cual iniciaremos comisionando obras de ciertos artistas con mayor visibilidad y solicitaremos que se documente y comparta el proceso para que literalmente haya una parte de ellos en el proyecto “The Artist Den”. Esperamos que todos estos esfuerzos reduzcan la grave amenaza y el riesgo de que la comunidad artística rechace nuestro proyecto. Debemos expresar para ellos nuestro compromiso honesto de servirles como proveedor y como un espacio pensado en ellos y para ellos.

- 1.8. Plantearemos hojas de ruta para la creación de las siguientes fases que incluyen espacios recreativos para los visitantes basados en sus preferencias que podrían ser desde un muro de escalada hasta un skate park.
- 1.9. Haremos un estudio de mercado a fondo sobre el mercado potencial de los turistas para desarrollar un producto coherente con la misión y la visión de “The Artist Den” pero que sea capaz de cubrir las necesidades de este mercado potencial en crecimiento.

3.4 Diseño de Modelo de Negocio

En el siguiente apartado, nos permitiremos describir de manera detallada el modelo de negocio del proyecto, es decir, los mecanismos por los cuales buscamos generar valor a nuestro cliente. Este lo haremos a través de la descripción de los 9 bloques de negocio de Osterwalder

1. Segmento de Clientes: los clientes a los que buscamos atender son hombres y mujeres con interés por el arte, ya sea de manera profesional, registrados en el RUAC, artistas en formación en carreras afines a las artes o amateurs que disfruten la creación artística como hobby. Según nuestras encuestas, más del 90 por ciento de clientes potenciales

están en el rango de 18 a 45 años y viven en la ciudad de Quito. Tienen un gasto promedio mensual de \$40 en materiales de arte, haciendo énfasis en que la compra puede variar de acuerdo al proyecto que estén desarrollando y que en muchos casos el ticket puede llegar a ser mucho más alto. La compra es principalmente realizada por la misma persona que utiliza los suministros y se trata de una compra bien pensada que presta mucha atención al detalle y a la calidad. Gracias a nuestra ubicación vemos como cliente potencial a explotar a los turistas con interés por el arte o que busquen realizar una actividad cultural. El cliente más importante y a quien esta direccionada la propuesta de valor es a los artistas profesionales, cuyo nicho ha sido descuidado, sin dejar de enfocarnos en todos los artistas potenciales que se encuentran en formación. Como lo hemos declarado desde un inicio, buscamos ser un nexo entre el arte y la comunidad por lo cual estamos abiertos a atender a todos quienes busquen tener una cercanía con la producción artística.

2. Propuesta de valor: nuestra empresa busca desarrollar un proyecto que se convierta en un nexo entre el arte y la comunidad, buscamos generar experiencias de la gente con el arte. Podemos llegar a este objetivo a través de varios caminos, pero conociendo las necesidades del artista, y aprovechando la experticia del fundador, hemos aterrizado nuestra misión en la creación de una tienda de suministros de arte profesional especializado, que se caracterice por tener una amplia variedad tanto de productos como de precios, buscamos ser el proveedor de la herramienta del artista, apoyando al arte desde su creación. A más de eso desarrollaremos con los artistas una relación que vaya mucho más allá de lo transaccional, queremos que el artista no quiera irse de nuestro establecimiento, esto lo lograremos generándole espacios donde tenga todo lo necesario para poder trabajar y donde pueda poner en uso sus herramientas, es por eso que tendremos las instalaciones apropiadas para que pueda producir su arte y

compartir con la gente su proceso de creación, mientras se inspira por el ambiente del centro histórico de Quito y toma café de calidad. Continuando con nuestra idea de crear un verdadero refugio para el artista, buscamos crear espacios de esparcimiento y recreación en un futuro. Un cliente que podría necesitar una propuesta adaptada para cubrir sus necesidades puede ser el turista, quien, a más de intereses por el arte, busca aprender sobre nuestro país y sacar el mayor provecho de su visita. Buscamos desarrollar este proyecto, por el aprecio que tenemos hacia el arte en general y por el potencial de desarrollo de comunidad que existe en esta rama, al pertenecer a la industria de los suministros de oficina y arte escolar, hemos tenido la oportunidad de tener acercamientos con las herramientas de arte profesional que sabemos hacen la diferencia al momento de crear una obra sublime. Queremos ponernos al servicio de los artistas, crear lazos entre la comunidad y el arte y aportar al desarrollo del centro histórico de Quito.

3. Canales: el canal principal será la venta directa al consumidor, parte de nuestro propósito es la creación de lazos con los artistas y desarrollar un sentimiento de comunidad y de pertenencia, por lo cual primaremos la venta directa en nuestro local ubicado en el centro histórico de Quito. Sabemos que el acceso al centro histórico puede resultar desafiante, pero nos enfocaremos en publicitar los más de 6 parqueaderos públicos aledaños y buscaremos lograr convenios con algunos de ellos para nuestros clientes. Sacaremos ventaja también de la cercanía a la estación de metro San Francisco. Debemos ser conscientes también de las nuevas necesidades y exigencias del consumidor de tener sus suministros con entrega a domicilio y venta en línea, por lo cual desarrollaremos también e-commerce. Queremos resaltar que basado en las evidencias arrojadas por las encuestas y las entrevistas, sabemos que la compra de los suministros de arte es una experiencia sensorial y los clientes apremian la

cercanía con el producto. Desarrollaremos un blog colaborativo para estar en contacto con los clientes donde podremos compartir experiencias, recibir feedback, poner reseñas de productos, resaltar sus cualidades, compartir futuros eventos entre otras cosas. Sacaremos ventaja de la facturación electrónica para hacer llegar ofertas y promociones a través de los correos electrónicos.

4. Relación con los clientes: como lo hemos expuesto anteriormente, para de nuestro enfoque es desarrollar un sentimiento de pertenencia y de comunidad con nuestro consumidor, queremos que quiera quedarse y que siempre esté dispuesto a regresar. Queremos que sienta que tenemos una relación mucho más que transaccional y que somos su aliado al momento de crear. Las entrevistas nos han demostrado que los artistas quiteños están dispuestos y que necesitan un lugar dedicado a ellos, queremos ser como nuestro nombre lo indica un refugio para los artistas y tener un objetivo como crear experiencias entre la gente y el arte, nos da suficiente flexibilidad para seguir adaptando nuestra propuesta a las necesidades del artista. Queremos solventar el dolor que tienen ante la carencia de productos de arte y variedad de precios, seremos los encargados de dar una asesoría oportuna y de generar productos sustitutos de calidad que no afecten a la calidad de la obra.
5. Dentro de las actividades clave podemos enumerar: la adecuación del espacio en la casa colonial del centro histórico de Quito, crear un mix de productos con variedad en precios y marcas, reclutar personal calificado con amplio conocimiento sobre los productos, su uso y elementos sustitutos y complementarios. Desarrollar un plan de lanzamiento agresivo que nos permita posesionarnos en la mente del consumidor en redes sociales y medios tradicionales, enfocándonos en las esferas en las que se mueven nuestros clientes potenciales. Estar pendientes de las preferencias y las

prácticas de nuestros clientes para poder adaptarnos a sus necesidades de manera constante.

6. Recursos: los recursos clave a nivel de humano es la fuerza de ventas, ya que debemos asegurarnos de tener a gente que no solo sea apta para la atención al cliente, si no que tenga conocimiento sobre el desarrollo de alguna actividad artística, sobre todo plástica que le permita estar familiarizado con los productos y ser capaces de dar una recomendación acertada. Es esencial también el involucramiento de un asesor financiero que nos ayude a supervisar esta área y que nos preste consejos oportunos sobre el desenvolvimiento del proyecto. Los recursos materiales son principalmente la casa, y el mix de productos que como hemos hecho énfasis debe tener no solo variedad en marcas, pero también en precios. El recurso intangible más valioso es la confianza de los artistas y lograr que se genere un sentimiento de pertenencia con el proyecto, yendo mucho más lejos de ser solo sus proveedores. Evidentemente el recurso financiero es muy importante para poder generar los espacios adecuados, adquirir el inventario inicial y sostener la operación.
7. Aliados clave: en el tema de aliados clave, en primer lugar, entran nuestra fuerza de venta ya que debemos trabajar con ellos para que no solo sean vendedores si no que se vuelvan verdaderos embajadores de marca en todos sus espacios. Los siguientes serian nuestros proveedores con quienes ya tenemos relaciones previas y quienes serán capaces de garantizarnos la mayor variedad posible de producto y quienes serán también facilitadores para que podamos llegar a otras marcas con quienes no trabajamos pero que tienen buenas relaciones con nuestros proveedores. Nos enfocaremos en trabajar en crear y desarrollar relaciones duraderas con maestros de carreras afines a las artes y decanos de dichas carreras que al conocer nuestra variedad de precios y de producto, puedan ser puentes entre nosotros y sus estudiantes. Otros

convenios pueden incluir trabajar con Quito patrimonio y museos de la ciudad, quienes poseen talleres de arte, así como fundaciones que usan el arte para sanar. Otro socio potencial puede ser la casa de la cultura ecuatoriana y las galerías de arte. Todas estas alianzas nos ayudarán no solo a llegar al oído de nuestro cliente potencial, si no que nos permitirán legitimar nuestro proyecto como un proyecto creado para artistas por artistas. Finalmente consideramos que la empresa que se encargue del manejo de la cafetería sería un aliado también ya que buscamos una organización con valores similares y que tenga interés por servir a esta comunidad.

8. Estructura de Costos: los costos principales serian, la implementación y adecuación del local comercial, la cual se trabajará con un restaurador cercano a los fundadores que ha tenido oportunidad de intervenir en la propiedad con anterioridad. El costo de

la compra del inventario inicial, los costos del plan de marketing para el lanzamiento y posicionamiento y los costos operativos.

9. Fuentes de ingresos:

- a. La primera y principal fuente de ingresos es la venta de material de arte profesional, de manera directa en nuestros puntos de venta y en canales digitales.
- b. La segunda fuente de ingreso es la renta del espacio de cafetería a la marca aliada que vaya a dar ese servicio a los artistas.
- c. La tercera fuente de ingresos proviene de la venta de entradas a eventos a realizarse en el local, eventos relacionados al arte que serán distintos cada mes.
- d. La cuarta fuente de ingreso proviene de la renta de espacios para exposición de obras de artistas que deseen dar a conocer su trabajo.
- e. La quinta fuente de ingresos proviene de una suscripción o membresía para tener ingreso a instalaciones premium que posean instrumentos especiales para la producción artística. (talleres más espaciosos)
- f. Como fuentes adicionales con potencial de desarrollo esta la creación de espacios para actividades de recreación de los artistas como muros de escalada y pistas de skate y bicicleta. También vemos un potencial importante en el desarrollo de productos enfocados al turista como tours de sketch y arte.

3.5 Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo

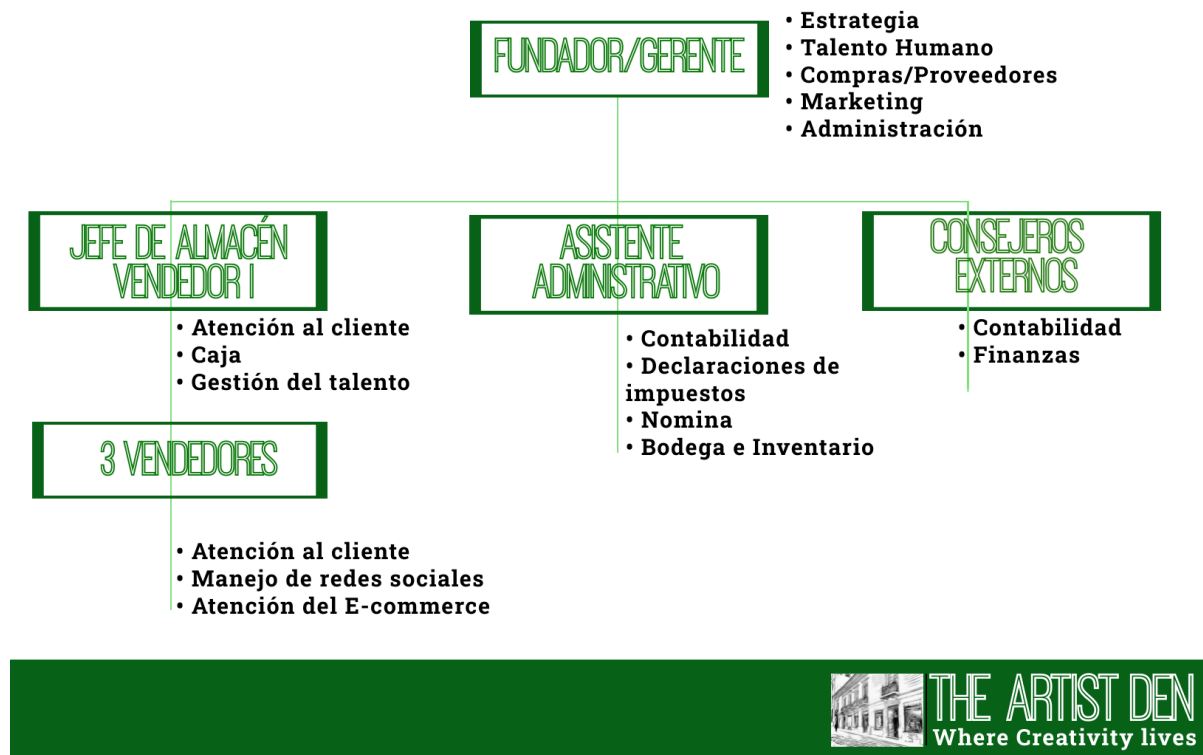
- a) La cultura del proyecto es parte esencial de lo que queremos lograr en “The Artist Den”, si queremos realmente construir comunidad alrededor de nuestros ideales, debemos ser capaces de comunicarlos de manera no verbal a través de nuestras actitudes y de las relaciones que formemos con el equipo de trabajo. La cultura de una

empresa es lo que hacemos cuando nadie nos mira, y como fundador, buscamos que nuestro equipo se sienta cómodo de ser auténtico, recursivo y que tenga muy presente que no somos una tienda y que cada interacción con el cliente debe enfocarse a construir una relación duradera que lo invite a quedarse o a regresar. A nivel teórico, creemos que todos los tipos de cultura organizacional son valiosos y poseen aristas que pueden ayudar a una empresa en crecimiento tales como el orden, el logro de metas, la flexibilidad y creatividad como principios fundamentales, sin embargo, el modelo que más se acopla a nuestra meta de construir una comunidad y crear experiencias, es el modelo de relaciones humanas tipo clan. Debemos crear un sentimiento de confianza y de pertenencia para que los artistas nos vean como algo más que un buen proveedor, nuestro equipo de trabajo debe ser muy consciente de sus habilidades y de sus fortalezas para que podamos desarrollarlas en conjunto y ponerlas al servicio de los artistas, queremos crear un ambiente cohesionado, participativo y leal, donde los indicadores y resultados “duros” vengan como resultado de un trabajo bien hecho en el desarrollo de las personas.

b) Organigrama y Equipo Inicial

A continuación, presentamos el organigrama que “The Artist Den” tendrá a un año de su apertura.

Figura 15 Organigrama Inicial



Fuente: Realización Propia

Hemos considerado una estructura funcional que nos permita supervisar todas las áreas del proyecto y que nos permita ubicar a las mejores personas en áreas estratégicas. Al tratarse de un proyecto de emprendimiento, la figura del fundador estará presente en todas las áreas que sean posibles. El jefe de almacén es clave ya que es una persona que debe iniciar el proyecto con el fundador para que sea capaz de crear el ambiente propicio para el desarrollo de la comunidad que pretendemos ser. El asistente administrativo será la persona que se encargue de funciones vitales para el desarrollo del proyecto, funciones más bien operativas, pero con la apertura para colaborar en otras áreas en las que sea necesario.

Finalmente somos conscientes de las fortalezas del fundador, así como de las áreas en las que podemos necesitar apoyo, es en estas áreas donde se buscara apoyo de consejeros externos con la frecuencia que sea necesaria. El equipo inicial con el que se arrancará desde un principio será con el fundador, el asistente administrativo y el jefe de almacén, estas tres

figuras deben trabajar de manejar conjunta desde la creación del proyecto para que puedan tener un apego al proyecto y que entiendan y aporten con sus visiones para poder desarrollar la comunidad que queremos empezando por el equipo interno.

c) Equipo Ejecutivo

“The Artist Den” nace por el interés del fundador por las artes, principalmente la pintura y el muralismo, esta relación, no proviene de una formación profesional en las artes, si no de su cercanía con los suministros escolares y de oficina por más de 20 años, cultivada por el negocio de su familia dedicado a atender a los estudiantes y las familias de la ciudad de Quito. Tres años de experiencia profesional formal en el negocio de su familia, específicamente en el área de adquisiciones, fomentaron el interés del fundador por los suministros de arte profesional y como estos permiten a los artistas crear obras únicas. Consideramos que la principal fortaleza del fundador es su interés genuino por la producción artística y el deseo de contribuir a este mundo con una propuesta de calidad que ayude a solventar dolores y facilitar la experiencia de compra. A nivel operativo, las conexiones y relaciones creadas con proveedores locales e importadores son una fortaleza significativa que nos permiten reducir la curva de aprendizaje y asegurar una posición aventajada en el comercio de la adquisición de los suministros. Podemos ver también que es una persona que ha liderado equipos, tiene conocimientos de logística, tiene facilidad de habla y negociación, se puede evidenciar más sobre su experiencia a detalle en su hoja de vida adjunta en el (Anexo E). Un vacío que debemos llenar en el equipo son conocimientos profesionales en finanzas y

contabilidad que supliremos con el apoyo de consultores externos de confianza que estarán presentes según sea la necesidad.

CAPÍTULO 4: PLAN COMERCIAL

4.0 Introducción

Este capítulo nos permite aterrizar todo lo analizado anteriormente, el plan comercial comprende el desarrollo de los 4 pilares sobre los que se desarrollará y a través de los cuales entregaremos nuestra propuesta de valor. Estos pilares son el 1) producto, ¿Qué queremos ofrecer? ¿Por qué es diferente? ¿Cuál es su identidad?, 2) la plaza o canales, la cual hace referencia a los medios por los cuales ofrecemos nuestro producto, 3) promoción, ¿Cómo lograremos posicionarnos en la mente de nuestros consumidores? ¿Qué haremos para destacar? Y finalmente 4) el precio, ¿Cómo se manejará la estrategia de precios?, ¿Cuál es el precio sugerido? Estos 4 pilares nos permitirán concluir con un plan de ventas inicial, que evidencie los frutos obtenidos al tener un producto diferenciado, los canales de distribución adecuados, un sólido plan de promoción que nos asegure llegar a los oídos de nuestro cliente potencial y un precio competitivo que no signifique sacrificar la calidad.

4.1 Estrategia de producto

“The Artist Den” es un proyecto que como hemos mencionado previamente va más allá de una tienda de especialidad, nuestro propósito es generar y promover experiencias con el arte y la comunidad, queremos ser un nexo entre los artistas, sus obras, su pasión y la comunidad

quiteña. Para poder cumplir con nuestro propósito tenemos varias herramientas o productos que desarrollaremos por fases,

Fase I: tienda de material de arte especializado, enfoque en la variedad de productos y los rangos de precios con énfasis en la búsqueda y apoyo a productos locales de calidad.

Fase II: desarrollo del espacio común de creación artística destinado para que los consumidores puedan desarrollar sus obras e interactuar con la comunidad. (cafetería, galería, exhibiciones, talleres, experiencias, tours de sketching, souvenirs, manualidades, artesanías)

Fase III: potencial desarrollo de un área deportiva con opciones que sean sugeridas por los artistas que nos visiten. (muro de escalada, skate park, etc.)

1. Tienda de especialidad: la fase I de nuestro proyecto arrancará con el desarrollo de la tienda de especialidad de materiales de arte profesional, cómo lo hemos expresado en nuestra promesa de valor, nos enfocaremos en crear un mix de productos que contengan desde lo más básico como lápices en todas sus numeraciones hasta pinturas en aerosol y sellantes para el uso en muralismo. Queremos crear una exhibición abierta de los productos donde los clientes puedan interactuar con ellos y asegurarse de que se están llevando la mejor herramienta con la asesoría de nuestro equipo de vendedores capacitados. Como en el negocio de papelería podemos hablar de alrededor de 2000-4000 ítems, considerando toda la gama de colores, grosores del papel y la cartulina, marcas y precios. Tenemos conversaciones informales adelantadas con marcas como Faber Castell, Staedtler, Artesco y Giotto que se han mostrado interesadas promover sus productos de calidad artística en nuestro proyecto e inclusive en aportar al desarrollo de la exhibición de sus productos dentro de nuestro punto de venta. Es muy importante para nosotros construir un mix de productos que asegure que los clientes van a poder encontrar todo lo que necesitan en un solo lugar y

que van poder escoger entre algo premium y algo accesible que cumpla con las descripciones técnicas que asegure la calidad de su obra.

2. Consideramos el diseño y el desarrollo del espacio común como un producto más ya que es parte del diferenciador que hará que los clientes no solo regresen si no que deseen quedarse. Una vez adquiridos los productos con los que trabajaran, los clientes tendrán la oportunidad de quedarse en un área común diseñada para que puedan desarrollar sus obras. Para el desarrollo de este producto de la fase II, contaremos con el apoyo de diseñadores de interiores para que nos aseguren la creación de espacios funcionales que sea óptimos para el desarrollo artístico y que estén dotados con herramientas básicas para la creación artística, para esta etapa hemos considerado trabajar con multioficinas y con UIO design district por su conocimiento en diseño de espacios de trabajo y previa experiencia en restauración y manejo de casas coloniales. Este espacio estará dotado de una cafetería que se alinee a nuestra misión y que comparta nuestro propósito. Para este espacio hemos pensado en cafeterías de especialidad en crecimiento como Mike Bourbon o Fankor. La idea es que los clientes puedan trabajar en sus obras y relajarse mientras disfrutan de una taza de café e interactúan entre ellos, construyendo y generando nuevas relaciones de coworking y networking. Hemos decidido que el espacio de cafetería estará también abierto al público con el objetivo de que puedan interactuar con los artistas y absorber la cultura creativa del lugar. Dentro de esta fase también entra el desarrollo de experiencias, talleres, y exhibiciones que se organizarán con los artistas y que manejarán como eventos puntuales con una planificación mensual. Considerando el potencial turístico de la ubicación, tenemos pendiente la realización de un estudio de mercado apropiado para medir la factibilidad y lanzar una propuesta adecuada de productos relacionados

al turismo como los tours de sketching, la venta de artesanías y la venta de libros sobre arte quiteño y ecuatoriano.

3. La fase III, es un proyecto a largo plazo que no está definido de manera detallada, pero busca agrandar este espacio de pertenencia y colaboración artísticas con instalaciones para el desarrollo de actividades deportivas indoor.

b) Identidad de marca. –

Figura 16 Logo del Proyecto



Fuente: Realización Propia

Para el desarrollo de la identidad de la marca, nos hemos basado en el arquetipo del creador, somos un proyecto que busca despertar la creatividad de nuestros clientes y fomentar el desarrollo del artista interno que hay dentro de todos nosotros.

Uno de los pilares del proyecto es la casa colonial en el Centro Histórico de Quito, queremos aprovechar la historia y el ambiente que genera un espacio colonial, pensar en la modernidad desde un espacio tradicional. La fachada de la casa y sus balcones, tienen influencia de la escuela de arte quiteña que data del siglo XVI, por lo cual la hemos incorporado al logo del proyecto. Queremos generar un ambiente donde los clientes desarrollen su creatividad, darles todas las facilidades para que puedan explotar su potencial. Los colores dominantes son el blanco y negro, queremos dar una imagen sobria y la idea de un lienzo en blanco donde puedan pintar sus obras. Hemos contrastado el uso de la casa colonial en estilo sketch con el

uso del Font Open Sans, un tipo de letra que es conocido por ser utilizado en empresas de tecnología como Google y que es un contraste perfecto entre lo clásico y lo moderno.

- Queremos que nuestra marca sea asociada con conceptos como creación, creatividad, arte, cultura, comodidad y familiaridad.
- Buscamos que se genere un sentimiento de pertenencia y que los clientes no quieran irse.

4.2 Estrategia de Canales

Considerando la naturaleza de nuestro producto y nuestro propósito de generar experiencias relacionadas con el arte, hemos decidido utilizar la venta directa física. Como se ha expuesto anteriormente nuestro punto de venta será en el Centro Histórico en la calle García Moreno entre Rocafuerte y Bolívar. La casa cuenta con el espacio interno necesario para poder desarrollar las tres fases que nos hemos planteado como proyecto en general, iniciando por nuestra tienda de especialidad. Las entrevistas a los artistas profesionales nos dieron un insight poderoso sobre la experiencia de compra que han tenido en otros establecimientos y sobre todo hicieron énfasis en la experiencia sensorial que implica la compra de sus suministros, por lo cual hemos decidido enfocarnos en este canal como nuestro fuerte, esto de la mano con nuestro objetivo de generar lazos con los artistas y desarrollar un sentimiento de pertenencia a través de la atención de calidad, las sugerencias de personal capacitado y un espacio invitante y acogedor.

Figura 17 Fotografía de la matriz del proyecto



Fuente: Realización Propia

No podemos negar el potencial y la importancia de las ventas en línea, como lo vimos en nuestro análisis FODA, habrá personas que no aprecien nuestra ubicación por distintos motivos pero que si aprecien el producto o que simplemente no tengan el tiempo de acercarse y conozcan muy bien el producto que necesitan. Es así que debemos darle esta opción y esta facilidad a nuestros clientes de tener una tienda en línea dentro de una página propia que les permita hacer la compra directa y programar la entrega o el pick up si así prefieren. Esta plataforma nos permitirá también generar un wishlist y un espacio de sugerencia no solo enfocado a mejorar el servicio sino también a expandir nuestra línea de productos. No descartamos en el futuro desarrollar capacidades de distribución y el potencial de obtener representaciones de exclusividad de marca.

a) Fuerza de ventas

Para la fuerza de ventas contaremos con cuatro personas, una de ellas el fundador, buscaremos que dos de estos perfiles vengan del mundo de las artes o estén relacionados con el mismo, es decir que tengan amplios conocimientos y expertise sobre todos los materiales que comercializamos, su uso, calidad, especificaciones técnicas. Pueden ser estudiantes de carreras afines, personas que hayan trabajado en galerías, personas que hayan trabajado en

este tipo de tiendas previamente entre otros. Todo el personal será capacitado en estas áreas y se requerirá que tomen al menos un curso o taller en su rama de elección de arte para poder fortalecer sus relaciones con el arte y generar networking. Tanto el fundador como el cuarto miembro del equipo de ventas se encargarán de la venta en la página web y también tendrán la misión de ventas corporativas a instituciones relacionadas con el arte como museos y asociaciones de profesionales. Se encargarán también de la búsqueda y obtención de clientes de alto perfil con quienes se pueda colaborar y generar relaciones ganar-ganar que vayan más allá de la compra y venta de sus herramientas de arte. Basados en la acogida del proyecto en sus primeros tres meses post apertura, evaluaremos la necesidad de incorporar más personas al equipo de ventas.

4.3 Estrategia de promoción

Para la promoción de nuestro proyecto seguiremos la línea de la relación con el cliente, siguiendo las etapas de reconocimiento de marca, consideración, compra, servicio y desarrollo de lealtad.

1. Reconocimiento de marca y consideración: esta etapa es esencial para nosotros como un proyecto nuevo que busca darse a conocer y ganarse un espacio en la mente de los clientes, sobre todo al considerar que nuestro nicho tiene una relación fuerte con sus actuales proveedores. Consideramos que lo más importante es el mensaje que mandemos en el cual debemos resaltar nuestro propósito de ser un espacio donde creemos experiencias y relaciones entre las personas y el arte. Siguiendo esta idea el trabajo de promoción debe empezar mucho antes del lanzamiento, queremos que todas las personas estén interesadas y crear expectativa alrededor del lanzamiento.
 - a. Haremos uso de redes sociales como Instagram y TikTok donde se dónde se documente el proceso de la adecuación de los espacios, todo esto lo haremos

de manera dual en las redes de “The Artist Den” y las redes de la empresa encargada del diseño de interiores, lo cual nos permitirá no solo generar contenido educativo, si no que nos permitirá también tener exposición ante una comunidad afín donde puede haber clientes potenciales. En la misma línea, generaremos contenido del proceso de creación de murales internos creados por artistas de alto perfil, más que nada que tengan un buen número de seguidores, de igual manera se harán los posts de manera dual en las cuentas del proyecto como en las cuentas del artista, buscando crear exposición previa y expectativa.

- b. El lanzamiento de la tienda se dará con un evento en el cual contaremos con música en vivo y con obras siendo terminadas en tiempo real y que se comparta la experiencia con los invitados. Hemos pensado invitar a influencers en ramas de turismo, arte y experiencias, queremos invitar también a líderes estudiantiles de las facultades de las carreras afines a las artes, así como a profesores y artistas de la ciudad. Debemos generar espacios y experiencias que sean atractivas y que inviten a ser compartidas y difundidas en redes. Basados en un estudio de preferencias más profundo, buscaremos promover el evento de lanzamiento y el proyecto en general en espacios visitados por nuestros clientes potenciales como en bares, menús de restaurantes, carteleras de universidades, cines independientes, revistas o semanarios digitales enfocados en el arte.
- c. Además de las redes sociales, usaremos la página web del proyecto como engancho, usaremos códigos QR a ser colocados en lugares estratégicos y atractivos que nos permitan llamar la atención al proyecto que dirijan al visitante al landing page. Dentro de la página volveremos a hacer énfasis en

nuestro propósito de acercar a la gente con el arte y los invitaremos a visitarnos en nuestro local del centro histórico. El contenido de la página debe ser óptimo, práctico y atractivo, debemos trabajar también en el uso de key words y pautaremos con Google y Facebook para asegurar interacciones.

- d. Sacaremos provecho de todas las iniciativas que apoyan y promueven el arte tanto del gobierno nacional como del municipio para enmarcarnos en proyectos de restauración del centro histórico de Quito a través del arte y el muralismo. Esto nos permitirá generar reconocimiento positivo entre la gente, así como exposición en las redes del municipio de la ciudad. Al ser un proyecto con una fuerte identidad enraizada en el centro de la ciudad, sentimos que es nuestra obligación promover el desarrollo de nuestro barrio y devolver a la comunidad. Se consideran como ejemplo iniciativas como la comuna 13 en Medellín y el actual proyecto CaminArte.
2. Compra, servicio y lealtad: la mejor estrategia de promoción durante la compra es un buen servicio, el cual lo garantizaremos con personal altamente capacitado y que no solo conozca el producto si no que tenga experiencias propias con el mismo y que pueda tener siempre una sugerencia apropiada, ya sea en la elección de una herramienta complementaria, sustituta o de menor precio, pero igual funcionalidad.
 - a. El personal debe ser amable e invitar a cliente a quedarse, es clave para nuestro negocio y nuestro diferenciador que desarrollemos una relación que no sea transaccional, si bien vivimos en una sociedad rápida, debemos promover que su siguiente visita sea más larga y que se sientan cómodos de crear en nuestras

instalaciones. Podemos trabajar en el inicio del proyecto con cortesías que persuadan al cliente a quedarse y que logremos conseguir un hábito.

- b. Con la información que nos facilita el cliente, podemos ofrecerle productos y catálogos a través del correo, así como promocionar futuros eventos que le puedan interesar. Es clave también usar este canal para tener detalles como saludos y descuentos en su cumpleaños.
- c. Tendremos habilitado el WhatsApp para dudas de uso de los materiales, así como para consultas de stock.
- d. Hemos considerado la creación de un espacio tanto físico como digital donde los clientes puedan compartir reviews sobre productos, películas restaurantes, bandas, shows, generar un espacio de creación que se alimente de los mismos usuarios, en este espacio y en redes sociales, buscaremos generar contenido educativo enfocado en exponer las características de los productos destacados. Esto puede darse en la forma de una revista digital o blog, o como una cartelera física donde puedan compartir futuras exhibiciones o eventos en los que participen.

Cabe destacar que realizaremos todas estas iniciativas con el apoyo de marcas de productos asociadas con las cuales tenemos buenas relaciones y sabemos están dispuestas a colaborar con distintos recursos como material POP, personal de promoción entre otros.

4.4 Estrategia de Pricing

El precio de los productos es clave en nuestro mercado, si bien atendemos a un nicho que está dispuesto a pagar por calidad, somos conscientes de que la realidad de muchos artistas tienen más de un empleo que les permita seguir practicando su arte, es por esto que nos hemos comprometido como parte de nuestra promesa de valor, construir un mix de productos que

vaya desde lo accesible hasta lo premium, como lo hemos expuesto anteriormente, el artista quiteño está familiarizado con la escasez y ha sabido ser recursivo para que la falta de suministros no afecte la calidad de su producto final.

La tienda de arte especializada que es el corazón de “The Artist Den”, poseerá alrededor de 600 ítems al momento de su apertura, lo cual dificulta el tema de definir un precio promedio, existen ítems en el inventario que tienen un costo de arranque muy alto por lo cual el porcentaje de ganancia debe ser inferior sin dejar de aportar a la cobertura de los costos, mientras que hay otros ítems de costo inferior y alta percepción por parte del cliente en los cuales se puede poner un margen de ganancia superior. Apegados a nuestro objetivo de servir a la comunidad artística, tendremos un portafolio bien surtido que cubra todos los rangos de precio. Otro grupo de atención prioritario al que buscamos atender son los estudiantes de carreras afines a las artes, para quienes debemos tener también opciones accesibles que los permitan prepararse para poder ejercer su profesión, sin tener una afectación económica.

Evidentemente uno de los factores principales son los costos fijos y variables de la operación que debemos cubrir con la venta del inventario, debemos considerar también la ubicación de nuestro punto de venta y los precios de la competencia, como lo hemos visto anteriormente, la competencia no son solo las otras dos tiendas de especialidad ya que los artistas han aprendido a conseguir sus insumos en tiendas normales como papelerías y ferreterías.

Un estudio de mercado de nuestra competencia evidenció que los márgenes por producto varían, sin embargo, no bajan del 50% de margen bruto (entre 50% y 70%) de nuestro principal competidor. Podemos entender este porcentaje de margen bruto ya que en general hablamos de productos de alta calidad y que se comercializarán con un servicio diferenciado y especializado.

Para nuestras proyecciones y considerando los costos fijos del proyecto, hemos decidido trabajar con un margen bruto del 60%, cabe recalcar que esto es un promedio ya que en

algunos ítems con un costo de venta mayor se pueden considerar porcentajes menores para poder seguir siendo competitivos. A continuación, detallamos los costos considerados para la operación.

Tabla 4 Gastos en sueldos y salarios

Cargo	Área	Sueldo	AporteIndividual	AportePatronal	ccc	d13	d14	Vacaciones	GastoTotal
Gerente general	Administración	1.100,00	103,95	122,65	11,00	91,67	35,42	45,83	1.406,57
Asistente administrativo	Administración	1.000,00	94,50	111,50	10,00	83,33	35,42	41,67	1.281,92
Jefe de almacén	Administración	1.000,00	94,50	111,50	10,00	83,33	35,42	41,67	1.281,92
Vendedor 1	Ventas	500,00	47,25	55,75	5,00	41,67	35,42	20,83	658,67
Vendedor 2	Ventas	500,00	47,25	55,75	5,00	41,67	35,42	20,83	658,67
Vendedor 3	Ventas	500,00	47,25	55,75	5,00	41,67	35,42	20,83	658,67
	Total mes:	4.600,00	434,70	512,90	46,00	383,33	212,50	191,67	5.946,40

Fuente: Realización Propia

Tabla 5 Resumen Gastos en sueldos y Salarios

	Mes	Año
Gasto nómina administración	3.970,40	47.644,80
Gasto nómina ventas	1.976,00	23.712,00
Total año:		71.356,80

Fuente: Realización Propia

Tabla 6 Gastos Generales

Gastos generales de ventas		
Descripción	Mensual	ANUAL
Publicidad	350,00	4200,00
TOTAL	350,00	4200,00

Gastos Generales		
DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO MENSUAL	COSTO UNITARIO ANUAL
Arriendo	1500,00	18000,00
Servicios básicos	350,00	4200,00
Limpieza	100,00	1200,00
Internet	60,00	720,00
TOTAL	2010,00	24120,00

Fuente: Realización Propia

Estos valores son representativos ya que evidencian los gastos esenciales en los que debemos incurrir para poder mantener la operación, si bien la estrategia de precio está enfocada en ofrecer calidad y variedad, debemos aterrizarlo también a lo operación y ser sustentables para

poder servir a la comunidad que hemos escogido de manera permanente y en una situación donde todas las partes puedan beneficiarse.

4.5 Plan de Ventas

Para poder realizar el plan de ventas hemos decidido usar un ticket promedio de compra, ya que el mix de productos es tan extenso y puede ir desde los extremos de un lápiz de carboncillo con un precio de venta de 1,60 hasta una caja de colores acuarelables profesionales que puede llegar a costar \$300. Basados en las encuestas realizadas y las entrevistas, encontramos que hay tantos tickets de compra como hay artistas y estudiantes de carreras afines, sin embargo, usaremos el rango que más votos obtuvo que fue el de \$40 a \$80 mensuales. 27,3% de los encuestados expresó que su compra promedio es de \$40 a \$80 mensuales mientras que el 25,5% dijo que su compra es entre \$20 -\$40, al ser ambos rangos más del 50% de los encuestados, trabajaremos con un ticket promedio de compra mensual de \$45.

Tabla 7 Supuestos de ventas

% Penetración	3%
SOM	34292
Q Penetración	1029
Días hab.	28
Clientes Diarios	37

Fuente: Realización Propia

Tabla 8 Proyección de Ventas Mensual

	AÑO 1	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
\$ Promedio	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00
Clientes	37	1036	1036	1036	1046	1056	1077
\$ Ingreso	\$ 1.665,00	\$ 46.620,00	\$ 46.620,00	\$ 46.620,00	\$ 47.070,00	\$ 47.520,00	\$ 48.465,00
Crecimiento		0%	0%	0%	1%	1%	2%

JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	VENTA ANUAL
\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00	
1120	1165	1200	1236	1261	1337	
\$ 50.400,00	\$ 52.425,00	\$ 54.000,00	\$ 55.620,00	\$ 56.745,00	\$ 60.165,00	\$ 612.270,00
4%	4%	3%	3%	2%	6%	

Fuente: Realización Propia

Como se expuso anteriormente trabajaremos con un escenario prudente, proyectando tener un 3% de penetración del mercado, hemos utilizado el ticket promedio de \$45, este ticket es también conservador debido al amplio mix de productos que manejaremos. Para el plan de ventas hemos considerado que, gracias a todas las estrategias del plan de marketing, buscaremos tener un crecimiento del 1% los meses de abril y mayo. Julio y agosto apuntaremos a un crecimiento mayor debido a que son meses de verano y especialmente agosto es el mes de las artes e inicio de semestre en algunos centros educativos. El ultimo crecimiento notable lo buscaremos en diciembre ya que muchos de nuestros ítems pueden ser considerados para regalo de navidad. Hemos mantenido el ticket estático, la variable que crece es la variable de número de clientes atendidos al mes, como lo hemos expuesto anteriormente, queremos llegar a más personas y tener una opción accesible y premium para cada uno de ellos. Cabe destacar que en plan de ventas no se incluye el ingreso adicional de la

renta del espacio interno de la cafetería ni las ventas que se pueden obtener de eventos puntuales a realizarse en las instalaciones.

CAPÍTULO 5: PLAN FINANCIERO

5.0 Introducción

El presente capítulo nos permitirá dar un sustento financiero a lo anteriormente planteado, en base a los indicadores financieros podemos ver la factibilidad de emprender el proyecto y lo que esto significará económicamente.

Podremos ver temas como el punto de equilibrio del proyecto, es decir a partir de que monto vendido podremos tener una utilidad, veremos la construcción de los gastos que conlleva iniciar y mantener el proyecto. Podremos adelantarnos a los hechos y proyectar tres escenarios que nos ayudaran a la toma de decisiones administrativas, todas las variables financieras juegan un rol esencial al permitirnos conocer nuestro proyecto desde un enfoque más objetivo, sin perder de vista el propósito de nuestro proyecto. Evidenciaremos los costos y los gastos que implican arrancar y mantener el proyecto, y como esto contrasta con el prospecto de plan de ventas que se consideró en capítulos pasados. ¿es suficiente para poder sostener la operación y dejar una ganancia?

El plan financiero es esencial para poder aterrizar el proyecto y evaluar si es factible que arranque tal como lo hemos visualizado o si por el contrario hay mejoras a realizar o

ajustes que permitan que el proyecto sea más fuerte y que perdure en el tiempo, generando un impacto positivo al ecosistema social donde vaya a insertarse.

5.1 Supuestos Generales

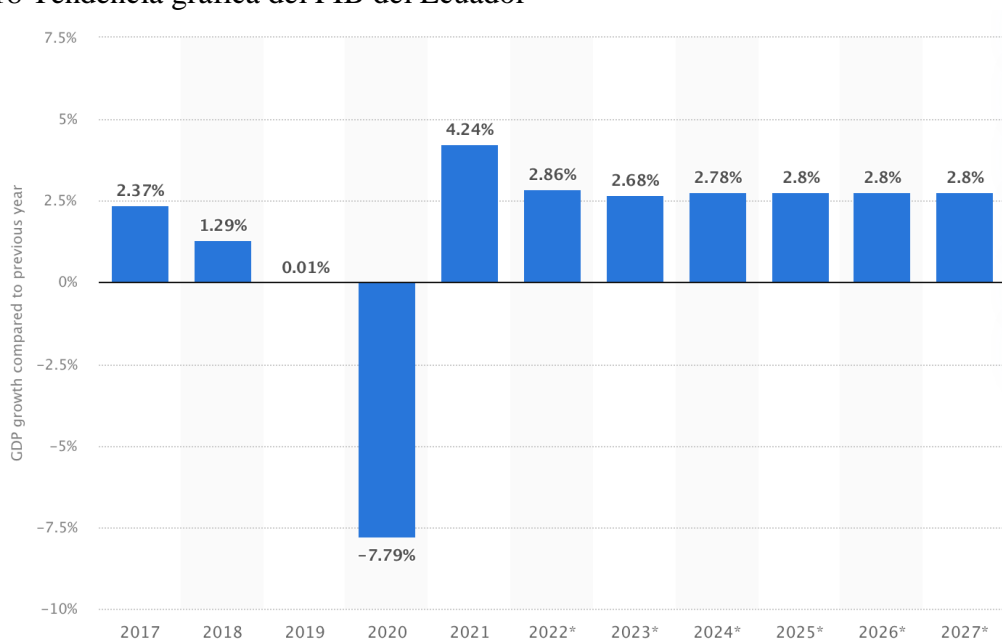
Según datos del Banco Mundial, el 2023 será un año en el cual la economía mundial desacelerará, se habla de que pasaremos de un crecimiento de “4,1 % en 2022 al 3,2 % en 2023” (World Bank Group, 2022). Esta tendencia se fundamenta en los sucesos globales de la actualidad como la guerra en Ucrania, la política de 0 COVID aplicada en China, las secuelas aún latentes del COVID 19, y la normalización de la demanda acumulada de productos ocasionada por la crisis de los contenedores y la pandemia en general. El Ecuador tendrá en un inicio una tendencia contraria al contemplar un crecimiento en 2023, el cual será moderado y se aterrizará en un crecimiento promedio de 2,8% hasta el 2027, como se evidencia en la siguiente gráfica. Utilizaremos el crecimiento promedio del PIB como indicador base para plantearnos nuestro crecimiento anual, si bien el PIB responde a muchos componentes, y gran parte de su componente es petrolero, buscaremos crecer al menos en proporción a la tendencia de crecimiento del PIB. (2,8% anual)

Tabla 9 Evaluación del Crecimiento del PIB del Ecuador

Año	CRECIMIENTO DEL PIB
2022	2,86
2023	2,68
2024	2,7
2025	2,8
2026	2,8
Promedio	2,768

Fuente: Realización Propia

Figura 18 Tendencia gráfica del PIB del Ecuador



Fuente: (O'Neill, 2022)

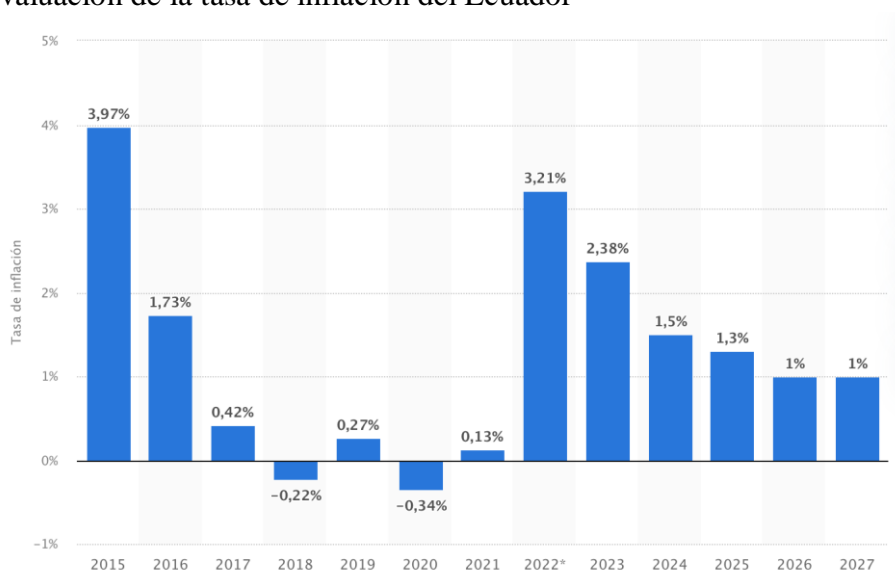
Otro supuesto importante para el desarrollo del proyecto es la tendencia del crecimiento de la inflación en el Ecuador, utilizaremos el crecimiento de la inflación para justificar la subida de precio en el ticket promedio, como lo hemos planteado anteriormente, hay productos menos sensibles al precio en los cuales podríamos considerar porcentajes de aumento superiores, sin afectar a nuestro propósito de dar una oferta de calidad a precios justos. Statista nos dice que el Ecuador tendrá una tendencia de decrecimiento en el tema inflacionario, como se puede evidenciar en la Figura 19. En base a la tendencia de 2022 a 2026, hemos realizado un promedio con el cual ajustaremos el precio del ticket promedio.

Tabla 10 Evaluación y Promedio de la Inflación en el Ecuador

Año	INFLACION ANUAL
2022	2,38
2023	1,5
2024	1,3
2025	1
2026	1
Promedio	1,436

Fuente: Realización Propia

Figura 19 Evaluación de la tasa de inflación del Ecuador



Fuente: (Statista Search Department, 2022)

En lo que refiere a la operación, una de las inversiones principales es la adecuación del espacio donde se desarrollara el proyecto, nos hemos asesorado con arquitectos con experiencia en restauración, debido a la ubicación del proyecto en el centro histórico de Quito, la adecuación tanto del espacio de la tienda como del patio central de la casa se han cotizado en \$40000, cuidando la atención al detalle y la especificidad de los espacios para la creación artística. Para el stock inicial, hemos decidido tener stock avaluado en \$62,000, el cual respondería al stock necesario en el escenario deseado por dos meses, al tratarse de un nuevo proyecto, consideramos que es prudente para poder medir la reacción de los clientes, también se ha planificado un stock de seguridad del 5% por encima del stock necesario para satisfacer la demanda proyectada. Las ventas las hemos proyectado como se planteo en capítulos anteriores, considerando una penetración de mercado del 3% con un ticket promedio de \$45, valor que responde a las encuestas realizadas durante la investigación de mercado. Hemos considerado también el ingreso adicional de la renta del espacio de cafetería, el cual será implementado para asegurar la comodidad de los artistas y será administrado de manera independiente por una empresa con un propósito afín al nuestro, hemos definido por el

espacio y basados en un análisis de los precios promedio de arriendo del sector un valor de \$1200 mensuales.

5.2 Estructura de Capital y Financiamiento

La inversión inicial para la apertura de “The Artist Den” aproxima los \$150.000, este rubro incluye la adquisición del inventario inicial, las adecuaciones del espacio en la casa del centro histórico, la compra del CRM, la compra de las computadoras, los gastos de publicidad inicial para la campaña de apertura, el mobiliario, la creación de la página web, los gastos de constitución y tres meses de capital de trabajo.

Tabla 11 Resumen del valor de Inversión Inicial

RESUMEN DE INVERSIÓN INICIAL	
Descripción	Valor
ACTIVOS	115400,00
ACTIVOS INTANGIBLES	6200,00
CAPITAL DE TRABAJO	24736,50
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	146336,50

Fuente: Realización Propia

Hemos decidido financiar parte de la inversión con deuda, se ha establecido una relación 70% capital 30% deuda, se adquirirá la deuda con la CFN a una tasa efectiva máxima productivo pymes del 11,26% anual. La tabla de la amortización de la deuda se puede observar en su totalidad en el anexo

Para poder calcular la tasa de retorno esperada para el accionista por su capital y el WACC, se han utilizado las siguientes variables, una tasa de interés de la deuda con la CFN de 11,26%, la tasa impositiva del país de 36,25%, la Beta para la industria del retail sugerida por Damodaran del 1%, la Beta apalancada para la industria de retail del 1,12%, la rentabilidad esperada del mercado del 12%, la tasa libre de riesgo del bono soberano de los Estados Unidos de 4,05% a octubre de 2022 y el riesgo país, basado en el rendimiento de los bonos soberanos. Llegando a tener un rendimiento requerido por el accionista de 22,08% y un

WACC de 17,61% que será utilizado para descontar los flujos de efectivo y traerlos a valor presente.

Tabla 12 Supuestos para la construcción y calculo del WACC

D	PASIVO	\$ 43.900,95
E	PATRIMONIO	\$ 102.435,55
V	PASIVO+PATRIMONIO	\$ 146.336,50
E/V		0,7
D/V		0,3
RD	TASA DE INTERES	0,1126
T	IMPUESTOS	0,3625
RD (1-T)	COSTO DE LA DEUDA DESPUES DE IMP	0,0718
BU	BETA PARA RETAIL	1
BI	BETA APALANCADA	1,12
RM	RENTABILIDAD MERCADO	0,12
RF	TASA LIBRE DE RIESGO USA	0,0405
RP	RIESGO PAIS	0,09125
RE	RENDIMIENTO REQUERIDO POR ACC	0,2208
	WACC	0,1761

Fuente: Realización Propia

5.3 Estados Financieros Proyectados

En base a todos los supuestos previamente justificados, somos capaces de hacer proyecciones para los próximos cinco años de operación del proyecto. Hemos tomado un ticket promedio como precio de ventas de \$45 para atender al mercado que potencialmente podamos alcanzar con nuestros esfuerzos de marketing. Al tener una estrategia de diferenciación y atender a un mercado tan singular, muchos de los supuestos se han sacado de los estudios de mercado de los principales competidores y de las entrevistas y encuestas realizadas a los clientes potenciales. Hemos proyectado un crecimiento de ventas ligado a las proyecciones del crecimiento del PIB del país (2,8%), hemos mantenido este crecimiento como una constante para los 5 periodos, realmente esperamos un escenario positivo en el cual puedan desarrollarse nuevos proyectos en el marco de The Artist Den que nos permiten un aumento en la variable de otros ingresos, así como en las ventas totales. Como se ha planteado anteriormente, dependiendo de los resultados reales una vez iniciada la operación se evaluarán nuevos proyectos de expansión y de aumento de servicios. En un inicio hemos

limitado las proyecciones solo a las ventas de suministros ya que buscamos que sea un negocio que pueda sostenerse y que sea la raíz del crecimiento del proyecto.

En los estados se puede evidenciar que tendríamos utilidades desde el primer año, esto considerando costos moderadamente altos, sobre todo considerando la inversión en fuerza de ventas. Consideramos que necesitamos una fuerza de ventas completa desde el lanzamiento del proyecto ya que serán ellos los encargados de desarrollar los lazos con los clientes y de motivar la creación de la comunidad alrededor de nuestra propuesta.

- No se trabajará con ventas a crédito, en el modelo inicial se contempla la venta de contado.
- Se financiará el 30% del proyecto inicial con un crédito en la CFN.
- Se negociarán términos de pago con los proveedores de mínimo 45 días basados en relaciones pre existentes, así como productos en consignment.
- Se ha proyectado como parte de la inversión inicial tres meses de capital de trabajo y un stock de seguridad de alrededor del 5%.
- Se ha decidido no repartir utilidades dentro de las proyecciones, se piensa reinvertir todo en el mismo proyecto o en ramas similares que nos permitan complementar la oferta actual.

Todo esto se puede apreciar a detalle en los anexos G y H que corresponden al balance general y al estado de resultados proyectados.

5.3.1 Flujos de Efectivo

El Anexo I, contienen la información de los flujos de efectivo generados en los primeros 5 de funcionamiento del proyecto, podemos ver que existe un flujo operativo positivo, es decir que se cubren las salidas de efectivo con el ingreso por las ventas y cobro de arriendos, el mayor movimiento en el flujo es la salida de efectivo por la compra de inventario, evidenciada en el

pago a proveedores y a los colaboradores. El flujo de inversión no varía en los años posteriores a la apertura ya que no se planea inversiones en activos, esto puede variar en caso de que se considere la adecuación de nuevos espacios que requieran inversión. El flujo de financiamiento refleja el pago del préstamo adquirido con la CFN.

5.3.2 Ratios Financieros Importantes

Tabla 13 Ratios Financieros

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón Circulante	3,79	5,39	6,90	8,18	9,48
Razón Rápida	3,29	4,63	6,07	7,71	8,59
Razón efectivo	2,21	3,90	5,65	7,52	8,59
Razón Deuda Total	0,52	0,32	0,22	0,15	0,10
Razón deuda a capital	1,07	0,48	0,28	0,18	0,12
Multiplicador de capital	2,07	1,48	1,28	1,18	1,12
Cobertura de interes	13,99	18,48	26,21	44,80	129,71
Margen de Utilidad	11%	12%	12%	13%	13%
Margen de EBITDA	19%	19%	19%	20%	20%
ROA	48%	35%	28%	24%	21%
ROE	38%	29%	24%	21%	18%

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 13 podemos ver algunos de los ratios financieros más importantes que nos ayudan a evaluar el rendimiento de nuestro proyecto. Para analizar la solvencia del proyecto, hemos usado la razón circulante y la razón rápida, la razón circulante nos demuestra que estamos en la capacidad de cubrir nuestras obligaciones al corto plazo. Lo que indica que, por cada dólar de deuda, tenemos 3,79 de activo para cubrirlo en el año 1. La prueba ácida, también resulta positiva, es decir los activos que tenemos sin contar con el inventario. La razón de deuda total, vemos que se mantiene por debajo del 50% con un decrecimiento continuo, esto debido principalmente a las políticas de pronto pago para obtención de descuentos. La razón de deuda a capital se mantiene en descenso, esto sobre todo por la decisión de no repartir utilidades, es así que la empresa se sigue manteniendo con fondos propios y que la inversión y el dinero de los fundadores no está casi comprometido en deuda. El ROA, nos indica un

rendimiento positivo de utilidad neta sobre los activos, vemos una tendencia en decrecimiento debido a los altos valores de caja que nos permiten comprar el inventario casi al contado para poder tener beneficios de descuento, esta es una práctica que debemos valorar con el tiempo ya que contamos con facilidades de pago, pero se ha decidido optar por el descuento de pronto pago. El ROE también es positivo, en el podemos ver el rendimiento sobre el equity, es decir el capital base que se puso para abrir la SAS y la inversión inicial más el capital generado es decir las utilidades acumuladas. Al analizar la tendencia, podemos decir que se debe reevaluar la postura de no dividir utilidades, ya que este incremento hace que el ROE se reduzca, debemos evaluar iniciar inversiones del capital en la empresa desde el año 3 para revertir la tendencia.

5.3.3 VAN y TIR

Hemos decidido utilizar el análisis del VAN y la TIR tanto para el proyecto, es decir considerando la inversión inicial completa, y también la inversión inicial solo del inversionista, en este caso el fundador. Se ha utilizado el WACC calculado para descontar los flujos y evaluar cuanto ganaríamos si el día de hoy se hiciera la inversión. Es decir que, si se trae a valor presente, recuperaríamos la inversión más el valor del VAN. La tasa interna de retorno supera el costo de la deuda por lo cual podemos decir que es un proyecto financieramente positivo que deberíamos aceptar.

Tabla 14 VAN y TIR del Proyecto

WACC	0,176
Inversión	(146.336,50)
Flujo1	71.141,57
Flujo2	66.100,73
Flujo3	76.230,27
Flujo4	97.571,38
Flujo5	68.991,52
VAN ►	90.512,82
TIR ►	42%

Fuente: Realización Propia

Tabla 15 VAN y TIR del Inversionista

WACC	0,176
Inversión	(102.435,55)
Flujo1	71.141,57
Flujo2	66.100,73
Flujo3	76.230,27
Flujo4	97.571,38
Flujo5	68.991,52
VAN ►	134.413,77
TIR ►	66%

Fuente: Realización Propia

5.3.4 Análisis de Sensibilidad y Escenarios

Para el análisis de sensibilidad nos hemos basado en las variantes más representativas que son la penetración en el mercado que alcancemos a tener y el ticket de compra promedio. Se mantiene el supuesto del crecimiento en función del PIB y la inflación para el aumento en el precio de venta.

En la realización de estos escenarios, nos pudimos dar cuenta que el ticket promedio no tiene un impacto tan fuerte mientras se mantenga la misma penetración en el mercado, para el escenario pesimista bajamos en 0,5 la penetración que tenemos para el escenario esperado siendo así de 2,5% y se bajó el precio del ticket promedio a \$40. Para el escenario positivo incrementamos en la misma proporcionalidad la penetración en el mercado a 3,5% y reducimos el ticket promedio a \$40, a comparación del ticket promedio de \$45 con el que trabajamos el escenario deseado. A continuación, se puede ver en la siguiente tabla y de manera detallada en los anexos J y K.

Tabla 16 Escenarios y sus indicadores

Escenario	VAN	TIR
Optimista	190.949,03	70%

Base	90.457,21	42%
Pesimista	- 57.070,00	1,5%

Fuente: Realización Propia

De lo evidenciado en los escenarios, podemos concluir que debemos prestar especial atención en llegar a la cantidad de clientes deseada, debemos también trabajar en el aumento de otros ingresos, no podemos esperar más de un año para iniciar otros proyectos como eventos y búsqueda de atención al turista ya que esto implicaría un flujo necesario para mantener la operación. Así mismo debemos reevaluar nuestra política de compras de inventario y apalancarnos con obligaciones a corto plazo con los proveedores. Esto para poder evitar el escenario pesimista. El escenario optimista evidencia un aumento en los clientes, lo cual buscamos lograr a través de asociaciones con fundaciones y talleres que nos aseguren quizá un ticket inferior pero una mayor cantidad de clientes, esto acompañado de las estrategias para llegar a los artistas potenciales en formación y los turistas.

5.3.5 Punto de Equilibrio

Hemos calculado el punto de equilibrio tanto contable como financiero, estos dos difieren ya que el punto de equilibrio financiero toma en cuenta otros costos como son la tasa de interés y el valor del dinero en el tiempo. Con la operación en el escenario esperado, somos capaces de alcanzar los puntos de equilibrio y lograr un porcentaje de utilidad. Debemos entender que el punto de equilibrio es donde se llega a cero, es decir no hay pérdidas ni ganancias, todas las ventas en adelante resultan en utilidad. En nuestro caso calculamos el costo variable unitario de lo que representaría hacer una venta, es decir a cuantas personas debemos atender con su ticket promedio de \$45.

Tabla 17 Punto de Equilibrio Contable

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

UNIDADES VENDIDAS	10496	10710	10953	11150	11408
INGRESOS	\$ 472.319,55	\$ 488.867,15	\$ 507.135,81	\$ 523.689,48	\$ 543.491,04
COSTO VARIABLE	\$ 363.636,00	\$ 379.185,83	\$ 395.400,61	\$ 412.308,76	\$ 429.939,94
UTILIDAD BRUTA	\$ 108.683,55	\$ 109.681,32	\$ 111.735,20	\$ 111.380,72	\$ 113.551,10
COSTOS FIJOS	\$ 106.143,30	\$ 107.141,29	\$ 109.195,22	\$ 109.640,67	\$ 111.810,73
DEPRECIACION	\$ 2.539,92	\$ 2.539,92	\$ 2.539,92	\$ 1.740,00	\$ 1.740,00
EBIT	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
PE	10496	10710	10953	11150	11408
PEF	\$ 472.319,55	\$ 488.867,15	\$ 507.135,81	\$ 523.689,48	\$ 543.491,04

Fuente: Realización Propia

Tabla 18 Punto de Equilibrio Financiero

FLUJO OP	(146.336,50)	\$ 2.540,25	\$ 2.540,03	\$ 2.539,98	\$ 1.740,06	\$ 1.740,37
VALOR P	(146.336,50)	\$ 2.159,89	\$ 1.836,33	\$ 1.561,34	\$ 909,47	\$ 773,43
VPN	(139.096,05)					
	25.769,86	25.769,86	25.769,86	25.769,86	25.769,86	25.769,86
	0,555595191	0,555595191	0,555595191	0,555595191	0,555595191	0,555595191
CAE		46.382,43	46.382,43	46.382,43	46.382,43	46.382,43
		\$146.336,50				
PEF Q		11267	11170	11139	11036	11010
PEF MONETARIO		\$ 507.016,55	\$ 509.867,95	\$ 515.736,34	\$ 518.308,62	\$ 524.508,81

Fuente: Realización Propia

CONCLUSIONES

La investigación de mercado se limitó a la ciudad de Quito, en nuestros esfuerzos por entender al mercado potencial, incluimos a todos los artistas que poseen un carnet de acreditación, también se consideró a todos los estudiantes de carreras afines a las artes de la ciudad, a todos los inscritos en universidades y centros técnicos. Al acercarnos a los artistas, confirmamos que realmente su experiencia de compra y su recorrido para conseguir sus materiales es complejo y hay varios dolores que deben solucionarse como la variedad tanto en calidad como en precio de sus suministros. De las entrevistas a profundidad pudimos descubrir que los artistas están de acuerdo con generar espacios en los que puedan compartir su espacio creativo y que esté dedicado a darles las facilidades que necesitan.

Si bien es parte la identidad del proyecto, la ubicación en el centro histórico es un punto a evaluar, el difícil acceso y la percepción de inseguridad complican el acceso de nuevos clientes, si bien es una zona con talleres y artistas, debemos generar una propuesta que sea atractiva y que se acople a su presupuesto. Como se ha planteado anteriormente, buscamos dar opciones de calidad a herramientas que puedan tener costos demasiado elevados.

Al mismo tiempo sabemos que proponemos una estrategia de diferenciación que se basa en la excelencia de servicio y la ayuda personalizada.

Creemos que nuestro proyecto es escalable y que debemos centrarnos en todas las experiencias y eventos que podamos realizar alrededor de nuestra tienda de especialidad, basados en los números y en la sensibilidad del cliente, vemos que debemos ser innovadores y proponer mucho más que servicio de calidad y mix de productos, dentro de la investigación

vimos un mercado potencial en los turistas extranjeros que ven en las artes una opción de aprendizaje y de inmersión cultural.

Somos conscientes de que entramos a competir con empresas establecidas que han forjado una marcada lealtad de los clientes, es aquí donde debemos aplicar nuestras estrategias comerciales y apoyarnos en el equipo de ventas capacitado que logre crear relaciones fuertes con los clientes y logremos convencerlos de ver nuestra oferta como una comunidad que vaya más allá de la compra, creemos que con la implementación de las siguientes fases de desarrollo de talleres y de espacios para esparcimiento, podremos crear un ambiente colaborativo que no solo los convenza de quedarse sino que también genere ingresos adicionales para el proyecto.

El análisis financiero nos demuestra lo sensible que es el proyecto a la cantidad de clientes, es así que es esencial que trabajemos en alianzas, debemos llegar a las universidades, a los talleres y al público en general. Debemos evaluar también nuestra estructura de la compra de inventarios y apalancarnos en cuentas por pagar a corto plazo a pesar de que esto involucre perder descuentos por pronto pago. El inventario es esencial para nuestro giro de negocio ya que es parte de nuestra promesa de valor tener una oferta completa, creemos también que es esencial tener una fuerza de ventas completa y capacitada que nos permita promover los beneficios del proyecto y que este atento a las tendencias y a los cambiantes hábitos de los consumidores. Tanto los indicadores financieros como el plan de ventas y el plan de marketing, respaldan nuestro deseo de seguir adelante con este proyecto, la tienda de

especialidad será el corazón del proyecto y nos permitirá crear nuevas oportunidades que vayan de la mano con el propósito de su fundador y su equipo.

REFERENCIAS

- Landry, C. (abril de 2021). *¿Cómo sanar un mundo herido? El poder del arte como motor de transformación social en la era pospandémica*. Obtenido de Inter American Development Bank: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Como-sanar-un-mundo-herido-el-poder-del-arte-como-motor-de-transformacion-social--en-la-era-pospandemica.pdf>
- Raypole, C. (28 de enero de 2021). *How to Use Drawing as a Coping Tool for Anxiety*. Obtenido de Healthline: <https://www.healthline.com/health/mental-health/anxiety-drawing>
- Sistema Integral de Información Cultural. (2019). *Educación superior en formación cultural*. Obtenido de Cultura y Patrimonio: <https://siic.culturaypatrimonio.gob.ec/index.php/educacion-superior-en-formacion-cultural/>
- Sistema Integral de Información cultural. (2019). *Gasto de los hogares en cultura*. Obtenido de Cultura y Patrimonio: <https://siic.culturaypatrimonio.gob.ec/index.php/gasto-de-los-hogares-en-cultura/>
- Primicias. (15 de mayo de 2020). *Así serán las tendencias de consumo y negocios en la 'nueva normalidad' Para hacer uso de este contenido cite la fuente y haga un enlace a la nota original en Primicias.ec*: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/tendencias-consumo-negocios-nueva-norm>. Obtenido de Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/tendencias-consumo-negocios-nueva-normalidad/>
- Observatorio de Políticas y Economía de la Cultura. (22 de abril de 2021). *Presidente electo Guillermo Lasso abre la puerta a 'la economía naranja'*. Obtenido de Observatorio de Políticas y Economía de la Cultura: <http://observatorio.uartes.edu.ec/2021/04/22/presidente-electo-guillermo-lasso-abre-la-puerta-a-la-economia-naranja/>
- Secretaría General de comunicación. (Agosto de 2019). *Gobierno Nacional impulsa la economía naranja y el desarrollo cultural en el país*. Obtenido de GSecretaría General de Comunicación: <https://www.comunicacion.gob.ec/gobierno-nacional-impulsa-la-economia-naranja-y-el-desarrollo-cultural-en-el-pais/>
- Ministerio de Cultura y Patrimonio. (3 de mayo de 2022). *Registro único de artistas y gestores culturales*. Obtenido de Datos Abiertos: <https://www.datosabiertos.gob.ec/dataset/registro-unico-de-artistas-y-gestores-culturales-ruac/resource/c28f7e38-7925-46df-bf1b-7d8a9a80abed>
- Ministerio de Cultura y Patrimonio . (Junio de 2022). *Resultados Encuesta de Hábitos Lectores, Prácticas y Consumos Culturales*. Obtenido de Cultura y Patrimonio: <https://siic.culturaypatrimonio.gob.ec/wp-content/uploads/2022/06/Presentaci%C3%B3n-de-resultados-14junio2022.pdf>
- Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turismo. (diciembre de 2016). *Perfil turista no residente Quito 2016*. Obtenido de Quito Turismo: <https://www.quito-turismo.gob.ec/descargas/LOTAIP%202021/WEB%202021/Perfil%20turista%20no%20residente%20Quito%202016.pdf>
- Urban Sketchers. (junio de 2022). *Urban Sketchers*. Obtenido de Urban Sketchers: <https://urbansketchers.org/>

- Martín, F. (2011). *Primer Encuentro Iberoamericano de Arte, Trabajo y Economía “de la adversidad ¡vivimos!”*. Quito: ARTE ACTUAL – FLACSO ECUADOR.
- MINISTERIO DE CULTURA Y PATRIMONIO. (15 de AGOSTO de 2022). *Distribución de los Gestores culturales con domicilio nacional por Provincias*. Obtenido de CULTURA Y PATRIMONIO RUAC:
<https://ruac.culturaypatrimonio.gob.ec/informacionEstadistica.php>
- Dirección de Estadística y Análisis (DEYA) - Coordinación de Gestión de la Información (CGI) – Secretaría de Educación Superior Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT). (DICIEMBRE de 2018). *Educación Superior, Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales en Cifras*. Obtenido de Educación Superior, Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales en Cifras:
https://www.educacionsuperior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/01/17_Pichincha_Educacion_Superior_en_Cifras_Diciembre_2018.pdf
- Arthur Thompson, A. J. (2018). *Crafting and Executing Strategy*. Ciudad de México: McGraw-Hill Education.
- Quito Turismo. (10 de agosto de 2022). *Quito en cifras*. Obtenido de Quito en cifras:
https://www.quito-turismo.gob.ec/descargas/LOTAIP%202022/web2022/QUITO%20EN%20CIFRAS%202011_compressed.pdf
- Quito turismo. (2022). *Quito destino ideal para el arte y la creatividad*. Obtenido de Quito destino ideal para el arte y la creatividad: <https://www.quito-turismo.gob.ec/news/quito-destino-ideal-para-el-arte-y-la-creatividad/>
- Fiscalía General del Estado. (Diciembre de 2021). *Ecuador: las cifras de robos*. Obtenido de Ecuador: las cifras de robos: <https://www.fiscalia.gob.ec/estadisticas-de-robos/>
- Ministerio de Gobierno. (octubre de 2015). *Policía Turística proporciona un entorno seguro en el Centro Histórico de Quito*. Obtenido de Policía Turística proporciona un entorno seguro en el Centro Histórico de Quito:
<https://www.ministeriodegobierno.gob.ec/policia-turistica-proporciona-un-entorno-seguro-en-el-centro-historico-de-quito/>
- World Bank Group. (11 de enero de 2022). *Banco Mundial*. Obtenido de Banco Mundial:
<https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2022/01/11/global-recovery-economics-debt-commodity-inequality>
- Banco central del Ecuador. (agosto de 2022). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Banco Central del Ecuador:
https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/SectorReal_092022.pdf
- Statista Search Department. (18 de mayo de 2022). *Evolución anual de la tasa de inflación en Ecuador desde 2015 hasta 2027*. Obtenido de STATISTA:
<https://es.statista.com/estadisticas/1190037/tasa-de-inflacion-ecuador/>
- O'Neill, A. (10 de noviembre de 2022). *Ecuador: Growth rate of the real gross domestic product (GDP) from 2017 to 2027*. Obtenido de Statista:
<https://www.statista.com/statistics/451219/gross-domestic-product-gdp-growth-rate-in-ecuador/>

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A BORRADOR DE ENCUESTAS	92
ANEXO B FORMATO DE ENTREVISTA:	98
ANEXO C ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	101
ANEXO D ANÁLISIS FODA.....	104
ANEXO E HOJA DE VIDA DEL FUNDADOR.....	114
ANEXO F TABLA DE AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA	115
ANEXO G ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO.....	117
ANEXO H BALANCE GENERAL.....	117
ANEXO I FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO	118
ANEXO J ESCENARIO OPTIMISTA	119
ANEXO K ESCENARIO PESIMISTA	122

ANEXOS. -

ANEXO A Borrador de encuestas

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfHIVE-JuYIJHFrGm651EL8Js1JuY5jdIo_k-Tt6TyCActfTA/viewform?usp=sf_link



"The Artist Den"

Encuesta enfocada en conocer la relación de artistas y público general con el consumo, práctica de arte y adquisición de materiales para creación artística.

 [jorge10fm1@gmail.com](#) (not shared) [Switch account](#)



* Required

Género *

Masculino

Femenino

Other: _____

Edad *

18-25

26-35

36-45

45 o más

¿Prácticas alguna actividad relacionada a la rama de las artes plásticas? (pintura, diseño, dibujo, escultura arquitectura etc.) *

- Sí
- No

Si tu respuesta anterior fue afirmativa, enumera las actividades que practicas.

- pintura
- escultura
- dibujo
- diseño
- arquitectura
- muralismo

¿Con que frecuencia compras tus herramientas para practicar tu arte? *

- Diariamente
- Semanalmente
- Mensualmente
- Other: _____

¿Cuál es tu gasto promedio en material artístico en cada compra? *

- \$0-\$10
- \$10-\$20
- \$20-\$40
- \$40-\$80
- Más de \$100

¿Dónde adquieres usualmente tus suministros? *

Your answer

¿Conoces tiendas especializadas en la venta de materiales profesionales para creación artística? *

- Sí
- No

Si tu respuesta anterior fue afirmativa, por favor señala el nombre de la tienda, de ser negativa pasa a la siguiente pregunta.

Your answer

¿Te gustaría que hubiera un espacio donde puedas adquirir tus herramientas y tener la posibilidad de quedarte a trabajar con ellas? *

- Sí
- No

Consideras que la creación artística *

- Se puede realizar en un espacio social común
- Es una práctica privada

¿Con qué frecuencia visitas el centro histórico de Quito? *

- Diariamente
- Semanalmente
- Mensualmente
- Other: _____

¿Asistirías a muestras de arte, exposición de murales o talleres artísticos en el Centro Histórico de Quito? *

- Sí
- No

Si tu respuesta anterior fue negativa, ¿cuáles son tus motivos para no visitar el centro?

Your answer _____

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSePbxfg-VXVfTf8PPO6CVfTtP8iP1OhZdAgHiuHKT0Y6eBVfg/viewform>



"The Artist Den"

Questions regarding the cultural consumption and artistic interest of tourists.

 jorge10fm1@gmail.com (not shared) [Switch account](#)



* Required

Gender *

- Male
- Female
- Other: _____

Age Group *

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- Over 45

When you visit a new city are you interested in its history and architecture? *

- Yes
 No
-

Do you consider drawing or sketching an interesting activity to do while visiting a new country? *

- Yes
 No
-

Would you pick up a tour that includes church and monuments sketching? *

- Yes
 No
-

What price range would you consider acceptable for a painting and drawing tour with tools included?

- \$0-\$10
 \$10-\$20
 \$20-\$30
 \$30-\$40
-

ANEXO B Formato de entrevista:

Buenos días, mi nombre es Jorge Luis Revelo, gracias por tu tiempo, la entrevista de hoy se va a enfocar en el proyecto “The Artist Den”, con este proyecto buscamos atender a la comunidad artística y generar un espacio para que el público en general tenga acceso al arte y

que se generen experiencias duraderas con el mismo. Este proyecto lo hago en el marco de la tesis para obtener mi maestría en la Universidad San Francisco de Quito.

Datos del Entrevistado

Nombre

Edad

Formación académica

¿Cómo empezaste a trabajar en las artes, de donde nació tu interés?

¿Qué actividades artísticas practicas?

¿Cómo ves la escena artística en Quito?

¿Cuáles crees que son las ventajas y los desafíos de producir arte en Quito?

¿Cómo vives tú la experiencia de vivir del arte?

Aterrizando en el tema de insumos para las artes, ¿Cuál ha sido tu experiencia para adquirir las herramientas necesarias para realizar tus obras?

¿Qué características deben tener estas herramientas?

¿Cuál es la relación precio calidad que existe actualmente?

¿Qué es lo que más valoras al momento de realizar tu inversión?

¿Qué hace que una experiencia de compra de suministros sea positiva?

¿Qué se podría hacer diferente desde el proveedor para generar una verdadera experiencia de compra? ¿Qué hace que algo sea más que una tienda?

¿Qué atmosfera prefieres usualmente para trabajar?

¿Crees que un espacio de coworking puede ser beneficioso para los artistas? O ¿crees que crear es una experiencia más personal y privada?

¿Cuál es tu perspectiva sobre las galerías y la exhibición de las obras de los artistas?

¿Has tenido experiencia dictando talleres o enseñando? ¿crees que socializar la práctica del arte puede ayudar a fortalecer al sector en el país?

¿Qué opinas sobre el turismo artístico?

¿Crees que el centro histórico de Quito podría atraer a los artistas tanto a adquirir sus herramientas ahí y a quedarse en un espacio adecuado para la creación artística?

¿Qué dolores o necesidades te gustaría que este proyecto solventara? ¿Qué aristas se puede incluir para que sea beneficioso para los artistas y para generar una cultura de apreciación por el arte?

Muchas gracias una vez más por tu tiempo.

ANEXO C Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

La rivalidad de la industria.-

Para hablar de la rivalidad de industria, nos referiremos a la industria de venta de suministros de arte profesional. Si bien The Artist Den como proyecto abarca varias industrias, nos enfocaremos en la fase I que implica establecer la tienda y su espacio de creación colectiva de arte. Al momento no existe oferta alguna de un espacio que funcione como tienda y como taller de creación y co-working artístico, esto no quiere decir que no haya competencia, todo lo contrario, quiere decir que hay competencia para ambos componentes. En el Ecuador la industria de venta de suministros profesionales es pequeña, como pudimos verificar con las entrevistas realizadas, es una industria con dos o tres competidores formales, todos ellos están dispersos geográficamente en la ciudad de Quito y si bien atienden a un mismo mercado, no se demuestra una competencia intensa por clientes. Si nos limitamos a los artistas profesionales con un carnet que los respalde, hablamos de que es un mercado que no está en crecimiento, lo cual llevaría a que la competencia sea más feroz al pelear por un pedazo de una pequeña torta. Es por eso que hemos ampliado nuestra visión hacia un enfoque que incluye artistas potenciales (representados por los estudiantes de todas las carreras afines a las artes) y artistas potenciales, personas que crean arte por hobby. Al hacer esto entramos a un mercado más casual que pudimos ver ya es competencia a las tiendas especializadas como lo son Paco o Juan Marcet. Si bien estas tiendas poseen variedad y marcas conocidas, su falta de enfoque en este nicho hace que la competencia sea leve o moderada. Las herramientas de arte han explotado en las redes sociales, en los últimos tres meses hemos visto la aparición de dos nuevas tiendas y la continuidad de las que ya habíamos analizado. Si bien no deja de ser preocupante, vemos que el diferenciador de la experiencia sensorial es clave para los artistas y su experiencia de compra. Habiendo considerado todo esto definimos la fuerza de la rivalidad

en la industria como **moderada**, sobre todo por las dos tiendas ya establecidas y con larga trayectoria en la ciudad.

La Amenaza de nuevos competidores. -

En un inicio, podemos decir que la amenaza de nuevos competidores es muy alta, sobre todo si nos basamos en la facilidad de crear una tienda en redes sociales como Instagram con entrega a domicilio. Pero si lo analizamos con mayor profundidad podemos ver que existen barreras de entrada para el ingreso de nuevos competidores. La primera de ellas es la relación que tienen las empresas ya establecidas con los clientes y con los proveedores, las marcas de suministros de arte son limitadas y hasta cierto punto elitistas, por la naturaleza de sus costos, son marcas que no se encuentran con facilidad, lo cual nos permite deducir que las empresas que las comercializan han formado relaciones cercanas con sus proveedores, inclusive podríamos hablar de relaciones de exclusividad. Esta relación puede ocasionar que las empresas ya establecidas hayan desarrollado mejores costos y facilidades de pago y créditos basados en la confianza desarrollada con los proveedores. Otro punto que actúa como barrera de entrada es el alto costo de las importaciones, si bien el proceso de importación se puede simplificar a través del uso de intermediarios, esto significaría un costo adicional y encarecerse frente a quienes con años de experiencia hayan desarrollado esta habilidad in house. Es así que consideramos que la amenaza del ingreso de nuevos competidores es **moderada**.

La Amenaza de productos sustitutos. –

Las encuestas y entrevistas han evidenciado que los artistas de la capital han desarrollado la capacidad de ser recursivos y crear arte con los suministros que encuentran a la mano. Es así que ahora adquieren sus suministros en tiendas que no son especializadas, al no ver afectada la calidad de su arte adquieren también suministros que pueden ser considerados de calidad

escolar. Éste sería nuestro mayor producto sustituto, el hecho de que consigan la misma calidad a precios más competitivos podría ocasionar una baja en las ventas. Encontramos otro producto sustituto en la tecnología ya que como hemos podido evidenciar el uso de iPads y otras herramientas tecnológicas son comunes en la práctica de los artistas, se podría considerar tener en cuenta tener una oferta en esta línea sin embargo sabemos que estos productos representarían un costo muy alto que no es competitivo y es un área que no conocemos. Respecto a la tecnología, hemos encontrado que termina siendo un producto complementario ya que los artistas incorporan la creación manual en alguna parte de su proceso creativo. Es así que encontramos la amenaza de productos sustitutos como **normal**, sobre todo por la costumbre desarrollada por los artistas de trabajar con lo que encuentran a su disponibilidad.

El poder de negociación de los clientes. –

El poder de negociación del cliente es **fuerte**, por más que intentemos ampliar el mercado y la variedad de clientes, seguimos hablando de un nicho. Son un nicho interesante ya que encuentras a artistas que tienen proyectos de muralismo avaluados en miles de dólares y artistas con más de un trabajo que les permita seguir creando que básicamente lo siguen haciendo por vocación ya que no es rentable. En su mayoría son un cliente culto con amplio conocimiento sobre el producto y su calidad, son clientes sensibles al precio que si bien buscan calidad deben ajustarse a su realidad. Son clientes en general sensibles con una fuerte consciencia social y sentimiento de pertenencia, son clientes que deben ser tratados con paciencia y atención. Podemos reducir un poco este poder con una oferta variada de productos y recomendaciones acertadas, así como la creación de una comunidad y sentimiento de pertenencia, debemos darles una razón para quedarse más allá de una amplia variedad.

El poder de negociación de los proveedores. –

El poder de negociación de los proveedores es **fuerte**, sobre todo al considerar los proveedores de productos especializados y marcas exclusivas. La industria de los suministros profesionales apremia en general la calidad, a pesar de que hemos visto que los artistas han aprendido a adaptarse a la escasez, sigue habiendo el reconocimiento y la preferencia por ciertos productos de origen alemán o francés, los cuales en general suelen tener representantes oficiales en el continente o en el país. Si bien para ellos puede resultar atractivo vender sus productos en nuevos puntos de venta, al tener la exclusividad poseen un poder alto. Lo podríamos calificar como moderado considerando que los consumidores actuales han aprendido a consumir productos sustitutos lo cual le resta poder al proveedor, esto no siempre significa sacrificar calidad si no trabajar con otros proveedores de marcas más mainstream con los que ya tengan relaciones desarrolladas. Las representaciones de marca o la negativa a vender en nuestro mercado son un factor que le da poder al proveedor ya que a pesar de que haya voluntad de compra muchos proveedores extranjeros se basan en cuotas de compra y si la representación nacional no cumple la meta, simplemente la marca no se venderá en el mercado local, cediendo ahí mercado a las opciones de compra en casilleros internacionales a pesar del precio de envío, se aseguran de la disponibilidad.

ANEXO D Análisis FODA

FORTALEZAS

1) Ubicación privilegiada en el centro histórico de Quito: estar ubicados en el centro histórico de Quito nos da un diferenciador automático, podemos aprovechar la imagen de la casa colonial y conectarnos con factores como la arquitectura y la escuela de arte quiteña. La casa se encuentra localizada en calles principales y se beneficia de la existencia de parqueaderos públicos a una distancia prudente desde los cuales se puede caminar. Al momento de la realización de este trabajo, el boletín de cifras de Quito turismo nos habla de un número de

visitantes de 48081 al mes (2022) , de los cuales, gracias a investigaciones previas, sabemos que 59,8% visitan el centro histórico, 22,9% se alojan en este sector (Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turismo, 2016). Sabemos que no todo este número son nuestro cliente objetivo, pero lo vemos como una fortaleza para atraer a quienes si son nuestro cliente objetivo y convertir a clientes potenciales.

2) Infraestructura suficiente para desarrollar y escalar el proyecto: iniciamos este proyecto con la ventaja o la fortaleza de tener el espacio físico ideal para el desarrollo del proyecto. Hemos escogido una casa colonial en el centro histórico que es propiedad de los fundadores, esta propiedad cuenta con el espacio ideal de un local a la calle principal que conecta con el interior de la casa donde hay áreas sectorizadas ideales para desarrollar tanto los espacios de creación como el espacio de cafetería y en un futuro áreas recreativas con deportes afines a la cultura y preferencias de los artistas.

3) Recursos económicos propios para el desarrollo del proyecto: consideramos una fortaleza que el emprendedor cuente con los recursos necesarios para el lanzamiento del proyecto, sabemos que existe la voluntad de auto financiar la operación. Esto no quiere decir que necesariamente de esta manera, a lo largo de la realización de este plan de negocio evaluaremos que tan recomendable es que se inviertan todos sus recursos. La ventaja que esto puede traer es que no habría la necesidad de contraer deuda.

4) Relaciones previas con proveedores de la industria: con los resultados de las fuerzas de Porter previamente realizados, encontramos que la relación los proveedores es clave ya que esto actúa como una barrera de entrada a nuevos competidores, es por eso que de lo que podría ser una variable fuerte, se convierte solo en “normal” ya que si bien iniciar una tienda en línea es sencillo y con las redes sociales se puede hacer de manera inmediata, conseguir los proveedores con los mejores precios es un verdadero desafío. Es por eso que consideramos que la relación previa del emprendedor con los proveedores basado en su experiencia laboral,

nos permite que el proyecto tenga una curva de aprendizaje acelerada, nos ayuda a minimizar la amenaza de la relación de los líderes de mercado con los proveedores y nos ayuda a saltar una de las barreras de entrada más altas.

5) Credibilidad y confianza por asociación con la industria de suministros escolares: si bien este proyecto es independiente al negocio actual del emprendedor, hemos encontrado a través de conversaciones realizadas con los proveedores que la relación del emprendedor con su empresa actual, pueden traducirse en la obtención de condiciones de compra ventajosas similares a las que hoy en día disfruta su empresa. Es decir que basados en las relaciones previas, podríamos obtener precios más bajos, crédito de hasta cuatro meses, prioridad de venta, apoyo en el lanzamiento entre otros beneficios.

6) Contactos y conocimiento sobre el proceso de importación y fábricas en el extranjero: sabemos que muchos de los productos de calidad profesional son importados, tenemos la ventaja de conocer a algunos de los principales importadores de productos de arte escolar y la facilidad de averiguar dentro de la industria los contactos de los proveedores de productos más específicos de los cuales como nuevos emprendedores desconocemos. Al pensar en la opción de tener una línea de productos de calidad profesional pero accesibles, no podemos dejar de pensar en la opción de producirlos, generar productos con especificaciones técnicas específicas en países con economías de escala como China.

7) Conocimiento previo sobre el producto, su calidad y variedad: si bien los productos de arte profesional son muy distintos a los productos de arte escolar, ya que requieren de especificaciones técnicas u métodos de uso específicos, consideramos que iniciar con un conocimiento base es una fortaleza para el proyecto, el emprendedor está relacionado con el producto y es capaz de dar recomendaciones e inclusive proponer sustitutos a productos que no estén disponibles. Creemos que capacitaciones y cursos respecto al uso de los productos e

incluso de creación artística son necesarios para la profesionalización del emprendedor y su equipo en esta área y para familiarizarse aún más con esta cultura a la que se piensa atender.

8) Producto diferenciado basado en el desarrollo de experiencia y pertenencia: el producto que el emprendedor busca sacar al mercado es más que una tienda, si bien parte del diferenciador está en tener una tienda bien surtida donde se encuentren todas las marcas desde lo accesible hasta lo premium, el proyecto va mucho más allá, ya que se busca generar un espacio de donde el artista no quiera irse, generar una experiencia post compra que nos haga atractivos y que genere un sentimiento de pertenencia.

OPORTUNIDADES

1) Existe oferta limitada: en el marco del estudio de mercado encontramos que este mercado de nicho es atendido principalmente por dos tiendas especializadas, es decir que es casi un oligopolio. Sabemos que realmente la oferta es mucho mayor si contamos con las tiendas en línea y otros proveedores pequeños, sin embargo, hablamos de dos empresas que ocupan el top of mind del 60% de los Artistas encuestados. Vemos aquí una gran oportunidad, consideramos que, si bien son proveedores establecidas, podemos hacernos un espacio en el mercado a través de una propuesta diferenciadora.

2) Falta de variedad de productos y gama de precios: uno de los insights más poderosos que pudimos obtener de los artistas es este dolor de no encontrar todo en un solo lugar, el dolor de que no haya todas las marcas a las que solían acceder o que solo pueden acceder en el extranjero. Esto de la mano con un deseo de comprar local y apoyar emprendimientos que les aseguren calidad. La adaptabilidad del cliente es también clave, ya que han sabido adaptarse para producir sus obras y han aprendido a aceptar calidad “suficiente”.

3) Desarrollo de la economía naranja en el país: sabemos que para el año 2021, la economía naranja significó el 1,93% del PIB, y que se generó un plan nacional en el ministerio de cultura para fomentar las artes. Sin embargo, sabemos que esto se dio en el marco de la

presidencia de Lenin Moreno, y a pesar de que se habló de la economía naranja en el plan de gobierno del presidente Lasso, no se han visto mayores avances desde su posesión. A pesar de esto, consideramos que, si se retoma el interés en la economía naranja, esto podría traducirse en preferencias arancelarias para la importación de suministro para la producción artística, así como préstamos y fondos para proyectos relacionados al arte. Lo cual impactaría de manera positiva a los artistas y podría ampliar su poder adquisitivo.

4) Incremento de afluencia al centro histórico de Quito de nacionales y extranjeros: en agosto de 2022 se vio una afluencia de turistas de alrededor de 48.081 no residentes, así como 577.435 pasajeros internacionales que llegaron a la ciudad de Quito. El centro histórico es el principal atractivo turístico tanto para nacionales como extranjeros, según datos de Quito turismo, se han alcanzado y sobre pasado los niveles de visita pre pandémicos.

5) Turismo de arte: como lo resalta Quito turismo, la ciudad es un punto clave para el turista interesado en el arte y la cultura.

“Quito es la ciudad musa para el turismo creativo, donde los visitantes pueden adentrarse en la cultura y descubrir el encanto y magia que rodean al primer Patrimonio Cultural de la Humanidad. Las experiencias creativas de la Capital del Centro del Mundo van desde clases de cocina que te sumergirán en los aromas de nuestros sabores tradicionales hasta talleres tradicionales de orfebrería y pintura, o recorridos por fincas agroecológicas que te permitirán experimentar los variados sabores de la cerveza artesanal y el café de altura.” (2022)

6) Mejora potencial de accesibilidad al centro histórico por la apertura de la parada de metro San Francisco: vemos una oportunidad potencial en la apertura de la parada de metro San Francisco, cuya apertura está proyectada para finales de año. Este hito, permitirá que se

mitigue la amenaza de difícil acceso y lejanía, ya que se proyecta que, desde la estación norte en el labrador hasta el extremo sur en Quitumbe, tome 33 minutos en llegar.

7) Apertura y acogida de la comunidad artística para generar espacios de colaboración y creación: 93,6% de los artistas encuestados dieron una respuesta positiva a la posibilidad de tener un espacio donde puedan desarrollar su arte con los suministros adquiridos. 81,8% consideran que la producción artística es algo que pueden hacer en el marco de una comunidad. Al hablar con ellos durante las entrevistas, nos compartieron que existe realmente un deseo de compartir y de educar a quienes estén interesados sobre el proceso de creación artística, así como de generar conocimiento compartido con otros artistas.

DEBILIDADES

1) Bajo posicionamiento de marca: consideramos que esta debilidad es la más crítica, sin embargo, sabemos que es una debilidad evidente al tratarse de un nuevo producto. Al ser una empresa nueva, no se cuenta con el reconocimiento de los clientes, debemos enfocar todos nuestros esfuerzos en posicionarnos y en resaltar nuestro diferenciador.

2) Ubicación privilegiada en el centro histórico de Quito: encontramos esta debilidad también en la zona de fortalezas, si bien es una ubicación privilegiada y cargada de historia, viene también con una percepción de inseguridad, lejanía y difícil acceso, esto además de la inestabilidad que ocasiona estar cerca de la presidencia y el municipio, ya que son lugares donde se congregan o a donde llegan las marchas de protesta social, lo cual ocasiona cierres de vías.

3) Falta de recurso humano profesionalizado en las áreas financiera y contable: creemos que una de las debilidades más grandes no solo de este proyecto sino de todos los emprendimientos en general es que por falta de recursos, no se desarrolle un área financiera y

contable debidamente capacitada. Creemos que, a pesar de ser una empresa naciente, no podemos permitir que estas áreas estrategias se manejen de manera artesanal.

4) Recursos económicos propios para el desarrollo del proyecto: el uso de recursos propios, también lo ubicamos en fortalezas, al considerar que no habría la necesidad de endeudamiento, sin embargo, esto nos puede jugar también como una debilidad ya que se está comprometiendo todo el patrimonio del emprendedor. Dentro del desarrollo financiero de este proyecto, analizaremos si es beneficioso o recomendable que sea 100% auto financiado.

AMENAZAS

1) Facilidad de ingreso de competidores (tiendas en redes sociales del mismo producto): las redes sociales han ocasionado que la apertura de una tienda digital sea inmediata. Hemos visto que hay un boom de venta de suministros de arte profesional en Instagram. El atractivo es que no deben cumplir las normas y reglas de una tienda normal, no obtienen permisos, no tienen gastos de renta e inclusive no facturan. Esto hace que el ingreso al mercado sea atractivo y aumente la oferta. A pesar de esto, vemos como barreras de entrada la relación que deben formar con los proveedores para obtener este tipo de suministros, así como el volumen de compra que puede encarecer su precio de compra, además de la relación sensorial que tienen los consumidores con el producto.

2) Competidores con trayectoria y reconocimiento: nuestra mayor amenaza es entrar en una industria con dos líderes de mercado que poseen el 60% de reconocimiento de marca del mercado y que están en el top of mind del consumidor. Competir con empresas que poseen una historia de más de 30 años de relación con el consumidor es claramente un desafío mayor. Buscamos minimizar esta amenaza a través de las relaciones que hemos podido desarrollar

con los proveedores previamente, así como con un diferenciador que vaya más allá de una relación transaccional de compra de productos.

3) Mercado Objetivo Reducido y Sensible: como lo hemos dicho anteriormente, el mercado objetivo es muy reducido, sobre todo si consideramos al mercado solo como los artistas profesionales debidamente acreditados ya que hablaríamos solo de 903 personas en la ciudad de Quito. Es así que hemos extendido este mercado a artistas potenciales y todos los estudiantes de carreras afines y el ideal de que todos somos artistas potenciales con la correcta motivación. Esto de la mano con el potencial turístico de la ciudad y el boom del turismo artístico. La sensibilidad del mercado la relacionamos con las características de comportamientos con los artistas, hemos encontrado que pueden ser muy apasionados sobre las decisiones que toman y las relaciones que desarrollan, es así que estamos hablando de un nicho que podría responder al proyecto con total rechazo, es por eso que es muy importante para nosotros involucrar a los artistas y tratar de poner de nuestro lado a los líderes de opinión de este sector.

4) Relaciones establecidas entre la competencia y los proveedores: creemos que es una amenaza importante que la competencia tenga más de 30 años de relación con los proveedores ya que esto sobrepasa una relación comercial y podríamos tener un poder de negociación alto donde inclusive podrían pedir que no se nos vendan ciertos productos. Esto de la mano de facilidades de pago y precios preferenciales por volumen de compra y por fidelidad del cliente. Creemos que en esta área nuestra trayectoria dentro de la misma industria nos permitirá minimizar esta amenaza y de hecho usarla a nuestro favor.

5) El aumento de la delincuencia y percepción de inseguridad: los datos de la fiscalía general del estado, nos indican que del 2020 al 2021 hubo un incremento del 24,4% de robos a personas en el país, de manera más centrada en nuestro mercado, el 23,6% de robos a personas se dieron en Pichincha y el 35,4% a unidades económicas, es decir negocios (2021).

En este contexto, se dificulta el desarrollo de cualquier proyecto, pero a nivel específico, el centro de Quito tiene una mala fama de inseguridad, esta amenaza la podemos minimizar resaltando la labor de la policía metropolitana, enfocada sobre todo en garantizar la seguridad del turista.

“El Servicio de Seguridad Turística de la Policía Nacional cumple un rol trascendental en la seguridad de turistas nacionales y extranjeros que visitan la capital del país. 105 agentes garantizan y salvaguardan la protección de los visitantes y de los bienes públicos, además de cuidar las joyas patrimoniales que son parte del legado turístico de Quito.” (Ministerio de Gobierno, 2015)

El enfoque en la protección al turista, puede beneficiar indirectamente a nuestro proyecto y minimizar el sentimiento de inseguridad.

6) Inestabilidad en los precios y disponibilidad de productos importados: la situación actual de los precios de los productos en sector de los suministros escolares es altamente inestable, hemos vivido de primera mano los cambios de precios en nuestra industria, en productos como el papel ha habido aumentos en los costos al menos dos veces en el mismo mes. La pandemia trajo consigo la crisis de los contenedores que causo desabastecimiento sobre todo de los productos importados desde China, esto acompañado con las restricciones laborales en las fábricas del gigante asiático que impidió que se cumpla la demanda post-pandemia. La guerra Rusia-Ucrania causó también encarecimiento en materias primas sobre todo en el papel ya que llevo al cierre de dos molinos de los cuales eran clientes nuestros principales proveedores.

7) Poder adquisitivo limitado de un alto porcentaje de la comunidad artística: como pudimos evidenciar en la investigación de mercado, existe aún en el país una situación precaria para quienes deciden vivir de las artes. Se resalta sobre todo la necesidad de los artistas de tener varios empleos para poder sustentar su pasión por las artes. Esta amenaza es significativa ya

que sabemos que los productos de arte profesional pueden llegar a ser muy costosos. Si bien no podemos trabajar sobre el ingreso promedio de nuestros consumidores potenciales, si podemos ampliar el mercado para llegar a un mercado más amplio y que esto nos permita atender a los artistas de mejor manera y buscar opciones de productos que se adapten a sus requerimientos técnicos y a su realidad económica.

8) Proveedores que poseen exclusividad de marca (únicos importadores): consideramos esta amenaza ya que sabemos que hay marcas de suministros de arte profesional que tienen representantes únicos en el país, lo cual le da un poder de negociación muy alto al proveedor. Marcas como Maped de hecho han dejado el país debido a la falta de acogida del producto, la cual se traduce en el hecho de que sus representantes locales no han cumplido los volúmenes de compra que la marca francesa exige. Este tipo de exigencias pueden impedir que como empresa consigamos tener la gama de productos que queremos ofrecerle al consumidor. En este ámbito consideramos que los mismos artistas nos han dado la solución, la adaptabilidad y los productos sustitutos son clave para reducir el poder de negociación de los proveedores.

ANEXO E Hoja de Vida del Fundador



JORGE LUIS REVELO PIEDRA

Licenciado en Ciencias Políticas
y Relaciones Internacionales

EDUCACIÓN

- Universidad de las Américas
Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales
- Universidad San Francisco de Quito
 - Continuidad y Gerencia de Empresas Familiares
 - Finanzas para no Financieros
 - MBA (en curso)

Información Personal y de contacto

• Fecha de nacimiento

10 de Febrero de 1993

• Dirección

Villalengua Oe6-10 y Mariano Egas,
Quito-Ecuador

• Teléfonos

+593 0995059534

+593 (2) 2242531

• Correo electrónico

jorge10fm1@gmail.com

Idiomas

Español (nativo)

100%

Inglés

100%

- Escrito y hablado, avanzado
- Competency in english by the University of Michigan

- Proficiency in English by The University of Michigan

Francés

90%

- Escrito y hablado, avanzado
- DELF B2 Diplôme d'études en langue française

✓ EXPERIENCIA LABORAL

• Librería y Papelería Popular

- Periodo (2017-Actualidad)

Funciones:

- Administración Sucursal Avenida de la Prensa
- Compras (Proveedores locales e internacionales)/ Compras Públicas y Licitaciones
- Atención al cliente/Manejo de Cartera/Cobranzas
- Manejo de Personal
- Logística (Ruta de entrega y canales de distribución)
- Desarrollo de Marca
- Manejo de Redes Sociales
- Manejo de Inventarios
- Sistematización e implementación de Call center
- Organización de Eventos Comerciales/Ferias/Capacitaciones
- Estudios de mercado
- Desarrollo de Material Audiovisual

• Instituto Iberoamericano de Patrimonio IPANC (CAB)

- Pasantía periodo (23 de septiembre de 2016-26 de Enero de 2017)

Funciones:

- Protocolo y logística
- Manejo y Actualización de base de datos
- Traducción de documentos
- Organización y archivo de convenios
- Desarrollo y Actualización de POA
- Actualización y manejo de aula virtual MOODLE
- Inventario, Codificación e Ingreso de los libros y publicaciones físicos en la biblioteca del IPANC
- Seguimiento y desarrollo de proyectos
- Recopilación y síntesis de información para nuevos proyectos

ANEXO F Tabla de Amortización de la deuda

ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO

DESCRIPCIÓN	VALOR	PORCENTAJE
Empresa	102435,55	70%
FINANCIAMIENTO BANCARIO	43900,95	30%
TOTAL	146336,50	100%

TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO		
--	--	--

Monto a financiar:	43901	
Tiempo (meses)	60	
Anualidad	960,22	
Tasa bancaria	11,3%	CFN (11,26%)

**TASA EFECTIVA MÁXIMA PRODUCTIVO
PYMES**

	meses	Monto	Tasa	Anualidad	Interés	Pago a Capital	Saldo
Año 1	1	43901	0,009383333	960,22	411,94	548,28	43352,67
	2	43352,67	0,009383333	960,22	406,79	553,42	42799,25
	3	42799,25	0,009383333	960,22	401,60	558,62	42240,63
	4	42240,63	0,009383333	960,22	396,36	563,86	41676,78
	5	41676,78	0,009383333	960,22	391,07	569,15	41107,63
	6	41107,63	0,009383333	960,22	385,73	574,49	40533,14
	7	40533,14	0,009383333	960,22	380,34	579,88	39953,26
	8	39953,26	0,009383333	960,22	374,89	585,32	39367,94
	9	39367,94	0,009383333	960,22	369,40	590,81	38777,13
	10	38777,13	0,009383333	960,22	363,86	596,36	38180,77
	11	38180,77	0,009383333	960,22	358,26	601,95	37578,82
	12	37578,82	0,009383333	960,22	352,61	607,60	36971,22
Año 2	13	36971,22	0,009383333	960,22	346,91	613,30	36357,92
	14	36357,92	0,009383333	960,22	341,16	619,06	35738,86
	15	35738,86	0,009383333	960,22	335,35	624,87	35113,99
	16	35113,99	0,009383333	960,22	329,49	630,73	34483,26
	17	34483,26	0,009383333	960,22	323,57	636,65	33846,62
	18	33846,62	0,009383333	960,22	317,59	642,62	33204,00
	19	33204,00	0,009383333	960,22	311,56	648,65	32555,34
	20	32555,34	0,009383333	960,22	305,48	654,74	31900,61
	21	31900,61	0,009383333	960,22	299,33	660,88	31239,73
	22	31239,73	0,009383333	960,22	293,13	667,08	30572,64
	23	30572,64	0,009383333	960,22	286,87	673,34	29899,30
	24	29899,30	0,009383333	960,22	280,56	679,66	29219,64
Año 3	25	29219,64	0,009383333	960,22	274,18	686,04	28533,60
	26	28533,60	0,009383333	960,22	267,74	692,47	27841,13

	27	27841,13	0,009383333	960,22	261,24	698,97	27142,16
	28	27142,16	0,009383333	960,22	254,68	705,53	26436,62
	29	26436,62	0,009383333	960,22	248,06	712,15	25724,47
	30	25724,47	0,009383333	960,22	241,38	718,83	25005,64
	31	25005,64	0,009383333	960,22	234,64	725,58	24280,06
	32	24280,06	0,009383333	960,22	227,83	732,39	23547,67
	33	23547,67	0,009383333	960,22	220,96	739,26	22808,41
	34	22808,41	0,009383333	960,22	214,02	746,20	22062,22
	35	22062,22	0,009383333	960,22	207,02	753,20	21309,02
	36	21309,02	0,009383333	960,22	199,95	760,27	20548,75
Año 4	37	20548,75	0,009383333	960,22	192,82	767,40	19781,35
	38	19781,35	0,009383333	960,22	185,62	774,60	19006,75
	39	19006,75	0,009383333	960,22	178,35	781,87	18224,88
	40	18224,88	0,009383333	960,22	171,01	789,21	17435,68
	41	17435,68	0,009383333	960,22	163,60	796,61	16639,07
	42	16639,07	0,009383333	960,22	156,13	804,09	15834,98
	43	15834,98	0,009383333	960,22	148,58	811,63	15023,35
	44	15023,35	0,009383333	960,22	140,97	819,25	14204,11
	45	14204,11	0,009383333	960,22	133,28	826,93	13377,17
	46	13377,17	0,009383333	960,22	125,52	834,69	12542,48
	47	12542,48	0,009383333	960,22	117,69	842,52	11699,96
	48	11699,96	0,009383333	960,22	109,78	850,43	10849,52
Año 5	49	10849,52	0,009383333	960,22	101,80	858,41	9991,11
	50	9991,11	0,009383333	960,22	93,75	866,47	9124,65
	51	9124,65	0,009383333	960,22	85,62	874,60	8250,05
	52	8250,05	0,009383333	960,22	77,41	882,80	7367,25
	53	7367,25	0,009383333	960,22	69,13	891,09	6476,16
	54	6476,16	0,009383333	960,22	60,77	899,45	5576,72
	55	5576,72	0,009383333	960,22	52,33	907,89	4668,83
	56	4668,83	0,009383333	960,22	43,81	916,41	3752,42
	57	3752,42	0,009383333	960,22	35,21	925,01	2827,42
	58	2827,42	0,009383333	960,22	26,53	933,68	1893,73
	59	1893,73	0,009383333	960,22	17,77	942,45	951,29
	60	951,29	0,009383333	960,22	8,93	951,29	0,00

ANEXO G Estado de Resultados Proyectado

ESTADO DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos operacionales					
Ventas	\$ 559.440,00	\$ 583.362,82	\$ 608.308,63	\$ 634.321,17	\$ 661.446,06
Otros Ingresos	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00
Costo de Ventas	\$ 363.636,00	\$ 379.185,83	\$ 395.400,61	\$ 412.308,76	\$ 429.939,94
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 210.204,00	\$ 218.576,99	\$ 227.308,02	\$ 236.412,41	\$ 245.906,12
Gastos operacionales					
(-) Gastos de Administración	\$ 82.431,30	\$ 82.765,35	\$ 84.136,76	\$ 83.880,57	\$ 85.329,35
(-) Gastos de ventas	\$ 23.712,00	\$ 24.375,94	\$ 25.058,46	\$ 25.760,10	\$ 26.481,38
UTILIDAD OPERACIÓN	\$ 104.060,70	\$ 111.435,70	\$ 118.112,80	\$ 126.771,74	\$ 134.095,39
(-) Gastos financieros	\$ 4.592,85	\$ 3.771,01	\$ 2.851,70	\$ 1.823,36	\$ 673,06
(-) Depreciación y amortizaciones	\$ 2.539,92	\$ 2.539,92	\$ 2.539,92	\$ 1.740,00	\$ 1.740,00
(=) UTILIDAD DE OPERACIÓN ANTES DE IMPUESTOS	\$ 96.927,93	\$ 105.124,77	\$ 112.721,18	\$ 123.208,39	\$ 131.682,33
(-) Participación a trabajadores (15%)	\$ 14.539,19	\$ 15.768,72	\$ 16.908,18	\$ 18.481,26	\$ 19.752,35
(-) Impuesto a la renta (22%)	\$ 18.125,52	\$ 19.658,33	\$ 21.078,86	\$ 23.039,97	\$ 24.624,60
(=) Utilidad neta	\$ 64.263,22	\$ 69.697,72	\$ 74.734,14	\$ 81.687,16	\$ 87.305,38

ANEXO H Balance General

ESTADO DE SITUACIÓN	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos corrientes						\$
Caja	1.000,00	\$ 72.141,57	\$ 138.242,30	\$ 214.472,57	\$ 312.043,94	381.035,46
Inventarios	-	\$ 16.364,00	\$ 27.178,17	\$ 31.777,56	\$ 19.468,80	39.528,86
Gastos prepagados		\$ 35.333,50	\$ 25.667,00	\$ 16.000,50	\$ 8.000,00	-
Total Activos Corrientes	1.000,00	\$ 123.839,07	\$ 191.087,47	\$ 262.250,63	\$ 339.512,74	\$ 420.564,32
Activos no corrientes						\$
Activos fijos	-	\$ 7.400,00	\$ 7.400,00	\$ 7.400,00	\$ 7.400,00	7.400,00
Depreciación acumulada						
Activos Tangibles	-	-\$ 1.299,92	-\$ 2.599,84	-\$ 3.899,76	-\$ 4.399,76	-\$ 4.899,76
Intangibles	-	\$ 6.200,00	\$ 6.200,00	\$ 6.200,00	\$ 6.200,00	6.200,00

Amortización acumulada								
Activos intangibles	-	-\$ 1.240,00	-\$ 2.480,00	-\$ 3.720,00	-\$ 4.960,00		-\$ 6.200,00	
Total Activos No corrientes	-	\$ 11.060,08	\$ 8.520,16	\$ 5.980,24	\$ 4.240,24		\$ 2.500,24	
Total Activos	1.000,00	\$ 134.899,15	\$ 199.607,63	\$ 268.230,87	\$ 343.752,98		\$ 423.064,56	
Pasivos								
Obligaciones con IFIS	-	\$ 36.971,22	\$ 29.219,64	\$ 20.548,75	\$ 10.849,52		\$ -	
Participación trabajadores por pagar	-	\$ 14.539,19	\$ 15.768,72	\$ 16.908,18	\$ 18.481,26		\$ 19.752,35	
Impuesto a la renta por pagar	-	\$ 18.125,52	\$ 19.658,33	\$ 21.078,86	\$ 23.039,97		\$ 24.624,60	
Total Pasivos	-	\$ 69.635,93	\$ 64.646,69	\$ 58.535,79	\$ 52.370,75		\$ 44.376,95	
Capital social	1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00		\$ 1.000,00	
Utilidades retenidas	-		\$ 64.263,22	\$ 133.960,94	\$ 208.695,08		\$ 290.382,23	
Utilidad del ejercicio		\$ 64.263,22	\$ 69.697,72	\$ 74.734,14	\$ 81.687,16		\$ 87.305,38	
Patrimonio	1.000,00	\$ 65.263,22	\$ 134.960,94	\$ 209.695,08	\$ 291.382,23		\$ 378.687,61	
Total Pasivos + Patrimonio	1.000,00	\$ 134.899,15	\$ 199.607,63	\$ 268.230,87	\$ 343.752,98		\$ 423.064,56	
<i>Diferencia</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00

ANEXO I Flujo de Efectivo Proyectado

FLUJO DE EFECTIVO - MÉTODO DIRECTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades de operación					
Cobros por ventas	\$ 573.840,00	\$ 597.762,82	\$ 622.708,63	\$ 648.721,17	\$ 675.846,06
Pagos proveedores	-\$ 415.333,50	-\$ 380.333,50	-\$ 390.333,50	-\$ 391.999,50	-\$ 442.000,00
Pagos de nómina y otros	-\$ 106.143,30	-\$ 139.806,00	-\$ 144.622,27	-\$ 147.627,71	-\$ 153.331,96
Gastos financieros	-\$ 4.592,85	-\$ 3.771,01	-\$ 2.851,70	-\$ 1.823,36	-\$ 673,06
Flujos de efectivo de operación	\$ 47.770,35	\$ 73.852,31	\$ 84.901,16	\$ 107.270,61	\$ 79.841,04

Actividades de inversión							
Propiedad planta y equipo	-\$	7.400,00	-	-	-	-	-
Comprs de activos intangibles	-\$	6.200,00	-	-	-	-	-
Total Flujo Inversión	-\$	13.600,00	-	-	-	-	-
Actividades de financiamiento							
Desembolso de Capital							
Obligaciones con IFIS	\$	43.900,95					
Pago de obligaciones con IFIS	-\$	6.929,73	-\$	7.751,58	-\$	8.670,89	-\$
Total Flujo financiamiento	\$	36.971,22	-\$	7.751,58	-\$	8.670,89	-\$
							10.849,52
Variaciones del Flujo Efectivo al principio del período	\$	71.141,57	\$	66.100,73	\$	76.230,27	\$
Efectivo al final del período ►	\$	72.141,57	\$	138.242,30	\$	214.472,57	\$
							312.043,94
<i>Comprobación</i>		<i>0,00</i>		<i>0,00</i>		<i>0,00</i>	
							381.035,46

ANEXO J Escenario Optimista

ESTADO DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESCENARIO POSITIVO/OPTIMISTA					
Ingresos operacionales					
Ventas	577.920,00	602.633,06	628.402,90	655.274,72	683.295,63
Otros Ingresos	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00
Costo de Ventas	375.648,00	391.711,49	408.461,89	425.928,57	444.142,16
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	216.672,00	225.321,57	234.341,01	243.746,15	253.553,47
Gastos operacionales					
(-) Gastos de Administración	82.431,30	82.765,35	84.136,76	83.880,57	85.329,35
(-) Gastos de ventas	23.712,00	24.375,94	25.058,46	25.760,10	26.481,38
UTILIDAD OPERACIÓN	110.528,70	118.180,28	125.145,79	134.105,48	141.742,74
(-) Gastos financieros	4.592,85	3.771,01	2.851,70	1.823,36	673,06

(-) Depreciación y amortizaciones	2.539,92	2.539,92	2.539,92	1.740,00	1.740,00
(=) UTILIDAD DE OPERACIÓN ANTES DE IMPUESTOS	103.395,93	111.869,35	119.754,17	130.542,13	139.329,68
(-) Participación a trabajadores (15%)	15.509,39	16.780,40	17.963,12	19.581,32	20.899,45
(-) Impuesto a la renta (22%)	19.335,04	20.919,57	22.394,03	24.411,38	26.054,65
(=) Utilidad neta	68.551,50	74.169,38	79.397,02	86.549,43	92.375,58

ESTADO DE SITUACIÓN	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos corrientes						
Caja	1.000,00	85.621,57	268.812,82	347.864,44	434.019,25	522.388,87
Inventarios	-	9.352,00	(92.359,49)	(85.821,38)	(81.749,95)	(75.892,11)
Gastos prepagados		35.333,50	25.667,00	16.000,50	8.000,00	-
Total Activos Corrientes	1.000,00	130.307,07	202.120,33	278.043,56	360.269,30	446.496,76
Activos no corrientes						
Activos fijos	-	7.400,00	7.400,00	7.400,00	7.400,00	7.400,00
Depreciación acumulada Activos Tangibles	-	(1.299,92)	(2.599,84)	(3.899,76)	(4.399,76)	(4.899,76)
Intangilbes	-	6.200,00	6.200,00	6.200,00	6.200,00	6.200,00
Amortización acumulada Activos intangibles	-	(1.240,00)	(2.480,00)	(3.720,00)	(4.960,00)	(6.200,00)
Total Activos No corrientes	-	11.060,08	8.520,16	5.980,24	4.240,24	2.500,24
Total Activos	1.000,00	141.367,15	210.640,49	284.023,80	364.509,54	448.997,00
Pasivos						
Obligaciones con IFIS	-	36.971,22	29.219,64	20.548,75	10.849,52	-
Participación trabajadores por pagar	-	15.509,39	16.780,40	17.963,12	19.581,32	20.899,45
Impuesto a la renta por pagar	-	19.335,04	20.919,57	22.394,03	24.411,38	26.054,65
Total Pasivos	-	71.815,65	66.919,61	60.905,90	54.842,22	46.954,10

Capital social	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Utilidades retenidas		-	68.551,50	142.720,88	222.117,90	308.667,32
Utilidad del ejercicio		68.551,50	74.169,38	79.397,02	86.549,43	92.375,58
Patrimonio	1.000,00	69.551,50	143.720,88	223.117,90	309.667,32	402.042,90
Total Pasivos + Patrimonio	1.000,00	141.367,15	210.640,49	284.023,80	364.509,54	448.997,00
<i>Diferencia</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

FLUJO DE EFECTIVO - MÉTODO DIRECTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades de operación						
Cobros por ventas		592.320,00	617.033,06	642.802,90	669.674,72	697.695,63
Pagos proveedores		(420.333,50)	(280.333,50)	(405.333,50)	(421.999,50)	(442.000,00)
Pagos de nómina y otros		(106.143,30)	(141.985,72)	(146.895,19)	(149.997,82)	(155.803,43)
Gastos financieros		(4.592,85)	(3.771,01)	(2.851,70)	(1.823,36)	(673,06)
Flujos de efectivo de operación	-	61.250,35	190.942,83	87.722,51	95.854,05	99.219,14
Actividades de inversión						
Propiedad planta y equipo		(7.400,00)	-	-	-	-
Compr de activos intangibles		(6.200,00)	-	-	-	-
Total Flujo Inversión		(13.600,00)	-	-	-	-
Actividades de financiamiento						
Desembolso de Capital						
Obligaciones con IFIS		43.900,95				
Pago de obligaciones con IFIS		(6.929,73)	(7.751,58)	(8.670,89)	(9.699,23)	(10.849,52)
Total Flujo financiamiento	-	36.971,22	(7.751,58)	(8.670,89)	(9.699,23)	(10.849,52)
Variaciones del Flujo		84.621,57	183.191,25	79.051,62	86.154,82	88.369,62

Efectivo al principio del período	1.000,00	85.621,57	268.812,82	347.864,44	434.019,25
Efectivo al final del período ►	85.621,57	268.812,82	347.864,44	434.019,25	522.388,87
<i>Comprobación</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>

Tasa	0,176
Inversión	(146.336,50)
Flujo1	84.621,57
Flujo2	183.191,25
Flujo3	79.051,62
Flujo4	86.154,82
Flujo5	88.369,62
VAN ►	190.949,03
TIR ►	70%

Tasa	0,176
Inversión	(102.435,55)
Flujo1	84.621,57
Flujo2	183.191,25
Flujo3	79.051,62
Flujo4	86.154,82
Flujo5	88.369,62
VAN ►	234.849,98
TIR ►	104%

ANEXO K Escenario Pesimista

ESCENARIO PESIMISTA					
ESTADO DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos operacionales					
Ventas	416.640,00	434.456,39	453.034,65	472.407,36	492.608,48
Otros Ingresos	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00
Costo de Ventas (=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	270.816,00	282.396,65	294.472,52	307.064,78	320.195,51
Gastos operacionales (-) Gastos de Administración (-) Gastos de ventas UTILIDAD OPERACIÓN	160.224,00	166.459,74	172.962,13	179.742,58	186.812,97
	82.431,30	82.765,35	84.136,76	83.880,57	85.329,35
	23.712,00	24.375,94	25.058,46	25.760,10	26.481,38
	54.080,70	59.318,45	63.766,91	70.101,91	75.002,24

(-) Gastos financieros	4.592,85	3.771,01	2.851,70	1.823,36	673,06
(-) Depreciación y amortizaciones	2.539,92	2.539,92	2.539,92	1.740,00	1.740,00
(=) UTILIDAD DE OPERACIÓN ANTES DE IMPUESTOS	46.947,93	53.007,52	58.375,29	66.538,56	72.589,18
(-) Participación a trabajadores (15%)	7.042,19	7.951,13	8.756,29	9.980,78	10.888,38
(-) Impuesto a la renta (22%)	8.779,26	9.912,41	10.916,18	12.442,71	13.574,18
(=) Utilidad neta	31.126,48	35.143,98	38.702,82	44.115,07	48.126,62

ESTADO DE SITUACIÓN	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos corrientes						
Caja	1.000,00	9.341,57	43.379,13	71.898,93	110.871,06	155.122,74
Inventarios	-	29.184,00	36.787,35	52.314,83	60.250,05	65.054,54
Gastos prepagados	-	35.333,50	25.667,00	16.000,50	8.000,00	-
Total Activos Corrientes	1.000,00	73.859,07	105.833,48	140.214,26	179.121,11	220.177,28
Activos no corrientes						
Activos fijos	-	7.400,00	7.400,00	7.400,00	7.400,00	7.400,00
Depreciación acumulada	-	-	-	-	-	-
Activos Tangibles	-	(1.299,92)	(2.599,84)	(3.899,76)	(4.399,76)	(4.899,76)
Intangibles	-	6.200,00	6.200,00	6.200,00	6.200,00	6.200,00
Amortización acumulada	-	-	-	-	-	-
Activos intangibles	-	(1.240,00)	(2.480,00)	(3.720,00)	(4.960,00)	(6.200,00)
Total Activos No corrientes	-	11.060,08	8.520,16	5.980,24	4.240,24	2.500,24
Total Activos	1.000,00	84.919,15	114.353,64	146.194,50	183.361,35	222.677,52
Pasivos						
Obligaciones con IFIS	-	36.971,22	29.219,64	20.548,75	10.849,52	-

Participación trabajadores por pagar	-	7.042,19	7.951,13	8.756,29	9.980,78	10.888,38
Impuesto a la renta por pagar	-	8.779,26	9.912,41	10.916,18	12.442,71	13.574,18
Total Pasivos	-	52.792,67	47.083,18	40.221,22	33.273,01	24.462,56
Capital social	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Utilidades retenidas	-	-	31.126,48	66.270,46	104.973,28	149.088,34
Utilidad del ejercicio	-	31.126,48	35.143,98	38.702,82	44.115,07	48.126,62
Patrimonio	1.000,00	32.126,48	67.270,46	105.973,28	150.088,34	198.214,96
Total Pasivos + Patrimonio	1.000,00	84.919,15	114.353,64	146.194,50	183.361,35	222.677,52
<i>Diferencia</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

FLUJO DE FECTIVO - MÉTODO DIRECTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades de operación						
Cobros por ventas		431.040,00	448.856,39	467.434,65	486.807,36	507.008,48
Pagos proveedores		(335.333,50)	(280.333,50)	(300.333,50)	(306.999,50)	(317.000,00)
Pagos de nómina y otros		(106.143,30)	(122.962,74)	(127.058,76)	(129.313,14)	(134.234,22)
Gastos financieros		(4.592,85)	(3.771,01)	(2.851,70)	(1.823,36)	(673,06)
Flujos de efectivo de operación	-	(15.029,65)	41.789,14	37.190,69	48.671,37	55.101,20
Actividades de inversión						
Propiedad planta y equipo		(7.400,00)	-	-	-	-
Compr de activos intangibles		(6.200,00)	-	-	-	-
Total Flujo Inversión		(13.600,00)	-	-	-	-
Actividades de financiamiento						

Desembolso de Capital					
Obligaciones con IFIS	43.900,95				
Pago de obligaciones con IFIS	(6.929,73)	(7.751,58)	(8.670,89)	(9.699,23)	(10.849,52)
Total Flujo financiamiento	- 36.971,22	(7.751,58)	(8.670,89)	(9.699,23)	(10.849,52)
Variaciones del Flujo	8.341,57	34.037,56	28.519,80	38.972,14	44.251,68
Efectivo al principio del período	1.000,00	9.341,57	43.379,13	71.898,93	110.871,06
Efectivo al final del período ►	9.341,57	43.379,13	71.898,93	110.871,06	155.122,74
<i>Comprobación</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>

Tasa	0,176
Inversión	(146.336,50)
Flujo1	8.341,57
Flujo2	34.037,56
Flujo3	28.519,80
Flujo4	38.972,14
Flujo5	44.251,68
VAN ►	- 57.070,00
TIR ►	1%

Tasa	0,176
Inversión	(102.435,55)
Flujo1	8.341,57
Flujo2	34.037,56
Flujo3	28.519,80
Flujo4	38.972,14
Flujo5	44.251,68
VAN ►	- 13.169,05
TIR ►	13%