



“Centro Cultural Contemporáneo ^E-CON”

Parte II

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: Guillermo de Caso Olivares
Profesor Guía: Arturo Toutin Donoso**

Santiago, julio 2020

Resumen Ejecutivo

Hoy como siempre el arte y la cultura son aspectos fundamentales en la vida de la gente, ya que son la forma como representan sus aspiraciones, ideales, pensamientos; plasmándose tanto en fotografías, pintura, música, esculturas, como también en grafitis; ya sea en museos, en galerías, anfiteatros, o bien en la misma calle. El arte y la cultura buscan cada vez más y con mayor frecuencia, abrirse espacio en la sociedad, representando diversos grupos sociales, etnias, movimientos políticos, nuevas tendencias, y un sin número de formas de representar la esencia del ser humano.

El poder ser parte del proceso de integración de esta nueva sociedad diversa y heterogénea; es una de las principales causas que motivaron el presente proyecto, en el cual se busca fundamentalmente poder innovar el concepto de Infraestructura Cultura; ofreciendo al público un lugar moderno, acogedor y diferenciado a las alternativas que hoy existen en el mercado. El proyecto busca poder cumplir las expectativas de diversos grupos culturales, que buscan un lugar donde poder abrirse a las nuevas tendencias artísticas. Un espacio donde disfrutar de un buen café en un ambiente literario; un lugar donde se abran paso a diversas expresiones de arte contemporáneo, donde poder disfrutar de programas relacionados a exposiciones y una amplia gama de eventos pensados para el público.

El **con** (Espacio Contemporáneo), es un complejo que contará 300 mts², dispuestos de diversas áreas de entretenimiento y esparcimiento cultural; enfocándose principalmente a personas con edades que fluctúan entre los 18 y 50 años; enfocándose igualmente en estudiantes de arte, como artistas profesionales, grupos éticos y culturales, personas de perfil intelectual, como también turistas y publico general que transita en el sector.

La inversión inicial del proyecto será de \$106.090.386.- (patrimonio), la cual contará con 2 socios y 3 inversionistas para poder cubrir el total de la inversión. El proyecto buscará tener un crecimiento sostenido a partir del segundo año de lanzamiento y tiene proyectado además tendrá un Retorno sobre la Inversión (inicial) del 0,84% y una Tasa Interna de Retorno del 23%

Este proyecto se encuentra inserto en un mercado principalmente caracterizado por locales de nicho, los cuales para el presente estudio figuran como competencia indirecta y por otra parte por infraestructuras culturales que cuentan con subvención estatal.

Contents

Resumen Ejecutivo	2
I. Oportunidad de Negocio.....	7
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	8
III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor	9
IV. Plan de Marketing.....	10
V. Plan de Operaciones.....	11
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....	11
5.2. Flujo de operaciones.....	15
5.3. Plan de desarrollo e implementación	16
5.4. Dotación.....	17
VI. Equipo del proyecto.....	17
6.1. Equipo gestor	17
6.2. Estructura organizacional.....	21
6.3. Incentivos y compensaciones.....	21
VII. Plan Financiero	22
7.1. Supuestos.....	22
7.2. Estimación de Ingresos	23
7.3. Inversión.....	23
7.4. Estados de resultados	24
7.5. Proyecciones de Flujo de caja (posición de flujos de la empresa).....	24
7.6. Cálculo de tasa de descuento (Tasa Costo de Capital)	25
7.7. Evaluación financiera del proyecto.....	26
7.8. Valor Residual al 5to año	26
7.9. Balance Proyectado	27
7.10. Inversión en Capital de Trabajo (KT)	27
7.11. Fuentes de financiamiento (Capital Requerido)	28
7.12. Principales Ratios Financieros	28

7.13	Análisis de Sensibilidad.....	28
VIII.	Riesgos críticos.....	29
8.1	Riesgos Inherentes o propios del Negocio.....	29
8.2	Riesgos Externos.....	29
8.3	Estrategia de salida.....	30
IX.	Propuesta Inversionista.....	30
X.	Conclusiones.....	31
XI.	Bibliografía.....	32
Anexos.	33
	Anexo 1. Encuesta Inicial para Investigación de Mercado.	33
	Anexo 2. Ubicación Geográfica del Proyecto.	41
	Anexo 3. Información Complementaria. Para Análisis de la Industria, Competidores y Clientes.	41
	Formas de Financiamiento Externas.....	41
	Detalle Análisis Pestel	45
	Fuerzas de Porter.....	46
	Estudio de Mercado General	49
	Anexo 4. Carta Gantt	57

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Rutas críticas. Elaboración propia	12
Tabla 2: Incentivos y compensaciones. Elaboración propia.	22
Tabla 3: Supuestos considerados. Elaboración propia.	22
Tabla 4: Estimación de ingresos. Elaboración propia.	23
Tabla 5: Detalle de la inversión. Elaboración propia.	23
Tabla 6: Estado de resultados. Elaboración propia.	24
Tabla 7: Flujo de caja a 5 años. Elaboración propia.	24
Tabla 8: Flujo de caja a perpetuidad. Elaboración propia.	25
Tabla 9: Tasa de descuento a 5 años. Elaboración propia.	25
Tabla 10: Tasa de descuento a infinito. Elaboración propia	25
Tabla 11: ROI. Elaboración propia.	26
Tabla 12: Punto de equilibrio por Unidad de Negocio. Elaboración propia.	26
Tabla 13: Valor residual. Elaboración propia.	26
Tabla 14: Balance proyectado. Elaboración propia.	27
Tabla 15: Inversión en Capital de Trabajo. Elaboración propia.	27
Tabla 16: Flujo capital de trabajo primeros 6 meses de funcionamiento. Elaboración propia.	27
Tabla 17: Fuentes de financiamiento. Elaboración propia.	28
Tabla 18: Principales ratios financieros. Elaboración propia.	28
Tabla 19: Análisis de sensibilidad. Elaboración propia.	28
Tabla 20: Análisis PESTEL	44
Tabla 21: Segmentación de Mercado.	47
Tabla 22: Concentración Demográfica de 20 Comunas Objetivo en Santiago.	48
Tabla 23: Análisis Competidores (Ventajas v/s Desventajas)	49
Tabla 24: Carta Gantt. Elaboración propia.	57

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Proceso operacional. Elaboración propia.	11
Ilustración 2: Ciclo operacional. Elaboración propia.	12
Ilustración 3: Matriz Segmentos de Mercado. Elaboración propia.	15
Ilustración 4: Matriz parrilla programática. Elaboración propia.	16
Ilustración 5: Atributos y funciones de Gerente de Administración y Finanzas. Elaboración Propia.	19
Ilustración 6: Atributos y funciones de Gerente de Marketing y Desarrollo de Negocio. Elaboración propia.	20
Ilustración 7: Estructura Organizacional. Elaboración propia.	21
Ilustración 8: Espacios Culturales Atractivos en Chile (Resultado de Encuesta.). Elaboración propia.	33
Ilustración 9: Atractivos de Espacios Culturales (Resultado de Encuesta). Elaboración propia.	34
Ilustración 10: ¿Son Suficientes los Espacios de Cultura/Arte en Santiago? (Resultado de Encuesta). Elaboración propia.	34
Ilustración 11: ¿Ha visitado el Barrio Italia? (Resultado de Encuesta). Elaboración propia.	35
Ilustración 12: Actividades Culturales Más Votadas (Resultado de Encuesta). Elaboración propia.	36

Ilustración 13: Actividades Culturales Más Votadas por Quienes Piensan que no hay Suficientes Espacios Culturales en Santiago (Resultado de Encuesta). Elaboración propia.	36
Ilustración 14: Cursos/Talleres Preferidos (Resultado de Encuesta). Elaboración propia.	37
Ilustración 15: ¿Le interesa asistir a un Café/Sala/Taller Literario y de Arte? (Resultado de Encuesta). Elaboración propia.	37
Ilustración 16: Frecuencia de Asistencia (Resultado de Encuesta). Elaboración propia.....	38
Ilustración 17: Disposición a Pagar por Arte (Resultado de Encuesta). Elaboración propia.	39
Ilustración 18: Rango Etario de Encuestados (Resultado de Encuesta). Elaboración propia.	39
Ilustración 19: Nivel de Estudio de Encuestados (Resultado de Encuesta). Elaboración propia.	40
Ilustración 20: Comuna de Residencia de Encuestados (Resultado de Encuesta).....	40
Ilustración 21: Ubicación Geográfica del Proyecto.	41
Ilustración 22: Fotografía del Local en Bruto	41
Ilustración 23: Espacios Culturales en Santiago.	50
Ilustración 24: Tipos de Financiamiento en Centros Culturales.....	51
Ilustración 25: Preferencia de clientes en relación a Danza desde el año 2004	52
Ilustración 26: Preferencia de clientes en relación a Teatro desde el año 2004	53
Ilustración 27: Preferencia de clientes en relación a Música en Vivo desde el año 2004	54
Ilustración 28: Preferencia de clientes en relación a Artes Visuales desde el año 2004.....	54
Ilustración 29: Preferencia de clientes en relación a Cine desde el año 2004	55
Ilustración 30: Preferencia de clientes en relación a Libros desde el año 2004.....	55
Ilustración 31: Preferencia de clientes en relación a Museos y Bibliotecas desde el año 2004.....	56

I. Oportunidad de Negocio

Tanto históricamente como en la actualidad el arte se muestra como un modo representar a distintos grupos culturales que coexisten en la sociedad. Hoy en día el arte contemporáneo es uno de los mejor evaluado en el mercado tanto nacional como internacional. Exponentes tales como Alejandra Prieto cuyas obras se transan entre los USD\$ 5.000 y los USD\$ 30.000.- y artistas como Guillermo Lorca, a quien sus obras llegan a ser valoradas hasta en USD\$40,000.-, son ejemplos de ello; ya que además de contar con carreras exitosas, cuentan con trayectorias que llegan a alcanzar los 40 años¹; son representantes del arte contemporáneo, el cual es un movimiento que además de ser rentable, promueve los intereses y tendencias de la sociedad actual, cuyo mensaje abarca diversas temáticas tales como política, movimientos culturales diversos y otros.

¿En que se evidencia la Necesidad del Mercado? Se evidencia en la necesidad que tienen los nuevos exponentes y promesas del Arte Contemporáneo en darse a conocer al mundo, exhibiendo nuevas técnicas artísticas tales como el Fotorealismo, o la Anamorfosis.

El tamaño de mercado se obtiene en base a la concentración poblacional de las 20 principales comunas del sector céntrico de la Región Metropolitana, la cual fue segregada principalmente considerando rangos etarios, además de considerar el nivel de aceptación para esta clase de proyecto, lo cual decantó en un público objetivo de 1.714.428 personas al año, número que se ajustó finalmente a 1.440.000 personas al año, que es el público que concentra anualmente el GAM (infraestructura cultural considerada principal competencia del proyecto).

El estudio de Mercado se basó principalmente en encuestas focalizadas a diversos tipos de públicos, considerando rangos de etarios, tipo de ocupación y residencia. Así mismo se tomaron en consideración diversos estudios tanto internos como externos que permitieron definir nivel de deseabilidad, disposición al uso, disposición a pagar, principales atracciones y actividades mejor evaluadas, de lo cual se pudo definir que un 71% del público encuestado, estaría dispuesto a asistir a este tipo de locales; adicionalmente se pudo concluir que el Teatro, los conciertos musicales y las exposiciones fotográficas, concentran mayoritariamente las preferencias del público.

(DETALLE EN PLAN DE NEGOCIO PARTE 1)

¹ <https://www.latercera.com/noticia/arte-en-chile-las-claves-y-los-desafios-de-un-mercado-que-crece/>

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

El análisis se realizó considerando tanto la competencia directa (Infraestructuras culturales sin fines de lucro que cuentan con subvención del estado) como a la competencia indirecta (negocios de nicho tales como cines, teatros, salas de exposiciones, etc.) en relación al macroentorno y el microentorno del mercado.

El análisis PESTEL evidencia un escenario de incertidumbre en relación a los aspectos sociales, políticos y económicos, producto de factores tanto internos como externos que aquejan al país, lo cual genera un entorno impredecible al menos al corto y mediano plazo. Por su parte, las cinco fuerzas de Porter definen una baja nivel de amenaza para los nuevos entrantes haciendo referencia a aquella competencia clasificada como directa, así mismo un alto nivel de peligrosidad respecto a los sustitutos.

La segmentación de mercado definió diversos grupos específicos a quienes se busca atender; dentro de los cuales se pueden identificar principalmente: segmentación por ocupación, Culturas Urbanas, Grupos ideológicos específicos, Grupos Etarios, Turistas y Público General. Los clientes se definieron como grupos generales o específicos que pueden ser a su vez actores o espectadores de movimientos sociales y culturales en Chile. La clasificación del tipo de Cliente está enfocada a Marketing B2C (Business to Customer) con tratamiento B2B (Business to Business), para aquellos segmentos relacionados con las actividades extraprogramáticas del complejo, y B2C (Business to Customer), para aquellos servicios que se presten sin intermediación de Stakeholders, como es el caso de la venta de obras de arte en plaza, así como también la venta de productos en el café literario.

Respecto a la competencia, se consideró un Mapa de posicionamiento en base a 2 aristas principales: Diversificación y Diferenciación, tomando como referencia a los principales actores del mercado (GAM, Matucana 100, Centro Cultural Mapocho, Espacio Mata, y otros), y donde se definió que faltan alternativas que ofrezcan ofertas principalmente diferenciadas, dado que el arte en Chile se muestra en ocasiones como un tipo de commodity que no presenta un valor agregado al público.

En Chile existen alrededor de 40 gremios artísticos, dentro de los cuales se conformará el grupo de Stakeholders que figurará como proveedores estratégicos, entre los cuales se pueden mencionar Compañías de Teatros - Escuelas de Música - Asociación Chilena de Cinematografía y Otros; quienes conforman a los Stakeholders de la empresa.

(DETALLE EN PLAN DE NEGOCIO PARTE 1)

III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor

La propuesta de valor está enfocada en poder satisfacer cada uno de los segmentos que actualmente se encuentran desatendido, ofreciendo soluciones a la medida de cada segmento; soluciones que pueden estar relacionadas entre sí o bien ser independientes; pudiendo, además, estar dirigidas igualmente a uno o más clientes target. De manera paralela, la empresa busca dentro de sus funciones principales poder desarrollar, promocionar y apoyar a todas las nuevas promesas del arte contemporáneo, proceso que tiene por objetivo, generar ingresos por venta de arte y, adicionalmente, poder generar un fuerte posicionamiento de marca respecto a la competencia que existe en la actualidad.

La estrategia de la empresa está enfocada principalmente en 4 puntos:

- ✓ Generar alianzas con influenciadores y principales actores del mercado artístico.
- ✓ Desarrollar un programa de inclusión cultural
- ✓ Promoción para nuevos y destacados exponentes artísticos
- ✓ Desarrollar una fuerte publicidad con actividades programáticas diferenciadas

La propuesta se define básicamente, como un espacio multidisciplinario, que tiene por finalidad la promoción y proliferación del arte contemporáneo, buscando además generar inclusión de las diversas culturas, apuntando siempre al apoyo de los nuevos talentos artísticos; para lo cual, se trabajará de la mano con diversos grupos tanto de tipo gremial, como escuelas de arte, promotores e influenciadores culturales. El proyecto busca desarrollar un concepto diferenciador, mediante un constante y exhaustivo estudio de mercado, que vaya direccionando y amoldando la propuesta de valor de la empresa, de acuerdo a las nuevas tendencias sociales y culturales. Adicionalmente, la asociación con actores e influenciadores, permitirá generar propaganda de una manera más masiva; donde el complejo, además de funcionar como una plataforma para artistas; también pueda compartir los riesgos inherentes de la operación con los Stakeholders.

La visión de largo plazo se basa en construcción del concepto de negocio, el cual no es fijo, ya que irá cambiando a través de los años, ajustándose a las nuevas necesidades que se vayan presentando con el pasar del tiempo, en la medida que las nuevas tendencias artísticas, sociales y culturales se vayan abriendo paso.

(DETALLE EN PLAN DE NEGOCIO PARTE 1)

IV. Plan de Marketing

La empresa tiene por objetivo de corto plazo el logro de dos mil clientes cautivos a través de programas de fidelización que serán propuestos por el departamento de Marketing, apuntando a la obtención de un 50% de market-share en venta de productos y servicios asociados. Adicionalmente, para fines del segundo año, se busca poder lograr el punto de equilibrio respecto al pago de los costos fijos del local.

Dentro de las estrategias de marketing se efectuarán campañas de promoción de la mano de influencers, ya sea por medio de redes sociales, medios de comunicación clásicos o bien por medio de captación de clientes de manera local en el Barrio Lastarria, lugar donde se buscará crear asociación con otros establecimientos, de manera de poder ser parte del tour del arte y la cultura; de esta manera, de aprovechar la localidad de esta infraestructura cultural, la cual ayudará a crear un sentido de pertenencia al público, generando una clara ventaja competitiva respecto a los competidores directos de **ε-con**.

La empresa busca efectuar al menos seis lanzamientos potentes de la mano de sus socios estratégicos, con la finalidad de poder dar un fuerte posicionamiento de marca al establecimiento. Adicionalmente, se buscará ser parte de eventos emblemáticos tales como “Santiago a 1000”, siempre con el objetivo de poder promocionar masivamente a **ε-con**.

De manera de poder medir el logro obtenido, se aplicarán una serie de KPI que permitan ir sondeando de manera continua la opinión del público general, como también poder llevar un control respecto a las principales motivaciones que hacen que las personas elijan la alternativa de **ε-con** por sobre otras alternativas. Los KPI tendrán relación entre otras cosas con:

- Medición Comentarios Google.
- Implementación de CRM (Customer Relationship Management)
- Medición de asistentes a eventos especiales
- Encuestas de satisfacción

La estrategia de distribución tendrá principalmente dos artistas relevantes; venta por internet y venta en plaza (en el mismo local), enfocado a obras de arte y eventos diversos.

(DETALLE EN PLAN DE NEGOCIO PARTE 1)

V. Plan de Operaciones

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

o Visión del Alcance de las Operaciones

La operación en Espacio contemporáneo (E—con)., se efectuará separadamente por línea de negocio. El plan de acción busca llevar a cabo la estratégica de la empresa, por medio de la materialización de diversos proyectos en un margen de tiempo de 2 años para su primera etapa, donde dentro de dicho período se considerará:

- Apertura del Café Literario
- Apertura Ciclos de Cine según calendario programático
- Apertura programática eventos sala audio visual
- Organización calendario exposiciones artísticas en sala de Exposiciones

Por una parte, se definirán actividades enfocadas al público general a modo de parrilla programática; por otra se efectuarán eventos enfocados a segmentos específicos. Finalmente, se busca generar un espacio de promoción a las nuevas figuras y exponentes del Arte Contemporáneo en Chile.



Ilustración 1: Proceso operacional. Elaboración propia.

o Principales Decisiones Operativas

En esta primera etapa, estarán enfocadas en crear lineamientos estratégicos con stakeholders; desarrollo de KPI para control de lead-time respuesta operacional; desarrollo calendario programático; desarrollo proyecto segmentos específicos; negociación tarifas proveedores de insumos y alimentos, desarrollo alianzas estratégicas con Stakeholders.

○ **Principales Actividades y Rutas Críticas**

ACTIVIDAD	TIPO DE SERVICIO	PRESUPUESTO TRIMESTRAL	FRECUENCIA TRIMESTRAL	STACKE HOLDER	TIPO DE CLIENTE	CAPACIDAD INSTALADA	ENTIDAD FISCALIZAD.	DEPART. INVOLUC.	PERMISO ESPECIAL	TIEMPOS RUTA CRITICA			
										PLANIFICACIÓN	OBTENCIÓN PERMISOS	COORDINACIÓN STACKEOLDERS	IMPLEMENTACIÓN
SALA DE CINE	Audiovisual	CLP\$ 5.000.000	24 días	I B Cinema	GENERAL	50 Personas	Ministerio de la Cultura	Operaciones	SI	1 MES(ES)	1 MES(ES)	1 MES(ES)	4 MES(ES)
CAFÉ LITERARIO	Cafetería	CLP\$ 6.000.000	90 días	Café Altura	GENERAL	60 Personas	Seremi Salud	Operaciones	SI	1 MES(ES)	1 MES(ES)	1 MES(ES)	3 MES(ES)
EXPOSICIÓN OBRAS ARTÍSTICAS	Audiovisual	CLP\$ 3.600.000	90 días	Artista (s) Varios	GENERAL	40 Personas	Ministerio de la Cultura	Marketing	NO	1 MES(ES)	NA	1 MES(ES)	3 MES(ES)
TEATRO	Audiovisual	CLP\$ 3.600.000	12 días	Cías. De Teatro	GENERAL	50 Personas	Ministerio de la Cultura	Operaciones	NO	1 MES(ES)	NA	1 MES(ES)	4 MES(ES)
MUSICA EN VIVO	Audiovisual	CLP\$ 3.600.000	12 días	Artista (s) Varios	GENERAL	50 Personas	Ministerio de la Cultura	Operaciones	NO	1 MES(ES)	NA	1 MES(ES)	4 MES(ES)
EVENTOS ESPECIALES	Otro	CLP\$ 5.600.000	3 días	Artista (s) Varios	SEGMENTO ESPECIF.	50 Personas	Ministerio de la Cultura	Marketing	SI	1 MES(ES)	1 MES(ES)	1 MES(ES)	4 MES(ES)

Tabla 1: Rutas críticas. Elaboración propia

Se realizarán por unidad de negocio, en donde se ha considerado un lapso de tiempo de 6 meses para la puesta en marcha de los proyectos. La capacidad instalada de cada evento será de 50 personas; la capacidad de la cafetería considerará un máximo de 60 personas sentadas y por último la capacidad del showroom será de 40 personas por exhibición.

○ **Ciclo Operacional**

Detalle Ciclo Operacional

- El financiamiento de las operaciones se realiza mensualmente, mientras que los ciclos de cobro se efectúan semanalmente.
- Pago a proveedores de servicios se realiza quincenalmente.
- Pago a proveedores de insumos y productos, se realiza mediante crédito a 30 días.
- Estacionalidad en Q4 y en Q1



Ilustración 2: Ciclo operacional. Elaboración propia.

El establecimiento considerado una capacidad máxima de 200 personas, que estarán repartidas de la siguiente manera:

- Sala Audiovisual 50 Personas Máximo
 - Cafetería 60 Personas Máximo
 - Salón de Exhibición 40 Personas Máximo
 - Otras áreas 50 Personas Máximo
- **Principales proveedores:** Cafetería → Café Altura (Control Seremi Salud)
Eventos → Stakeholders (Control Interno local)

El Ciclo Operacional está afecto a meses de estacionalidad que coinciden con los meses de vacaciones (principalmente entre diciembre y marzo). Aun cuando las operaciones requieren poder contar con financiamiento anticipado para poder poner en marcha los proyectos; se tiene que el cobro a los clientes es al día, mientras que el pago a los colaboradores (artistas) será de manera quincenal; y tanto a prestadores de servicios, como a los proveedores de insumos el pago es a 30 días, lo cual permite tener en la mayoría de los casos flujo de caja que permita financiamiento del capital de trabajo. Los costos operacionales tienen la ventaja de ser en su mayoría costos variables, vale decir, van en la relación de la venta de productos y servicios, teniendo como principal costo fijo, el arriendo del local comercial; además de los sueldos, calculados en modalidad.

○ **Regulaciones Legales**

El proyecto tendrá principalmente dos tipos regulaciones legales:

• **Autorización sanitaria para locales de alimentos:**

Permite el funcionamiento de todas las instalaciones que producen, elaboran, preservan, envasan, almacenan, distribuyen y/o expenden alimentos o aditivos alimentarios. Regulado por la Secretaría Regional Ministerial (SEREMI) de salud.² Establecimiento, deberá cumplir Decreto Supremo N° 977/96 MINSAL³

² <https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/172-autorizacion-sanitaria-para-locales-de-alimentos>

³

[https://www.minsal.cl/sites/default/files/files/DECRETO_977_96%20actualizado%20a%20Enero%202015\(1\).pdf](https://www.minsal.cl/sites/default/files/files/DECRETO_977_96%20actualizado%20a%20Enero%202015(1).pdf)

- **Certificado de Autorización para la Exhibición de Películas:**

Expedido por la Distribuidora o la Productora. Proceso regulado por el Ministerio de Cultura, a través del Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI)⁴. También aplicable Artículo 10 de Ley N° 19.846, para clasificación cinematográfica.⁵

- **Infraestructura (Activo Fijo) y Crecimiento de la Empresa**

El complejo será tomado en arriendo por períodos de 3 años con posibilidad de renovación de contrato. La capacidad de establecimiento es de 200 personas, por cuanto el crecimiento del negocio deberá ser entendido en 2 fases que se efectuarán en el mediano y en el largo plazo:

- **Estrategia Mediano Plazo: Producción de Eventos de mayor concurrencia**

Iniciativa busca poder generar ingresos adicionales al complejo; acceder a segmentos específicos desatendidos, además de poder generar un mayor posicionamiento de marca en el mercado. Estrategia busca poder desarrollar eventos trimestrales (1 evento cada 3 meses), en los cuales dichos eventos serán dirigidos a segmentos específicos de la sociedad, tales como grupos ecologistas, étnicos, nuevos grupos etarios, tribus urbanas y otros.

- **Estrategia Largo Plazo: Apertura segundo local**

Como estrategia de crecimiento a largo plazo, se ha considerado la apertura de un segundo local, que estará ubicado en la comuna de Providencia, lo cual permitirá poder acceder a un mayor número asistentes, dada la limitada capacidad del actual local. Se cree que el acceso a un mayor número de asistentes es clave para poder aumentar los ingresos de la empresa, ya que los ingresos estarán supeditados a la cantidad de personas que atiendan periódicamente a los locales.

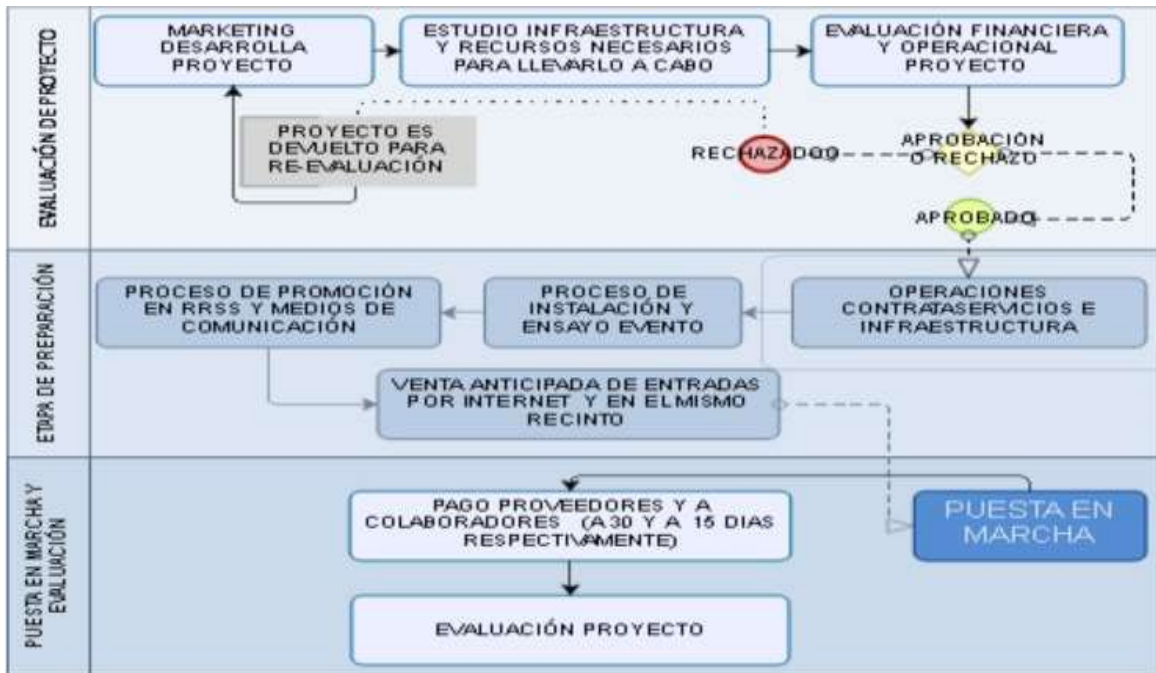
Se espera ocupar el 75% de la capacidad del local (150 personas) sin contar la dotación de empleados, la cual debería ser de entre 5 y 6 personas que trabajarán en 2 turnos, de 09:30 hrs AM a 16:00 hrs con 1 hora de colación y un segundo turno que irá desde las 16:00 hrs hasta las 22:30 hrs (cierre).

⁴ <http://mimundoensuper-8.blogspot.com/2018/01/puedo-exhibir-peliculas-pasos-seguir.html>

⁵ <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=206396>

5.2. Flujo de operaciones

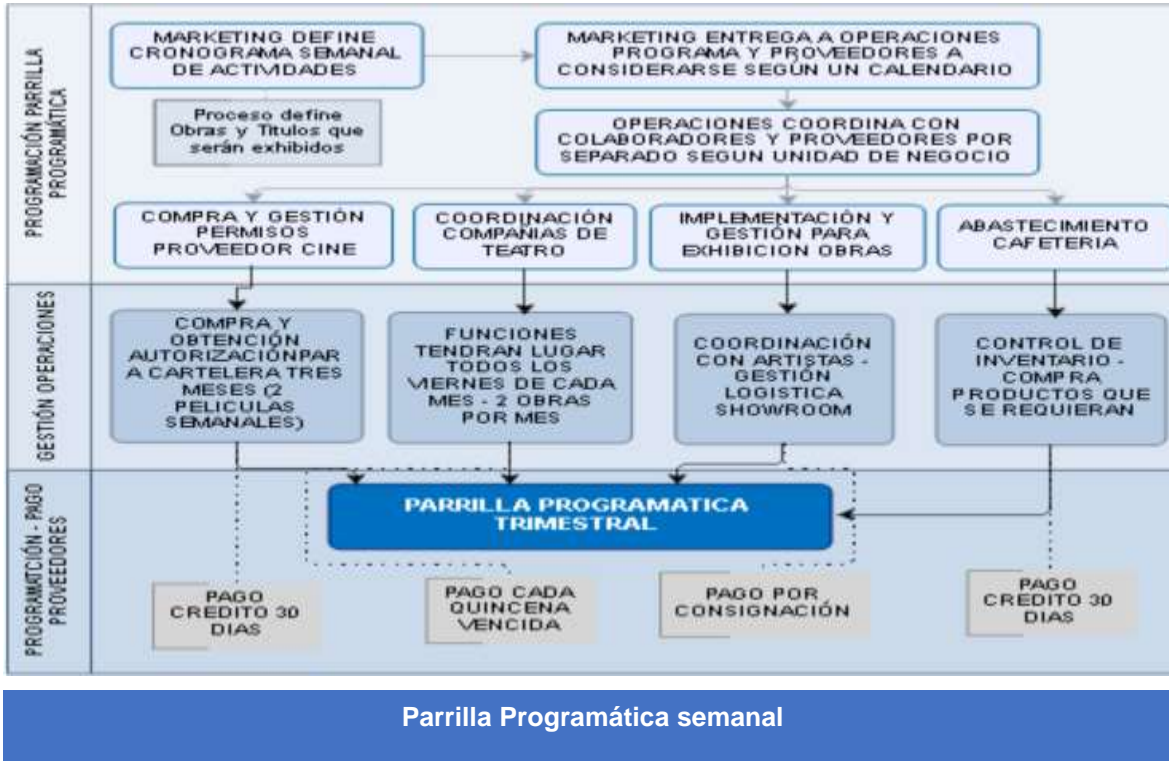
La operación contemplará básicamente 2 tipos de procesos. Por una parte, los proyectos para segmentos específicos que requieran evaluación para su ejecución y por otra Actividades de planta tales como Cartelera de cine, Conciertos, Obras teatrales, Charlas, y otros, que se darán de manera cotidiana en el establecimiento.



Proyectos Especiales Segmentos de Mercado

Proyectos y actividades especiales que serán enfocadas a segmentos específicos, serán programadas con 3 meses de anticipación y se llevarán a cabo una vez al mes. Eventos serán publicadas todos los meses en RRSS y en la Página web del sitio, así como también será promocionados por medios de comunicación.

Ilustración 3: Matriz Segmentos de Mercado. Elaboración propia.



Programa que se llevará a cabo semanalmente, asignando a cada día de la semana una actividad distintiva que serán publicadas todos los meses en RRSS y en la Página web del sitio, así como también será promocionados por medios de comunicación.

Ilustración 4: Matriz parrilla programática. Elaboración propia.

5.3. Plan de desarrollo e implementación

- El inmueble será tomado en arriendo a partir de julio del año 2021, fecha que se firmará contrato de arrendamiento por 3 años, renovables.
- La remodelación del local tiene contemplada una duración de 4 meses, desde Julio 2021, hasta octubre 2021, período donde se efectuarán las siguientes reparaciones y acondicionamientos:
 - Remodelación Cafetería (4 meses)
 - Construcción Sala Audiovisual (4 meses)
 - Acondicionamiento Sala Exposiciones (2 meses)
- De manera paralela se gestionarán los permisos de permisos municipales como también la gestión de la patente para venta de alimentos.

- La selección y contratación del personal será llevado a cabo entre los meses de septiembre y octubre 2021.
- Inauguración del local está prevista para el mes de noviembre del 2021, buscando poder inaugurar junto con el comienzo de las vacaciones de verano.

5.4. Dotación

En una primera etapa, la dotación de empleados estará pensada para cumplir 2 turnos, considerando apertura de local de lunes a sábado.

- Se considerará la contratación de 5 tipos de empleados para el manejo del establecimiento
- 4 operarios del complejo cuyo perfil está enfocado a gente con estudios en artes y en técnico audiovisual
 - 4 personas con experiencia en atención al cliente, para que manejen la cafetería.
 - 1 administrador de cafetería.
 - 2 gerentes de Local. Uno con experiencia en administración y finanzas y el segundo con experiencia en Marketing y ventas.
 - 1 jefe de Operaciones.
 - Total, dotación local: 12 personas que trabajaran por turnos a excepción de los gerentes y el junior.
- Adicionalmente se evaluará la contratación de personal adicional, para eventos que se realizarán a partir del año 3, lo cual dependerá del alcance y envergadura de los eventos que se lleguen a realizar
- La necesidad de contratación para el personal de planta será publicada por sitios de internet, así como en las dependencias del local comercial. Por otra parte, la contratación de los 2 gerentes, se efectuará por medio de Head Hunters.

VI. Equipo del proyecto

6.1 Equipo gestor

El Equipo Gestor está liderado por 2 Gerencias; Gerencia de Marketing; y Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia que a su vez se hará responsable de tres departamentos que estarán externalizados (Contabilidad, Recursos Humanos, y Legal).

- **Gerencia de Administración y Finanzas**

- Gerencia a cargo de la administración de los recursos financieros y materiales del complejo, siendo también responsable de la resolución de temas de índole legal. Esta gerencia tiene a su cargo:

- **Departamento de Operaciones**

- Encargado de la gestión de las operaciones y la logística; abogando por la maximización de los recursos disponibles. Departamento, responsable de la correcta administración de la Sala de Exposiciones y la Sala Audiovisual.

- **Departamentos externalizados (Outsourcing):**

- Medida busca centrar los esfuerzos en el desarrollo del Core business (desarrollo de negocios y posicionamiento de marca); busca también generar ahorros, relacionados con contratación de empleados de planta (leyes sociales, vacaciones, head-hunters, finiquitos, etc.). Finalmente, se busca el máximo aprovechamiento del espacio disponible en el complejo (200 mts²), espacio que será destinado principalmente al desarrollo de actividades para la clientela. Los departamentos que serán externalizados, son los siguientes:

- **Contabilidad (externo):** Departamento encargado de llevar la contabilidad en la empresa, así como también el cumplimiento de los procesos tributarios.
- **Recursos Humanos (externo):** Departamento encargado de la contratación del personal, llevar las leyes sociales, capacitaciones y pago de sueldos
- **Departamento Legal (externo):** Encargado de todos los temas legales de la empresa, externalizado a un abogado

- **Gerencia de Marketing y Desarrollo de Clientes.**

La Gerencia de Marketing tiene como propósito principal, el desarrollo del negocio; incrementar la participación de mercado de la empresa; el cumplir las metas comerciales; Desarrollar el plan de negocio de la empresa. La Gerencia de Marketing será responsable además de la administración del Café Literario.

- **Café Literario**

Espacio que contará con servicio de Cafetería y una amplia gama de libros disponibles para su libre uso dentro de las instalaciones. Cafetería será administrada por un Jefe de Local (que reportará directamente al Gerente de Marketing) y 4 empleados que trabajarán por turnos.

➤ **Características, competencias y pertinencia del equipo gestor**

○ **Gerente Administración y Finanzas**

Formación Profesional		PRINCIPALES FUNCIONES
Ingeniero Civil, Ingeniero Comercial. Deseable Postgrado en Gestión y/o en Finanzas.		<ul style="list-style-type: none"> - Tomar decisiones en función del presupuesto, las variables internas y externas, el plan de acción, proyectos y los objetivos de la empresa. - Llevar un óptimo control de los bienes y activos de la empresa. - Efectuar la contratación de empleados. - Llevar la contabilidad de la empresa - Representante Legal de la Empresa - Gestión de Permisos municipales, patentes, pago de Impuestos y cualquier obligación que pueda tener la empresa en relación a temas fiscales y gubernamentales. - Administración de Servicios Generales
ATRIBUTOS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO		
Gerente de Administración y Finanzas	Ponderador	
Gestión al Logro	15%	
Visión Estratégica	20%	
Manejo de Crisis y contingencias	15%	
Liderazgo	20%	
Innovación y Flexibilidad	10%	
Conocimientos Técnicos	20%	
Total Ponderación	100%	

Ilustración 5: Atributos y funciones de Gerente de Administración y Finanzas. Elaboración Propia.

• **Supervisor de Operaciones**

Líder del departamento de Operaciones, encargado de llevar a cabo las distintas actividades que se realizarán en el complejo, siendo responsable directo de la sala audiovisual y la sala de exposiciones. Supervisor, será responsable de las actividades que serán llevadas a cabo en el local. Perfil profesional considera principalmente Ingeniería en Gestión de Proyectos o carrera afín.

• **Asistentes de Operaciones**

Personal a cargo del normal desarrollo de las actividades que se llevarán a cabo dentro del establecimiento, siendo los responsables del manejo de los equipos, la coordinación de los eventos y el apoyo que se cualquier requerimiento dentro del complejo. Equipo estará compuesto por 4 personas. Perfil profesional que se requiere para este cargo, es básicamente Técnicos Audiovisuales o carrera afín.

- **Gerente Marketing y Desarrollo de Negocio**

Formación Profesional		PRINCIPALES FUNCIONES
Ingeniero Comercial. Deseable Postgrado en Marketing.		<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar alianzas estratégicas de la Compañía • Llevar a cabo la programación y desarrollo de presupuestos de las actividades que se llevarán a cabo en el complejo. • Encargado(a) de la Publicidad y desarrollo de publicidad en RRSS y medios de comunicación. • Desarrollar nuevos proyectos a corto, mediano y largo plazo que aseguren ingresos a la Compañía. • Efectuar las gestiones para poder contar con inversionistas • Encargado(a) de Café Literario • Realización de Estudios de Mercados que ayuden a guiar las inversiones de la Empresa.
ATRIBUTOS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO		
Gerente de Marketing	Ponderador	
Gestión al Logro	20%	
Visión Estratégica	25%	
Manejo de Crisis y contingencias	10%	
Liderazgo	10%	
Innovación y Flexibilidad	20%	
Negociación	15%	
Total Ponderación	100%	

Ilustración 6: Atributos y funciones de Gerente de Marketing y Desarrollo de Negocio. Elaboración propia.

- **Jefe Café Literario**

Persona que llevará a cabo la administración del Café Literario, siendo responsable directo de los bienes contenidos en él; responsable tanto los ingresos como los egresos de dinero, administrando las compras del local, la mantención de las instalaciones y la administración del personal (4 asistentes que trabajarán por turnos de a 2 personas cada vez). Perfil profesional requerido es un administrador de local de comidas o similar, con 5 años de experiencia.

- **Asistentes de Local**

Personal de cafetería que estará a cargo de atender a los diversos clientes, siendo responsables del stock de libros disponibles para ser usados dentro del local. No se requiere mayor nivel profesional para este cargo.

- **Stakeholders**

Grupo de Artistas Independientes, Gremios, Sindicatos, Compañías de Teatro, Escultores, Fotógrafos, Pintores, Músicos y otros; que tendrán relación comercial indirectamente (subcontratados por Gerencia de Marketing) para eventos puntuales que se llevarán a cabo en el establecimiento.

6.2 Estructura organizacional

La empresa tiene una estructura matricial que parte desde el Directorio, existiendo principalmente 2 Gerencias; Administración y Finanzas, y Marketing, de las cuales dependerán Departamento de Operaciones y Café Literario.

Departamentos de Contabilidad, Recursos Humanos y Departamento Legal; serán administrados externamente.

Los socios estratégicos, tendrán relación con todas las empresas de entretenimiento que trabajarán con E-con, es decir, las compañías de teatro, músicos, artistas y otros; quienes tendrán contratos por temporada y que reportarán al Gerente de Marketing y Desarrollo de Negocio.



Ilustración 7: Estructura Organizacional. Elaboración propia.

6.3 Incentivos y compensaciones

Los niveles de remuneraciones irán de acuerdo a lo que ofrece el mercado, donde los rangos de sueldo irán desde los CLP\$ 400,000. – líquidos, hasta CLP\$ 2,000,000. – líquidos para el gerente de Marketing y Desarrollo de Negocio. La tabla con los sueldos se sacó referencialmente de la Guía Salarial de Robert Half del año 2020. Además, empleados contará a fin de año con bono por desempeño, en función a la evaluación de desempeño. Socios recibirán un sueldo liquido mensual de CLP\$ 2,000,000. –

Posición	Sueldo Mensual
Gerente Administración y Finanzas	CLP\$ 2.000.000
Gerente Marketing y Desarrollo de Negocio	CLP\$ 2.000.000
Supervisor de Operaciones	CLP\$ 800.000
Jefe Café Cultural	CLP\$ 750.000
Asistente Operaciones	CLP\$ 500.000
Servicios al Cliente Café Literario	CLP\$ 400.000
Socio Empresa	CLP\$ 2.000.000

Tabla 2: Incentivos y compensaciones. Elaboración propia.

Los inversionistas obtendrán utilidades en base a los ingresos que vaya teniendo el negocio, considerando un cálculo sobre la inversión (ROI), que se efectuará trimestralmente.

VII. Plan Financiero

7.1 Supuestos

- **IPC (Índice de Precios al Consumidor)**

Se considera supuesto de 3,0% correspondiente a la media de la meta del Banco Central (2 al 4%) sin embargo, la variación del IPC de los últimos meses, ha sido del -0,1%, y la inflación acumulada en 2020 es del 1,3%, lo que se traduce en una caída de los precios que se podría sostener, producto de la recesión.⁶

- **Costos Variables**

Los costos variables, crecerán según crezca el negocio, por cuanto si se consideran una proyección de crecimiento del +15% anual, los costos variables deberían crecer en la misma razón a partir del año 2 de la apertura del local.

- **Impuesto a la Renta (Global Complementario)**

De acuerdo a la Página de Impuestos Internos, la tasa de Impuesto de primera categoría aplicable sería del 27%⁷

- **Valor al Impuesto agregado**

Se considerará un IVA del 19%, según la actual regulación.

PERÍODO	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Costos Variables				0,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%
Impuesto a la Renta	25,50%	27,00%	27,00%	27,00%	27,00%	27,00%	27,00%	27,00%
Índice Precios al Consumidor	2,57%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Impuesto al Valor Agregado	19,0%	19,0%	19,0%	19,0%	19,0%	19,0%	19,0%	19,0%
Sueldo Mínimo	\$288.000	\$301.000	\$320.500	\$320.500	\$379.326	\$438.152	\$438.152	\$490.015

Tabla 3: Supuestos considerados. Elaboración propia.

⁶ <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/chile#:~:text=Baja%20el%20IPC%20en%20abril,es%20del%201%2C3%25>.

⁷ <https://www.alessandri.legal/reforma-tributaria-2020-ya-es-ley-conozca-principales-cambios/>

7.2 Estimación de Ingresos

La estimación de ingresos se estimará de acuerdo a cada unidad de negocios. Ingresos Café Literario, Comisión Venta Obras, Eventos varios del establecimiento:

UNIDAD DE NEGOCIO	DESCRIPCIÓN	INGRESO x CLIENTE	MESES S/ESTACIONALIDAD							C/ESTACIONALIDAD					TOTAL UNIT	TOTAL CLP\$	
			ABR	MAY	JUN	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	JUL			
Sala Audiovisual	Teatro	\$ 5.042	400	400	400	400	400	400	400	400	500	500	500	500	500	5.300	\$ 26.722.689
	Cine	\$ 3.361	300	300	300	300	300	300	300	300	400	400	400	400	400	4.100	\$ 13.781.513
	Musica en Vivo	\$ 5.042	200	200	200	200	200	200	200	200	300	300	300	300	300	2.900	\$ 14.621.849
Cafetería	Sandwiches	\$ 4.202	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	86.500	\$ 363.445.378	
	Pasteles																
	Jugos																
	Café y/o Té																
Venta de Arte	50% Comisión	\$ 100.840	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144	\$ 14.521.008	
Cursos y Talleres	Fotográficos	\$ 16.807	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360	\$ 6.050.420	
	Música	\$ 16.807	20	20	20	20	20	20	20	25	25	25	25	25	265	\$ 4.453.782	
	Teatro	\$ 16.807	15	15	15	15	15	15	15	20	20	20	20	20	205	\$ 3.445.378	
	Pintura	\$ 16.807	10	10	10	10	10	10	10	15	15	15	15	15	145	\$ 2.436.975	
TOTAL CLP\$															\$	449.478.992	

Tabla 4: Estimación de ingresos. Elaboración propia.

7.3 Inversión

Se considera una inversión inicial en el capital de trabajo para los flujos de operaciones por los 4 meses que durará la remodelación del establecimiento. En el cuarto mes (un mes antes de la inauguración) se considera el personal contratado para capacitaciones y reuniones de planificación previos a la inauguración del Centro Cultural.

ITEM DE INVERSIÓN	DETALLE DE LA INVERSIÓN	CANT.	PRECIO UNITARIO	TOTAL NETO
AMOBLAGO Y EQUIPOS	MESA + 4 SILLAS	15	\$ 189.900	\$ 2.848.500
	CAFETERA PROFESIONAL	1	\$ 2.499.000	\$ 2.499.000
	HORNO ELECTRICO	1	\$ 229.900	\$ 229.900
	LAPTOPS	6	\$ 800.000	\$ 4.800.000
	SOFÁ CUERO SINTÉTICO	3	\$ 450.000	\$ 1.350.000
DECORADO	CUADROS DECORATIVOS	8	\$ 450.000	\$ 3.600.000
	ALFOMBRAS	3	\$ 100.000	\$ 300.000
	GOMEROS	2	\$ 40.000	\$ 80.000
MENAJE	FICUS	2	\$ 35.000	\$ 70.000
	PLATO BAJO	200	\$ 1.200	\$ 240.000
	TAZAS EXPRESSO	200	\$ 4.500	\$ 249.500
	CUBIERTOS INOXIDABLES	10	\$ 16.080	\$ 160.800
	TAZAS GRANDES	150	\$ 1.300	\$ 195.000
SALA DE EXPOSICION	VASOS	200	\$ 9.000	\$ 324.000
	PLATO SERVILLETERO	100	\$ 1.700	\$ 170.000
SALA AUDIOVISUAL	ALFOMBRADO SALA (50 mts2)	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
	PINTURA Y ACONDICIONAM.	1	\$ 500.000	\$ 500.000
	BUTACAS AUDITORIO	50	\$ 75.000	\$ 3.750.000
	ALFOMBRADO SALA (100 mts2)	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
	PROYECTORA CINE Sony SRX R320.4k	1	\$ 16.910.000	\$ 16.910.000
	FOCOS LED PARA ESCENARIO	12	\$ 70.000	\$ 840.000
	INSTALACIÓN ELECTRICA	1	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000
	MICROFONOS ELECTRET	8	\$ 25.000	\$ 200.000
	CONSOLA DE 48 CANALES	1	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000
	AMPLIFICACIÓN	1	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
INVERSION EN CAPITAL DE TRABAJO	ARRIENDO LOCAL	4	\$ 7.179.000	\$ 28.716.000
	GGCC LOCAL	4	\$ 551.922	\$ 2.207.686
	SALARIOS PRE INAUGURACION	1	\$ 13.150.000	\$ 13.150.000
	IMPREVISTOS	4	\$ 500.000	\$ 2.000.000
	SERVICIOS BASICOS	4	\$ 150.000	\$ 600.000
TOTAL INVERSIÓN				\$ 106.090.386

Tabla 5: Detalle de la inversión. Elaboración propia.

7.4 Estados de resultados

ESTADOS DE RESULTADOS E-CON					
	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas Netas					
Cafetería	\$ 363.445.378	\$ 417.962.185	\$ 480.656.513	\$ 552.754.989	\$ 635.668.238
Venta de Arte	\$ 14.521.008	\$ 16.699.160	\$ 19.204.034	\$ 22.084.639	\$ 25.397.334
Sala Audiovisual	\$ 55.126.050	\$ 63.394.958	\$ 72.904.202	\$ 83.839.832	\$ 96.415.807
Cursos y Talleres	\$ 16.386.555	\$ 18.844.538	\$ 21.671.218	\$ 24.921.901	\$ 28.660.186
Total Ventas Netas	\$ 449.478.992	\$ 516.900.840	\$ 594.435.966	\$ 683.601.361	\$ 786.141.566
Costo de Venta					
Costo Cafetería	\$ 145.378.151	\$ 167.184.874	\$ 192.262.605	\$ 221.101.996	\$ 254.267.295
Publicidad	\$ 7.532.000	\$ 7.757.960	\$ 7.990.699	\$ 8.230.420	\$ 8.477.332
Costos Operacionales	\$ 20.000.000	\$ 20.600.000	\$ 21.218.000	\$ 21.854.540	\$ 22.510.176
Costo Talleres Artísticos	\$ 10.520.000	\$ 10.835.600	\$ 11.160.668	\$ 11.495.488	\$ 11.840.353
Total Costo de Venta	\$ 183.430.151	\$ 206.378.434	\$ 232.631.972	\$ 262.682.444	\$ 297.095.156
Resultado Bruto	\$ 266.048.840	\$ 310.522.406	\$ 361.803.995	\$ 420.918.918	\$ 489.046.409
Gastos de Administración					
Sueldos Empleados Planta	\$ 157.800.000	\$ 162.534.000	\$ 167.410.020	\$ 172.432.321	\$ 177.605.290
Outsourcing	\$ 34.800.000	\$ 35.844.000	\$ 36.919.320	\$ 38.026.900	\$ 39.167.707
Arriendo Inmueble	\$ 86.148.000	\$ 88.732.440	\$ 91.394.413	\$ 94.136.246	\$ 96.960.333
Servicios Basicos	\$ 6.000.000	\$ 6.180.000	\$ 6.365.400	\$ 6.556.362	\$ 6.753.053
Gastos Comunes	\$ 6.623.058	\$ 6.821.750	\$ 7.026.402	\$ 7.237.195	\$ 7.454.310
Gastos de Administración	\$ 291.371.058	\$ 300.112.190	\$ 309.115.556	\$ 318.389.022	\$ 327.940.693
Utilidad Neta Operacional	\$ -25.322.218	\$ 10.410.216	\$ 52.688.439	\$ 102.529.895	\$ 161.105.716
EBITDA	\$ -25.322.218	\$ 10.410.216	\$ 52.688.439	\$ 102.529.895	\$ 161.105.716
Depreciación	\$ 6.795.480	\$ 6.795.480	\$ 6.795.480	\$ 6.795.480	\$ 6.795.480
EBIT	\$ -32.117.698	\$ 3.614.736	\$ 45.892.959	\$ 95.734.415	\$ 154.310.236
Impuesto a la Renta (27%)	\$ -	\$ 975.979	\$ 12.391.099	\$ 25.848.292	\$ 41.663.764
Beneficio Tributario	\$ -	\$ 8.671.778	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Neta despues de Impuesto (Perdida)	\$ -32.117.698	\$ 11.310.536	\$ 33.501.860	\$ 69.886.123	\$ 112.646.472

Tabla 6: Estado de resultados. Elaboración propia.

7.5 Proyecciones de Flujo de caja (posición de flujos de la empresa)

Se considera una separación para la Inversión Total, entre Inversión (inicial) e Inversión en Capital de Trabajo, la que se recupera al 5to año junto con la venta de activos. El detalle para el cálculo de la tasa de descuento se indica en el ítem 7.6.

Flujo de Caja a 5 años	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Utilidad / Pérdida del Ejercicio		\$ -32.117.698	\$ 11.310.536	\$ 33.501.860	\$ 69.886.123	\$ 112.646.472	
+ Depreciación		\$ 6.795.480	\$ 6.795.480	\$ 6.795.480	\$ 6.795.480	\$ 6.795.480	
- Inversión	\$ -59.416.700	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
- Inversión en Capital de Trabajo	\$ -46.673.686	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
+ Devolución de Capital de Trabajo						\$ 46.673.686	
+ Venta de Activos						\$ 3.139.006	
Flujo de Caja	\$ -106.090.386	\$ -25.322.218	\$ 18.106.016	\$ 40.297.340	\$ 76.681.603	\$ 169.254.644	
VAN (\$)	\$ 27.808.837					TASA	17,18%
TIR	23%						
PAYBACK	4,0						

Tabla 7: Flujo de caja a 5 años. Elaboración propia.

En cuanto al Flujo de caja a perpetuidad, se considera una tasa libre de riesgo a 10 años, según se indica su fuente y cálculo también en el ítem 7.6 del presente capítulo.

Flujo de Caja a Perpetuidad	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad / Pérdida del Ejercicio		\$ -32.117.698	\$ 11.310.536	\$ 33.501.860	\$ 69.886.123	\$ 112.646.472
+ Depreciación		\$ 6.795.480	\$ 6.795.480	\$ 6.795.480	\$ 6.795.480	\$ 6.795.480
- Inversión	\$ -59.416.700	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Inversión en Capital de Trabajo	\$ -46.673.686	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Flujos Futuros a Perpetuidad						
+ Flujos futuros a Perpet. Constante						\$ 656.996.438
Flujo de Caja	\$ -106.090.386	\$ -25.322.218	\$ 18.106.016	\$ 40.297.340	\$ 76.681.603	\$ 776.438.390

VAN (\$)	\$ 285.983.707	TASA	18,18%
TIR	54%		
PAYBACK	4,0		

Tabla 8: Flujo de caja a perpetuidad. Elaboración propia.

7.6 Cálculo de tasa de descuento (Tasa Costo de Capital)

Se considera cálculo vía sistema CAPM, donde se utiliza el Premio por riesgo de Mercado según Método Damoradán ($R_m - R_f = 7,3\%$). Se consideran premios por liquidez y Start Up de 3,0% cada una. Tasa libre de riesgo a 5 años (R_f) 1,47%⁸ con fecha 23/06/2020, mientras que se considera una tasa libre de riesgo a 10 años de 2,47%⁹ para el cálculo de tasa de descuento a infinito, bajo la misma fecha. Respecto al Beta (β_i), se considera 1,33¹⁰, que corresponde a sector entretenimiento en los EEUU.

Item	Descripción	Indice
Ke	(E(Ri)) a 5 años	17,18%
Rf	Tasa Libre Riesgo	1,47%
β_i	Beta Patrimonial sin deuda	1,33
Rm - Rf	Premio del Mercado	7,3%
PPL	Premio por Liquidez	3%
PRSU	Premio por riesgo Start Up	3%

CAPM	$Ke (E(Ri)) = Rf + (\beta^*(Rm-Rf))$
	$Ke (E(Ri)) = 1,47\% + (1,33 * 7,3\%)$
	Ke (E(Ri)) = 11,18%
TASA DCTO	$Ke (E(Ri)) = Rf + (\beta^*(Rm-Rf)) + PPL + PRSU$
	$Ke (E(Ri)) = 1,47\% + (1,33 * 7,3\%) + 3\% + 3\%$
	Ke (E(Ri)) = 17,18%

Tabla 9: Tasa de descuento a 5 años. Elaboración propia.

Item	Descripción	Indice
Ke	(E(Ri)) a Infinito	18,18%
Rf	Tasa Libre Riesgo	2,47%
β_i	Beta Patrimonial sin deuda	1,33
Rm - Rf	Premio del Mercado	7,3%
PPL	Premio por Liquidez	3%
PRSU	Premio por riesgo Start Up	3%

CAPM	$Ke (E(Ri)) = Rf + (\beta^*(Rm-Rf))$
	$Ke (E(Ri)) = 2,47\% + (1,33 * 7,3\%)$
	Ke (E(Ri)) = 12,18%
TASA DCTO	$Ke (E(Ri)) = Rf + (\beta^*(Rm-Rf)) + PPL + PRSU$
	$Ke (E(Ri)) = 2,47\% + (1,33 * 7,3\%) + 3\% + 3\%$
	Ke (E(Ri)) = 18,18%

Tabla 10: Tasa de descuento a infinito. Elaboración propia

⁸ <http://larrainvial.finmarketslive.cl/www/index.html?mercado=chile>

⁹ <http://larrainvial.finmarketslive.cl/www/index.html?mercado=chile>

¹⁰ http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

7.7 Evaluación financiera del proyecto.

- **ROI.**

Para el cálculo del ROI, se considera la suma de las utilidades netas después de impuestos de los 5 años proyectados, que aparecen en el estado de resultados, contra la inversión del proyecto, quedando de esta manera:

ROI	0,84
Ingresos	\$ 195.227.294
Inversión	\$ 106.090.386

Tabla 11: ROI. Elaboración propia.

- **Punto de Equilibrio.**

Debido al tipo de proyecto y los distintos productos/servicios que se ofrecerán en el Centro Cultural, es que se calculan los puntos de equilibrio por Unidad de Negocio, vale decir, Cafetería, Sala Audiovisual, Sala de Exposiciones y Escuela de Arte, considerando valores promedios de cada UN.

Punto Equilibrio por Unidad de Negocio				
ITEM / Unidad	Cafetería	Sala Audiovisual	Sala Expo	Escuela de Arte
Costos Fijos	\$ 2.475.000	\$ 2.925.000	\$ 365.625	\$ 109.500
Precio Unit.	\$ 4.202	\$ 4.482	\$ 100.840	\$ 16.807
Costo Variab. Unit.	\$ 1.681	\$ 1.793	\$ 40.336	\$ 6.723
Punto de Equilibrio	982 Unid.	1088 Unid.	6 Unid.	11 Unid.

Tabla 12: Punto de equilibrio por Unidad de Negocio. Elaboración propia.

7.8 Valor Residual al 5to año

Detalle de Inversión	Cantidad	Precio Unit	Precio Total	Tasa Deprec.	Vida Útil	Valor Res. 5 años
Mesa + 4 Sillas	15	\$ 189.900	\$ 2.848.500	20%	5 años	\$ 1
Cafetera Profesional	1	\$ 2.499.000	\$ 2.499.000	20%	5 años	\$ 1
Horno Eléctrico	1	\$ 229.900	\$ 229.900	20%	5 años	\$ 1
Sofá Cuero Sintético	3	\$ 450.000	\$ 1.350.000	20%	5 años	\$ 1
Laptops DELL	6	\$ 800.000	\$ 4.800.000	20%	5 años	\$ 1
Proyectora SRX R320 4k	1	\$ 16.910.000	\$16.910.000	20%	5 años	\$ 1
Focos Led Escenario	12	\$ 70.000	\$ 840.000	20%	5 años	\$ 1
Micrófonos Electret	8	\$ 25.000	\$ 200.000	20%	5 años	\$ 1
Consola de 48 Canales	1	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	10%	5 años	\$ 1.800.000
Amplificación	1	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	10%	5 años	\$ 2.500.000
TOTAL			\$38.277.400		TOTAL	\$ 4.300.008
					27% Impuesto	\$ 1.161.002
					Valor Residual Total	\$ 3.139.006

Tabla 13: Valor residual. Elaboración propia.

7.9 Balance Proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2022	2023	2024	2025	2026
ACTIVOS					
Caja	\$ 404.531.092	\$ 465.210.756	\$ 534.992.370	\$ 615.241.225	\$ 707.527.409
Cuentas por Cobrar	\$ 44.947.899	\$ 51.690.084	\$ 59.443.597	\$ 68.360.136	\$ 78.614.157
Inventario	\$ 145.378.151	\$ 167.184.874	\$ 192.262.605	\$ 221.101.996	\$ 254.267.295
Total Activos Corrientes	\$ 594.857.143	\$ 684.085.714	\$ 786.698.571	\$ 904.703.357	\$ 1.040.408.861
Maquinaria y Equipos	\$ 38.277.400	\$ 38.277.400	\$ 38.277.400	\$ 38.277.400	\$ 38.277.400
Depreciación Acumulada	\$ -6.795.480	\$ -13.590.960	\$ -20.386.440	\$ -27.181.920	\$ -33.977.400
Total Activos No Corrien.	\$ 31.481.920	\$ 24.686.440	\$ 17.890.960	\$ 11.095.480	\$ 4.300.000
TOTAL ACTIVOS	\$ 626.339.063	\$ 708.772.154	\$ 804.589.531	\$ 915.798.837	\$ 1.044.708.861
PASIVOS					
Cuentas por Pagar	\$ 291.371.058	\$ 300.112.190	\$ 309.115.556	\$ 318.389.022	\$ 327.940.693
Provisiones y Retenciones	\$ 77.565.165	\$ 88.748.348	\$ 127.117.498	\$ 162.618.602	\$ 204.803.892
Otros Pasivos Corrientes	\$ 183.430.151	\$ 202.510.694	\$ 228.764.232	\$ 258.814.704	\$ 293.227.416
Total Pasivos Corrientes	\$ 552.366.375	\$ 591.371.232	\$ 664.997.286	\$ 739.822.328	\$ 825.972.002
Capital Pagado	\$ 106.090.386	\$ 106.090.386	\$ 106.090.386	\$ 106.090.386	\$ 106.090.386
Resultado Ejercicio	\$ -32.117.698	\$ 11.310.536	\$ 33.501.860	\$ 69.886.123	\$ 112.646.472
Resultado Acumulado	\$ -	\$ -32.117.698	\$ 11.310.536	\$ 33.501.860	\$ 133.214.281
Patrimonio Neto	\$ 73.972.688	\$ 85.283.224	\$ 150.902.782	\$ 209.478.369	\$ 351.951.139
TOTAL PASIVOS	\$ 626.339.063	\$ 708.772.154	\$ 804.589.532	\$ 915.798.837	\$ 1.044.708.860

Tabla 14: Balance proyectado. Elaboración propia.

7.10 Inversión en Capital de Trabajo (KT)

Se consideran 4 meses para remodelaciones y puesta en marcha, sin ingresos por venta. Durante este periodo, se realizará una inversión que cubra el capital de trabajo por los 4 meses. El detalle de esta inversión será:

ITEM	DETALLE	CANT. MESES	PRECIO UNITARIO	TOTAL
INVERSION EN CAPITAL DE TRABAJO	ARRIENDO LOCAL	4	\$ 7.179.000	\$ 28.716.000
	GGCC LOCAL	4	\$ 551.922	\$ 2.207.686
	SALARIOS PRE INAUGURACION	1	\$ 13.150.000	\$ 13.150.000
	IMPREVISTOS	4	\$ 500.000	\$ 2.000.000
	SERVICIOS BASICOS	4	\$ 150.000	\$ 600.000
Total Inversión KT \$				46.673.686

Tabla 15: Inversión en Capital de Trabajo. Elaboración propia.

Gracias a lo anterior, no se llegará a tener un déficit operacional, ya que los ingresos por venta a partir del primer mes, cubrirán los costos por capital de trabajo mensual.

Periodo	1	2	3	4	5	6
Mes (Año1)	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22
Ingresos	\$ 39.615.840	\$ 39.615.840	\$ 39.615.840	\$ 35.918.202	\$ 35.918.202	\$ 35.918.202
Egresos	\$ 31.680.922	\$ 31.680.922	\$ 31.680.922	\$ 31.680.922	\$ 31.680.922	\$ 31.680.922
Saldo	\$ 7.934.919	\$ 7.934.919	\$ 7.934.919	\$ 4.237.280	\$ 4.237.280	\$ 4.237.280
Saldo Acumulado	\$ 7.934.919	\$ 15.869.838	\$ 23.804.756	\$ 28.042.037	\$ 32.279.317	\$ 36.516.597

Tabla 16: Flujo capital de trabajo primeros 6 meses de funcionamiento. Elaboración propia.

7.11 Fuentes de financiamiento (Capital Requerido)

Las fuentes de financiamiento para iniciar la puesta en marcha del proyecto serán aportes de 5 shareholders (2 Socios + 3 Inversionistas Externos), por un monto total de \$106.090.386, con la siguiente distribución:

Financiamiento		
Socio N° 1	26,39%	\$ 28.000.000
Socio N° 2	26,39%	\$ 28.000.000
Inversionista N° 1	15,74%	\$ 16.696.795
Inversionista N° 2	15,74%	\$ 16.696.795
Inversionista N° 3	15,74%	\$ 16.696.795
Total Inversión		\$ 106.090.386

Tabla 17: Fuentes de financiamiento. Elaboración propia.

El total del financiamiento debe estar disponible para el **01 de septiembre de 2021**

7.12 Principales Ratios Financieros

Ratio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por venta	\$ 449.478.992	\$ 516.900.840	\$ 594.435.966	\$ 683.601.361	\$ 786.141.566
Resultado operacional (EBITDA)	\$ -25.322.218	\$ 10.410.216	\$ 52.688.439	\$ 102.529.895	\$ 161.105.716
Variación anual ventas	-	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%
Utilidad bruta / ventas	59,19%	60,07%	60,87%	61,57%	62,21%
Utilidad operacional / ventas	-5,63%	2,01%	8,86%	15,00%	20,49%
Utilidad neta / ventas (Margen Neto)	-7,15%	2,19%	5,64%	10,22%	14,33%
Utilidad neta / patrimonio (ROE)	-43,42%	13,26%	22,20%	33,36%	32,01%
Utilidad neta / activo total (ROA)	-5,13%	1,60%	4,16%	7,63%	10,78%
Razón corriente	1,08	1,16	1,18	1,22	1,26

Tabla 18: Principales ratios financieros. Elaboración propia.

7.13 Análisis de Sensibilidad

El primer análisis que se realizará, será realizar variaciones (aumento) en la demanda, manteniendo el resto de las variables sin modificar

Considera Aumento de la Demanda			Considera Disminución de la Demanda		
%	VAN	TIR	%	VAN	TIR
0%	\$ 27.808.837	23%	0%	\$ 27.808.837	23%
5%	\$ 34.503.798	24%	5%	\$ 21.113.875	22%
10%	\$ 41.198.759	26%	10%	\$ 14.418.914	20%
25%	\$ 61.283.642	29%	25%	\$ -5.665.969	16%
50%	\$ 94.758.448	34%	50%	\$ -39.140.775	6%
TASA	17,18%				

Tabla 19: Análisis de sensibilidad. Elaboración propia.

VIII. Riesgos críticos

8.1 Riesgos Inherentes o propios del Negocio

- Falta de Liquidez: El negocio cuenta con altos costos fijos, tales como el costo del arriendo y los sueldos, los cuales implican que debe cumplir mensualmente con el punto de equilibrio establecido.
- No cumplimiento Contratos Stakeholders: El modelo de negocio depende de que los socios estratégicos cumplan con los programas que la empresa oferte, ya que el establecimiento trabaja bajo relación B2C con relacionamiento B2B, por cuanto, el cumplimiento de los acuerdos, tiempos, calidad de servicio que se estipule con los stakeholders, incidirá directamente en la continuidad del proyecto.
- Alta rotación de Empleados: Dada la naturaleza del negocio; al tenerse colaboradores que trabajen por turno, es probable que haya un alto grado de deserción por parte de la gente que trabaje bajo esta modalidad, considerándose empleados con rango de edad entre 18 y 28 años.
- Descoordinación Empresas Outsourcing: Al tenerse 3 de los principales departamentos (Recursos Humanos, Contabilidad y Legal), externalizados, la empresa podría eventualmente perder control respecto a algunos procesos, lo cual impactaría a la operación.

8.2 Riesgos Externos

- Crisis Económica: Una crisis económica podría incidir en varios aspectos; dentro de los cuales, se pueden mencionar; Caída en los ingresos de la empresa, falta de inversionistas; falta de financiamientos estatales concursables (Ejemplo: FONDART); aumento de la inflación, lo cual incidiría en la devaluación del capital de la empresa, así como del activo fijo; y otros.
- Entrada nuevos Competidores: Uno de los principales riesgos que tiene la empresa, es que el modelo es fácil de copia, y por lo mismo es que la propuesta de valor debe ir evolucionando continuamente, dado que los mismos stakeholders que figuran como socios estratégicos, podrían eventualmente pasar a ser competidores directos.
- Nuevas regulaciones Legales: Otro riesgo a considerar, es aplicable a este y cualquier otro negocio, y dice relación con nuevas regulaciones gubernamentales que entorpezcan y hagan más difícil el desarrollo normal de las operaciones del complejo.

- Nuevos Impuestos aplicables: La generación de nuevos impuestos, como por ejemplo impuestos específicos a las obras de arte, podrían generar un impacto directo en los ingresos de la compañía.
- Crisis Social y Política: Una eventual crisis social y política, en un caso extremo, podría generar un impedimento para el normal funcionamiento del complejo, ya que, dependiendo del gobierno, podrían generarse restricciones específicas si la propuesta del local no se ajusta a las necesidades del Ejecutivo.

8.3 Estrategia de salida

En el caso de que el Negocio no sea rentable, se procedería a la liquidación de los principales activos tales como muebles, proyectora, cafetera, horno, etc.

El plan de negocio no contempla la compra del inmueble, lo cual facilita una salida en caso de quiebra. Por otra parte, el hecho de que los departamentos de Contabilidad, Recursos Humanos y Legal estén externalizados, ayuda igualmente a que las indemnizaciones no sean tan grandes, ya que estas solo aplicarían principalmente a los dos gerentes de planta y el personal que trabaja por turnos.

Otra ventaja del negocio en torno a este escenario, es que todas las atracciones del local están supeditadas a acuerdos con los socios estratégicos, lo que significa que, los ingresos del local están sujetos básicamente a costos variables, por tanto, de no haber venta, no hay pago a los stakeholders, lo cual limita los inventarios del negocio exclusivamente a alimentos y bebestibles destinados a ser vendidos en la cafetería.

IX. Propuesta Inversionista

Como se observó antes, para el funcionamiento de este proyecto se requiere de una inversión de \$106.090.386, del cual se estima, pueda dar utilidades a partir del segundo año de haberse iniciado las operaciones.

Los dos socios fundadores realizarán una inversión del 26,39% cada uno, cubriendo ambos un total de 52,79% (\$56.000.000) de la inversión total. Se ofrece la participación de 3 inversionistas externos, con montos de inversión equivalentes al 15,74% (\$16.696.795) cada uno.

El modelo de negocio, tiene la ventaja de no necesitar una alta inversión en activos fijos, lo cual implica que, con el capital inicial, podría escalar considerando un crecimiento

anual mínimo del 15%, lo cual implica que a partir del segundo año los inversionistas ya podrían contar con retornos respecto a la inversión inicialmente efectuada.

Los shareholders podrán liquidar retornos a partir del segundo año, los que irán aumentando en el tiempo, en relación al aumento de las inversiones que pudiese tener la organización, lo anterior siempre en relación a los aportes que cada inversionista haya realizado.

La empresa tendrá la ventaja de poder obtener ingresos relacionados a proyectos que no están necesariamente ligados directamente al establecimiento ubicado en Santiago centro (en sí), por cuanto, a partir del tercer año, se podrán recibir retornos relacionados con nuevas unidades de negocios, que tendrán relación a proyectos ligados a eventos de mayor concurrencia, que apunta a poder recibir ingresos de eventos externos al complejo. A partir del quinto año la empresa podrá contar con el capital necesario para financiar por sí misma una segunda sucursal en la comuna de Providencia, que apunta a poder doblar los ingresos de la compañía considerando los aportes inicialmente efectuados por cada inversionista.

Dado que el mínimo exigible por los inversionistas (CAPM) es de 11,18%, se ofrecerá como propuesta a los inversionistas una rentabilidad del 12,5%.

X. Conclusiones

La presente propuesta se cree es una alternativa innovadora y atractiva ya que, de acuerdo al estudio efectuado, el mercado actual funciona principalmente a través de entidades gubernamentales, entregando de esta forma una alternativa personalizada a través de este proyecto privado.

El negocio tiene la ventaja de contar con una inversión en activos fijos mínima, basando sus ingresos principalmente en la venta de servicios y venta por comisión, lo cual permite manejar un costo de venta bajo, básicamente costos de marketing.

El local a su vez cuenta con una ubicación preferencial, lo cual facilita el acceso del público, manejando varias unidades de negocio, lo que ayuda a diversificar los ingresos de la compañía, punto importante ya que, al no depender de una única unidad de negocio, la

empresa puede evaluar sus inversiones y evolucionar su propuesta a nuevas formas de inversión que no están supeditadas necesariamente a la compra de activos fijos.

La propuesta de valor tiene la singularidad de poder evolucionar y adaptarse a las nuevas ideas y movimientos sociales, lo cual permite tener a este negocio con un alto nivel de escalabilidad.

La empresa comenzaría a tener utilidades positivas a partir del segundo año, considerando incremento de venta anual del 15%.

XI. Bibliografía

- Actualización impacto económico sector creativo en Chile
- Catastro de estado de situación Agentes, Centros y Organizaciones Culturales 2020
- Catastro infraestructura pública-privada 2017
- Encuesta Nacional en Participación Cultural 2017
- Encuesta de hábitos y prácticas culturales 2018-2019
- Impacto de la Cultura en la Economía Chilena
- Estadísticas Banco Central de Chile
- Preparación y Evaluación de Proyectos, Quinta Edición. Nassir Sapag Chain
- Ley 18985_28-Jun-1990-Ley de Donaciones Culturales
- Libro: “Los trabajadores del sector cultural en Chile: estudio de caracterización”
- <https://www.censo2017.cl/>
- Principios de Administración Financiera, Lawrence J. Gitman. Pearson Addison Wesley, décimo primera edición.
- Curso de Análisis Financiero, Cristóbal Videla-Hintze. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Forestales y Conservación de la Naturaleza. Segunda edición.
- Country Risk: Determinants, Measures and Implications – The 2019 Edition, Aswath Damodaran, Stern School of Business. Updated: July 23, 2019.
- Estrategia Competitiva, Michael E. Porter, 37ª reimpresión. Grupo editorial Patria.
- Finanzas Corporativas, Carlos Maquieira Villanueva. Thomson Reuters.

Anexos.

Anexo 1. Encuesta Inicial para Investigación de Mercado.

Encuesta online realizada como parte de la investigación de mercado, efectuada entre el 09 y 11 de abril del año 2020, en la que se obtuvieron 128 respuestas. Estas fueron las preguntas y respuestas obtenidas.

Pregunta 1. ¿Algún Espacio Cultural que le sea atractivo en Chile?, ¿Por qué? Fue respondida por 109 de los 128 encuestados. 3 de los encuestados dijo no saber o no conocer algún espacio cultural. Las 106 respuestas restantes (83% de los encuestados) realizaron algún comentario relacionado a lugares.

Los principales lugares comentados por los encuestados fueron:



Ilustración 8: Espacios Culturales Atractivos en Chile (Resultado de Encuesta.). Elaboración propia.

Como se observa, el 15% (16 votos) comentó diferentes tipos de museos y un 11% (12 votos) hizo referencia a teatros. Cerca del 25% de las respuestas fue atomizada en cuanto a lugares y formas de ver los distintos espacios de cultura y arte, entre los que se encuentran parques naturales, cine arte y chileno, casas culturales, centros de eventos y distintos centros culturales pequeños. Centro cultural GAM abarca el gran espectro de necesidades de los consumidores, siendo estos quienes mayormente respondieron el por qué lo mencionaban. El 48% de quienes comentaron respecto a un lugar, comentaron el por qué lo mencionaban. Aquí sus principales comentarios:

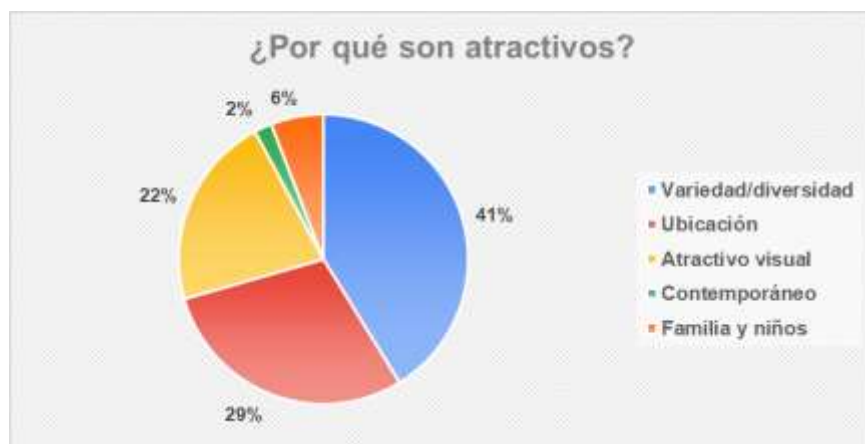


Ilustración 9: Atractivos de Espacios Culturales (Resultado de Encuesta). Elaboración propia.

Con esta última pregunta se logra deducir el motivo de atracción de los consumidores, siendo *variedad/diversidad*, *ubicación* y *el atractivo visual* los que abarcan el 92% de las preferencias, en relación a los lugares centros culturales que ellos mismos expusieron.

Pregunta 2. ¿Son suficientes los espacios de cultura y arte en Santiago? Los 128 encuestados respondieron esta pregunta, los resultados son los siguientes:

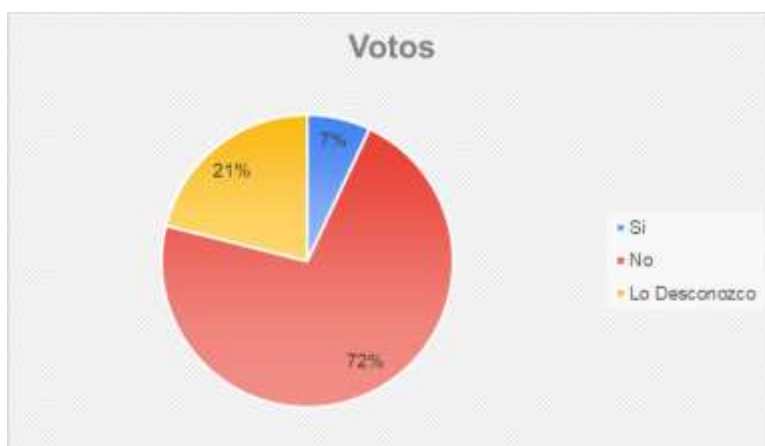


Ilustración 10: ¿Son Suficientes los Espacios de Cultura/Arte en Santiago? (Resultado de Encuesta). Elaboración propia.

Como se observa, 72% (92 votos) de los encuestados cree que no existen suficientes espacios de cultura y arte en Santiago. En el análisis de la pregunta 4, que tiene relación al tipo de actividades, se realiza una revisión adicional respecto a lo que requerirían las 92 personas que votaron no en esta pregunta.

Pregunta 3. ¿Ha visitado el Barrio Italia? Los 128 encuestados respondieron esta pregunta, los resultados son los siguientes:

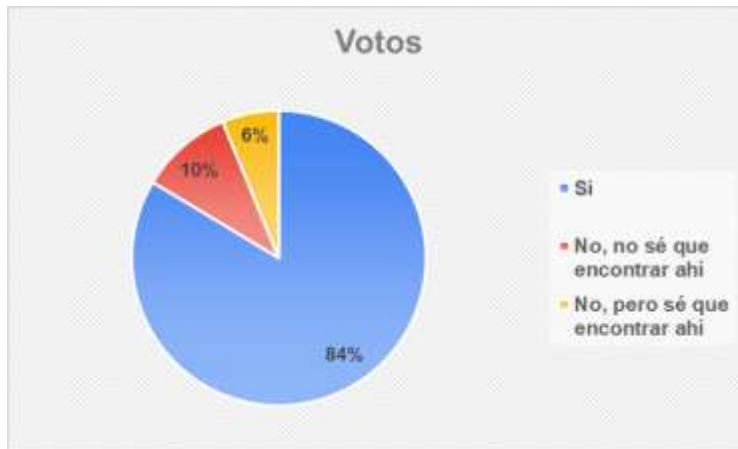


Ilustración 11: ¿Ha visitado el Barrio Italia? (Resultado de Encuesta). Elaboración propia.

Como se observa, 107 de los 128 encuestados dice haber visitado el Barrio Italia. Esta pregunta se realizó para saber el conocimiento del lugar, como posible sector donde se podría implementar el proyecto. Como se observó en la pregunta 1, una buena ubicación es una de las principales características que debe tener un centro cultural para que sea atractivo. Esta pregunta se realizó porque inicialmente se proyectaba que el centro cultural se ubicaría en este sector, sin embargo, se decidió cambiar el lugar una vez realizada la investigación de mercado con mayor profundidad, por las preferencias de los clientes relativos al entorno y accesibilidad.

Pregunta 4. Favor seleccione al menos 3 de las siguientes opciones de actividades que le gustaría asistir. Los 128 encuestados respondieron esta pregunta. Era una pregunta de opción múltiple, las opciones fueron teatro, cine arte, proyección de conciertos musicales, exposición de pintura, exposición de esculturas, exposición fotográfica, narraciones literarias, taller o curso de arte, café literario, música, otra. Las principales respuestas fueron:

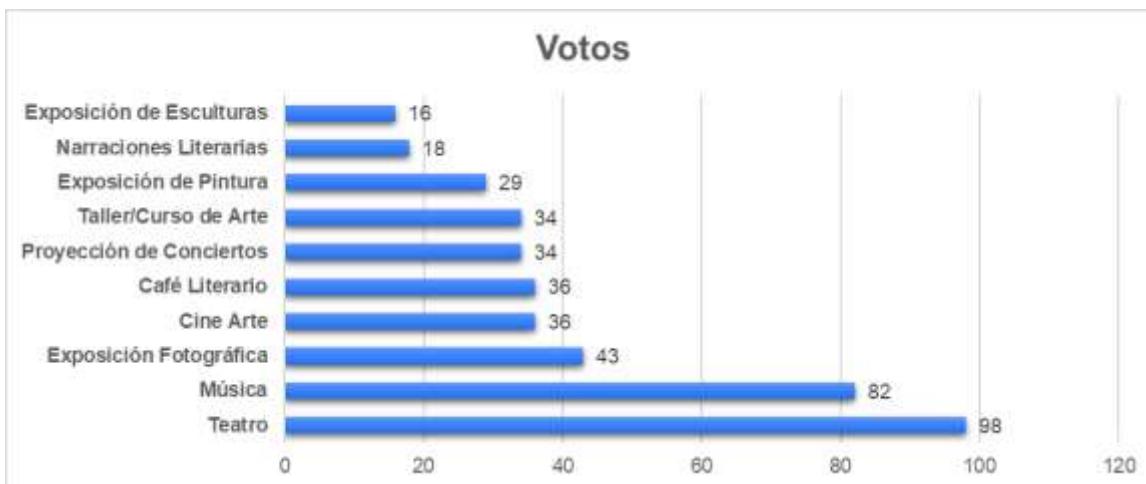


Ilustración 12: Actividades Culturales Más Votadas (Resultado de Encuesta). Elaboración propia.

Como se observa, teatro, música y exposiciones fotográficas, fueron las actividades más votadas. Realizando una revisión de las preferencias de aquellos que votaron que no existen suficientes espacios culturales en Santiago (92 votos), el resultado fue el siguiente:

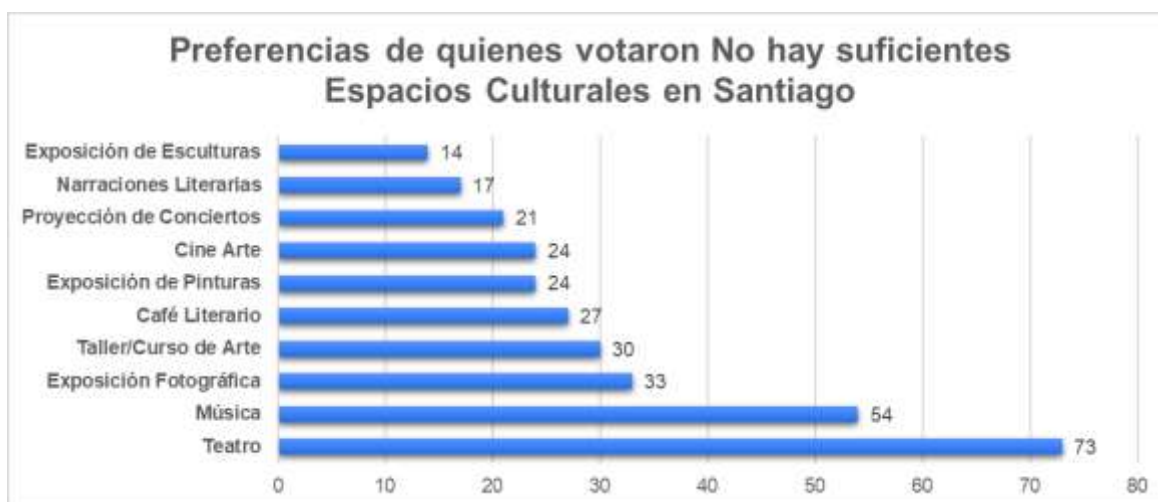


Ilustración 13: Actividades Culturales Más Votadas por Quienes Piensan que no hay Suficientes Espacios Culturales en Santiago (Resultado de Encuesta). Elaboración propia.

Para este grupo, además de las 3 principales actividades que se repiten del global, cambian el orden de las preferencias en la zona media, prefiriendo los talleres de arte y exposición de pinturas, por sobre el cine arte y exposición de conciertos. Se realiza este análisis para observar las preferencias de quienes podrían ser un alto potencial de consumidores en proyecto.

Pregunta 5. ¿Le gustaría asistir a clases de? Puede elegir más de una. Las 128 personas que participaron de la encuesta, respondieron esta pregunta. Las opciones fueron pintura, música, teatro, literatura, historia, danza, fotografía, stand up, cuenta cuentos, otros. Los Resultados fueron:

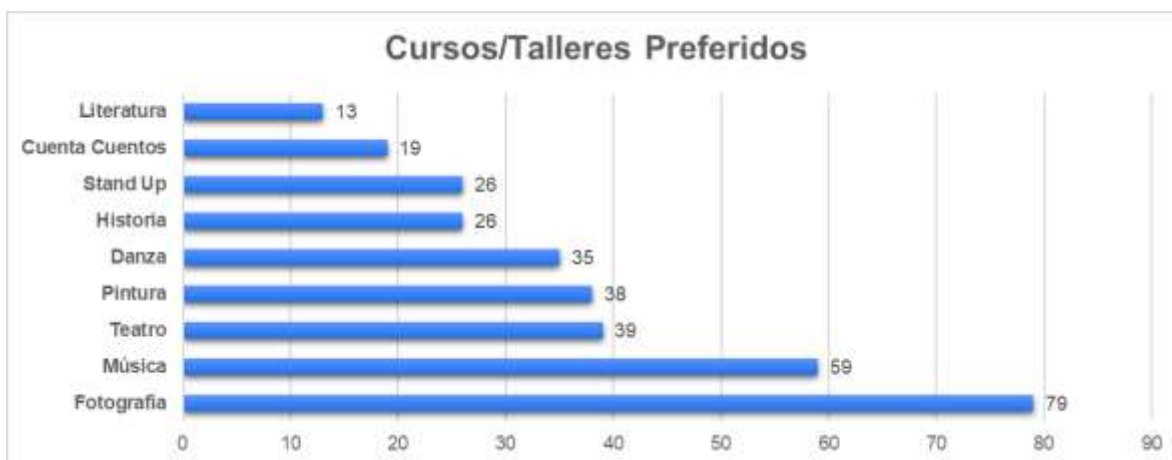


Ilustración 14: Cursos/Talleres Preferidos (Resultado de Encuesta). Elaboración propia.

Estas respuestas permitirán generar adecuadamente la agenda de talleres de arte, que si bien es cierto no está entre las principales preferencias de actividades de los encuestados, podrían ser parte de la parrilla programática diversa que contenga el proyecto.

Pregunta 6. ¿Le interesa asistir a un Café/Sala/Taller Literario y arte? Se obtuvieron 128 respuestas a esta pregunta, acá los resultados:

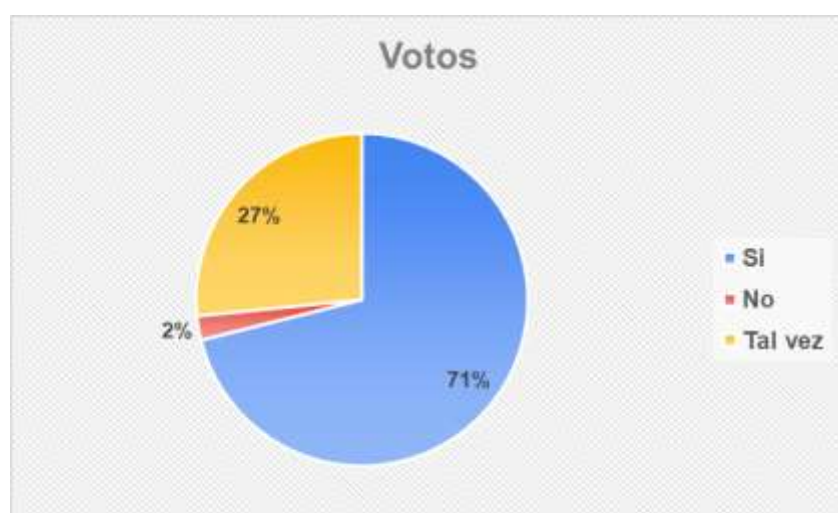


Ilustración 15: ¿Le interesa asistir a un Café/Sala/Taller Literario y de Arte? (Resultado de Encuesta). Elaboración propia.

71% (91 votos) de los encuestados votó por la disponibilidad de asistir a este tipo de centro cultural.

Pregunta 7. ¿Con qué frecuencia asistiría? 128 personas respondieron esta pregunta, las respuestas fueron:

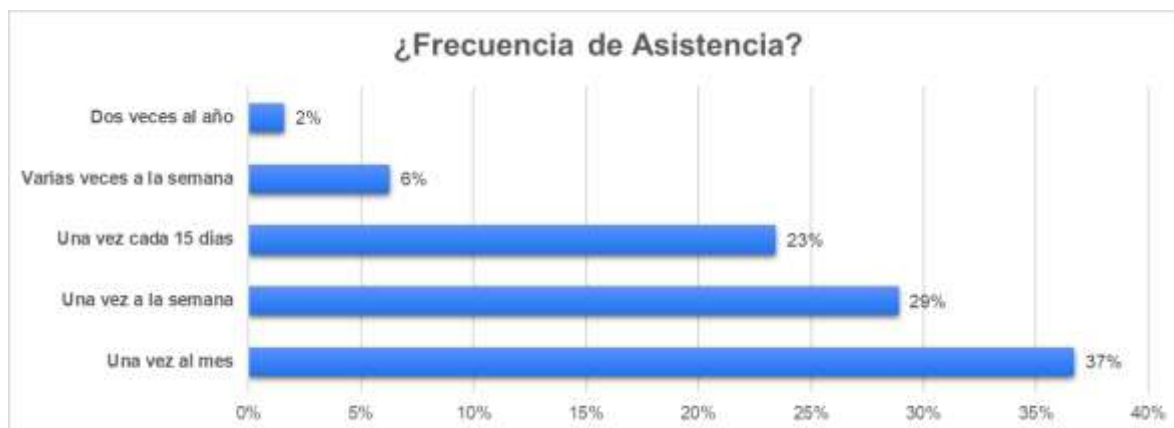


Ilustración 16: Frecuencia de Asistencia (Resultado de Encuesta). Elaboración propia.

La posible frecuencia de asistencia que comentan los encuestados, puede tener relación con cómo observan estos centros culturales los encuestados, siendo posible que el 37% que vaya una vez al mes, esté pensando en asistir a una obra de teatro o exposición fotográfica (que fue uno de los más votados), mientras que el 6% que comenta iría varias veces a la semana sería un potencial cliente del café literario o talleres de arte.

Pregunta 8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una Pieza de Arte que le provoque emociones? (pintura, fotografía, escultura, otros). Se obtuvieron 128 respuestas a esta pregunta, las respuestas fueron:



Ilustración 17: Disposición a Pagar por Arte (Resultado de Encuesta). Elaboración propia.

Pregunta 9. Favor indique su rango etario. Se obtuvieron 128 respuestas, los resultados fueron:

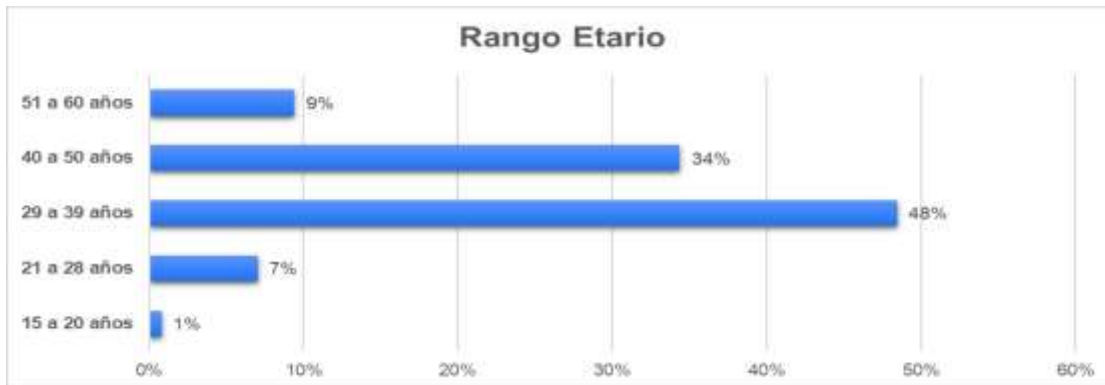


Ilustración 18: Rango Etario de Encuestados (Resultado de Encuesta). Elaboración propia.

Se observa que el 90% se encuentra en el rango etario entre los 21 y 50 años, que será parte de las características del público objetivo del presente proyecto.

Pregunta 10. Favor indique su nivel de estudios. Se obtuvieron 128 respuestas a esta pregunta, los resultados fueron:

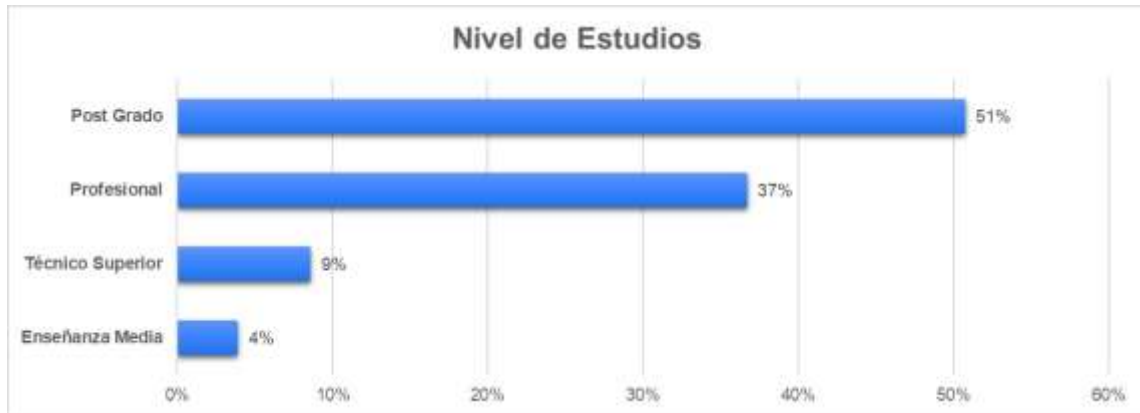


Ilustración 19: Nivel de Estudio de Encuestados (Resultado de Encuesta). Elaboración propia.

Pregunta 11. Favor indique su comuna de residencia. 128 respuestas a esta consulta, los resultados fueron los siguientes:

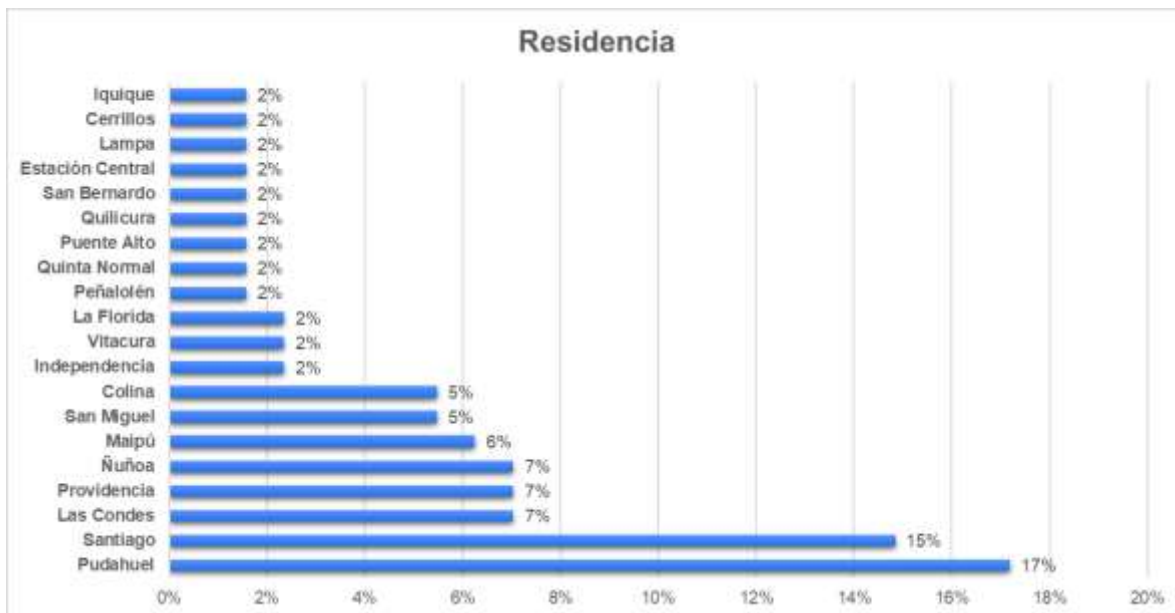


Ilustración 20: Comuna de Residencia de Encuestados (Resultado de Encuesta).

Las siguientes tuvieron un encuestado por comuna y fueron aisladas del gráfico sólo por temas de espacio: Buin, Conchalí, Macún, Renca, Rengo, Concepción, La Serena, San Ramón, La Reina, Doñihue. Como se observa, 94% de los encuestados tiene residencia en la Región Metropolitana, dato importante para la validez de este proyecto, considerando esta región como lugar de implementación.

Anexo 2. Ubicación Geográfica del Proyecto.

Local comercial a pasos del metro Bellas Artes y del Barrio Lastarria, ubicado en calle Merced, Santiago Centro. Una planta completa 100% libre, 310 mts², climatizado. Costo de arriendo UF 250 mensuales. Gastos comunes UF 19,22. Mapa de ubicación:



Ilustración 21: Ubicación Geográfica del Proyecto.



Ilustración 22: Fotografía del Local en Bruto

Anexo 3. Información Complementaria. Para Análisis de la Industria, Competidores y Clientes.

Formas de Financiamiento Externas

La industria de la cultura nacional ha buscado evolucionar y darse espacio junto al apoyo del gobierno, que en el afán de poder promover el arte, invierte en diversas instancias para apoyar proyectos que implique la inclusión social y la diversidad cultural. A partir de la publicación de la Ley 21.045 que crea el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio,

donde el Estado de Chile ha dispuesto un fondo concursable de financiamiento público, destinado a beneficiar el patrimonio cultural de la Nación en todas sus formas.

Existen diversas instancias de apoyo que permiten a los artistas y promotores culturales poder obtener fondos para realizar sus proyectos. Por una parte existe FONDART. El “Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes, es una institución que fue creada en 1992 mediante la aprobación de la ley N° 19.891. El FONDART tiene por objetivo, apoyar el desarrollo de las artes, la difusión de la cultura, como también preservar del patrimonio cultural de la nación. El FONDART a su vez considera varios concursos e instancias tales como:

- Plan de emergencia en apoyo a las culturas, las artes y el patrimonio
- Fondos Cultura ante la emergencia sanitaria
- Fondo de Fomento al Arte en la Educación
- Fondos del Libro y la Literatura
- Fondo de la Música
- Fondo Audio visual
- Fondo del Patrimonio Cultural
- Fondo para Pueblos Originarios
- Etc.“

Además de instancias publicas concursables como el FONDART, tambien existen instancias tales como “LA LEY DE DONACIONES CON FINES CULTURALES“, (Artículo N° 8 de la Ley 18,985), la cual establece normas sobre Reforma Tributaria (beneficios tributarios para las personas naturales y/o jurídicas que aportan capital en apoyo de iniciativas de índole artístico / cultural).

Esta Ley que fue promulgada en el mes de junio de 1990, y comenzó a regir en el 2014. La Ley de Donaciones Culturales trata basicamente de un instrumento de financiamiento mixto para proyectos artísticos, culturales y patrimoniales, en que concurren recursos privados y públicos. El modo de operación de esta iniciativa consiste en que al efectuarse el aporte a un proyecto determinado por parte de un privado, éste último recibe beneficios tributarios por parte del Estado de Chile, proceso en el cual se genera una reducción de la carga impositiva aplicable al donante. Este puntón será revisado con mayor

detalle mas adelante. Ahora bien , es importante aclarar que esta Ley es solo aplicable para corporaciones sin fines de lucro y para ciertos tipos de establecimientos enm específico. ¹¹

Para efectos prácticos del presente estudio, se esclarecerá que según el artículo N° 8 de la Ley de Donaciones para Fines Culturales (ley N°18.985) define a los beneficiarios, instituciones o personas, que pueden presentar proyectos culturales al Comité pueden ser los siguientes:

- Universidades e Institutos Profesionales Estatales y Particulares.
- Bibliotecas abiertas al público en general.
- Corporaciones, Fundaciones o Entidades públicas y privadas sin fines de lucro.
- Organizaciones comunitarias funcionales constituidas de acuerdo a la Ley N°19.418 (Juntas de Vecinos y demás organizaciones comunitarias). (Ver contenido de esta ley).
- Organizaciones de interés público reguladas por la Ley N°20.500 cuyo objeto sea la investigación, desarrollo y difusión de la cultura y el arte.
- Museos estatales y municipales.
- Museos privados que estén abiertos al público en general que sean de propiedad y estén administrados por entidades o personas jurídicas sin fines de lucro.
- Consejo de Monumentos Nacionales.
- Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos (DIBAM).
- Propietarios de inmuebles que hayan sido declarados Monumento Nacional.
- Propietarios de inmuebles de conservación histórica reconocidos por la Ley General de Urbanismo y Construcciones y en la respectiva Ordenanza.

¹¹ <https://www.fondosdecultura.cl/fondos/fondart-nacional/>

ANÁLISIS PESTEL			
FACTORES POLÍTICOS (P)		FACTORES ECONÓMICOS (E)	
OPORTUNIDAD	Regulación cambiante permitiría optar a nuevos recursos	AMENAZAS	Recesión Económica
OPORTUNIDAD	Ingreso de representantes artísticos en el congreso favorecería al segmento	AMENAZAS	Aumento del Desempleo
OPORTUNIDAD	Posibilidad de ciertos sectores de la sociedad a ser escuchados	AMENAZA	Crisis imposibilita contar con una mayor asignación de fondos públicos
AMENAZA	Alto sesgo político en ciertos sectores de la sociedad genera división social	AMENAZA	Pandemia cierra espacios públicos afectando crecimiento del mercado
FACTORES TECNOLÓGICOS (T)		FACTORES AMBIENTALES (E)	
OPORTUNIDAD	Avances Tecnológicos facilitan la proliferación del arte	OPORTUNIDAD	Ambientalistas promueven tipos de arte que representan su movimiento
OPORTUNIDAD	Medios de comunicación y RRSS favorecen la proliferación del arte	OPORTUNIDAD	El arte favorece a la creación de conciencia medioambientalista
AMENAZA	Desplazamiento de ciertas formas de arte por versiones digitales	AMENAZA	Formas de arte atentan contra especies en extinción (Ej: maderas exóticas)
AMENAZA	Desplazamiento del arte por otro tipo de atractivos de índole Tecnológicos	AMENAZA	Residuos generados por ciertos sectores contaminan (Ej: Plásticos para DVDs)
FACTORES SOCIALES (S)		FACTORES LEGALES (L)	
OPORTUNIDAD	Surgimiento de nuevos exponentes artísticos de Arte Urbano	OPORTUNIDAD	Nuevas Leyes favorecen proliferación del arte en Chile
OPORTUNIDAD	Desarrollo de nuevas tendencias producto de movilizaciones sociales	AMENAZA	Alto nivel de burocracia en el medio artístico dificulta su difusión
AMENAZA	Sectores de la sociedad enfrentan necesidades básicas	AMENAZA	Aumento en falsificación de obras
AMENAZA	Alto nivel de segregación cultural y polarización social	AMENAZA	Vulneración derechos de autor para ciertas representaciones artísticas

De los puntos que se exponen en el cuadro, se puede ver que el contexto general sugiere un entorno de crisis tanto social como económica, donde se evidencian diversas consecuencias, producto de la grave crisis que ha golpeado tanto al medio nacional como internacional, para lo cual se denota una caída en el PIB, un aumento del gasto público, como además un alto nivel de endeudamiento tanto del sector público como privado.

El foco principal del gobierno está fijado en el levantamiento de la economía como también en el apaleamiento del brote de Covid-19, causante de la crisis socio económica que ha afectado tanto a Chile como al mundo.

Tabla 20: Análisis PESTEL

Detalle Análisis Pestel

- Análisis Político:

Durante los últimos meses Chile ha sufrido una de las peores crisis políticas de los últimos 30 años. La desconfianza hacia las instituciones ha aumentado dramáticamente, ya que de acuerdo a la encuesta del Centro de Estudios Públicos (CEP), recientemente difundida; apenas un 7% de la población confía en las empresas, un 6% en el Ministerio Público, un 5% el Gobierno, un 3% en el Congreso y un 2% en los partidos, tanto del oficialismo como de la oposición de izquierda.¹²

- Análisis Económico:

La economía del país se ha visto fuertemente afectada producto de la pandemia que ha azotado al mundo entero, que se ha traducido en un cierre del comercio a nivel global. Lo anterior a generado una fuerte caída en el PIB, que se proyecta a un -4,5% según el FMI, lo cual va de la mano con un aumento del desempleo el cual presentó un 8,2% el primer trimestre. Producto de la delicada situación económica que enfrenta el país, se recortó la proyección de recaudación fiscal de un 3,3% a un 1,3% para este año¹³, lo cual va de la mano de un aumento del gasto público del orden del 9,8% generándose el mayor déficit fiscal de los últimos 30 años. Lo cual influirá fuertemente en la designación de presupuesto para apoyar sectores como el arte y la cultura en Chile¹⁴.

- Análisis Social

Este análisis, se puede contextualizar dentro de la gran crisis social existente, la cual tiene un rasgo distintivo y transversal, afecta en mayor o menor medida, a todas las clases sociales.¹⁵

El levantamiento social como movimiento, podría generar cambios que eventualmente podrían favorecer a futuro en la creación de proyectos artísticos, los cuales podrían contar con apoyo del sector público tanto en su financiamiento como en su proliferación.

- Análisis Tecnológico

¹² https://elpais.com/internacional/2020/01/18/america/1579370590_207046.html

¹³¹³ <https://www.elmercurio.com/Inversiones/Noticias/Analisis/2020/01/09/Caida-de-ingresos-del-fisco-en-2020-sera-mayor-a-recaudacion-de-reforma-tributaria.aspx>

¹⁴ <https://www.pauta.cl/economia/en-2020-chile-tendra-el-mayor-deficit-fiscal-de-los-ultimos-30-anos>

¹⁵ <https://www.elmostrador.cl/destacado/2020/04/04/el-chile-de-hoy-y-el-progresismo-del-manana-desde-la-crisis-social-a-la-institucional-y-a-la-pandemia/>

Se puede entender, como las ventajas que conlleva el uso de recursos tecnológicos, recursos que pueden favorecer tanto a la difusión del arte, a través de plataformas Streaming; como también, los recursos tecnológicos también han ayudado a desarrollar nuevas formas de hacer arte tales como es el ejemplo del Fotorealismo y el Modelo en 3D.

- Análisis Ambiental

El análisis ambiental puede entenderse bajo la perspectiva de algunos sectores naturalistas, ambientalistas, animalistas, etc., dado que el arte en ocasiones puede dañar el medioambiente, ya que la producción en masa de ciertos formatos como los DVD en la venta de cine y música, generan desperdicios que afectan al entorno; así como también afecta al medio ambiente el uso indiscriminado (no sustentable) de ciertos recursos naturales.

- Análisis Legal

Los aspectos legales tienen que ver básicamente con aquellas leyes que puedan tanto favorecer como restringir la proliferación artística; como, por ejemplo, la creación de impuestos que graven la venta de arte o bien, la creación de leyes que favorezcan la difusión artística (financiamiento, libre expresión, etc.).

Fuerzas de Porter

- **Proveedores**

Bajo el modelo de negocio que se busca implementar, donde se quieren establecer asociaciones estratégicas con los principales actores de medio artístico; los proveedores pueden ser vistos tanto como colaboradores, como competencia indirecta.

- **Sustitutos.**

Los productos sustitutos cuentan con formatos que obedecen a las necesidades y comodidad del cliente, tales como, por ejemplo, películas y música en formato de Streaming, que además pueden ser personalizados por el mismo usuario.

▪ **Clientes.**

Los clientes están dados por: (1) Público general que demuestra interés por el mercado del arte y sus distintos géneros y ramas, que será segmentado por rangos etarios y por nivel educacional / ocupacional. (2) Segmentos específicos de la sociedad que se encuentran actualmente desatendidos, tales como tribus urbanas. (3) Otros grupos específicos tales como ecologistas, animalistas, etc.

▪ **Nuevos Entrantes.**

Dados principalmente por aquellos actores del sector privado que buscan dedicarse a segmentos específicos, tales como teatros, cines, escuelas de danza, galerías de arte, etc.; y por otra parte aquellos actores financiados por aportes públicos.

▪ **Competidores del Mercado.**

Están dados principalmente por aquellos que caben bajo clasificación de competencia directa (centros culturales financiados por aportes públicos); y aquellos clasificados como competencia indirecta, que son actores enfocados a segmentos específicos (privados).

MACRO SEGMENTACIÓN	MICRO SEGMENTACIÓN
PÚBLICO GENERAL (SEGMENTACIÓN POR OCUPACIÓN)	ESTUDIANTES
	OFICINISTAS
	AFICIONADOS / PROFESIONALES DEL ARTE
	PROFESIONALES
	OTROS
GRUPOS ETARIOS	GREATEST / SILENCE
	BABY BOOMERS
	GENERACIÓN X
	MILLENNIALS
	GENERACIÓN Z
GRUPOS CULTURALES	BEATNIKS
	MODS
	QUEER
	HIPPIES
	GÓTICOS
	OTAKUS
	ANTI-GLOBALIZACIÓN
	GEEKS
	EMOS
	HIPSTER
OTROS SEGMENTOS ESPECÍFICOS	AMBIENTALISTAS
	VEGANOS
	VEGETARIANOS
	ANIMALISTAS

Segmentación de Mercado

- **Público General:** Enfocado principalmente a personas de perfil profesional, las cuales concentran el 87,3% del público.
- **Grupos Etarios:** Segmentación que considera mayoritariamente Adultos entre 29 y 50 años (83,3% de los encuestados).
- **Grupos Culturales:** Segmentos específicos desatendidos.
- **Otros Segmentos:** Comprenden otros sectores de la sociedad que no cuentan con espacios culturales con un enfoque personalizado.

Tabla 21: Segmentación de Mercado.

N°	COMUNA	N° RESIDENTES	PERSONAS ENTRE 18 Y 60 AÑOS (66%)	DISPUESTOS A ASISTIR (72%)
1	PROVIDENCIA	142.079 habitantes	92.351 habitantes	66.678 habitantes
2	ÑUÑO A	208.237 habitantes	135.354 habitantes	97.726 habitantes
3	SANTIAGO	404.495 habitantes	262.922 habitantes	189.830 habitantes
4	VITACURA	85.384 habitantes	55.500 habitantes	40.071 habitantes
5	MACUL	116.534 habitantes	75.747 habitantes	54.689 habitantes
6	LO BARNECHEA	105.833 habitantes	68.791 habitantes	49.667 habitantes
7	ESTACIÓN CENTRAL	147.041 habitantes	95.577 habitantes	69.006 habitantes
8	LA FLORIDA	366.916 habitantes	238.495 habitantes	172.194 habitantes
9	LAS CONDES	294.838 habitantes	191.645 habitantes	138.367 habitantes
10	SAN RAMÓN	82.900 habitantes	53.885 habitantes	38.905 habitantes
11	INDEPENDENCIA	100.281 habitantes	65.183 habitantes	47.062 habitantes
12	PENALOLEN	241.599 habitantes	157.039 habitantes	113.382 habitantes
13	LA REINA	92.787 habitantes	60.312 habitantes	43.545 habitantes
14	SAN JOAQUÍN	94.492 habitantes	61.420 habitantes	44.345 habitantes
15	QUINTA NORMAL	110.026 habitantes	71.517 habitantes	51.635 habitantes
16	SAN MIGUEL	107.954 habitantes	70.170 habitantes	50.663 habitantes
17	HUECHURABA	98.671 habitantes	64.136 habitantes	46.306 habitantes
18	MAIPU	521.627 habitantes	339.058 habitantes	244.800 habitantes
19	PEDRO AGUIRRE CERDA	101.174 habitantes	65.763 habitantes	47.481 habitantes
20	PUDAHUEL	230.293 habitantes	149.690 habitantes	108.077 habitantes
	TOTAL	3.653.161 habitantes	2.374.555 habitantes	1.714.428 habitantes

Tabla 22: Concentración Demográfica de 20 Comunas Objetivo en Santiago.

La disposición a usar, que se consideró inicialmente es de 2.374.555 personas al año, sin embargo, no se consideró que, a las personas con rango etario entre 18 y 50 años, debe aplicarse la tasa referente a la deseabilidad de usar (71%)

$$2.374.555 \times 71\% = 1.714.428 \text{ visitantes al año}$$

Ahora bien, los visitantes del GAM son 1.440.000.-, por cuanto se considerará la misma asistencia del GAM como el mejor caso de deseabilidad (por tratarse de una competencia directa).

	ESTABLECIMIENTOS								N° DE REFERENCIAS	PORCENTAJE PREFERENCIAS
		GAM	MATUCANA 100	CENT. CULT. LA MONEDA	CENT. CULT. ESTACIÓN MAPOCHO	ESPACIO GARGOLA	CENT. CULT. ESTACIÓN ESTRECHO	ESPACIO DE ARTE YUNGAY		
VENTAJAS	UBICACIÓN ACCESIBLE								5	14%
	ACCESO GRATUITO								1	3%
	OFERTA ATRACTIVA Y DIVERSIFICADA								6	17%
	PROPUESTA INNOVADORA								1	3%
	ACTIVIDADES ON-LINE								1	3%
	BUENA ATENCIÓN (PERSONIFICADA)								3	8%
	MODELO INCLUSIVO								1	3%
	ESTÉTICA ATRACTIVA (CARACTERÍSTICA)								4	11%
	PRECIOS ACCESIBLES								2	6%
	VARIADA CARTELERA CINEMATOGRÁFICA								2	6%
	CUENTA CON ESTACIONAMIENTO								2	6%
	CUENTA CON RESTAURANT								2	6%
	GRAN CAPACIDAD DE ASISTENTES								2	6%
	SITIO TRANQUILO Y BIEN RESGUARDADO								1	3%
SERVICIOS HIGIÉNICOS FUNCIONALES								3	8%	
DESVENTAJAS	UBICACIÓN PELIGROSA (POCO SEGURA)								2	8%
	SIN REGULACIÓN ACCESO PÚBLICO								1	4%
	ATENCIÓN CON ALTOS TIEMPO DE ESPERA								1	4%
	COMIDAS POCO ABUNDANTES								1	4%
	FALTA VARIEDAD OFERTA ENTRETENCIÓN								3	12%
	FALTA TRABAJO DE PRODUCCIÓN								3	12%
	ESPACIOS ESTRECHOS (PARA POCO PÚBLICO)								2	8%
	FALTA VARIEDAD BIBLIOTECA								1	4%
	SESGO POLÍTICO MUY MARCADO								3	12%
	FALTA DE DECORACIÓN								1	4%
	INFRAESTRUCTURA DECIFIENTE								2	8%
	MALA MANTENCIÓN DE INSTALACIONES								1	4%
	LUGAR INCOMÓMODO Y/O CALUROSO								3	12%
	FALTA SERV. APOYO DISCAPACITADOS								1	4%
PRECIOS EXCESIVOS PRODUCTOS EN VENTA								1	4%	

Tabla 23: Análisis Competidores (Ventajas v/s Desventajas)

Estudio de Mercado General

En relación a estudios externos que fueron realizados para estos propósitos, a partir de la encuesta Casen del año 2013, se pudo establecer que de 433 establecimientos clasificados como Infraestructura Cultural, éstos establecimientos, presentan un mayor número de inmuebles principalmente en el sector céntrico de la capital, concentrándose básicamente en 2 comunas:

- 24,15% de los Locales están concentrados en Santiago Centro
- 15,2% de los locales están situados en la comuna de Providencia.

Se tiene también que, de los 433 establecimientos clasificados como Infraestructura cultural, el 82,68% de los establecimientos están conformados por Bibliotecas, Centros Culturales, Sales de Cine, Galerías de Arte, Museos, Salas de Exposiciones, y Salas de Teatro. Según se muestra en la figura a continuación.



Ilustración 23: Espacios Culturales en Santiago.

Entrando a lo que sería el tipo de clasificación de infraestructura catastrada, se tiene que un 93% de los establecimientos clasificados como infraestructura cultural, es efectivamente de carácter cultural, mientras que tan solo un 6,9% corresponde a otros tipos de infraestructuras que cumplen también funciones de carácter cultural, pero de manera secundaria (no como actividad principal del inmueble), donde se podrían incluir restobares, teatros y otros.

Igualmente se pudo revisar también que hay un 24% de estas infraestructuras establecidas en zonas Patrimoniales de la capital, en otras palabras, catorce establecimientos en total.

Las principales tipologías de infraestructura cultural que priman a nivel regional, son:

- Las bibliotecas, con un 25,2% de las Infraestructuras Culturales
- Los centros culturales, con 17,6%
- Los teatros o salas de teatro, con 13,6%

De acuerdo al tipo de financiamiento, se sabe que una infraestructura Cultural, puede contar con financiamiento Estatal, por parte de Privados, Financiamiento mixto

(Privado / Estatal), como también, contar con otra clase de financiamiento. De acuerdo a los establecimientos catastrados, los resultados por tipo de financiamiento son los siguientes:

- *Financiamiento Estatal 43% (Santiago y Providencia)*
- *Financiamiento Privado 30,3% (Conchalí, La Florida, Las Condes, Lo Barnechea y Vitacura)*
- *Financiamiento Mixto 16,9% (Cierra Gorda y Ollagüe)*
- *Otras formas de Financiamiento 9,8%*

El tipo de titularidad que tenga un establecimiento, tiene que ver con su condición de ser un establecimiento privado o público (estatal), donde las infraestructuras públicas, representan el 54,5% del total de los establecimientos catastrados; mientras que los establecimientos privados responden al 38,1% de las locaciones catastradas. Por otra parte, las comunas que cuentan con mayor concentración de inmuebles denominadas infraestructuras culturales, respecto a Santiago y Providencia (comunas con mayor presencia para este tipo de establecimientos), se observa que la concentración está dada de la siguiente manera:

- **Santiago Centro**
 - *Titularidad por parte de Privados 59%*
 - *Titularidad Entidades Estatales 41%*

- **Providencia**
 - *Titularidad por parte de Privados 28%*
 - *Titularidad Entidades Estatales 23%*

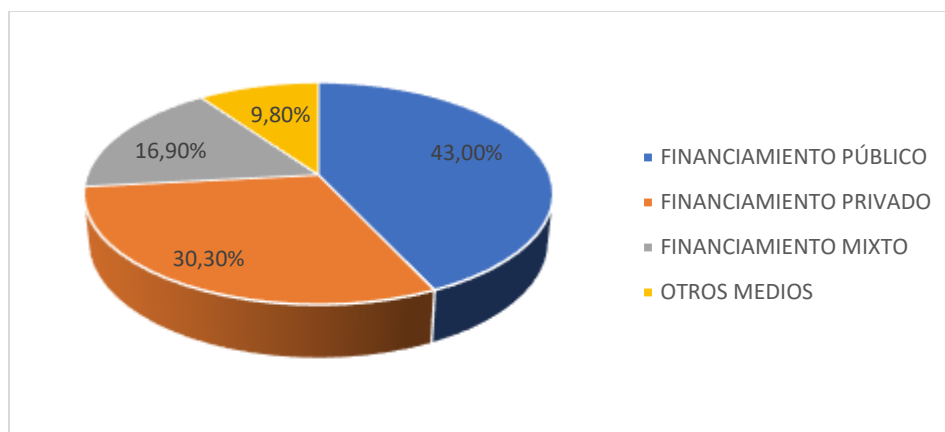


Ilustración 24: Tipos de Financiamiento en Centros Culturales

- Finalmente, solo un 23,3% de los establecimientos cuentan con herramientas de gestión para la planificación cultural y estrategias de formación de audiencias, como la segmentación de público; mientras que un 56,4% declara no tenerlo. ¹⁶

- **Preferencias Público según Encuestas Nacional de Participación Cultural**

El estudio incluido a continuación expresa la evolución referente a los períodos 2005, 2009, 2012, 2017; en donde se han incluido además otro tipo de actividades adicionales, las cuales pueden mostrar la evolución de las tendencias artísticas y el cambio en las preferencias respecto al período anterior; tomándose en consideración diciplinas tales como: Danza, Teatro, Artes Visuales, Cine, Literatura, Museos y Bibliotecas,

- **Danza:**

La Danza, desde el año 2005 hasta el 2017, tuvo un aumento respecto a las preferencias en relación a otros tipos de expresión artística, denotando un aumento de 6,2 puntos porcentuales, lo que denota un claro aumento en el interés por este tipo de disciplina.

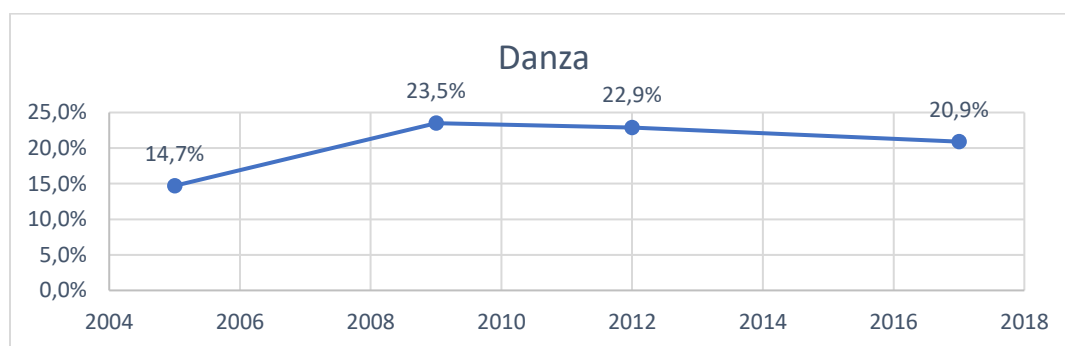


Ilustración 25: Preferencia de clientes en relación a Danza desde el año 2004

Aun cuando en los últimos 5 años se generó una caída de 2 punto porcentuales, se puede ver que el aumento mas significativo respecto a las preferencias de este tipo de actividades, se dió entre el año 2005 y 2009, donde se generó un aumento de un 8,8%, período en el cual se coincidía con factores externos que influyeron en el aumento respecto a las preferencias, tales como programas de televisión y eventos masivos que funcionaron como influenciadores (Ejemplo: Programa Rojo, Fama contra Fama).

¹⁶ <https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2017/04/catastro-infraestructura-publica-privada.pdf>

- **Teatro**

El teatro por su parte, a presentado una caída considerable respecto a las preferencias que se mostraban en el año 2005, en donde en este entonces tenía un porcentaje representativo del 20,1% teniendo una caída sostenida hasta el año 2017 que es cuando tenía un nivel del 14,2% de las preferencias del universo del público encuestado, epresentando uan caída de un -5,9%

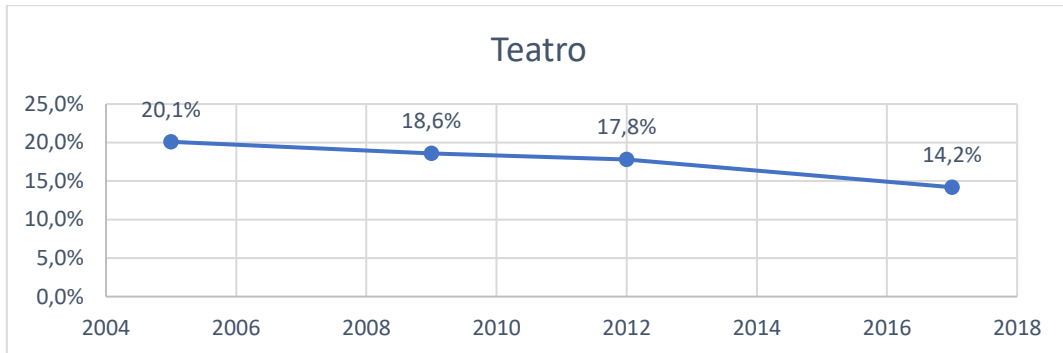


Ilustración 26: Preferencia de clientes en relación a Teatro desde el año 2004

De una manera de entender este fenómeno, se puede barajar como posibilidad que la perdida de falta de interés por el teatro, se podría deber a la masificación de productos/servicios sustitutos, tales como por ejemplo la televisión por Streaming. De acuerdo al cuadro antes expuesto, el Teatro experimentó su mayor caída entre el año 2012 y 2017, con un -3,6% de las preferencias, período en el cual la tendencia del mercado en de poder contar con servidios cada vez mas personalizados con suministro directo a los usuario.

- **Música en Vivo**

La Música en vivo por su parte, a generado un aumento del orden del 2,5 punto porcentuales las preferencias desde el año 2005 al 2017, sin embargo este aumento no ha sido progresivo.



Ilustración 27: Preferencia de clientes en relación a Música en Vivo desde el año 2004

El aumento mas significativo de los ultimos períodos, se ha dado entre el año 2012 y el año 2017, donde se puede visualizar un aumento de 4,2 punto porcentuales, después que esta disciplina haya experimentado una caída significativa en el año 2009. La música es un tipo de disciplina artística que mueve masas y muchas veces depende del las modas y tendencias que se lleven a cabo en el período de tiempo que se esté estudiando su comportamiento.

- **Artes Visuales**

Las artes visuales, han experimentado una caída importante entre los años 2005 (23,6%) y 2017 (16%), con una baja del -7,6% respecto a las preferencias del público encuestado, en donde su caída mas pronunciada se da entre el año 2012 (24,9%) y el año 2017 (16%), denotando una caída del 8,9%. Habalremos de artes visuales, cuando nos refiramos a exposiciones de arte tales como pinturas, cuadros, esculturas y otros.

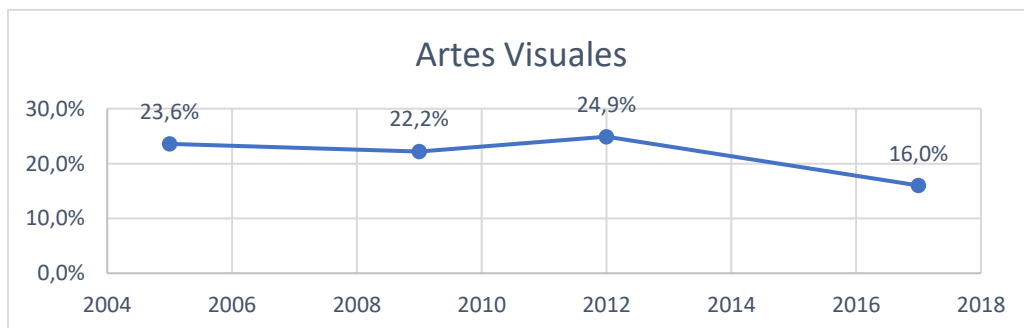


Ilustración 28: Preferencia de clientes en relación a Artes Visuales desde el año 2004

Lo anterior, se traduce a la falta de interes por la gente de asistir a espacios culturales tales como museos, salas de exposiciones y otros.

- **Cine**

El cine, se entenderá por producción cinematográfica que considere varios generos (no solo cine arte). Respecto a este tipo de exposición artística, se puede vislumbrar una caída importante en el interés de la gente por asistir a este tipo de complejos, dado que si se revisa el nivel de preferencias en el año 2005, éstas llegaban al 23,6%, mientras que en el año 2017, las preferencias por este tipo de exposición artística, solo alcanza 16% de las preferencias, generandose una caída del -7.6% respecto a otras actividades.

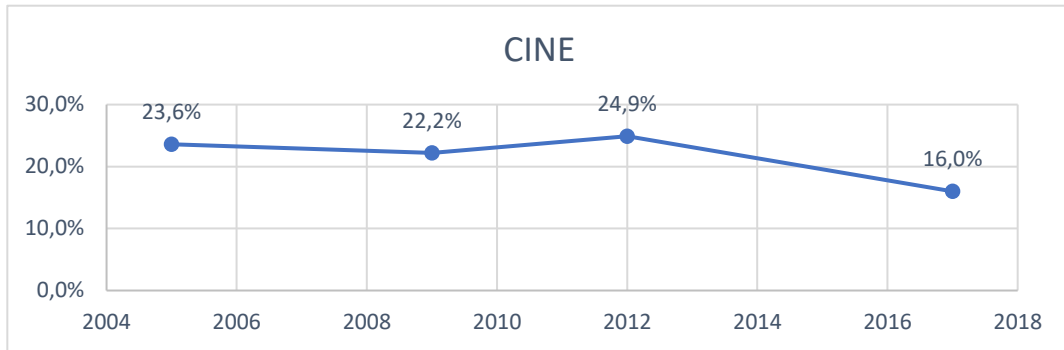


Ilustración 29: Preferencia de clientes en relación a Cine desde el año 2004

Se pueden sacar conjeturas, que dicha caída al igual que en el caso del Teatro, se deben a la masificación de productos/servicios sustitutos, que han reemplazado progresivamente al cine, ofreciendo al espectador (cliente) una oferta mas variada y mas accesible que la existente en las multisalas de cine.

- **Libros**

Los libros por su parte, han mostrado un aumento significativo respecto a las preferencias del público en relación a otras alternativa, dado que se puede ver un incremento de 16,3 punto porcentuales desde el año 2005 (22,6%) al 2012 (38,9%), aún cuando en el último período 2012-2017 haya experimentado una caída del 8,1%.

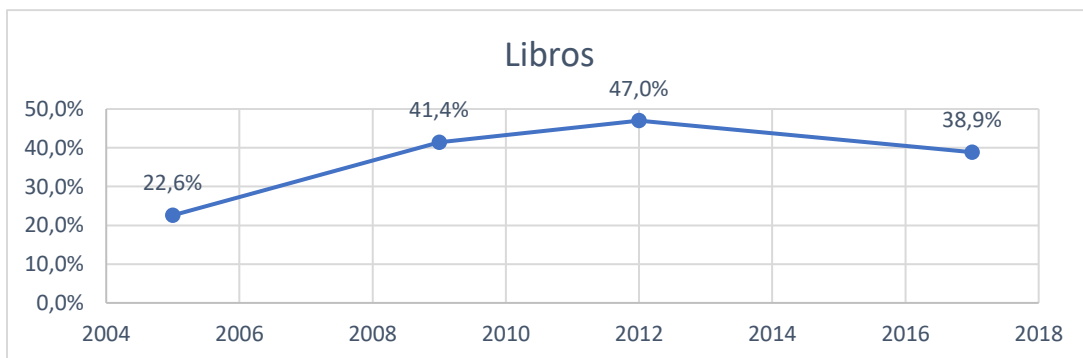


Ilustración 30: Preferencia de clientes en relación a Libros desde el año 2004

Por otra parte, se puede ver que el máximo crecimiento que tuvo esta alternativa, se dio entre el año 2005 (22,6%) y el año 2012 (47%), crecimiento sostenido que significó un incremento de 24,4 puntos porcentuales.

- **Museos y Bibliotecas**

En lo que se refiere a estos 2 últimos tipos de establecimiento, se puede ver que en relación a los museos, aun cuando se dió un aumento en la preferencias entre los años 2005 (20,5%) y 2012 (23,6%), alcanzando un aumento de 3,1 puntos porcentuales, la demanda por este tipo de servicio se ha mantenido lineal, sin variaciones significativas. Por otro lado, Las Bibliotecas han experimentado una caída del -6,4%, esto atribuible a la masificación de la venta de libros On-Line y la disponibilidad de literatura en internet.

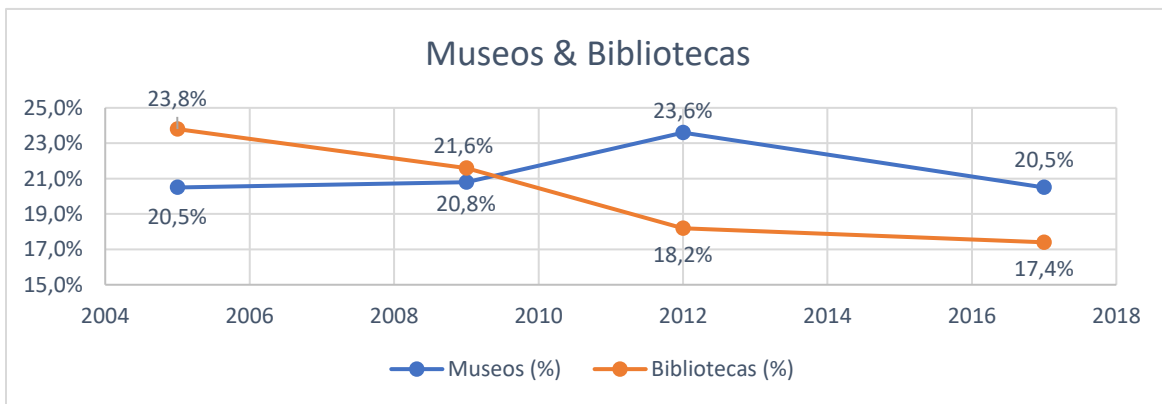


Ilustración 31: Preferencia de clientes en relación a Museos y Bibliotecas desde el año 2004

Los museos hoy en día se mantienen sin grandes aumentos en su demanda, logrando subsistir gracias a los aportes del gobierno que buscan mantener estas iniciativas para el público. Las Bibliotecas por su parte al igual que los museos, subsisten gracias a aportes gubernamentales. ¹⁷

¹⁷ https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2018/03/enpc_2017.pdf

Anexo 4. Carta Gantt

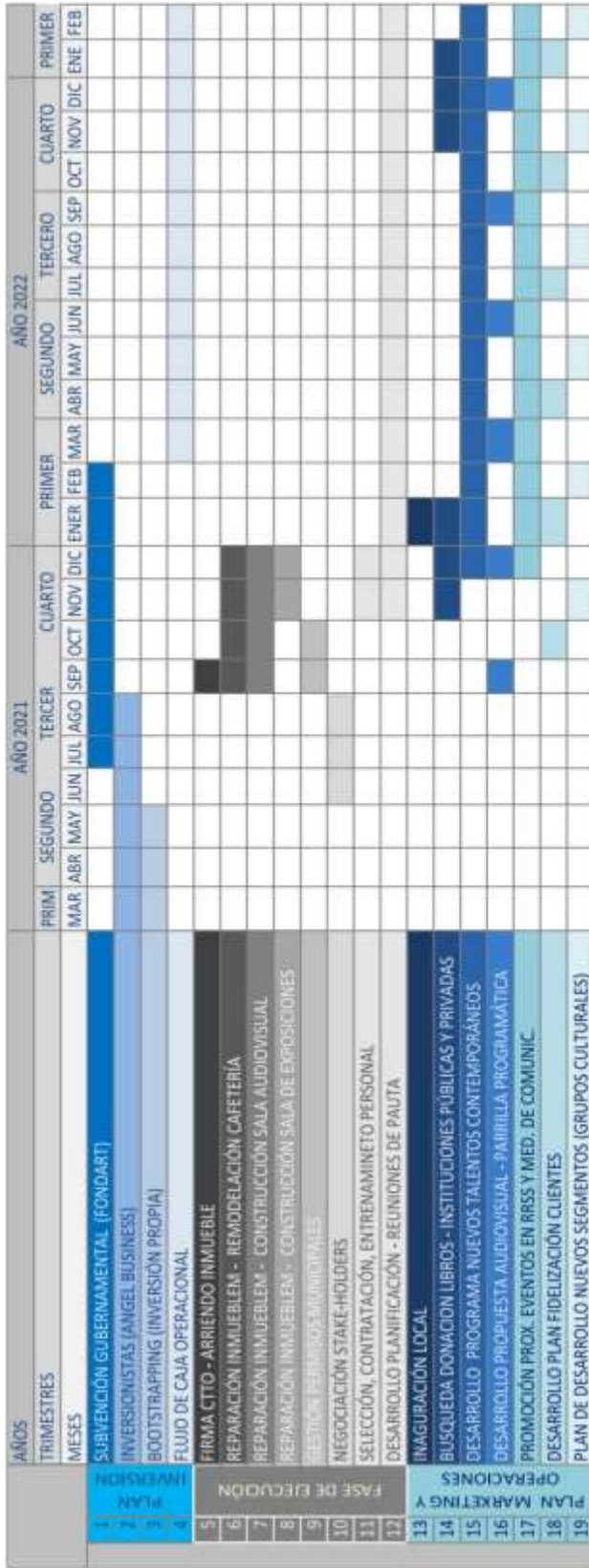


Tabla 24: Carta Gantt. Elaboración propia.