



“CENTRO MAULE - CEM”

Parte II

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

Alumno: Ángel Alburquenque Lemus
Profesor Guía: Arturo Toutin

Santiago, septiembre 2020

Tabla de Contenidos

RESUMEN EJECUTIVO	1
I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	3
II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES	4
III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR	5
IV. PLAN DE MARKETING	6
V. PLAN DE OPERACIONES	8
5.1 Estrategia y alcance de las operaciones	8
5.1.1 Cadena de Valor	8
5.1.2 Aspectos generales de la operación	10
5.2 Flujo de operaciones	13
5.3 Plan de desarrollo e implementación	14
5.4 Dotación	15
VI. EQUIPO DEL PROYECTO	16
6.1 Equipo gestor	16
6.2 Estructura organizacional	17
6.3 Incentivos y compensaciones	21
VII. PLAN FINANCIERO	23
7.1 Supuestos	23
7.2 Estimación de ingresos	23
7.3 Estructura de costos	24
7.4 Inversión	25
7.5 Estado de resultados	26
7.6 Inversión en capital de trabajo (KT)	26
7.7 Tasa de descuento	27
7.8 Flujo de caja	27
7.9 Flujo de caja a perpetuidad	28
7.10 Capital requerido	28
7.11 Balance proyectado	29
7.12 Principales ratios financieros	30
7.13 Sensibilización	30
VIII. RIESGOS CRÍTICOS	32

IX. PROPUESTA INVERSIONISTA	34
X. CONCLUSIONES	36
XI. BIBLIOGRAFÍA	37
11.1 Medios físicos	37
11.2 Medios electrónicos	37
XII. ANEXOS	38
12.1 Industria en otros Países	38
12.2 Encuesta	39
12.2.1 Formato	39
12.2.2 Resumen General de respuestas a la encuesta	43
12.3 Análisis FODA	48
12.3.1 Fortalezas	48
12.3.2 Oportunidades	50
12.3.3 Debilidades	51
12.3.4 Amenazas	53
12.4 Análisis PORTER	54
12.5 Estrategia de adopción y captación de usuarios	55

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

Figura No. 1:: Cadena de Valor.....	8
Figura No. 2: Flujo de operaciones.....	13
Figura No. 3: Estructura Funcional y Dependencia Jerárquica del equipo gestor.....	16
Figura No. 4: Organigrama del Centro Maule - CEM.....	17

TABLAS

Tabla 1: Subcontratación.....	9
Tabla 2: Calendario Cultural (Prototipo).....	12
Tabla 3: Carta Gantt de implementación.....	14
Tabla 4: Dotación de personal Año 1 - Operación.....	15
Tabla 5: Dotación de personal Año 1 - Directorio.....	15
Tabla 6: Dotación de personal.....	18
Tabla 7: Estructura de Incentivos y compensaciones.....	21
Tabla 8: Escala de asignación de bono anual.....	22
Tabla 9: Estimación de ingresos.....	23
Tabla 10: Estimación de ingresos mensualizado - Año 1.....	24
Tabla 11: Estructura de costos.....	24
Tabla 12: Inversión.....	25
Tabla 13: Inversión durante el desarrollo del proyecto.....	25
Tabla 14: Estado de resultados anual.....	26
Tabla 15: Déficit operacional.....	26
Tabla 16: Tasa de descuento.....	27
Tabla 17: Flujo de caja a 5 años.....	27
Tabla 18: Flujo de caja a 5 perpetuidad.....	28
Tabla 19: Capital requerido.....	28
Tabla 20: Balance proyectado.....	29
Tabla 21: Principales ratios financieros.....	30
Tabla 22: Sensibilización disminuyendo el % de captación.....	30
Tabla 23: Punto de equilibrio.....	31
Tabla 24: Riesgos Críticos.....	32
Tabla 25: Participación societaria.....	35

RESUMEN EJECUTIVO

CEM Centro Maule es la explosión de una burbuja cultural positiva y social que nació desde nuestras mentes a través de la exploración del entorno cultural general en la región del Maule, y la necesidad de integrar cada vez más personas a la cultura, este acercamiento genera amplitudes de pensamiento que mejoran diferentes actividades económicas, sociales y familiares lo que va creando externalidades positivas en el entorno. La región tiene grandes oportunidades para propuestas de cultura, arte y entretenimiento, la instalación de este centro se realizará en una antigua casona ubicada en el centro de Talca con amplios espacios y jardines.

Después de realizar diferentes análisis y estudios de mercado se logró concluir que no existe en la ciudad de Talca una oferta similar capaz de satisfacer las preferencias de cultura, arte y entretenimiento de los consumidores locales, en la actualidad existen diversas empresas o instituciones que entregan un servicio similar, pero sin profundidad o amplitud del mismo.

Talca se proyecta como la capital cultural del Maule con oportunidades reales para el proyecto CEM y un público ansioso de nuevas experiencias. Aunque la economía local se ha visto afectada por diferentes factores como el estallido social, la pandemia del Covid-19 o la sequía, la región se destaca por el gran protagonismo del sector extractivo silvo-agropecuario, el agrícola y el industrial, mediante el envío de madera, celulosa y papel, fruta fresca y alimentos, a lo que se suman los vinos, bebidas y alcoholes, entre otros productos, aunque el sector agroexportador se ha visto afectado por el impacto de la sequía, las lluvias recientes han cubierto parte del déficit lo que proyecta un buen año 2021.

Para el desarrollo del proyecto se requiere una inversión total de M\$ 46.537 con una relación de M\$14.735 para el capital de trabajo y M\$31.802 de inversión inicial financiados con capital propio, con relación al retorno de la inversión se proyecta recuperar en 2,5 años desde el inicio de las operaciones, para esto existe una estimación de 9.500 visitas durante el primer año y superar las 12.000 al término del segundo año de gestión.

I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La oportunidad de negocio se concentra en la creación de un centro cultural para todo público en la ciudad de Talca, contempla la instalación de un centro de cultura, artes y entretenimiento, con espacios para el libre desarrollo de la admiración, exposición, aprendizaje y vivencias artísticas, considera una cafetería, tienda y espacios sociales.

Las investigaciones del mercado indican resultados que permiten establecer que actualmente no existen competidores similares, más bien una cantidad de actores menos especialistas y sin profundidad o amplitud en la oferta de líneas de servicios.

Necesidad por comportamiento de uso - La encuesta nos indica que el 78% de los encuestados asistió a un centro de cultura, taller, exposición o entretenimiento durante el año 2019 antes del estallido social, un 87% manifiesta que no existen opciones desarrolladas en la región y deben trasladarse a Santiago donde existe mayor oferta. La cantidad de visitas en promedio es de 5,7 veces al año y el 92% de los jefes de familia encuestados indicaron que están de acuerdo en incorporar a sus hijos y ellos mismos en actividades culturales.

Necesidad por características de la población - Desde el 2014 – 2015 se puede observar un incremento en la demanda de cultura y arte de la región, de la mano de sus habitantes que buscan reforzar la identidad del Maule en términos culturales, un 92% de los encuestados piensa que las regiones sexta y octava tienen mayor desarrollo en cultura, artes, turismo comparativamente con la región del Maule.

Información detallada respecto al resumen presentado anteriormente, se encuentra en el capítulo 1 de la Parte I del Plan de negocio.

II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES

El CEM se caracteriza por formar parte de la industria del arte, la cultura y la entretención para diferentes rangos de edades.

A nivel regional se observa un total de 896 agentes culturales, de los cuales 783 son personas naturales y 102 son personalidad jurídica, 11 municipalidades también aparecen como agentes culturales inscritos en el CNAC. En la región del Maule existen 12 centros culturales de los cuales 7 están ubicados en la ciudad de Talca.

La industria tiene bajas barreras de entrada ya que no se requiere un gran capital lo que podría motivar la entrada de nuevos competidores que busquen ampliar su oferta de servicios, por otro lado, no existe un gran poder de negociación de los compradores al ofrecer CEM una propuesta de alta diferenciación no existente en otros actores del mercado.

Las principales ventajas competitivas del CEM se detallan a continuación:

- Amplia variedad de servicios, superior a los centros culturales actuales;
- Calidad de servicio y seguridad; y,
- Ubicación y fácil acceso.

El CEM tiene como base en su modelo de negocio a los clientes y usuarios, estos cumplen con ciertas variables y comportamiento de uso, de acuerdo con aspectos demográficos, psicográficos, comportamiento de uso y de compra.

Información estadística que soporta las conclusiones incluidas en este texto se incluyen en el capítulo 2 de la Parte I del Plan de negocio.

III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor del proyecto está enfocada en instalar un centro cultural para toda la familia, con buena ubicación y accesos, variedad de servicios culturales, arte y entretenimiento, con una cafetería y tienda de productos locales, lo que completa la experiencia del proyecto hacia los clientes.

Las ventajas competitivas del proyecto que hacen posible crear y capturar valor son:

- Amplia variedad de servicios, superior a los centros culturales actuales
- Calidad de servicio y seguridad
- Ubicación y fácil acceso

La misión del CEM es ser cercano a la comunidad y liderar la oferta cultural de la región desde Talca otorgando una experiencia única a las personas y su visión está enfocada en lograr ser la primera opción cultural en Talca, a través de una relación de largo plazo con los clientes.

Los principales objetivos del proyecto están enfocados en tener una posición de liderazgo cultural en la ciudad de Talca y todo el impacto que conlleva esto en el ámbito económico y de empleabilidad en el sector, y con el tiempo se evalúa la opción de aperturar otros centros similares en los alrededores de la región.

Se han determinado los siguientes factores claves del éxito del proyecto:

- Variedad de servicios culturales y actividades
- Cultura y entretenimiento de calidad
- Tienda de productos locales y souvenirs
- Cafetería y Heladería

Considerando las ventajas competitivas se define la Diferenciación como estrategia base para el proyecto.

En el capítulo 3 de la Parte I del Plan de negocio se encuentra información detallada de los factores considerados en los diferentes análisis VRIO, FODA y CANVAS.

CEM Centro Maule tiene como objetivo adicional ser responsable socialmente y sustentable con el medio ambiente con el fin de ser un aporte a la comunidad, en relación con lo anterior fue creado el mapa de stakeholders para abordar de mejor forma esta gestión.

IV. PLAN DE MARKETING

La segmentación del mercado está definida a nivel micro, macro y demográfica, para lo cual en resumen representa el satisfacer al cliente que pertenece a los estratos sociales ABC1, C2 y C3, profesionales, padres de familia, tomadores de decisiones, para aquellos que buscan una real experiencia cultural que mejore la actual visión de la cultura en la ciudad de Talca; de acuerdo a dicha segmentación y a los datos de la población objetivo, se ha determinado un total de 154,250 potenciales clientes

La estrategia del producto/servicio tendrá como base consolidar los 5 atributos de CEM en el mercado con el fin de comunicar la propuesta de valor:

- Acceso y cercanía;
- Seguridad y calidad;
- Servicios complementarios;
- Diversidad de actividades; y,
- Precios competitivos

El consumo promedio por cliente se ha determinado en CLP\$5,700 (por visita).

La distribución, comunicación y ventas, se centraliza a través de la misma infraestructura donde funcionará el CEM; de igual forma existirán comunicaciones no presenciales a través de redes sociales, tecnológicas y otras.

Para la ejecución del plan de marketing existirán diversos costos propios y de terceros asociados en términos generales a lo siguiente:

- Publicaciones en redes sociales;
- Material POP;
- Mantención de sitio web;
- Mailing;
- Publicidad radial;
- Publicidad en vías públicas (gigantografías); y,
- Publicidad gráfica en transporte público

Los cálculos e información base de la información general presentada en este capítulo se encuentra en el capítulo 4 de la Parte I del Plan de negocio.

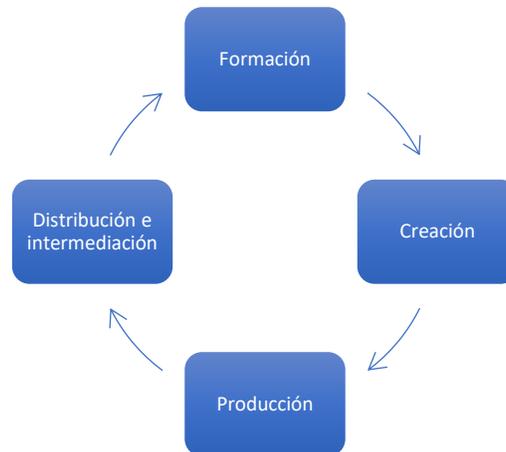
V. PLAN DE OPERACIONES

5.1 Estrategia y alcance de las operaciones

5.1.1 Cadena de Valor

La estrategia de operaciones del Centro Maule - CEM, se basa en su cadena de valor, la cual se presenta a continuación:

Figura No. 1:: Cadena de Valor



Fuente: Elaboración propia

Formación - Tiene que ver con la formación artística y cultural presente en la zona de ubicación del Centro Cultural (comunica, Región, etc.); esta evaluación forma parte del área de Comercial y de Coordinación del CEM, quienes buscan complementar y potencia lo existente, cubrir los ámbitos no ofertados y evitar la duplicidad.

Creación - A través del área de Alianzas, Comercial y Productores, calificarán las ofertas de los actores creativos en distintos niveles, en específico a los profesionales y a los aficionados, visibilizando fundamentalmente sus fortalezas, lo que permitirá incorporarlos en la programación del centro cultural.

Producción - El área de Planificación y Programación serán los encargados de establecer un mapa global de los niveles de desarrollo y “puesta en escena” de las diferentes actividades a desarrollarse en el Centro Cultural; como parte

de este eslabón se encuentra el análisis de posibles mecanismos de financiamiento que se requieran, para lo cual es involucrada el área de Administración y Finanzas, de ser el caso. Dentro de este mismo proceso, el área técnica trabaja en la preparación y aseguramiento de contar con todos los insumos que cumplan con la creación propuesta y programada.

Distribución e intermediación - Una vez definida la programación, el área de comunicaciones y marketing se encarga de establecer los canales y ventanas adecuados de distribución de los productos o servicios culturales, esto según el tipo, origen y nivel de profesionalismo; tomando en consideración los espacios, recursos y redes de presentación.

Adicional a esto, existirán ciertos servicios profesionales que serán subcontratados a través de honorarios, los cuales se detallan a continuación:

Tabla 1: Subcontratación

Área	Periodicidad	Función
Contabilidad	Mensual	Llevar la contabilidad del Centro Cultural.
Producción	Mensual y específicos recurrentes	Creación y búsqueda de alianzas, concesiones, oportunidades y representaciones para presentaciones con dentro y fuera del Centro Cultural de artistas y exposiciones, a través de diferentes instituciones.
Operación (Guías)	Mensual en función a necesidades	Personal encargado de las guías dentro de las diferentes dependencias del Centro Cultural, brindando tours internos e información general de los espacios y presentaciones
Mantenimiento, reparación y limpieza	Mensual	Realizar el mantenimiento, reparación u limpieza de todas las áreas del Centro Cultural, asegurando el buen funcionamiento de todos los espacios y el cuidado del entorno.
Asesoría tributaria	Mensual	Trabajar junto con el área de outsourcing de contabilidad, velando por el cumplimiento de las obligaciones tributarias (presentación de impuestos mensuales y específicos).

Área	Periodicidad	Función
Asesoría legal / laboral	Mensual	Manejar asuntos legales por firmas de contratos comerciales/laborales, concesiones y cualquier otro asunto legal que se presente.
Determinación Impuesto a la renta	Anual	Cálculo y determinación de impuesto a la renta anual.
Auditoría	Anual	Auditoría anual de los estados financieros

Fuente: Elaboración propia

5.1.2 Aspectos generales de la operación

- Horario de funcionamiento: Lunes a viernes de 08h30 a 21h00 y los sábados y domingos de 09h30 a 21h00.
- Medios de pago: Los medios de pago utilizados y considerados para la operación, son los normalmente disponibles en el comercio en general y que para el caso del proyecto será efectivo y tarjetas comerciales.
- Infraestructura: El espacio será arrendado, un inmueble de 9.500 mts ubicado en la Alameda, esquina 4 de la ciudad de Talca (más información del inmueble se encuentra detallado en la Propuesta de Valor, sección 3.1).

A continuación, se definen cada uno de los principales espacios destinados al desarrollo y difusión de actividades artísticas y culturales dentro del Centro Cultural.

- Auditorio: Espacio destinado al desarrollo de diversas actividades artístico-culturales, como montajes teatrales, espectáculos musicales, obras de danza, conversatorios, charlas, exhibiciones cinematográficas, entre otras.
- Camarines: Dispuestos para los artistas que realicen sus presentaciones en el Auditorio.
- Museo y sala de exposiciones: Espacio destinado a la exhibición permanente de variadas piezas de valor patrimonial y cultural, como también la exhibición pública de exposiciones permanentes en el área de artes visuales.

- Biblioteca: Espacio destinado a la atención de las necesidades de lectura, investigación y formación de la comunidad. Comprende préstamo de obras y disponibilidad del espacio para el trabajo académico de estudiantes, como también de actividades formativas como charlas, talleres, entre otras.
- Oficinas: Destinada a la labor de los empleados del Centro Cultural.
- Patio: Espacios del Centro Cultural destinados al desarrollo de actividades artísticas y culturales al aire libre, como también a la circulación permanente de público que visite esta infraestructura cultural.
- Cafetería y Tienda: Abierta al público durante el horario de funcionamiento del Centro Cultural. Ofrece gastronomía tradicional, y productos varios de la región y sobre las diferentes exhibiciones de la temporada.
- Baños: Servicios higiénicos del público general que visite el Centro Cultural.

Finalmente, a continuación, se presenta un ejemplo de las diferentes actividades que incluiría un calendario cultura, dependiendo de la época:

Tabla 2: Calendario Cultural (Prototipo)

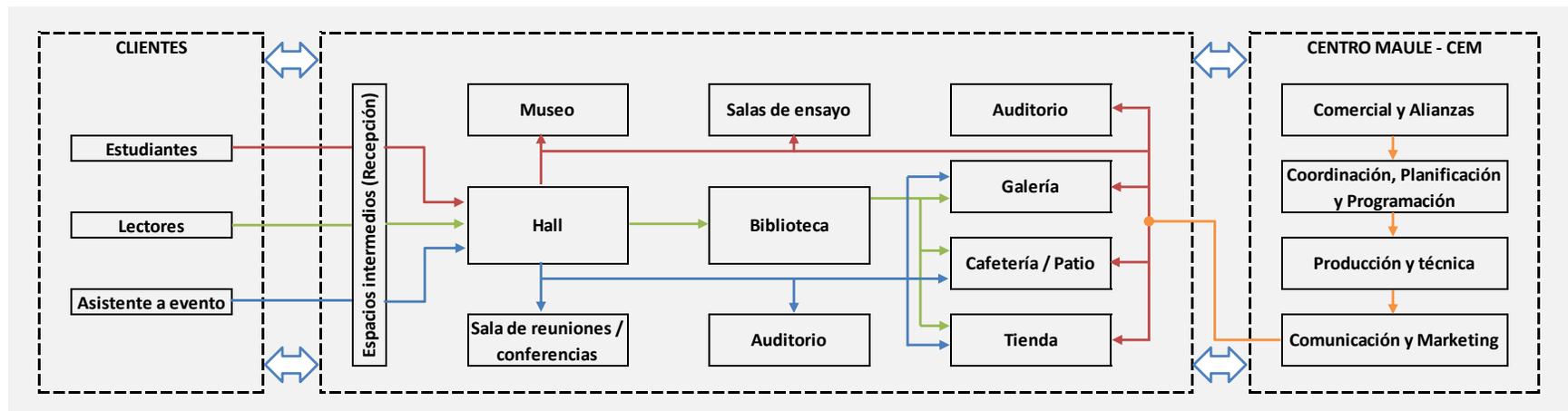
PROGRAMA	ESPACIO	PROYECTO
Artes Escénicas	Auditorio	Presentación de talleres a la comunidad
		Programación en Teatro, Música y Danza
		Acciones Artísticas de o para establecimientos educacionales
		Ceremonias y Premiaciones
		Gestionar convenios con universidades o academias artísticas para generar instancias formativas dirigidas a jóvenes talentos
		Visitas guiadas a academias de formación de artistas
		Generación de diálogos entre distintos actores culturales (Ej: Productoras de refuerzo sonoro, artistas)
Audiovisual	Auditorio	Talleres dirigidos a la enseñanza básica y media
		Programación Cinematográfica
		Creación Audiovisual
Fomento de la Lectura	Biblioteca	Talleres con oficios artesanales
		Visitas guiadas con colegios
		Talleres y capacitaciones organizados por la biblioteca
		Concursos Artísticos
		Cuenta Cuentos
		Implementación de un rincón infantil
		Atención en terreno de la Biblioteca
Creación	Biblioteca	Implementación de una zona de trabajo con sistema Coworking
Patrimonio	Museo y Sala de exposiciones	Implementación del Museo Comunal
		Programación Artes Visuales (temporada de exposiciones)
		Implementación de estrategias de comercialización de la producción local
	Salón de reuniones	Iniciativas para la toma de conciencia comunal sobre el resguardo del patrimonio
		Crear y exhibir video introductorio antes de recorrer el Centro Cultural y Museo
		Generar iniciativas para encantar a las nuevas generaciones con su patrimonio
	Cafetería	Conversatorios y Seminarios
		Difusión de las actividades del Centro Cultural
		Lugar para el lanzamiento de libros, discos, etc.
General	Patio central	Hitos de convivencia de diversas organizaciones
		Ferias de productores locales, artistas y artesanos de la Región, en el patio del Centro Cultural

Fuente: Elaboración propia

5.2 Flujo de operaciones

El flujo de operaciones detallado es bastante extenso, por lo que, para efectos del plan de negocio, se ha realizado una relación de los macroprocesos desde la perspectiva del cliente como del Centro Cultural a nivel general, el cual se presenta a continuación:

Figura No. 2: Flujo de operaciones



Fuente: Elaboración propia

5.3 Plan de desarrollo e implementación

A continuación, se presenta la carta Gantt que incluye las actividades y momentos de ejecución de los principales procedimientos para la puesta en marcha del Centro Cultural - CEM:

Tabla 3: Carta Gantt de implementación

Actividades	Año 0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Formación del Centro Maule - CEM													
Aportes de Socios													
Diseño, Construcción y equipamiento de la infraestructura													
Implementación de la estructura y funcionamiento organizacional													
Contratación de Recurso Humano													
Obtención de recursos													
Estrategias de comunicación / Posicionamiento en medios													
Programación Cultural													
Concesión Cafetería													
Concesión Tienda													
Implementar Plan de Seguridad													
Implementar Plan de Mantenimiento													

Fuente: Elaboración propia

5.4 Dotación

El equipo del Centro Maule para llevar el primer año de operación estará compuesto por 4 áreas, quienes realizarán las funciones directamente en el Centro de cara a cliente y respecto a la programación y planificación:

Tabla 4: Dotación de personal Año 1 - Operación

Área	Cargo	Renta bruta (CLP)
Coordinación	Coordinador	1,000,000
Operaciones	Jefe de Operaciones	900,000
Operaciones	Recepcionista	500,000
Operaciones	Recepcionista	500,000
Planificación y programación	Jefe de Planificación y Programación	1,100,000
Técnica	Jefe técnico	900,000

Fuente: Elaboración propia

Los socios fundadores desarrollarán funciones como parte del directorio del Centro Maule y asumirán cargos de administración y representación de la empresa.

Tabla 5: Dotación de personal Año 1 - Directorio

Cargo	Renta bruta (CLP)
Administrador general	1,400,000
Administrador comercial	900,000
Administración de finanzas y personas	1,200,000

Fuente: Elaboración propia

A partir del segundo año se integrarán los cargos adicionales determinados en el organigrama, de acuerdo con el crecimiento de las operaciones del Centro Maule.

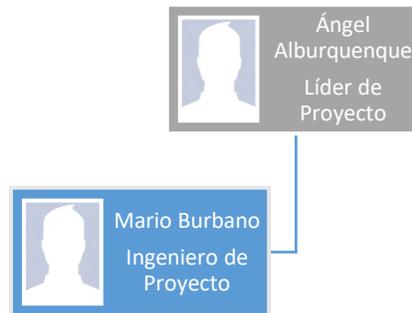
VI. EQUIPO DEL PROYECTO

6.1 Equipo gestor

Ángel Alburquenque Lemus, Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de Concepción y Master of Business Administration (MBA) de la Universidad de Chile. Más de 20 años de experiencia liderando equipos en materias de Control de Gestión, Administración, y Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión Privada.

Mario Burbano Polanco, Ingeniero en Finanzas y Auditoría, CLP de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE (Quito, Ecuador) Master of Business Administration (MBA) de la Universidad de Chile. Más de 10 años de experiencia liderando equipos en materias de Administración, Contabilidad, Operaciones y Finanzas.

Figura No. 3: Estructura Funcional y Dependencia Jerárquica del equipo gestor



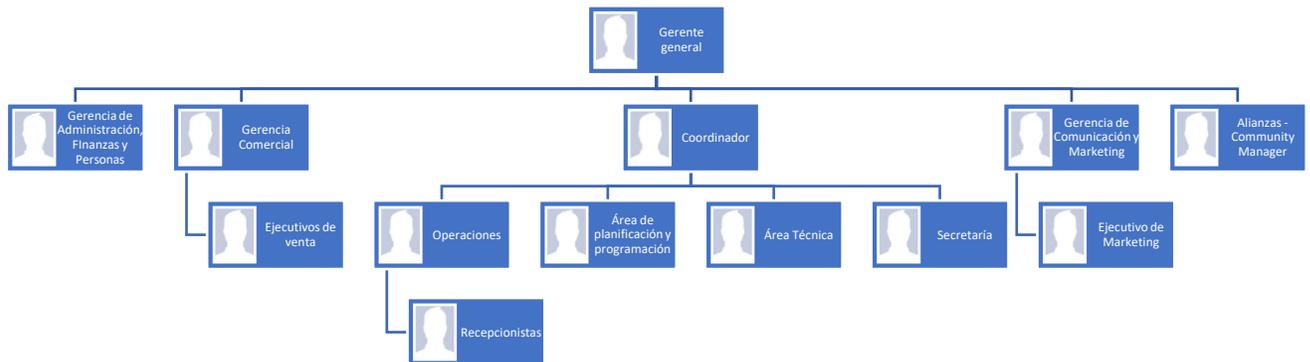
Fuente: Elaboración propia

Para la implementación del Centro Maule - CEM, Ángel Alburquenque será el Líder de Proyecto, reportando directamente a los inversionistas en cuanto al avance en la implementación del proyecto, complementariamente Mario Burbano estará bajo las funciones de Ingeniero de Proyecto, llevando una relación directa con los proveedores, organismos reguladores y partes interesadas en la implementación del proyecto, responsable de asegurar los plazos y estándares requeridos al respecto.

6.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional propuesta para la operación del Centro Maule - CEM es la siguiente:

Figura No. 4: Organigrama del Centro Maule - CEM



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se detalla la dotación y características de cada uno de los cargos:

Tabla 6: Dotación de personal

Cargo / Área	Dotación	Habilidades y requisitos	Principales funciones
<i>Gerencia General</i>	1 persona	<ul style="list-style-type: none"> Ingeniero Comercial, Industrial, Administración Hotelera o carreras afines. Pensamiento crítico, comunicación, creatividad y autocontrol Deseable posgrado, con 10 años mínima de experiencia laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> Maximizar el valor creado para los accionistas Aprobar la estrategia de la empresa y controlar su implementación. Liderar la implementación de la estrategia de la compañía. Reportar al Directorio estados de situación financiera e información respecto de marcha de la empresa.
<i>Alianzas</i>	1 persona		<ul style="list-style-type: none"> Gestionar alianzas y estrategias comerciales que favorezcan los indicadores financieros de la compañía.
<i>Coordinador</i>	1 persona	<ul style="list-style-type: none"> Poder de decisión sobre las áreas de dependencia directa Conocimiento sobre administración de proyectos y/o gestión cultural y/o posicionamiento de imagen pública. Deseable conocimiento de sectores de las artes escénicas, cine y cultura en general. 	<ul style="list-style-type: none"> Velar por el cumplimiento de la planificación anual del Centro Cultural. Organizar y resolver los aspectos de planificación, programación y de soporte financiero del Centro Cultural. Organiza y controla el Programa de Usos y los Convenios de Colaboración. Administra los recursos del Centro Cultural y los vincula con el Plan de Operaciones. Ser un rostro visible y cordial, cercano a la comunidad. Gestionar una adecuada Programación de Actividades y velar por el cumplimiento de fechas y compromisos.
<i>Gerencia comercial</i>	3 personas	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia en el rubro, conocimiento de la industria. Capacidad para administrar, formar y motivar a un equipo de personal de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> Planificar, dirigir y evaluar las operaciones estratégicas de para la venta y concesiones dentro del Centro Cultural: Manejar al personal asignado de y asignarles tareas a los ejecutivos de venta enfocadas a la estrategia de ventas planeada y aprobada.
<i>Administración, Finanzas y Personal</i>	1 persona	<ul style="list-style-type: none"> Ingeniero en Administración de Empresas, Contador Auditor o carrera a fin. 	<ul style="list-style-type: none"> Administrar y controlar los recursos financieros de la empresa, proveyendo de información oportuna para a la toma de decisiones.

Cargo / Área	Dotación	Habilidades y requisitos	Principales funciones
		<ul style="list-style-type: none"> • 5 años mínima de experiencia laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar los procesos de compras, servicios e infraestructura requeridos por el restaurante. • Administrar el proceso de pago de remuneraciones y beneficios al personal.
<i>Planificación y programación</i>	2 personas	<ul style="list-style-type: none"> • Poder de decisión en el área de responsabilidad del cargo • Conocimiento sobre desarrollo cultural con competencias en planificación y producción de proyectos artísticos y culturales y/o posicionamiento de la circulación de las artes de la representación, el cine y cultura en general. • Conocimiento sobre las fuentes de financiamiento cultural con competencias en la formulación de proyectos, ejecución programática y gestión cultural. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar y ejecutar la planificación anual del Centro Cultural • Su tarea principal será construir una programación y oferta que atraiga a una audiencia amplia, y que convoque a todos los sectores de la comunidad. • Coordina todo lo concerniente a la programación, talleres y servicios. • Promueve, gestiona y dicta talleres de formación en el campo de la cultura o mediante convenios de colaboración que se suscriban. • Elabora y entrega informes de las actividades desarrolladas que están bajo su responsabilidad. • Entrega al Coordinador del Centro Cultural una planificación anual de actividades.
<i>Área Técnica</i>	2 personas	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento técnico sobre desarrollo artístico cultural, con competencias en la ejecución escénica de los proyectos y/o el montaje y realización de las artes de la representación, el cine y cultura en general. • Deseable la experiencia en producción y/o escenotécnica para centros culturales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proveer soporte técnico a las actividades y eventos anuales del Centro Cultural • Trabaja con una gran independencia y ejerce un juicio independiente en la realización de una amplia variedad de funciones: <ul style="list-style-type: none"> - Opera, mantiene y protege los activos técnicos del Centro Cultural, incluyendo la supervisión del uso de la iluminación, sonido, equipo de comunicaciones, y el mantenimiento de las instalaciones y el inmueble. - Determina los apoyos técnicos necesarios para exhibiciones, eventos y espectáculos presentados en las instalaciones según fichas técnicas de producción. - Diseña, mantiene y opera los sistemas de iluminación y sonido el Centro Cultural.

Cargo / Área	Dotación	Habilidades y requisitos	Principales funciones
			<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda en el reclutamiento, la capacitación y la asignación de voluntarios o personal técnico derivada de la oferta cultural del Centro Cultural. • Ayuda con la preparación y control de los presupuestos de producción, mantiene el inventario y los suministros pedidos especializados. • Asiste a los ensayos con el fin de supervisar y ayudar en los aspectos técnicos de los montajes requeridos. • Formula recomendaciones con respecto a las compras y adquisiciones de equipos • Mantiene habilitados los accesos a salas de ensayo, talleres o auditorio. Supervisa reparaciones menores y procesos de mantenimiento preventivo de equipos, inventario de los suministros y la subcontratación de obras que se requieran para el inmueble.
Secretaría	1 persona	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable del cumplimiento de la agenda del Centro • Vinculación profesional al medio externo de la Corporación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proveer soporte técnico a las actividades y eventos anuales del Centro Cultural. • Atender las comunicaciones telefónicas del Centro Cultural con los entes externos. • Realizar trámites administrativos y de archivo de la documentación del Centro Cultural. • Elaborar los documentos de respuestas a inquietudes de personas y organismos interesados y vinculados
Comunicación y Marketing	2 personas	<ul style="list-style-type: none"> • Ser analítico y creativo. • Tener facultades interpersonales y de comunicación. • Poseer agilidad para adaptarse rápidamente a los cambios. • Transmitir empatía y optimismo. • Contar con la capacidad de trabajar en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir en conjunto con la gerencia general las estrategias de comunicaciones y marketing del Centro Cultural, las implementa y evalúa anualmente. • Supervisar la generación de contenidos, dándoles unidad a los distintos soportes • Anticipar posibles crisis comunicacionales para la corporación. • Responsable de las comunicaciones internas

Fuente: Elaboración propia

6.3 Incentivos y compensaciones

A contar del año 2, el plan de incentivos y compensaciones por cada cargo se presenta a continuación:

Tabla 7: Estructura de Incentivos y compensaciones

Área	Cargo	Estructura de renta	Bono	Renta bruta (CLP)
Gerencia general	Gerente general	Fijo + variable	En función al cumplimiento de KPI's del Centro Maule - CEM	3,500,000
Comercial	Gerente comercial	Fijo + variable		2,600,000
Comercial	Ejecutivos de venta	Fijo + variable		1,000,000
Comercial	Ejecutivos de venta	Fijo + variable		1,000,000
Operaciones	Jefe de Operaciones	Fijo		1,100,000
Coordinador	Jefe de área	Fijo + variable		1,200,000
Comunicaciones y Marketing	Gerente de Marketing y Comunicaciones	Fijo		2,000,000
Comunicaciones y Marketing	Ejecutivo de Marketing	Fijo		1,200,000
Alianzas	Community Manager	Fijo + variable		1,200,000
Administración, Finanzas y Personal	Jefe de área	Fijo		1,800,000
Planificación y programación	Jefe de área	Fijo + variable		1,300,000
	Asistente	Fijo		640,000
Área Técnica	Jefe de área	Fijo + variable		1,100,000
	Asistente	Fijo		480,000
Secretaría	Jefe de área	Fijo		400,000
Operaciones	Recepcionista	Fijo		600,000
Operaciones	Recepcionista	Fijo		600,000
			Total	21,720,000

Fuente: Elaboración propia

Todos los cargos están sujetos a la obtención de un bono anual, el cual será determinado en función al cumplimiento de los márgenes operacionales resultantes del Centro Maule, en función a las metas establecidas a principios de año, el cálculo de este bono está dado en función al sueldo bruto anual (o equivalente a los meses de servicio), por el porcentaje correspondiente, según la siguiente tabla:

Tabla 8: Escala de asignación de bono anual

Porcentaje de cumplimiento sobre el Margen Operacional		% de Bono
-4000.00%	69.49%	0%
69.50%	80.49%	60%
80.50%	90.49%	70%
90.50%	95.49%	80%
95.50%	98.49%	92%
98.50%	100.49%	100%
100.50%	104.49%	108%
104.50%	108.49%	120%

Fuente: Elaboración propia

Varios cargos percibirán un porcentaje sobre los ingresos del Centro Maule como remuneración variable, tomando en consideración que están a cargo de las áreas principales del Centro.

La Administración definirá un conjunto de beneficios monetarios y no monetarios que buscarán recompensar e incentivar a sus colaboradores a través de la satisfacción de necesidades complementarias y tendrán como objetivo constituir un mecanismo de reconocimiento y retención:

- Seguro complementario de salud
- Entrada liberada para acceder y compartir en familia la experiencia Centro Maule
- Bonos de producción trimestrales
- Capacitaciones y acceso a cursos universitarios para ampliar estudios (becas para colaboradores)
- Plan de carrera y ascensos internos
- Fiesta familiar anual para hijos de funcionarios y sus familias

VII. PLAN FINANCIERO

7.1 Supuestos

- La evaluación se realiza por un periodo de 5 años, comenzando actividades en enero 2021
- Respecto a inflación, se considera 3% anual para la variación de ingresos, costos y gastos anuales.
- Debido al nivel de uso del equipamiento, estos serán depreciados por un período de 2 años en promedio, de tal forma que puedan ser renovados; para el caso de las adecuaciones, éstas serán depreciadas según el período de contrato de arrendamiento del inmueble, es decir, por 5 años.
- Impuesto a la renta se considera de 27% para todos los periodos.2
- Se consideró un monto de mantenciones y reparaciones creciente en un 10% anual

7.2 Estimación de ingresos

Se consideran los siguientes ingresos, de acuerdo con lo establecido en la sección 4.3:

Tabla 9: Estimación de ingresos

	Tipo de ingreso	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Entradas Generales	124,234,255	298,162,212	357,794,654	393,574,120	440,803,014
2	Entradas Sala de Cine y Exposiciones Audiovisuales	59,220,620	142,129,488	159,185,027	175,103,529	196,115,953
3	Socios	22,928,275	55,027,860	59,980,367	65,978,404	75,215,381
4	Arriendos A	16,200,000	38,880,000	41,329,440	44,222,501	48,644,751
5	Arriendos B	17,500,000	42,000,000	46,200,000	51,282,000	57,435,840
6	Publicidad	65,960,015	158,304,036	166,219,238	171,205,815	179,766,106
7	Cafetería	238,029,620	571,271,088	656,961,751	722,657,926	758,790,823
8	Tienda	177,805,255	426,732,612	503,544,482	563,969,820	609,087,406
9	Revista	35,847,835	86,034,804	91,196,892	98,492,644	102,432,349
	Venta anual	757,725,875	1,818,542,100	2,082,411,852	2,286,486,759	2,468,291,622

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10: Estimación de ingresos mensualizado - Año 1

	Item	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
1	Entradas Generales	11,294,023	13,552,828	14,908,111	16,697,084	23,375,917	18,700,734	20,570,807	24,684,969
2	Entradas Sala de Cine y Exposiciones Audiovisuales	5,383,693	6,029,736	6,632,709	7,428,635	9,805,798	8,320,071	9,152,078	12,080,743
3	Socios	2,084,389	2,126,076	2,232,380	2,544,913	2,926,650	3,219,316	3,380,281	3,718,309
4	Arriendos A	1,472,727	1,506,600	1,612,062	1,773,268	5,325,124	1,950,595	2,087,137	4,180,535
5	Arriendos B	1,590,909	1,654,545	1,836,545	2,056,931	8,227,724	2,303,763	2,557,177	5,114,353
6	Publicidad	5,996,365	6,296,183	6,485,069	6,809,322	7,149,788	7,149,788	7,364,282	7,732,496
7	Cafeteria	21,639,056	24,884,915	26,875,708	28,219,493	32,452,417	29,630,468	31,111,991	35,778,790
8	Tienda	16,164,114	16,972,320	18,669,552	20,909,898	23,000,888	21,118,997	22,174,947	25,589,093
9	Revista	3,258,894	3,454,428	3,730,782	3,880,013	4,112,814	4,035,214	4,358,031	4,619,513
	Venta anual	\$ 68,884,170	\$ 76,477,631	\$ 82,982,918	\$ 90,319,558	\$ 116,377,121	\$ 96,428,945	\$ 102,756,731	\$ 123,498,801

Fuente: Elaboración propia

7.3 Estructura de costos

Los costos operacionales han sido definidos considerando porcentajes de participación respecto a las ventas, basados en información de la Industria (otros Centros Culturales dentro del país), sin embargo, éstos incluyen principalmente lo siguiente:

Tabla 11: Estructura de costos

Rubro	Área	Cargo
Terceros	Productoras	Terceros
	Artistas	
	Concesiones	
	Presentadores	

Fuente: Elaboración propia

7.4 Inversión

a) La inversión inicial es de CLP\$ 61,802,000, según el siguiente detalle:

Tabla 12: Inversión

<i>Inversión</i>	<i>Valor</i>
<i>Adecuación en inmueble arrendado</i>	53,265,000
<i>Equipamiento</i>	5,000,000
<i>Insumos de oficina</i>	1,200,000
<i>Materiales varios</i>	537,000
<i>Página web</i>	1,300,000
<i>Creación de empresa</i>	500,000
Total	61,802,000

Fuente: Elaboración propia

b) Se considera durante el desarrollo del proyecto, los siguientes valores de reinversión para renovación y ampliación en equipamiento, según el siguiente detalle:

Tabla 13: Inversión durante el desarrollo del proyecto

<i>Reinversión</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
<i>Adecuaciones</i>		7,500,000	8,625,000	10,091,250	12,008,588
<i>Equipamiento</i>	500,000	6,500,000	700,000	7,300,000	1,000,000
Total	500,000	14,000,000	9,325,000	17,391,250	13,008,588

Fuente: Elaboración propia

El total de la inversión en adecuaciones y equipamiento durante el periodo de los 5 años llega a CLP\$54 millones. No se consideran valores residuales para el equipamiento, debido al nivel de uso que estos tendrían.

7.5 Estado de resultados

Se realizó una proyección mensual de estado de resultado para los 5 primeros años, que se detalla a continuación:

Tabla 14: Estado de resultados anual

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos netos por ventas	757,725,875	1,818,542,100	2,082,411,852	2,286,486,759	2,468,291,622
Costo de ventas	352,760,777	783,985,863	900,725,737	988,281,489	1,075,634,109
Utilidad bruta	404,965,098	1,034,556,237	1,181,686,115	1,298,205,270	1,392,657,513
Gastos de administración y ventas	383,800,000	813,577,480	865,607,341	920,766,748	988,429,542
Sueldos y salarios	100,800,000	260,640,000	268,459,200	276,512,976	284,808,365
Honorarios a terceros	150,000,000	417,205,480	451,871,981	488,108,547	533,305,172
Arriendo	55,200,000	57,960,000	60,858,000	63,900,900	67,095,945
Materiales de oficina y otros	14,400,000	14,832,000	15,276,960	15,735,269	16,207,327
Mantenimiento y reparación	48,000,000	54,240,000	61,291,200	69,259,056	78,262,733
Gastos de marketing y publicidad	15,400,000	8,700,000	7,850,000	7,250,000	8,750,000
Resultado operacional	21,165,098	220,978,757	316,078,774	377,438,522	404,227,971
Depreciación	13,403,000	18,528,000	19,003,000	24,448,625	37,107,213
Utilidad / Pérdida antes de impuesto	7,762,098	202,450,757	297,075,774	352,989,897	367,120,758
Impuesto a la renta	2,095,766	54,661,704	80,210,459	95,307,272	99,122,605
Utilidad / Pérdida del ejercicio	5,666,332	147,789,053	216,865,315	257,682,625	267,998,153

Fuente: Elaboración propia

7.6 Inversión en capital de trabajo (KT)

La inversión en capital de trabajo necesario para cubrir el déficit operacional corresponde a CLP\$150 millones para cubrir el funcionamiento del Centro Maule - CEM hasta el mes 5, según el siguiente detalle (Ingresos y egresos incluyen IVA):

Tabla 15: Déficit operacional

Período	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Ingresos por venta	-	-	-	-	45,084,690	52,749,087
Costo de ventas	-	-	-	-	21,631,866	25,309,284
Gasto de Adm. y Ventas	20,689,167	20,689,167	38,539,167	38,539,167	38,539,167	38,539,167
Resultado operacional	-20,689,167	-20,689,167	-38,539,167	-38,539,167	-15,086,343	-11,099,364
Resultado operacional acumulado	-20,689,167	-41,378,333	-79,917,500	-118,456,667	-133,543,010	-144,642,373
Período	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos por venta	63,298,904	79,123,630	119,476,681	137,398,183	167,625,783	236,936,834
Costo de ventas	30,371,140	37,963,925	57,325,527	65,924,356	80,427,714	113,683,513
Gasto de Adm. y Ventas	38,539,167	38,539,167	38,539,167	38,539,167	38,539,167	38,539,167
Resultado operacional	-5,611,403	2,620,538	23,611,987	32,934,660	48,658,902	84,714,154
Resultado operacional acumulado	-150,253,776	-147,633,238	-124,021,250	-91,086,590	-42,427,688	42,286,467

Fuente: Elaboración propia

7.7 Tasa de descuento

Se calcula la tasa de descuento para flujo a 5 años

Tabla 16: Tasa de descuento

Modelo CAPM: $E(r_i) = r_f + \beta_i \times [E(R_m) - R_f]$			
Tasa de descuento: $E(r_i) = r_f + \beta_i \times [E(R_m) - R_f] + PPL + PRSU$			
Variable	Descripción	Valor	Fuente
E(Ri)	Tasa de descuento a 5 años	15.83%	
Rf	Tasa libre de riesgo	1.50%	Se considera el BCP a 5 años, a Julio 2020 https://si3.bcentral.cl/Informativodiario/secure/main.aspx
β_i	Beta patrimonial sin deuda	1.33	Betas by Sector (US): Entertainment (julio 2020) http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
E(Rm)-Rf	Premio por riesgo de mercado	6.26%	Country Default Spreads and Risk Premiums (julio 2020) http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
PPL	Premio por liquidez	4%	Tasas máximas utilizadas en Planes de Negocio de la Universidad de Chile, se toma mayor valor para efecto de una mayor exigencia al proyecto
PRSU	Premio por riesgo Start Up	2%	

Fuente: Elaboración propia

7.8 Flujo de caja

Para iniciar el proyecto se necesita un requerimiento inicial de CLP\$213 millones. Durante los 5 años genera flujo positivo, alcanzando al quinto año un flujo de caja de CLP\$154 millones. El resultado obtenido brindó VAN de CLP\$273 millones, TIR 49.74% y Payback de 2.23 años.

Tabla 17: Flujo de caja a 5 años

	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad / Pérdida del ejercicio	-	5,666,332	147,789,053	216,865,315	257,682,625	267,998,153
+ Depreciación	-	13,403,000	18,528,000	19,003,000	24,448,625	37,107,213
- Inversión	-62,302,000	-14,000,000	-9,325,000	-17,391,250	-13,008,588	-
- Inversión en Capital de trabajo	-150,253,776	-	-	-	-	-
+ Devolución de Capital de trabajo	-	-	-	-	-	-150,253,776
Flujo de caja	-212,555,776	5,069,332	156,992,053	218,477,065	269,122,662	154,851,589
Período de recuperación	-212,555,776	-207,486,444	-50,494,391	167,982,674	437,105,336	591,956,925
VAN (\$)	273,257,465				Tasa	15.83%
TIR	49.74%					
PAYBACK	2.23					

Fuente: Elaboración propia

7.9 Flujo de caja a perpetuidad

Para el cálculo del flujo de caja a perpetuidad, se calculó de la tasa de descuento a perpetuidad como tasa libre riesgo (Rf) de bonos del Banco Central en UF a 30 años, modificado a moneda nominal, dando como resultado un VAN de CLP\$1,058 millones, TIR 82.2% y Payback de 2.23 años.

Tabla 18: Flujo de caja a 5 perpetuidad

	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad / Pérdida del ejercicio	-	5,666,332	147,789,053	216,865,315	257,682,625	267,998,153
+ Depreciación	-	13,403,000	18,528,000	19,003,000	24,448,625	37,107,213
- Inversión	-62,302,000	-14,000,000	-9,325,000	-17,391,250	-13,008,588	-
- Inversión en Capital de trabajo	-150,253,776	-	-	-	-	-
+ Flujos a perpetuidad	-	-	-	-	-	1,741,685,625
Flujo de caja a perpetuidad constante	-212,555,776	5,069,332	156,992,053	218,477,065	269,122,662	2,046,790,991
Período de recuperación	-212,555,776	-207,486,444	-50,494,391	167,982,674	437,105,336	2,483,896,327
VAN (\$)	1,057,806,994				Tasa	18.28%
TIR	82.20%					
PAYBACK	2.23					

Fuente: Elaboración propia

7.10 Capital requerido

Las fuentes de financiamiento para iniciar la puesta en marcha del proyecto serán a través de capital propio para la inversión inicial (en un 100%), y aportes para capital de trabajo de 4 socios, por un monto de CLP\$37,563,444 cada uno.

Tabla 19: Capital requerido

Requerido	Inicial
Inversión inicial (propio)	62,302,000
Inversión en capital de trabajo	150,253,776
Total requerido	212,555,776
Aporte Socio 1	37,563,444
Aporte Socio 2	37,563,444
Aporte Socio 3	37,563,444
Aporte Socio 4	37,563,444

Fuete: Elaboración propia

7.11 Balance proyectado

A continuación, se presenta el balance proyectado para los primeros 5 años de operación del Centro Maule - CEM, comenzando en el año 1 con Activos por CLP\$244 millones y finalizando al año 5 con CLP\$652 millones.

Los cinco años de operación se registra utilidad, empezando el primero año con CLP\$6 millones y cerrando el quinto año con una utilidad neta de CLP\$268 millones.

Los primeros 2 años no hay retiro de dividendos. El tercer año se produce el primer retiro de dividendos por CLP\$200 millones y el año 4 se retiran por CLP\$400 millones.

Tabla 20: Balance proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja y bancos	193,061,047	400,809,098	454,572,786	336,148,700	634,210,319
Cuentas por cobrar	5,662,828	13,590,786	14,750,981	16,148,290	18,129,597
Total activo corriente	198,723,874	414,399,884	469,323,767	352,296,991	652,339,916
Costo PPE	58,765,000	72,765,000	82,090,000	99,481,250	112,489,838
Dep. Acum. PPE	-13,403,000	-31,931,000	-50,934,000	-75,382,625	-112,489,838
Total activo no corriente	45,362,000	40,834,000	31,156,000	24,098,625	-
Total Activos	244,085,874	455,233,884	500,479,767	376,395,616	652,339,916
Cuentas por pagar	8,208,000	19,006,619	20,509,199	22,080,378	24,016,045
Provisiones y retenciones	15,560,000	15,554,400	16,883,632	18,448,865	20,644,012
Impuestos por pagar	2,095,766	54,661,704	80,210,459	95,307,272	99,122,605
Total Pasivo corriente y total Pasivo	25,863,766	89,222,723	117,603,290	135,836,515	143,782,662
Capital pagado	212,555,776	212,555,776	212,555,776	212,555,776	212,555,776
Utilidad / Pérdida acumulada	-	5,666,332	153,455,385	170,320,700	28,003,325
Utilidad / Pérdida del ejercicio	5,666,332	147,789,053	216,865,315	257,682,625	267,998,153
Pago de dividendos	-	-	-200,000,000	-400,000,000	
Total Patrimonio	218,222,108	366,011,161	382,876,476	240,559,101	508,557,254
Total Pasivo más Patrimonio	244,085,874	455,233,884	500,479,767	376,395,616	652,339,916

Fuente: Elaboración propia

7.12 Principales ratios financieros

De acuerdo con la siguiente tabla, los ingresos son crecientes en todos los periodos, destacando el crecimiento del año 2 y año 5. Se ve un incremento en la utilidad sobre las ventas, comenzando el año 1 con ganancias del 1%, alcanzando a un 11% al año 5.

Tabla 21: Principales ratios financieros

Ratio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por venta	757,725,875	1,818,542,100	2,082,411,852	2,286,486,759	2,468,291,622
Resultado operacional (EBITDA)	21,165,098	220,978,757	316,078,774	377,438,522	404,227,971
Variación anual de ventas	0%	140%	15%	10%	8%
Utilidad bruta / Ventas	53%	57%	57%	57%	56%
Utilidad operacional / Ventas	3%	12%	15%	17%	16%
Utilidad neta / Ventas	1%	8%	10%	11%	11%
Utilidad neta / Patrimonio (ROE)	3%	40%	57%	107%	53%
Utilidad neta / Activo total (ROA)	2%	32%	43%	68%	41%
Razón corriente	7.68	4.64	3.99	2.59	4.54

Fuente: Elaboración propia

7.13 Sensibilización

Disminuyendo captación mensual por afluencia de clientes, que está relacionado con el riesgo de no llegar a las ventas proyectadas, se calcula que con una disminución del 17% en la captación mensual, manteniendo los mismos gastos, el proyecto ya no será rentable, los planes de mitigación para este riesgo están considerados en las proyecciones a través de una fuerte asignación de gastos y costos en comisiones y honorarios para la captación de eventos, a través de fuerza de ventas interna y de productores contratados; de igual forma se considera el aseguramiento de concesiones con entidades gubernamentales.

Tabla 22: Sensibilización disminuyendo el % de captación

Var. Captación	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	VAN	TIR
0%	-212,555,776	5,069,332	156,992,053	218,477,065	269,122,662	154,851,589	273,257,465	49.74%
5%	-212,555,776	-12,486,157	150,722,945	237,991,468	288,079,633	297,487,882	344,942,328	52.61%
10%	-212,555,776	-32,734,412	98,995,133	178,907,163	223,169,370	227,855,007	181,410,219	36.38%
15%	-212,555,776	-52,982,667	47,267,322	119,822,857	158,259,106	158,222,131	17,878,110	18.03%
16%	-212,555,776	-57,032,318	36,921,759	108,005,996	145,277,053	144,295,556	-14,828,312	13.96%
17%	-212,555,776	-61,081,969	26,576,197	96,189,135	132,295,001	130,368,981	-47,534,734	9.71%
18%	-212,555,776	-65,131,620	16,230,634	84,372,274	119,312,948	116,442,406	-80,241,156	5.25%
19%	-212,555,776	-69,181,271	5,885,072	72,555,412	106,330,895	102,515,831	-112,947,578	0.51%
20%	-212,555,776	-73,230,922	-4,460,490	60,738,551	93,348,843	88,589,255	-145,653,999	-4.55%
25%	-212,555,776	-93,479,177	-56,188,302	1,654,246	28,438,579	18,956,380	-309,186,108	-41.77%

Fuente: Elaboración propia

El punto de equilibrio de las dos principales fuentes de ingreso del CEM y su respectiva interpretación se detalla a continuación.

Tabla 23: Punto de equilibrio

<u>Ingresos por visitas al CEM</u>			<u>Ingresos por arrendamiento de espacios</u>		
Costos fijos	a	17,271,334	Costos fijos	a	3,454,267
Costo variable unitario	b	3,195	Costo variable unitario	b	1,271,673
Precio de Venta Unitario	c	5,700 (*)	Precio de Venta Unitario	c	2,210,012
Punto de equilibrio	a/(c-b)	<u>6,895.00</u>	Punto de equilibrio	a/(c-b)	<u>4.00</u>
(*) Ver Numero 4.7			(*) Se consideran precios y costos unitarios por semana		
<p>Interpretación: Para ventas por visitas de 6,895 al mes, la utilidad antes de impuestos debe ser igual a cero, si se llega a menos de este valor se generarían pérdidas operativas, y sobre este número de visitas se empieza a obtener utilidades.</p>			<p>Interpretación: Para arriendos de 4 veces al mes, la utilidad antes de impuestos debe ser igual a cero, si se llega a menos de este valor se generarían pérdidas operativas, y sobre este número de visitas se empieza a obtener utilidades.</p>		

Fuente: Elaboración propia

VIII. RIESGOS CRÍTICOS

Los principales riesgos críticos tienen relación principal con incumplir con la programación (calendario cultural) y no alcanzar las ventas proyectadas, para lo cual se detalla a continuación los planes de mitigación:

Tabla 24: Riesgos Críticos

Riesgo	Aspecto	Plan de mitigación
Incumplir con programación	Cancelación y/o postergación de eventos	Flexibilidad: Establecer planes de compensación a los clientes, que den la flexibilidad necesaria para que ellos decidan que desean mantener el ticket para las nuevas fechas, canjearlo por algún otro servicio o solicitar un reembolso.
		Comunicación efectiva: El Área de Coordinación, junto con el Área de Planificación y Programación del Centro Maule - CEM estarán encargados de coordinar y trabajar en conjunto con la subcontratista de Marketing para que el Centro tenga una presencia activa en redes sociales, informando en tiempo real cualquier tipo de actualizaciones respecto a los eventos del calendario cultural.
Inconvenientes técnicos en eventos	Corte de energía	Estudios previos y aprovisionamiento: Calcular el total de la potencia de los equipos de iluminación, sonido y otros, para saber si la instalación del lugar tiene la capacidad para alimentarlos de energía eléctrica; adicionalmente, contar con generadores de energía que se activen automáticamente a falta de energía, evitando así inconvenientes en las presentaciones.
No llegar ventas proyectadas	Baja captación de clientes	Renta variable: Tal como se indica en la sección 6.3, existen incentivos relacionados con renta variable para el Coordinador y el área de programación que guardan relación directa con mantener un calendario cultural activo y constante todos los meses, y el cumplimiento de esto les permitirá obtener rentas variables en función a los objetivos planteados y alcanzados.

		Modelo de Productores bajo honorarios: Además de contar con un equipo interno encargado de la planificación y programación de eventos culturales, el fuerte de esto vendrá a través del contacto y apoyo de Productores independientes que trabajarán bajo honorarios, determinados y pagaderos de acuerdo con el nivel de eventos concretados durante un período en específico.
	Espacios ociosos por distanciamiento social, menor capacidad	Ordenanza del Ministerio de Salud: Para este caso no existe un plan de mitigación en concreto, ya que está ligado a las determinaciones emitidas por el Gobierno de turno; sin embargo, el Centro Maule - CEM contará con todas las medidas de seguridad establecidas, de tal forma de no convertirse en un foco de contagio por la aglomeración de gente.
Económico	Problemas con flujo de efectivo	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitar de forma previa a la implantación, financiamiento en todos los Bancos de la plaza (apertura de líneas de crédito). - Evaluar la incorporación de inversionistas adicionales (de ser necesario) con objeto de apoyar en el crecimiento por concepto de ampliación o apertura de nuevos Centros Culturales en la Región y sus alrededores.
Social y legal	Incumplimiento de regulaciones	Asesoría legal: Se contará con el apoyo de servicios profesionales mensuales de abogados, quienes velarán por el cumplimiento de todas las regulaciones aplicables para el Centro Maule.
Tecnológico	Sistemas de calidad	Subcontratación de servicios: El área de Mantenimiento, Reparación y Limpieza será subcontratada para trabajar on-site en el Centro Cultural, de tal forma de asegurar el correcto funcionamiento y presentación de la infraestructura; de igual forma en cuanto a las plataformas sistemáticas para uso de los clientes, éstas serán monitoreadas y administradas por terceros bajo la modalidad de trabajo on-site en las oficinas del Centro Cultural.
Ecológico	Responsabilidad medioambiental	

Fuente: Elaboración propia

IX. PROPUESTA INVERSIONISTA

El proyecto Centro Maule - CEM considera la instalación de un centro cultural para un público perteneciente a los segmentos ABC1, C2 y C3, hombres y mujeres entre 15 y 64 años en la ciudad de Talca región del Maule.

Se logró determinar que existe una demanda potencial, no existiendo oferentes capaces de satisfacer las múltiples preferencias de los consumidores locales, en aspectos como amplia variedad de servicios, precios, horarios, ubicación y calidad. Centro Maule contará con un horario de funcionamiento de lunes a viernes de 08h30 a 21h00 y los sábados y domingos de 09h30 a 21h00. En el mediano plazo se evaluará la apertura de sucursales en otras ciudades de Chile, se proyectan 305 mil visitas al primer año de operación y llegar a un incremento anual sobre el 11% con costos variables proporcionales.

Algunos Indicadores se detallan a continuación:

- Se estima un margen promedio de venta de un 56% y una utilidad neta promedio de un 12% sobre las ventas considerando los 5 años del proyecto.
- El proyecto CEM presenta un flujo de efectivo a 5 años que refleja una tasa de descuento del 15.83%.
- VAN sin anualidad de CLP\$273 millones y TIR sin anualidad del 49.74%
- Se espera una recuperación de inversión al segundo año de operación y financiamiento 100% con capital propio sin incurrir en créditos bancarios

Los análisis, investigaciones y visitas a terreno demuestran un proyecto rentable y atractivo para los inversionistas, el proyecto requiere de una inversión total de CLP\$212 millones de los cuales CLP\$150 millones corresponderán a capital de trabajo y CLP\$62 millones a inversión inicial con capital propio. La sociedad CEM Centro Maule estará compuesta por un máximo de 4 socios con equivalente nivel de inversión.

El porcentaje de participación de los inversionistas está determinado en función a la valoración del proyecto, determinado en cinco veces el EBITDA del año 5 y la relación con un retorno compuesto sobre el valor de aporte de los socios del 30% anual, resultando en un 6.9% por cada uno, un resumen del cálculo se detalla a continuación:

Tabla 25: Participación societaria

EBITDA	2,021,139,853
Retorno (30%)	Aporte
	37,563,444
11,269,033	48,832,477
14,649,743	63,482,220
19,044,666	82,526,886
24,758,066	107,284,952
32,185,486	139,470,438
Participación	6.90%

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se proyecta retiro de dividendos para los años 3 y 4 por CLP\$200 millones y CLP\$400 millones, respectivamente. Dentro de los planes de la Administración está la expansión en la región y alrededores, para lo cual en el año 6 se espera reinvertir capital con este fin, en la que los socios formarían parte.

X. CONCLUSIONES

Al término de este proyecto se logró llegar a las conclusiones del ámbito operacional y financiero que a continuación se incluyen:

- En cuanto a la evaluación económica financiera del proyecto, sus principales indicadores son el VAN sin anualidad de CLP\$273 millones y TIR sin anualidad del 49.74%, por lo que es un proyecto atractivo y rentable.
- Los resultados arrojados por el estudio financiero del CEM muestran viabilidad a corto y mediano plazo pues la inversión es recuperada proyectando ganancias económicas hasta el quinto año de funcionamiento.
- Esta idea de negocio asociada a la implementación de este Centro Cultural nos proporciona información de viabilidad económica y técnica, y nos da seguridad sobre la factibilidad de una estrategia de expansión en otras ciudades o regiones.

Las conclusiones relacionadas con el ámbito de la oportunidad de mercado e industria se incluyen en el capítulo 10 de la Parte 1 del Plan de negocio.

XI. BIBLIOGRAFÍA

11.1 Medios físicos

- Finanzas Corporativas, Carlos Maqueira
- Dirección de Marketing - 14a Edición, Kotler Keller
- Generación de Modelos de Negocio - 11a Edición, Alexander Osterwalder y Yves Pigneur
- Introducción a la Gestión e Infraestructura de un Centro Cultural Comunal, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes
- Política Cultural Regional (Maule) 2017 - 2022, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes
- Proceso Participativo para Diseño de Políticas Culturales Regionales, Gobierno de Chile

11.2 Medios electrónicos

- <http://www.sii.cl/>
- <https://www.cultura.gob.cl/>
- <https://www.chileestuyo.cl/regiones/region-del-maule/>
- <https://www.gob.cl/regiones/region-del-maule/>
- <https://www.gam.cl/>
- <https://www.bcentral.cl/>
- <https://www.tripadvisor.cl/>
- <https://www.portalinmobiliario.com/>
- http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctrypre.html

XII. ANEXOS

12.1 Industria en otros Países

	ESPAÑA		ARGENTINA	CHILE
	Madrid	Barcelona	Buenos Aires	Santiago
Fuente	https://www.mataderomadrid.org/descubre#anchor-10	https://www.lapedrera.com/es/home	http://www.centroculturalrecoleta.org/	https://www.gam.cl/
Nombre	Matadero Madrid	La Casa Milà – La Pedrera	Centro Cultural Recoleta	GAM
Generalidades	Matadero Madrid es un centro internacional de cultura y de creación artística del Ayuntamiento de Madrid	Ofrece a los visitantes la posibilidad de conocer la vida del arquitecto, a través de espacios interactivos como el ático del edificio. El edificio acoge un auditorio y una sala de lectura, donde se ofrecen continuamente actividades, desde conciertos hasta talleres educativos i programaciones de cine.	El Centro Cultural Recoleta es un espacio vivo y participativo para adolescentes y jóvenes que apuesta a la convivencia en la diversidad y que impulsa los movimientos artísticos del país y del mundo desde hace más de tres décadas. Hay salas permanentes dedicadas a los adolescentes, al hip-hop, al dibujo, una zona de estudio, un espacio de ocio y recreación, un bar y una tienda de objetos de diseño argentino contemporáneo, además de la Terraza, el Cine, el Laboratorio musical, el Centro de investigación, la Residencia para artistas, la Capilla y las salas de exhibición para artes visuales.	Promover el acceso y el encuentro de las personas con el arte y la cultura, a través de experiencias diversas, inclusivas y de calidad, relevando la identidad y significación histórica de GAM. Ser el principal centro cultural nacional y referente internacional en el intercambio de artes escénicas y bienes culturales.
Comentarios visitantes	En El Matadero, hoy en día, puedes hacer casi de todo: visitar exposiciones interesantísimas, tanto de artistas consagrados como de nuevas promesas, acudir a alguno de los muchos eventos que allí se celebran o, en verano, como yo hice, ir a tomar algo por allí. Durante la tarde se abre una terraza en la que se está de maravilla.			
Actividades principales	Exposiciones	1. Uso turístico: edificio abierto al público para visitas diurnas y nocturnas.	Talleres (danza, fotografía, textos breves, crítica de cine, dibujo, actuación)	Teatro
	Teatro	2. Uso cultural y social: centro cultural que acoge exposiciones, conferencias y actividades.	Talleres musicales, enseñanza por géneros musicales	Danza
	Festivales	3. Uso residencial: todavía hay viviendas residenciales de alquiler.	Clases maestras de varios tipos	Música - Micro conciertos
	Música en vivo		Tienda (piezas artesanales, generalmente hechas a mano), productos nacionales, en apoyo a los diseñadores del país	Exposiciones
	Cine y proyectos audiovisuales			Bibliogam - colección de libros, revistas y material audiovisual especializado en teatro, danza, música clásica y popular, ópera, cine, diseño, arquitectura y gestión cultural, disponible en estantería abierta
	Conferencias, conversaciones y talleres			Cuenta con una amplia sala de lectura, una sala multimedia, cinco salas aptas para estudio o reuniones, e internet gratuito.
	Residencias para artistas			Sus dependencias están disponibles para exposiciones, encuentros entre visitantes y creadores, charlas de artistas e investigadores y presentaciones de libros, entre otras actividades.
	Programas educativos y actividades para familias.			Actividades - Talleres (baile, teatro, música), lectura de cuentos
Dirigido a	Todo público	Todo público	Todo público (principalmente adolescentes y adultos)	Todo público

FACTORES DIFERENCIADORES POR CIUDAD

Foco en la cultura en general (música, arte, cine, teatro)			
Arquitectura Terraza para comida y esparcimiento Cine	Arquitectura Conciertos en vivo Espacios interactivos Residencias en el espacio (icónico y con historia) Visitas turísticas guiadas al lugar	Tienda de productos Impulso de movimientos artísticos mundiales Espacios interactivos Temáticos según interés Clases y talleres de enseñanza	Biblioteca Clases y talleres de enseñanza Actividades para niños

12.2 Encuesta

12.2.1 Formato

Basado en la información obtenida de la industria en otros Países (Ver Anexo 12.1), se procedió a preparar una encuesta tomando en cuenta los principales factores comunes, diferenciadores y mejores prácticas, para evaluar la aplicabilidad de éstos en el negocio. A continuación, se presenta el formato desarrollado para la encuesta:

ENCUESTA DE VIABILIDAD

IDEA DE NEGOCIO: Creación de un Centro Cultural, con el fin de brindar diversión y esparcimiento a todo tipo de público.

Después de conocer la idea general del negocio, estarías de acuerdo en:

1. Escoger la región a la que pertenece (donde reside) *

- Aisén del G. Carlos Ibáñez del Campo
- Antofagasta
- Arica y Parinacota
- Atacama
- Biobío
- Coquimbo
- La Araucanía
- Libertador General Bernardo O'Higgins
- Los Lagos
- Los Ríos
- Magallanes y de la Antártica Chilena
- Maule
- Metropolitana de Santiago
- Ñuble
- Tarapacá
- Valparaíso

2. ¿Visitaría el Centro Cultural? *

- Sí
- No

3. ¿Con que frecuencia asistirías en el mes? *

- Una vez
- Dos o tres veces
- Más de tres veces

4. Indique según su interés las ramas de arte de su interés según la actividad: *

	Cine y teatro	Baile (Danza, Ballet)	Música	Artesanía	Grabación	Literatura	Pintura
Talleres							
Salas multipropósito (exposiciones)							
Actividades para niños							

5. Además de las actividades detalladas en la pregunta anterior, indique cuál de las siguientes secciones le gustaría que cuente el Centro

Cultural: *

- Espacios interactivos | Temáticos según interés
- Biblioteca
- Mini museos - Visitas guiadas
- Tienda de productos relacionados con el arte y obras/actividades presentadas en el
- Centro Cultural
- Cafetería
- Otros:

6. ¿Estaría usted dispuesto a obtener una membresía en el Centro Cultural? *

La membresía incluirá beneficios como acceso libre al Centro Cultural, uso libre de salas multipropósito, talleres sin costo, entre otros, dependiendo de la categoría escogida.

- Sí
- No
- Tal vez

7. ¿Qué tan importante consideras las siguientes características a la hora de visitar un Centro Cultural? *

	No es importante	Poco importante	Neutral	Importante	Muy importante
Servicio					
Calidad					
Precio					
Ambiente					
Instalaciones y decoración					
Variedad de actividades					

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por acceder a un centro cultural donde existen diversos servicios culturales, cafetería y tienda de productos locales? *

- menos CLP\$2,000
- entre CLP\$3,000 y CLP\$5,000
- entre CLP\$5,000 y CLP\$7,000
- entre CLP\$7,000 y CLP\$9,000

9. Edad *

- menos de 25 años
- 26 a 35 años
- 36 a 45 años
- 46 a 60 años
- más de 60 años

10. Sexo *

- Hombre
- Mujer
- Prefiero no decirlo

11. Ocupación *

- Estudiante
- Trabajador
- Ambos
- Desempleado
- Jubilado

12.2.2 Resumen General de respuestas a la encuesta

Se circularizó encuestas a través de Google, distribuyéndolas por diferentes plataformas digitales. El total de encuestados ascendió a las 282 personas, de las cuales 131 pertenecen a la Región del Maule, en donde se centra el estudio para el presente Plan de Negocio, obteniendo los siguientes resultados para cada uno de los cuestionamientos:

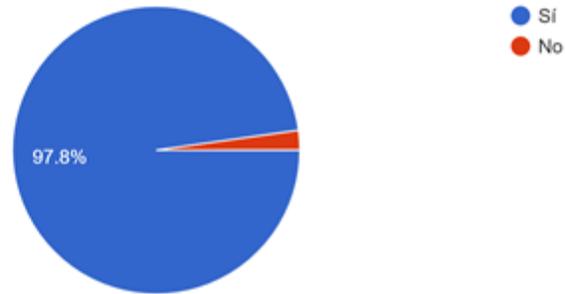
1.

Escoger la región a la que pertenece (donde reside)



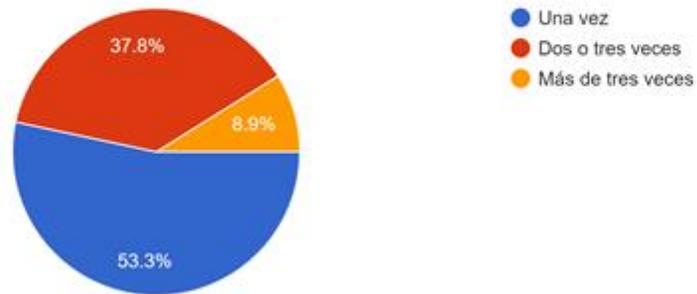
2.

¿Visitaría el Centro Cultural?



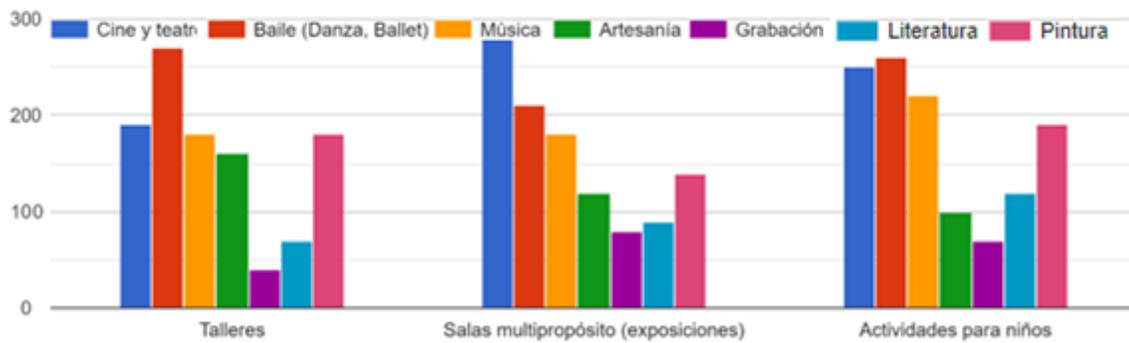
3.

¿Con que frecuencia asistirías en el mes?



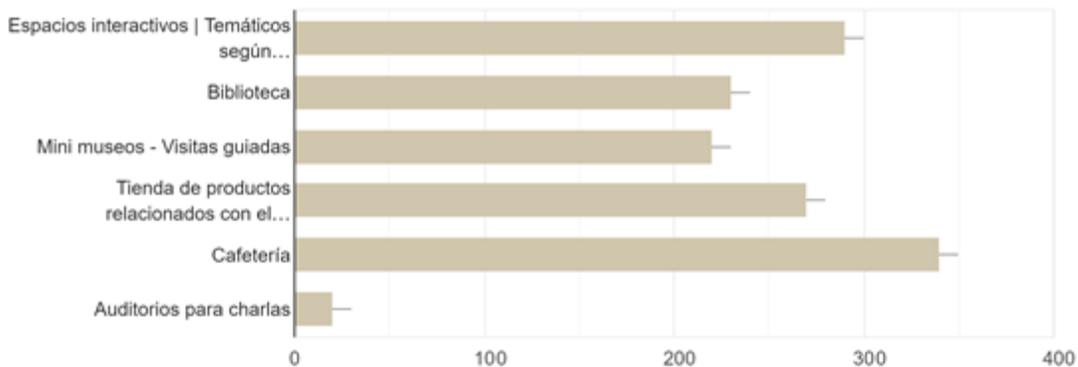
4.

Indique según su interés las ramas de arte de su interés según la actividad:



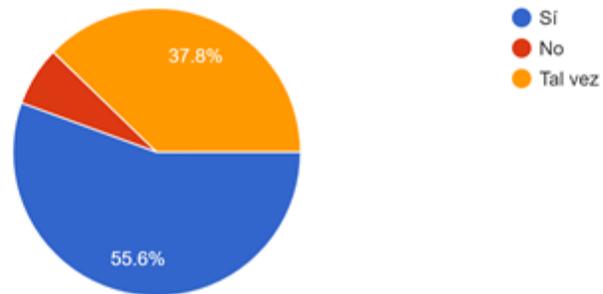
5.

Además de las actividades detalladas en la pregunta anterior, indique cuál de las siguientes secciones le gustaría que cuente el Centro Cultural:



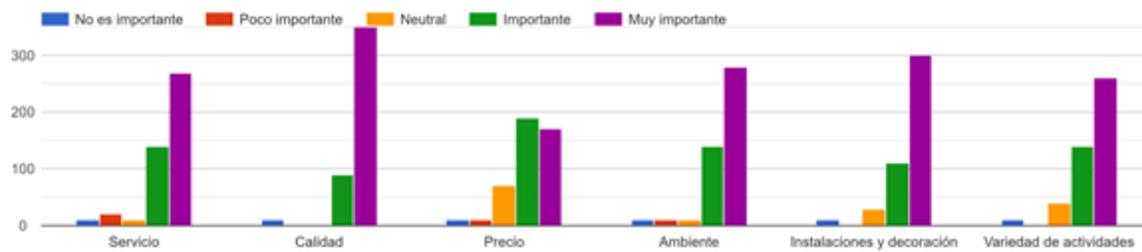
6.

¿Estaría usted dispuesto a obtener una membresía en el Centro Cultural?



7.

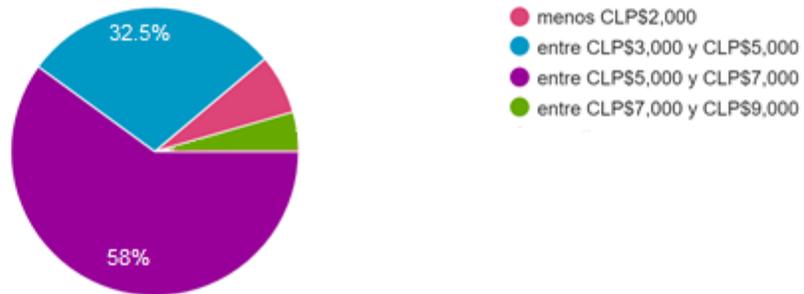
¿Qué tan importante consideras las siguientes características a la hora de visitar un Centro Cultural?



8.

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por acceder a un centro cultural donde existen diversos servicios culturales, cafetería y tienda de productos locales?

45 respuestas



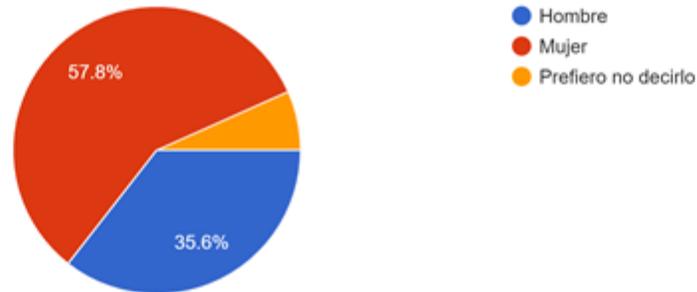
9.

Edad



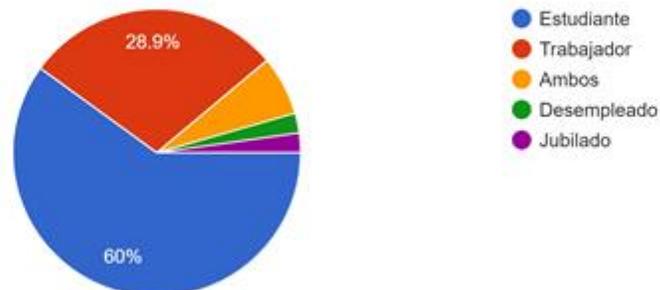
10.

Sexo



11.

Ocupación



12.3 Análisis FODA

12.3.1 Fortalezas

- Innovación de la programación cultural y artística
- Existencia de planes anuales de actividades con objetivos operacionales, estrategias y acciones
- Aplicación transversal de los valores y misión a todas las áreas de actividad del centro cultural

- Existencia de un equipo profesional con equilibrio entre la especialización en las áreas técnicas y logísticas y la diversidad en las áreas de desarrollo dentro del centro cultural
- Infraestructura propia ubicada en el centro de la ciudad de Talca, cercana a la ciudadanía, con gran calidad logística y diversidad de espacios para desarrollar una programación diversificada y segmentada para diferentes públicos y, a su vez, para promover el alquiler (auditorios, sala de exposiciones) y/o concesionar (cafetería), generando ingresos
- Centralidad urbana con efectos sobre el desarrollo económico, la regeneración urbana y la travesía/ocupación del espacio público
- Reconocimiento público del centro cultural como núcleo de la prestación de servicio de cultura al nivel local
- Vinculación en el discurso del acceso y la participación ciudadana con objetivos de carácter social (igualdad de las personas, dignidad, convivencia, etc.)
- Oferta cultural y artística diversificada y estable en formas (espectáculos, performances, festivales, muestras, residencias artísticas, actividades pedagógicas, encuentros, debates, etc.) y expresiones (teatro, danza, música, artes, cine, literatura)
- Existencia de una unidad de servicios educativos
- Gestión profesionalizada, tanto en la administración del equipamiento como en el diseño y realización de proyectos
- Programación y producción artística y cultural diversificada y estable
- Adquisición concienciada de contenidos artísticos
- Operación técnica y logística profesionalizada de espectáculos y otras performances
- Edición y difusión de una agenda con la programación trimestral
- Sitio web y redes sociales

- Cooperación con las Municipalidades de la región y localidad para acogida de iniciativas promovidas por aquel servicio municipal y de otras iniciativas de asociaciones locales apoyadas por el centro cultural
- Cooperación informal con asociaciones locales acogiendo algunas de sus iniciativas

12.3.2 Oportunidades

- Integración del proyecto Centro Maipo en el cuadro orgánico de las Municipalidades de la Región del Maule, lo que permitiría conseguir sostenibilidad
- Colaboración puntual o regular de los demás trabajadores de las Municipalidades en áreas como la comunicación y marketing
- Existencia en la ciudad de escuelas con cursos profesionales dispuestas a colaborar en prácticas dentro del centro cultural
- Explotación comercial del equipamiento, incluyendo la cafetería, optimizando la captación de ingresos a través de canales de información y venta adecuados
- Prestación de servicios de valor añadido en eventos comerciales y de servicios (y alquiler de equipamientos) de producción y operación técnica para eventos de terceros fuera del Centro Cultural
- Concepción y organización (y venta) de fiestas de aniversario para niños, fiestas de cierre de año para escuelas y fiestas/cenas para empresas
- Inclusión de la programación en circuitos de difusión de oferta turística local, regional y nacional
- Cooperación en programa municipal para revitalizar el comercio tradicional y restauración en la vecindad del Centro Cultural
- Existencia de empresas locales con capacidad para colaborar en acciones de patrocinio y compra de espacios para publicidad
- Receptividad a la oferta de conciertos y espectáculos con artistas célebres para llegar a segmentos más amplios de públicos

- Programación de actividades diseñadas por asociaciones y entidades locales
- Creación y promoción de formas de asociacionismo, como, por ejemplo: amigos del teatro, comunidades de espectadores, comunidades de lectores
- Tendencia para prestar más atención a determinados grupos, especialmente los segmentos más vulnerables de la población o aquellos que demuestran pautas más débiles de participación social y cultural
- Necesidad de prestar más atención al entorno social, promoviendo la proximidad, la participación y el diálogo entre colectivos, la negociación y agregación de identidades e intereses y desarrollo de plataformas ciudadanas
- Existencia de interés por el potencial de constitución de asociaciones clave de cooperación multidimensional, a través de redes y/u otras iniciativas de programación cultural y artística
- Alianzas con agentes y artistas, grupos para programación de espectáculos con base en costos y taquilla compartida
- Existencia de nuevos programas de subvención comunitaria que exigen la creación de asociaciones clave (y/o asociaciones informales) con otros centros culturales similares

12.3.3 Debilidades

- Las múltiples dimensiones de la actividad, así como la visión, misión no son bien comunicadas y comprendidas por la generalidad de la población
- Ciertos segmentos de población nos ven como un Centro Cultural que privilegia formas de creación específicas y por eso no acuden
- Ausencia de estrategias de captación de patrocinio y venta de espacios para publicidad

- Inexistencia de un equipo comercial para captación de clientes potenciales para alquiler (y concesión o cesiones) de espacios
- Inexistencia de estrategias de estimulación de ventas (alquiler de espacios)
- No potenciar al máximo todas las potencialidades de las instalaciones
- Costos de estructura, suministros y servicios externos demasiado elevados
- Ausencia de una estrategia para participación de los profesores de las escuelas de la ciudad en la programación, acceso y evaluación de las actividades de los servicios educativos
- Poca atención a determinados colectivos, especialmente los segmentos más vulnerables de la población o aquellos que demuestran pautas más débiles de participación social y cultural
- Aunque en el discurso exista una vinculación del acceso y participación ciudadana (igualdad de las personas, dignidad, convivencia, etc.), verificase la persistencia de desigualdades e irregularidad en el acceso a las actividades del Centro Cultural
- Inexistencia de estrategias de captación y fidelización de públicos
- Débil rendimiento de propuesta de valor, debido a un concepto que no satisface todos los segmentos de públicos/clientes potenciales
- El marketing no es utilizado en su múltiple dimensión de planificación y gestión (plan de comunicación y plan de medios)
- Los canales de comunicación y venta (agenda, folletos, redes sociales y boletería) que se utilicen no son suficientemente rentables
- El potencial interactivo no es suficientemente aprovechado, pues se utiliza solo como plataforma informativa (página web, redes sociales)
- Inexistencia de una cultura de red que fomente asociaciones clave con los demás agentes socioculturales y empresariales de la ciudad.
- Sub-aprovechamiento de iniciativas de cooperación cultural y redes formales e informales de programación

- La cooperación existente con las asociaciones locales tiene un carácter puntual

12.3.4 Amenazas

- Inexistencia en la ciudad de un plan estratégico de cultura proyectando el desarrollo del territorio y de su imagen desde los valores de la cultura y que, al mismo tiempo, establezca las formas y modelos de gestión cultural de los equipamientos culturales y estrategias de sostenibilidad
- Deterioro de la situación social del país, con desempleo creciente y empobrecimiento general de la población
- Recortes financieros disminuyen capacidad de eventuales candidaturas a programas comunitarios de apoyo y la participación en redes
- La economía local (comercio tradicional y restauración) experimenta grandes dificultades
- La necesidad de reducción de los costos de estructura con implicaciones directas en los gastos con mantenimiento de instalaciones y equipamientos, sustitución de materiales diversos podrá perjudicar la calidad de la prestación de servicios y la comodidad de los usuarios
- Eventual disminución de servicios de terceros (vigilancia, limpieza de instalaciones y asistencia de sala) podrá perjudicar la calidad de la prestación de servicios y la comodidad de los usuarios
- Gran vulnerabilidad del consumo cultural debido a la coyuntura socioeconómica
- Creciente individualismo en la sociedad y pérdida de sentido de convivencia colectiva
- Predominio de la llamada “cultura de apartamento” sobre la “cultura de salida”, lo que conlleva a que las personas prefieran quedarse en casa viendo televisión o navegando a través del internet en lugar de salir para ir, por ejemplo, al Centro Cultural

- La necesidad de reducción de costos de producción podrá conllevar a una disminución del valor

12.4 Análisis PORTER

- Amenaza de nuevos competidores (MEDIA) - Hablando en el ámbito local la posibilidad de entrada de nuevos competidores, no podría considerarse como una amenaza, ya que se requiere un alto capital de ingreso, existe mayor posibilidad de que baje la fidelización de clientes, a que entren nuevos competidores, adicionalmente, se podrían dar nuevas alternativas de prestar los servicios en esta industria.
- Poder de negociación de los clientes (BAJA) - Los clientes y usuarios son los encargados de potenciar la competencia entre este tipo de negocios, ya que y esta industria presenta una gran variedad de empresas que prestan servicios específicos y de forma individual de los que presta el CEM.
- Poder de negociación de los proveedores (BAJA) - Existe una gran variedad de proveedores, en donde no existe una concentración por servicio requerido, más bien es disperso en general y dependiente del tipo de actividad/servicio que se requiere.
- Productos o servicios sustitutos (MEDIA) - Los productos sustitutos están diversificados a través de un grupo de varios competidores; adicionalmente, y considerando los últimos actualizaciones tecnológicas, podría afectar la digitalización del arte y la cultura, a través de plataformas interactivas, en las que se pueden hacer casi el mismo tipo de visitas que se harían directamente en el Centro Maule, pero hacerlo de forma virtual, sin la experiencia del visitar físicamente el Centro, sin embargo, este asunto también está considerado por el CEM implementarlo en una segunda fase.

- Rivalidad entre las empresas (BAJA) - Al no existir una empresa igual al negocio que proponemos, la rivalidad viene marcada por todo el grupo de empresas que juntas ofrecerían el catálogo de actividades que tiene el CEM en un solo lugar, por lo que el riesgo es disperso y no concentrado.

12.5 Estrategia de adopción y captación de usuarios

Con el fin de llegar al usuario que corresponde a niños y niñas entre 5 y 14 años, escolares hijos de clientes tipo 1 y 2, se determina esta estrategia de captación anual en un plan de largo plazo para trabajar además aspectos importantes en términos de comunicaciones y el aporte que realiza CEM a la comunidad en:

- Cultura
- Arte
- Patrimonio
- Expresión Artística

La estrategia considera como foco los colegios y el desarrollo de un festival regional de arte escolar, apoyado durante el año por actividades y talleres, de esta forma se busca fidelizar al usuario entorno a actividades culturales y su acercamiento a Centro Maule.

Las acciones tácticas que apoyan la estrategia se desarrollan todo el año y considera una fuerte campaña en redes sociales asociadas a pilares fundamentales de centro Maule como son la Cultura, Arte, Patrimonio y Expresión Artística.

Plan anual de actividades

Q1			Q2			Q3			Q4		
ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
RRSS Cultura			RRSS Arte			RRSS Patrimonio			RRSS Expresión Artística		

	Actividades verano
	Vuelta a clases
	Convocatoria festival arte escolar
	Proceso selección participantes festival
	Selección final
	Actividades de fiestas patrias
	Desarrollo festival de arte escolar
	Cierre festival entrega de premios

Las campañas de apoyo en redes sociales por cada uno de los 4 trimestres del año se enfocan en las temáticas indicadas para dar soporte a los aspectos culturales base de Centro Maule y sus bajadas comerciales o de diseño en piezas graficas consideran un lenguaje, look y concepto general enfocado en los escolares que son los usuarios de CEM.