



MBA FULL TIME EOI

Carlos Abreu Rodríguez
Johanna Camarena Figuereo
Irene Perdomo Ramírez
Madeline Colón Ortega
Min Yao

Tutora: Isabel Bernaldo de Quirós



INDICE GENERAL

1. ENCUADRE DEL PROYECTO	6
2. ANALISIS DEL ENTORNO	6
2.1 ENTORNO ECONÓMICO.....	6
2.2 ENTORNO SOCIO-CULTURAL	8
2.3 ENTORNO POLÍTICO-LEGISLATIVO.....	11
2.4 ENTORNO TECNOLÓGICO	12
2.5 OTROS SECTORES RELACIONADOS.....	15
2.6 CONCLUSIONES DEL ANALISIS DEL ENTORNO GENARAL.....	15
3. ANÁLISIS SECTORIAL	17
3.1 COMPETIDORES ACTUALES Y POTENCIALES	18
3.2 COMPETENCIA SUSTITUTIVA	20
3.3 GRUPOS ESTRATÉGICOS	20
3.4 CLIENTES	24
3.5 PROVEEDORES	25
3.6 BARRERAS DE ENTRADA Y DE SALIDA	25
3.7 ESTRUCTURA DE COSTES DE LA COMPETENCIA	26
3.8 COMUNICACIÓN Y TENDENCIAS INNOVADORAS EN LA INDUSTRIA.....	26
3.9 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS SECTORIAL	28
4. ANÁLISIS DAFO Y OBJETIVO GENERAL ESTRATÉGICO	29
4.1 MATRIZ DEL Q-DAFO PONDERADA.....	31
4.2 CONCLUSIONES DEL DAFO.....	33
4.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	34
4.4 MISIÓN Y VISIÓN.....	34
4.5 OBJETIVO GENERALES, Y OBJETIVOS ESPEFICICOS	34



5. <i>PLAN DE OPERACIONES</i>	37
5.1 ANÁLISIS DE OPCIONES (SUBCONTRATACIÓN)	37
5.2 CLASIFICACIÓN DE LOS CURSOS Y APERTURA.....	38
5.3 LOCALIZACIÓN.....	41
5.4 ESQUEMA DE FLUJOS.....	43
5.5 POLÍTICAS DE PRODUCCIÓN Y LOGÍSTICA.....	44
5.6 INFRAESTRUCTURA.....	45
5.7 INVERSIONES	48
5.8 ORGANIGRAMA. PERSONAL NECESARIO EN OPERACIONES Y DEFINICIÓN DE PUESTO.....	50
5.9 CALIDAD, GESTIÓN AMBIENTAL Y RIESGO LABORALES	55
5.10 CONCLUSIONES DEL PLAN DE OPERACIONES	58
6. <i>PLAN DE MARKETING</i>	60
6.1 POSICIONAMIENTO	60
6.2 SEGMENTACIÓN DE CLIENTES	60
6.3 DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS.....	61
6.4 PRECIOS DE LOS PRODUCTOS.....	64
6.5 DISTRIBUCIÓN Y RED DE COMERCIALIZACIÓN	65
6.6 IMAGEN, PUBLICIDAD Y COMUNICACIÓN/ PROMOCIÓN	67
6.7 DESGLOSE GASTO PUBLICITARIO.....	71
6.8 PRESUPUESTO DE VENTAS E INVERSIÓN EN MARKETING.....	73
7 <i>PLAN DE LA ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS (RRHH)</i>	75
7.1 ORGANIGRAMA GENERAL	75
7.2 ORGANIZACIÓN Y POLÍTICA GENERAL DE RRHH.....	75
7.3 CÓDIGO DE ÉTICA Y POLÍTICA DE PERSONAL	77
7.4 POLÍTICA DEL PERSONAL.....	79



7.5	PERSONAL EN PLANTILLA Y DEFINICIÓN DE PUESTOS.....	81
7.6	RESUMEN DE GASTOS DE PERSONAL.....	92
8	<i>PLAN FINANCIERO</i>	94
8.1	ESTRUCTURA LEGAL.....	94
8.2	GENERALIDADES DEL PLAN FINANCIERO.....	94
8.3	ESCENARIO REALISTA.....	95
8.4	INGRESOS Y GASTOS.....	95
8.5	ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....	98
8.6	BALANCE.....	100
8.7	ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS.....	104
8.8	ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO.....	105
8.9	ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO.....	106
8.10	ESCENARIO OPTIMISTA.....	106
8.11	ESCENARIO PESIMISTA.....	109
8.12	COMPARACIÓN ENTRE ESCENARIOS.....	112
8.13	CONCLUSIONES DEL PLAN FINANCIERO.....	113
9.	<i>BALANCE SCORECARD (CUADRO DE MANDO INTEGRAL)</i>	114
10.	<i>PLAN DE CONTINGENCIA</i>	117
11.	BIBLIOGRAFIA.....	119
12.	<i>ANEXOS</i>	122
13.1	ANEXO 2, 3 Y 10: DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PAÍS EN CUANTO A IMPORTACIONES Y TASA DE CRECIMIENTO POR SECTORES.....	122
13.2	ANEXOS 17, 18 Y 19: PROCESOS DE CURSOS PRESENCIALES Y NO PRESENCIALES PARA LA INSCRIPCIÓN; Y CODIGO LABORAL DE LA REP. DOMINICANA.....	123



1. ENCUADRE DEL PROYECTO

El proyecto DominicanART responde en principio a los requerimientos de la EOI Escuela de Negocios para dar término al MBA FULL TIME 2008-2009, en la sede de Madrid, España.

En un grupo de cuatro dominicanos y una china, surgió la idealización del proyecto, que en cierto modo nos pareció utópica y sin sentido, típico de ideas lanzadas a través de brainstorming. A pesar de esto, y de forma misteriosa elegimos la creación de la escuela como nuestra tercera opción, reconociendo con esto que dentro de las ideas elegibles, esta era la que menos nos apasionaba, no sólo porque nos pareciera un tanto aburrida, sino porque realmente este proyecto no representaba la ilusión de crear la empresa con que algún día habíamos soñado.

Sin embargo, días más tarde, **Fernando Díaz Pividal** (Profesor encargado de Asesorar todos los proyectos), nos explicó por qué las primeras dos ideas no podían ser desarrolladas, además de darnos signos de que la idea de la escuela al mismo tiempo que aplicaba, también a él le gustaba.

Todo esto dio lugar al proyecto que hoy marcará nuestra vida para siempre, este que sin ser querido, poco a poco se convirtió en la luz de nuestros ojos, llenando todas nuestras expectativas y dejándonos con los deseos insaciables de que pronto se haga realidad.

DominicanART “Escuela de Arte y Oficio” no es más que un proyecto con vida propia, nacido de la realidad social y las necesidades de un pueblo lleno de oportunidades de empleo y negocio, pero que agoniza por la falta de mano de obra capacitada, mermando la posibilidad de explotar al máximo el tesoro que posee en sus manos.

Contamos con la satisfacción de haber contribuido con este proyecto a dar una solución a los problemas que atañen el país, y contribuir con esto a construir un país y un mundo mejor.

“Sólo la educación salvará la República Dominicana”

Dr. Leonel Fernández Reina
Presidente, Rep. Dominicana

Gracias a la EOI y su cuadro de profesores por confiar en nosotros y darnos la oportunidad de desarrollar el proyecto que con gran orgullo hoy atesoramos.

2. ANALISIS DEL ENTORNO

2.1 ENTORNO ECONÓMICO

Antecedentes

La República Dominicana ha mantenido en los últimos cuatro años una política económica de recuperación y estabilidad, desde la crisis bancaria sufrida en los años 2002-2003, cuando el banco privado más grande del país (Banco Intercontinental “Baninter”) quebró a consecuencia de los fraudes cometidos por sus principales funcionarios. Por otro lado, la Superintendencia de Bancos del país descubrió un fraude de más de 125 millones de dólares en el Banco del Progreso, porque casi desaparece; afectando de forma estrepitosa la economía dominicana y cuyo plan de rescate tuvo un costo equivalente al 20% del PIB. La situación, en cuanto a la evolución del PIB, en los últimos cuatro años se puede observar en el gráfico1, con un repunte importante del 2005 al 2006 y otra vez un descenso, que en el 2008 alcanza la cuota más baja de este periodo con un 5,4% que explicamos en el apartado 1.1.2.

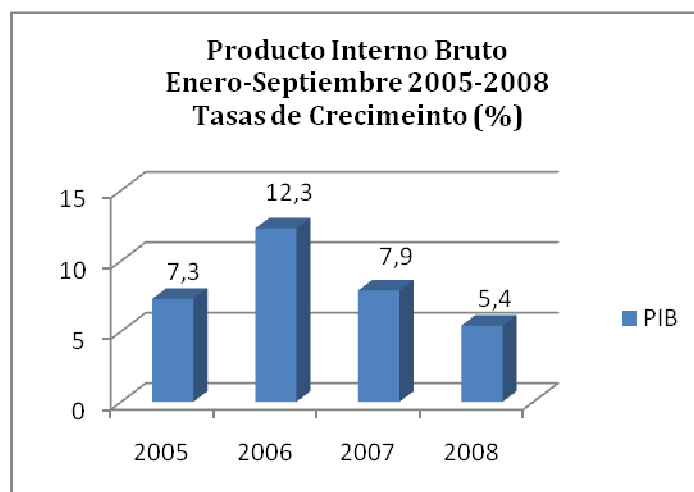


Gráfico 1

Situación actual

Durante el tercer trimestre del pasado año la economía dominicana comenzó a mostrar una disminución del ritmo de crecimiento promedio exhibido desde el año 2005, que era previsible en un escenario en el que gravita la crisis financiera internacional, la desaceleración de la economía mundial, los altos precios del petróleo y de los bienes primarios importados durante el primer semestre del año, así como las medidas monetarias adoptadas con el objetivo de reducir la demanda en el orden interno.

En el período enero-septiembre del 2008, el Producto Interno Bruto (PIB) real alcanzó un crecimiento de 5.4%, inferior al 7.9% exhibido en igual período del pasado año, después de haber registrado un incremento de 7.5% en el primer semestre del presente año. En el trimestre julio-septiembre el crecimiento de la economía fue de 1.3% con respecto a igual período del pasado año.

Las importaciones totales de bienes se incrementaron en un 31.1%, equivalente a US\$3,044.0 millones adicionales a los niveles importados en enero-septiembre de 2007, dentro de los principales productos importados destacan el Petróleo y sus derivados, el carbón mineral, vehículos, etc., (ver gráfico 1 y 2) que responde en gran medida el alza en los tipos de cambios del dólar estadounidense frente al peso dominicano. Por otro lado, las exportaciones se mantuvieron semejantes con respecto a septiembre 2007, los productos mayormente exportados por el país son el azúcar, (ver apartado.1.4.2 Producción de bioetanol), y sus derivados, el café, el cacao y el tabaco. Como se muestra en el Gráfico 2 y 3 en Anexos.

Sectores productivos

Los sectores productivos del país han evolucionado de forma paulatina a medida que pasan los años, puesto que, durante los años 70-90 la economía dependía de la agricultura, luego a partir de los 90s comenzó a depender del turismo, sin embargo, hoy en día, la economía dominicana tiene varios sectores fuertes, que la hacen menos vulnerable a efectos de crisis. En el gráfico 2 se destacan porcentualmente, la industria manufacturera, el sector de la construcción, y el sector servicios, este último representando el 53.7% del PIB.

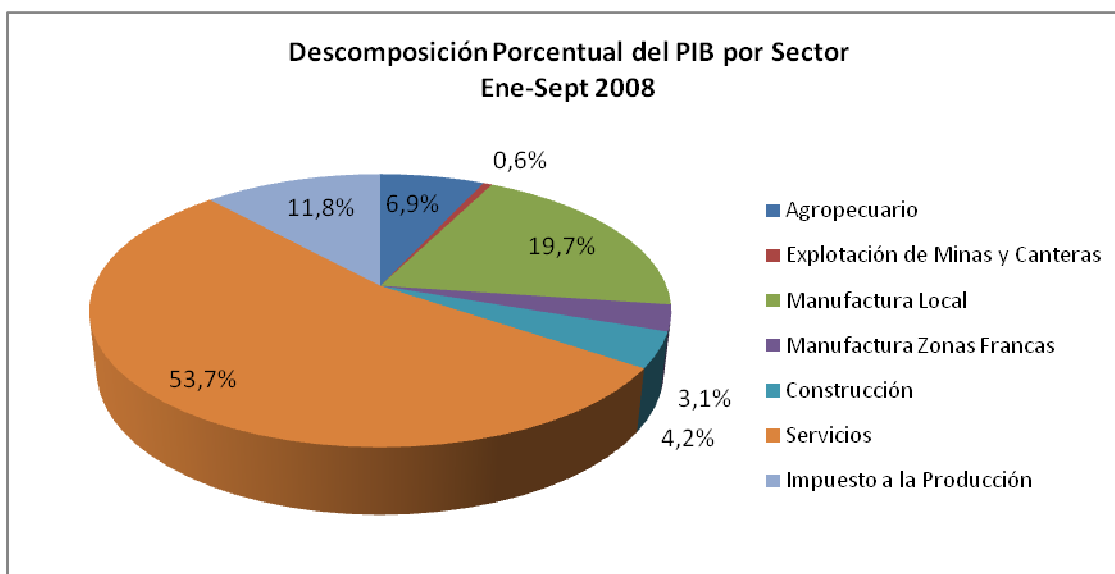


Gráfico 4 "PIB por sectores"

El sector agropecuario a septiembre 2008 representa el 6.9% del PIB, sin embargo, presenta un decrecimiento de 8% con respecto al año anterior, esto obedece al comportamiento negativo exhibido por la totalidad de las ramas de actividades que lo componen, como consecuencia de los efectos de seis tormentas tropicales que afectaron el país entre finales del 2007 y los meses de agosto y septiembre del presente año, las cuales provocaron daños considerables a los cultivos de los principales rubros alimenticios. **Dentro de la industria manufacturera, el sector más desarrollado es el de "Otras Industrias Manufactureras"** cuya producción se basa en productos minerales no metálicos, tales como el cemento, y fabricación de metales comunes, tales como varillas, aceites, grasas vegetales y animales, productos lácteos, etc. Este sector representa el 16.5% del PIB.

El sector construcción representa el 4.2% del PIB, sin embargo, por la crisis económica actual ha experimentado ciertos estancamientos en el sector privado. El

comportamiento del sector ha estado influenciado por la expansión de la inversión pública, con un incremento de 63.0% con relación al mismo período del pasado año, que se explica principalmente por los trabajos de reconstrucción y reparación de obras realizados por el gobierno tras el paso por el país de los huracanes Gustav, Hanna, Ike y Fay. Estos trabajos comprenden la construcción y reconstrucción de viviendas, puentes, carreteras, caminos vecinales y alcantarillados en diferentes provincias del país.

Dentro de la industria de servicios, los sectores más destacados son la comunicación, con un 15.1% del PIB, incentivado principalmente por la telefonía móvil. Otro sector importante es el de Hoteles, Bares y Restaurantes, los cuales representan el 6.9% del PIB, cuya importancia radica especialmente por las divisas atraídas.

Inflación

La inflación acumulada en los primeros nueve meses del año alcanzó 10.76%, atribuible básicamente a los incrementos en el precio del petróleo y los alimentos básicos e insumos en el mercado internacional. Estas alzas se reflejaron en las tasas de variación del Transporte (16.54%) y Alimentos, Bebidas y Tabaco (12.10%), los grupos de mayor repercusión en el Índice de Precios al Consumidor, explicando en conjunto el 72.60% de la inflación del período.

La tasa de desempleo de la República Dominicana asciende a 14.0% de la población activa para el presente año, que representa una disminución de 1.6% con respecto al 2007. El PIB Corriente per cápita para el 2007 era de 4.406,4US\$, (cifra preliminar) y no tenemos conocimientos oficiales aún sobre este dato para el 2008.

2.2 ENTORNO SOCIO-CULTURAL

SITUACIÓN GEO-DEMOGRÁFICA

El territorio de la República Dominicana tiene una **extensión total de 48.730 km²**. Está limitada al norte por el Océano Pacífico, al sur por el Mar Caribe, al este por el Canal de la Mona, y al oeste por la República de Haití, con quien comparte la Isla Hispaniola.

La población de República Dominicana es de 9.523.209 personas, según el censo realizado en el año 2002; la densidad poblacional es de 181,8 habitantes por Kilometro².

El 73% de la población está formada por una mezcla de descendientes de europeos y africanos, el 11% es de ascendencia africana y un 16% son blancos. La población taína es inexistente.

Los haitianos son el grupo minoritario más grande. Se cree que hay 1, 500,000 (o un 14% de la población); esta cifra no es tan exacta, pues no existen datos precisos acerca de la cantidad de haitianos que residen ilegalmente en República Dominicana. Se estima que serían 1, 430,000, que indica que solamente 70,000 haitianos viven legalmente en el país de acuerdo con Human Rights Watch (ONG dedicada a defender los derechos humanos). Existen también minorías asiáticas mayormente de origen chino o japonés que representan el 1% de la población.

El idioma oficial del país es el español y en el habla corriente se emplea su forma antillana (español caribeño). Se emplean muchos africanismos, neologismos y extranjerismos, especialmente provenientes del inglés, debido a la presión cultural originada desde los Estados Unidos.

Debido a la gran población de haitianos residentes en el país, el uso del criollo haitiano es común, especialmente en las regiones fronterizas con Haití, pero es hablado solamente por haitianos residentes, mayoritariamente ilegales. Las relaciones con Haití y su fuerte africanía han llevado, debido a la historia bélica y diferencias culturales abismales, a un ocultamiento del aporte africano a la cultura dominicana que hoy día, sin embargo, es cada vez más reconocido.

En la Provincia de Samaná algunos habitantes descendientes de estadounidenses que inmigraron durante la ocupación haitiana hablan inglés con características propias (inglés de Samaná).

Cultura y Religión

En la República Dominicana existe libertad de culto siendo su población predominantemente cristiana y mayoritariamente católica. Aunque existe una creciente presencia de denominaciones protestantes en el país.

Más del 50% de los matrimonios en la República Dominicana se divorcian, sin contar los miles que se separan tras convivir amancebados.

Entre los datos más destacados podemos decir que en la República Dominicana existe la estratificación social, que consiste en la división de la población en dos grandes grupos que son la clase alta y clase baja. Las diferencias entre ellos recaen, en que uno tiene el control de los medios de producción y el otro vende su fuerza de trabajo. Por la necesidad de supervivencia y superación de la clase baja, surge la lucha de clases, trayendo como consecuencia una nueva capa social, la clase media.

Existiendo en estos momentos solo tres clase sociales bien definida.

- Clase Alta representa un 10% de la población total.
- Clase media alta un 15%.
- La clase media-media baja un 75% de la población total.

Índice de Alfabetización, y sectores representativos de Artes y Oficios

Por otro lado, el índice de alfabetización, en el país es de 87% según el último censo realizado en el 2002, así como el índice de deserción escolar para esa fecha era del 20% para jóvenes en edades comprendidas entre 15 y 19 años. La razón fundamental para la deserción escolar, en algunos casos, es la presión familiar que por falta de recursos les obliga a trabajar sin haber podido completar la enseñanza primaria, en otros casos es por falta de motivación.

Las industrias con peso cultural, comprenden las actividades de producción y comercialización que, impregnadas de identidad, tienen como materia prima la creación. Se incluyen, entre otros, **los siguientes sectores representativos, la mayoría de ellos, de que podemos llamar “Artes y Oficios”**: editorial, fotográfico, cine, video, televisión, artes escénicas, publicidad, artesanías, revistas, prensa, radio y artes visuales, a las que se le suman, por la relación que mantienen entre la economía y la cultura y debido a que juegan un papel muy importante en este ámbito: la enseñanza artística, las nuevas tecnologías, la restauración, uso y apropiación social

del patrimonio arquitectónico (mueble e inmueble) y arqueológico, turismo cultural, fiestas y festividades populares.

Dentro de los productos más utilizados para la creación de artesanías podemos citar la madera, la cerámica, el barro, el ámbar, el larimar (piedra nacional), entre otros.

Las figuras mostradas más abajo recogen algunas obras y pinturas relazadas por algunos artesanos nacionales de República Dominicana (R.D), para mostrar su arte, y a la vez mantener viva las tradiciones del país.



Foto 1 Tipo de obra: **Cerámica/Porcelana/Cristal**



Foto2 Mural EROS

Descripción: **Recreación del perro taíno AON.**

Cerámica raku

Pieza de 15 x 20 cms

El grafico 4 muestra los porcentajes de los sectores más productivos de República Dominicana, siendo el de otros servicios, que es donde está incluido el turismo, uno de lo mas significativo en los últimos tiempos, el grafico refleja también la gran inserción que ha tenido la mujer en todo los sectores productivo del país.

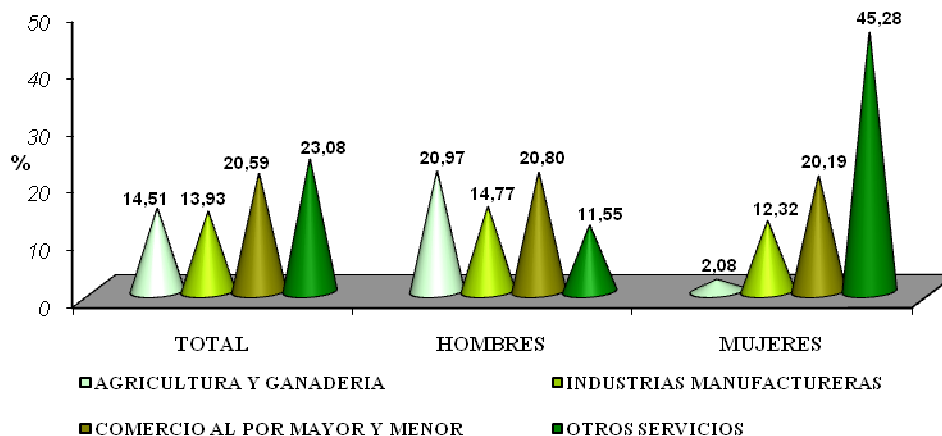


Gráfico 5

Población Flotante en República Dominicana

En 2004, el país recibió 3, 842,521 visitantes por la vía aérea. Del total, 1,296,320 llegaron de Europa y 335,975 de Estados Unidos. Otros 58,468 provinieron de América del Sur. La participación de la inversión extranjera ha sido fundamental para el desarrollo del sector. En 2000 y 2001, la inversión foránea en el sector sumó US\$73.7 y US\$167.1, respectivamente, mientras que en 2002 alcanzó US\$196.1 en 2003 llegó a US\$259.8 y en 2004 fue de US\$119.7.

Cabe destacar las principales zonas turísticas: Bávaro Punta Cana, la cual es la más visitada; Santo Domingo; Samaná, Juan Dolio, Boca Chica, Barahona, La Romana, Puerto Plata.

2.3 ENTORNO POLÍTICO-LEGISLATIVO

La República Dominicana es un país con un sistema democrático representativo, regido por la constitución del 28 de Noviembre del 1966, que establece un sistema de gobierno de tipo presidencialista. Está integrado por tres poderes de estado: Ejecutivo, Legislativo y Judicial.

Marco Legislativo

El poder político legislativo de República Dominicana ha creado varias leyes que permiten regular el sistema educativo, y a la vez canalizar más instituciones que puedan brindar una formación de alta calidad, facilitándole a las mismas los procesos para ser creadas de forma satisfactoria.

Una de ellas es la Ley 66-97 Ley General de Educación, la misma garantiza el derecho de todos los habitantes del país a la educación. Regula, en el campo educativo, la labor del Estado y de sus organismos descentralizados y la de los particulares que recibieren autorización o reconocimiento oficial a los estudios que imparten. Esta ley, además, encauza la participación de los distintos sectores en el proceso educativo nacional. **El Estado tiene el deber y la obligación de brindar igualdad de oportunidad de educación en cantidad y calidad, pudiendo ser ofrecida por entidades gubernamentales y no gubernamentales, con sujeción a los principios y normas establecidas dicha ley.**

También está la Ley 122-05, sobre la Regulación y Fomento de las Asociaciones Sin Fines de Lucro, establece, que las instituciones sin fines de lucro tienen gran importancia para el fortalecimiento y desarrollo de una sociedad civil plural, democrática y participativa, al favorecer la realización de objetivos de interés público o de beneficio para toda la sociedad. Que es de alto interés nacional propiciar la creación, organización, funcionamiento e integración de las instituciones sin fines de lucro, que surjan del ejercicio del derecho constitucional a la libre asociación, a través de un marco legal general que les permitan incorporarse jurídicamente y establecer sus mecanismos de autorregulación en ejercicio del principio a la autonomía de la voluntad contractual. Que los incentivos, estímulos y beneficios que el Estado ha establecido para las Asociaciones sin Fines Lucro o para quienes las favorecen, a través de donaciones, es insuficiente y no guardan relación con la importancia de los aportes que las organizaciones de promoción humana y desarrollo social han hecho en el país.

Crecimiento del Sector “Semi-informal”

Sin embargo, **en los últimos 10 años el sector semi-informal (que es donde entra la Escuela de Artes y Oficios, ya que va dirigida a un público que no le fue posible realizar estudios superiores en las universidades) ha crecido de manera significativa, ya que más del 20% de la población altamente activa no llegó a realizar los estudios universitarios**, y solo llegan a los niveles secundarios o básicos, pero desean tener un nivel mínimo de preparación para ser productivos, y emprender su negocio, como una pequeña tienda de bisutería, etc.

Marco Referencial (Infotep Ley 116)

Para cubrir esa demanda el gobierno crea el INSTITUTO NACIONAL DE FORMACION TECNICO PROFESIONAL (*INFOTEP LEY 116 del 20 de enero de 1980*) como una organización autónoma, de carácter no lucrativo y patrimonio propio, encargado de regir el sistema de capacitación, perfeccionamiento, especialización y reconversión de los trabajadores. Básicamente, a fin de que imparta a los jóvenes y adultos, educación para el trabajo utilitario. Concentrará sus esfuerzos en preparar mano de obra para satisfacer las necesidades productivas nacionales. Esto lo obligará a avanzar al ritmo en que aparezcan esas necesidades, tanto en el orden cualitativo como en el cuantitativo, tendiendo, a corto y mediano plazo, a llenar los vacíos existentes y adelantarse a los mismos, a largo plazo.

Situación Actual de la Escuela de artes y Oficios en R.D.

En la actualidad existen varias escuelas de artes y escuelas de oficios, sin embargo, no existe una escuela que ofrezca ambos servicios en una sola institución. Además de que los gobiernos en los períodos electorales crean escuelas para su conveniencia política, y luego del término electoral dejan de funcionar. Es por tales razones que cada vez más la población demanda una escuela que le garantice, y le ayude a las personas desempleadas y con escasa preparación académica a insertarse al mercado laboral de manera satisfactoria, ofreciéndole un servicio eficiente y de calidad.

Finalmente, en cuanto al aspecto político-legislativo se refiere, la creación de una Escuela de Artes y Oficios en República Dominicana no presenta, prácticamente ningún tipo de limitaciones. Los requisitos legales, administrativos, etc. no difieren mucho de los de cualquier otro tipo de negocio, a que debe añadirse igualmente la inexistencia de limitaciones provenientes del sector formativo, en el que habrá de encuadrarse. No obstante el gobierno apoya a todas aquellas instituciones cuyo fin es la formación de la sociedad.

2.4 ENTORNO TECNOLÓGICO

Como un factor central en la mejora de los procesos y oportunidades de enseñanza y aprendizaje, las tecnologías de la información y las comunicaciones TIC's, que cumplen un rol crucial en la administración, planeación, gestión y seguimiento de las políticas y procesos educativos deberían ser accesibles a todos los estudiantes y maestros.

Sin embargo, la preparación de la República Dominicana para el mundo interconectado se ha visto afectada y retrasada por el gran escenario de retos políticos, económicos e institucionales del país. **En particular los bajos ingresos, la fragilidad institucional, las estructuras débiles de gobernabilidad y las deficiencias de las infraestructuras (especialmente en cuanto a la electricidad) han obstaculizado los beneficios más difundidos de las computadoras y el Internet.**

Tras las dificultades anteriores ya mencionadas, nace **el Instituto Tecnológico de Las Américas (ITLA)**, mediante el Decreto No. 422-00, del 15 de agosto del 2000, como una institución de educación superior, privada, sin fines de lucro, dependiente de

la Fundación ITLA. El mismo es una institución de educación superior, especializada en áreas de alta tecnología y en la capacitación bilingüe, bajo un modelo “Technical College”. **El instituto cuenta con 5 áreas de especialización que son Tecnología de la Información, Ingeniería de Software, Multimedia, Mecatrónica y la Escuela de Idiomas.** El ITLA invierte en la formación de un tecnólogo aproximadamente sesenta mil pesos y siete mil pesos en cursos. Las becas son aportadas por las instituciones públicas y privadas que colaboran con el ITLA.

La importancia de las TIC's

En las últimas décadas las TIC's han remodelado las formas en que nos comunicamos y han realineado globalmente los procesos a través de los cuales llevamos a cabo nuestra actividad económica y nuestras transacciones.

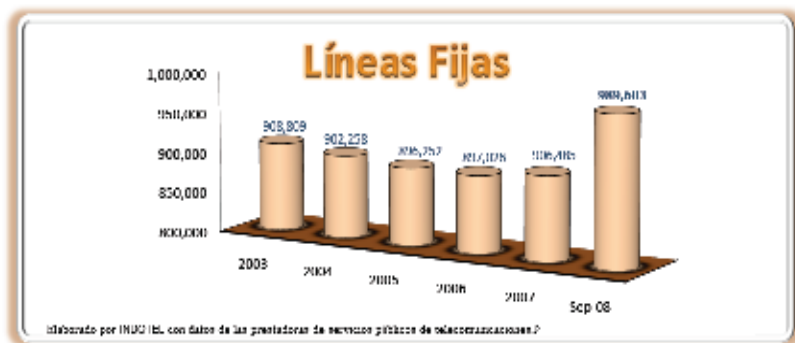
Las TIC's se han convertido en una herramienta esencial para las formas de comunicarnos con nuestras familias, las formas en que interactúan las empresas y negocios, la manera en que el gobierno se comunica con sus contribuyentes, y la manera en que las naciones adquieren y conservan su competitividad.

El uso dentro del sector privado de las TIC's es suficiente para que las computadoras, teléfonos celulares y el Internet sean vistos en estos momentos como **herramientas imprescindibles** para la empresa dominicana, **como se puede apreciar, a continuación, en los gráficos.**

Gráficos 6, 7 y 8

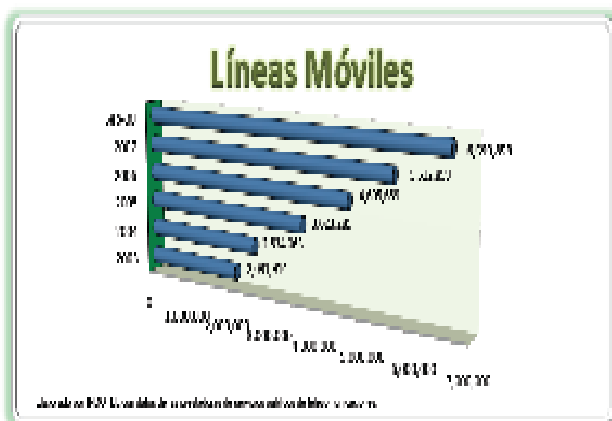
Líneas Fijas

2003 2004 2005 2006 2007 Sep-08
898,809 902,258 886,252 887,006 906,486 989,603



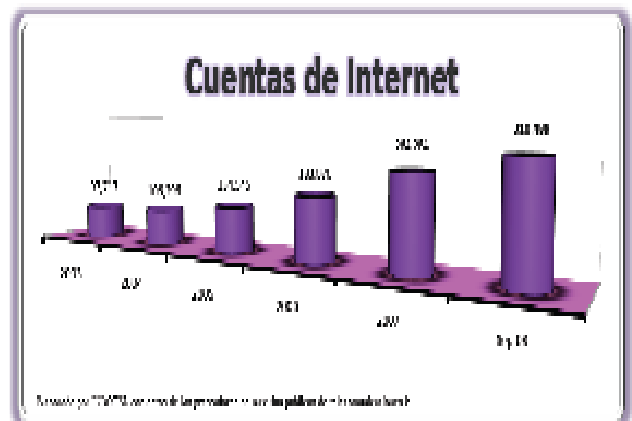
Líneas Móviles

2003 2004 2005 2006 2007 Sep-08
2,291,014 2,707,011 2,821,128 2,825,004 2,825,004 2,825,004



Internet

2003 2004 2005 2006 2007 Sep-08
27,717 106,200 129,310 163,202 241,204 310,000



Con nueve millones de habitantes, la República Dominicana registra siete millones de teléfonos fijos y móviles, con una tele-densidad de 70.4%, es decir, 70 teléfonos por cada cien habitantes.

El teléfono, la radio, la televisión, el dinero electrónico, las computadoras personales, la memoria digital, los videojuegos, las tecnologías multimedia y la realidad virtual son las tecnologías importantes para las interrelaciones entre los seres humanos, y en particular para la educación. Desarrollar las tecnologías tienen dos grandes motivos: Posibilita nuevos procesos de aprendizaje y la transmisión de conocimientos. Para ser activo en este nuevo espacio social, se requieren nuevos conocimientos y destrezas.

Por lo tanto, el gobierno ha gastado millones de dólares implementando programas de tecnología de información y comunicación en las escuelas y telecentros. También el Instituto Dominicano de las Telecomunicaciones (INDOTEL) implementa seis tipos de proyectos a todo el país. Dentro de esos proyectos, sólo Santo Domingo, San Cristóbal, y Espaillat tienen apoyo TIC's en instituciones educativas. Mientras que en algunas escuelas públicas de las comunidades rurales pobres del país sigue la esperanza de tener un mejor acceso a las computadoras y tratan de aprender su manejo, muchos colegios privados en la zona de Santo Domingo y Santiago están funcionando con niveles acorde con las tecnologías de los nuevos tiempos.

Las energías alternativas

El sistema energético del país es la principal barrera para el desarrollo de la Sociedad de la Información porque falta la electricidad para las plataformas TICs. Los costos de instalar energías alternativas como plantas de emergencia e inversores para los telecentros son iguales o mayores que instalar las computadoras y sus periféricos. Para una familia, una microempresa, o una organización sin fines de lucro es de mayor prioridad comprar un inversor que adquirir una computadora. Instalar un telecentro en una comunidad rural remota es complicado porque hay que pensar en sistemas de energía alternativa, tales como la **Biomasa, los Bioscombustibles, y la energía solar.**

En el gráfico (gráfico 8) que mostramos a continuación se pueden ver otros proyectos tecnológicos que se están desarrollando en el país, tales como proyectos de Agua Caliente para varios complejos de edificios en Santo Domingo y en las zonas hoteleras, etc. **Los sectores que invierten más tecnológicamente, como muestra el mapa, son Santo Domingo, Santiago e Higüey.**

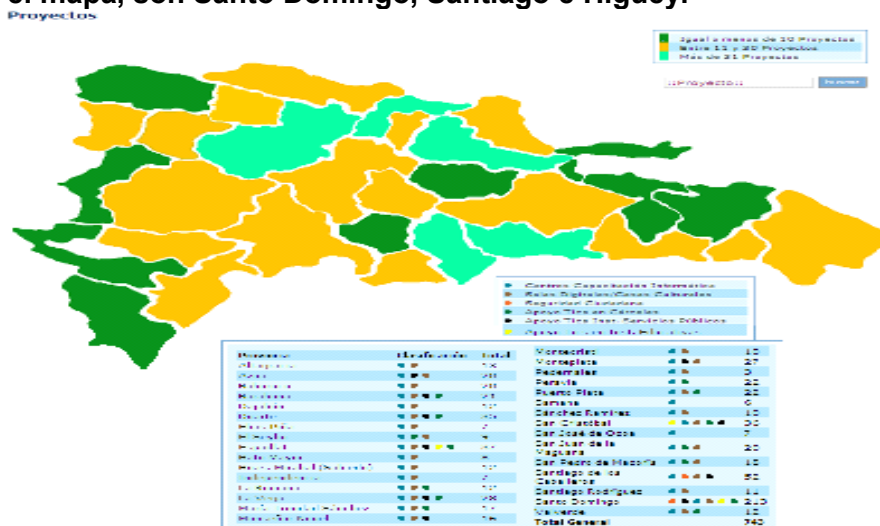


Gráfico 9 “Proyectos por zonas geográficas”

2.5 OTROS SECTORES RELACIONADOS

Existen sectores que afectan de manera directa e indirecta al proyecto, brindando oportunidades de negocios y a la vez la expansión del mismo.

La República Dominicana depende en gran medida del sector turismo que, el mismo actúa con un efecto de arrastre sobre otros sectores, este es el caso de las TIC's, que se ven impulsadas de forma muy importante en este sector, como se ha comentado en el apartado de "Entorno Tecnológico"

Este sector afecta de forma importante al conjunto de actividades, que hemos definido relevantes en este país, en que podemos llamar "Artes y Oficios": editorial, fotográfico, cine, video, televisión, artes escénicas, publicidad, artesanías, revistas, prensa, radio y artes visuales.

República Dominicana es el destino más importante de la región del Caribe desde mediados de los noventa. La industria del turismo inició el despegue a principios de siglo XXI, y en la actualidad cuenta con más de 59,000 habitaciones hoteleras, con una tasa de ocupación, en 2004, de 74.2%. En 2004, generó ingresos por un monto de US\$ 3,180.4 millones. Para la fecha, el número de empleos directos e indirectos cimentados en el sector ascendía a 171,478.

Cabe destacar las principales zonas turísticas: Bávaro Punta Cana, la cual es la más visitada; Santo Domingo; Samaná, Juan Dolio, Boca Chica, Barahona, La Romana, Puerto Plata.

En las zonas turísticas del país, este comercio forma parte del sustento de cientos de familias que han aprendido a fabricar este tipo de productos y proveer estos servicios de forma, en muchos casos, artesanal.

2.6 CONCLUSIONES DEL ANALISIS DEL ENTORNO GENARAL

El análisis del entorno realizado, desde los diferentes ámbitos, nos permite abordar la idea de la creación del "Centro de Artes y Oficios", con una perspectiva optimista, validada por la multitud de oportunidades que hemos ido detectando a lo largo de este análisis y las pocas amenazas que pensamos que vamos a encontrar en el camino.

Las principales oportunidades son:

- **El Análisis del Entorno Económico** nos muestra en cifras de PIB y otras magnitudes macroeconómicas la coyuntura actual de vulnerabilidad ante la crisis y la dependencia del sector turismo como sector de arrastre de la economía, este centro de Artes y Oficios va a aprovechar esta sinergia.

Los datos demográficos, enunciados en el **Análisis Demográfico y Cultural**, la alta deserción escolar, la situación de muchas mujeres divorciadas sin posibilidad de ejercer ningún oficio, el alto índice de analfabetismo, etc. respaldan la necesidad de la creación de un centro con estas características basado en el peso cultural de los sectores representativos, de que podemos llamar "Artes y Oficios. editorial, fotográfico, cine, video, televisión, artes escénicas, publicidad, artesanías, revistas, prensa, radio y artes visuales, a las que se le suman, por la relación que mantienen entre la economía y la cultura y debido a que juegan un papel muy importante en este ámbito: la enseñanza artística, las nuevas tecnologías, la restauración, uso y apropiación social del

patrimonio arquitectónico (mueble e inmueble) y arqueológico, turismo cultural, fiestas y festividades populares.

- **El Análisis del Entorno Tecnológico** avala esta idea incidiendo en la oportunidad de apoyar este Centro desde el punto de vista del uso de las TIC's
- El sector Turismo va a actuar como sector de arrastre y oportunidad de las actividades formativas de este Centro, tal y como lo refleja el **Análisis de Otros Sectores**"
- Finalmente, en relación al aspecto político-legislativo se refiere, la creación de una Escuela de Artes y Oficios en República Dominicana no presenta, prácticamente ningún tipo de limitaciones, según viene confirmado por el **Análisis del Entorno Político**

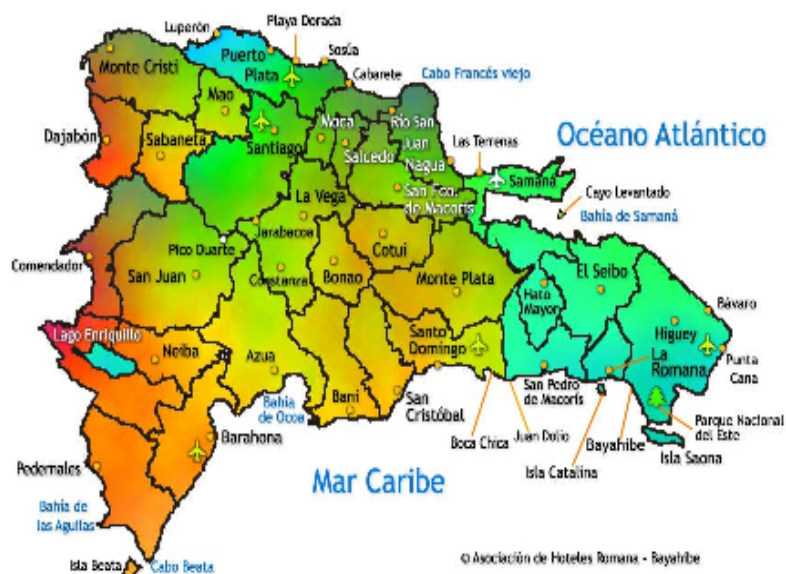
3. ANÁLISIS SECTORIAL

Introducción del análisis sectorial

El “Análisis Sectorial” ha de dar respuesta a la constante evolución de mercado de la **enseñanza, tanto reglada como no reglada**, como consecuencia de la introducción de las nuevas tecnologías, y los cambios producidos en la estructura de la Educación, que ha determinado una renovación muy importante de los procesos de enseñanza, **así como una variación de los contenidos que debe adquirir una persona que no ha realizado estudios universitarios, pero que si quiere ser competitivo en el mercado laboral.**

En concreto el estudio del sector de las Escuela de Artes y Oficios, en su condición de enseñanza “no reglada”, se ha realizado para determinar entre otros factores determinantes, para la creación de dicho Centro, los siguientes:

- La Configuración de Sector.
- **Las Necesidades de Formación “no reglada”**, de la República Dominicana por sectores y geográficas
- **Los Contenidos de Enseñanza “no reglada”**, para la creación de esta Escuela de Formación Reglada, y/o No Reglada, de acuerdo con la Secretaria de Estado de Educación Superior Ciencia y Tecnología (SEESCYT).
- Los Competidores Directos e Indirectos.
- Los Grupos de Interés para Nuestra Escuela.
- Las Barreras de Entrada, y de Salida.



Mapa General, Gráfico 11

3.1 COMPETIDORES ACTUALES Y POTENCIALES

El origen de los Sistema de Enseñanza Técnico–Profesional nace en 1970, siendo impulsado y financiado por el BID (Banco Interamericano de Desarrollo) y la Fundación de Crédito Educativo (FUNDAPEC), una ONG del sector empresarial. Este programa está básicamente orientado a financiar la mejora y ampliación de las instalaciones de instituciones educativas de formación técnica (**fundamentalmente Regladas**, aunque luego se incorporaron también establecimientos No Reglados), así como a otorgar créditos a estudiantes de escasos recursos en los niveles medio y superior.

En relación a la formación profesional directamente articulada con el ámbito del trabajo, la creación del Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional, **INFOTEP**, supuso un cambio radical en la concepción dominante, hasta entonces, en la República Dominicana. En efecto, hasta ese momento la creación de los centros de formación profesional había estado motivada por razones de asistencia social a sectores de la población excluidos de la educación y con escasas oportunidades de realización laboral, que contribuyó a crear **el estigma, socialmente arraigado, de que la formación profesional era un tipo de educación "para los pobres"**.

Sector de Formación en República Dominicana.

Centros de Educación Técnico Profesional y número de habitantes y segmentación geográfica que abarcan.

Centros Públicos	Centros Privados	Santo Domingo	Santiago
81, abarcando una Población de 32935 Habitantes.	74 con una Población de 6345 Habitante Aproximadamente.	El Distrito Nacional Abarca el 60% de estos Centros. En el cual se ve reflejado que la mayor parte los Competidores están en esta Zona	El 40% restante de los Centros de Formación están ubicado en su mayor proporción en Santiago, el resto en las zonas Sur y Este del País, siendo la ultima la menos atendida

Tabla 1

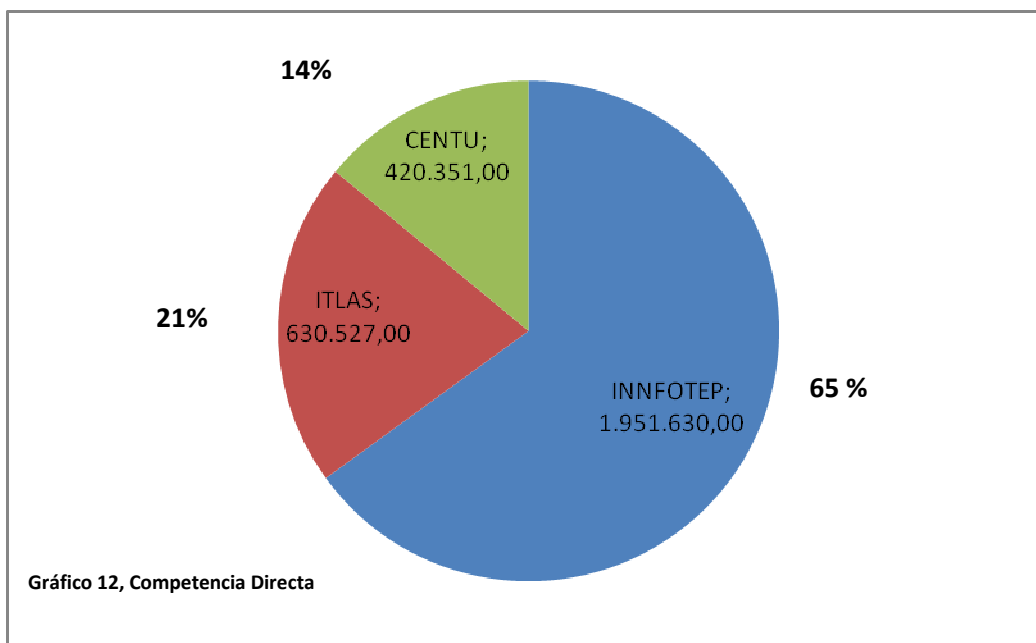
Competencia Actual

Nuestra Competencia actual se dimensiona en 4 Centros, denominados por el Gobierno de la República Dominicana como **“Centros de educación modelo”**:

1. **Centro de Tecnología Universal (CENTU)**; es una Institución Educativa, cuya finalidad es formar Técnicos Especializados en la rama de informática.
2. **Instituto Tecnológico de las América (ITLAS)**; el cual contribuye a la formación de profesionales en alta tecnología.
3. **Instituto de Formación Técnico Profesional (INFOTEP)**; el cual prepara mano de obra para satisfacer las necesidades productivas nacionales.

4. “**Bellas Artes**”, es el organismo oficial de la Dirección General de Bellas Artes que representa en materia de educación artística a la Secretaría de Educación de Estado y Cultura. En la cual se imparte Arte, Música, Teatro, Danza.

A continuación, en el gráfico 2, **detallamos los datos de nuestros competidores directos, y el porcentaje de ocupación, en términos de % de población directa asignada** de los mismos dentro del territorio nacional, y número de estudiantes que tienen en la actualidad en la República Dominicana (siendo Santo Domingo la población de mayor presencia de estos tres centros).



http://www.infotep.gov.do/pdf_prog_form/acciones_formativas82_05.pdf

Dentro de ese panorama, las escuelas vocacionales dependientes de las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional (once establecimientos en la actualidad) representaban la mayor parte de la oferta de formación.

Cabe destacar que INFOTEP se financia a través del 1% del monto total de las planillas del sueldo o salarios fijos que paguen mensualmente las empresas con fines de lucro; el ½% de los trabajadores deducibles de sus bonificaciones de fin de año; Los aportes del Gobierno Central y de organismos internacionales.

Los demás centros encuentran su fuente de financiación en empresas privadas o grupo de ellas y de aportaciones monetarias y no monetarias de personas involucradas al proyecto de creación.

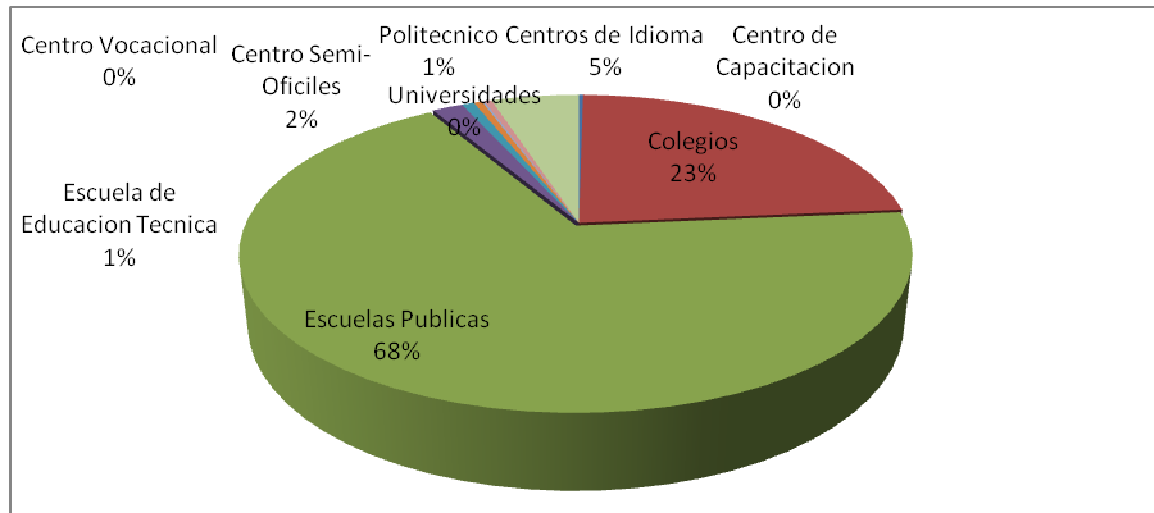
Competencia Potencial

En el mercado en el cual nos vamos a posicionar y tal como refrendamos en el Análisis del Entorno, **no existen Competidores Potenciales**, debido a que ninguno de nuestros competidores actuales, ofrecen la modalidad de formación que nosotros vamos a ofertar en el mercado “Artes y Oficios”.

3.2 COMPETENCIA SUSTITUTIVA

Definiremos como competencia sustitutiva, aquellas instituciones que ofrezcan formación Académica, Profesional, Técnico o Técnico Profesional, es decir, todas aquellas opciones que tienen nuestros clientes potenciales a la hora de elegir una carrera, **incluyendo aquella formación online** que se imparte a nivel global desde cualquier país del mundo, así como la cantidad de cursos gratuitos que podemos encontrar en la Web.

4. Distribución de la Competencia Sustitutiva



Dato Oficial de la Oficina Nacional de Estadística (ONE)

http://www.one.gob.do/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=27&Itemid=143

Gráfico 13, Competencia Sustitutiva

El sector de formación “reglada”, en la República Dominicana, se representa en el gráfico 3, cuenta con 19 centros de capacitación, 1.867 Colegios, 5.430 Escuelas Públicas, 141 Centros Semi-Oficiales, 56 Escuela de Educación Técnica Media, 17 Politécnicos, 39 Liceo Técnico, 10 Centro Vocacional, 34 Universidades, y una cantidad muy importante de Centros de Idiomas que es complicado de cifrar.

3.3 GRUPOS ESTRATÉGICOS

Consideramos que son “Grupos Estratégicos”, para este proyecto en particular, aquellos grupos empresariales que de forma directa o indirecta podrían estar interesados en financiar nuestro proyecto y que ocupan en el país una posición preponderante.

Tal como citamos en el apartado del Análisis del Entorno, la economía dominicana depende en gran medida del sector turismo, no sólo por las divisas que atrae, sino también por la cantidad de empleos que genera. Por otro lado, los turistas representan una cantidad significativa en las compras de artes tradicionales del país. La tabla 2, a continuación, refleja el orden de magnitud en cuanto a empleo directo e indirecto generado por este sector.

Período	Habitaciones hoteleras (Unidades)	Tasa ocupación Hoteleras (%)	Ingresos p/turismo (Millones US\$)	Empleos generados por la actividad		
				Total	Directos	Indirectos
				Personas		
2005	60.015	73,90	3.518,30	172.116	49.176	122.940
2006	63.372	73,00	3.916,80	188.289	53.797	134.492
2007	64.898	72,20	4.064,20	190.259	54.359	135.900
2008	66.116	70,40	4.176,10	195.519	55.863	139.656

Fuentes: Banco Central de la República Dominicana

Tabla 2

En el cuadro anterior se puede observar el aumento paulatino que ha experimentado el sector tanto a nivel de habitaciones por año, como por ingreso y empleos directos e indirectos.

En efecto, queremos aprovechar las sinergias entre la mayor aglomeración de turistas, y la demanda de mano de obra por parte de hoteles, bares y restaurantes de las zonas donde se hospedan dichos turistas.

Tal como se muestra en el siguiente mapa, la mayor concentración de polos turísticos de país se encuentran en la Zona Este, polos que están conformados por las ciudades de Santo Domingo (capital), Boca Chica, La Romana, Punta Cana y Bávaro.

Mapa 2, Principales Polos Turísticos de República Dominicana



Gráfico 14

La Zona Este ha presentado extraordinarios crecimientos en los últimos años, convirtiéndose en el principal polo turístico del país. Para el año 2008 captó el 75% de

los visitantes extranjeros del país que fueron en total 3.979.672 y contrató al 70% de los empleados del sector, tal como se muestra en el siguiente gráfico.

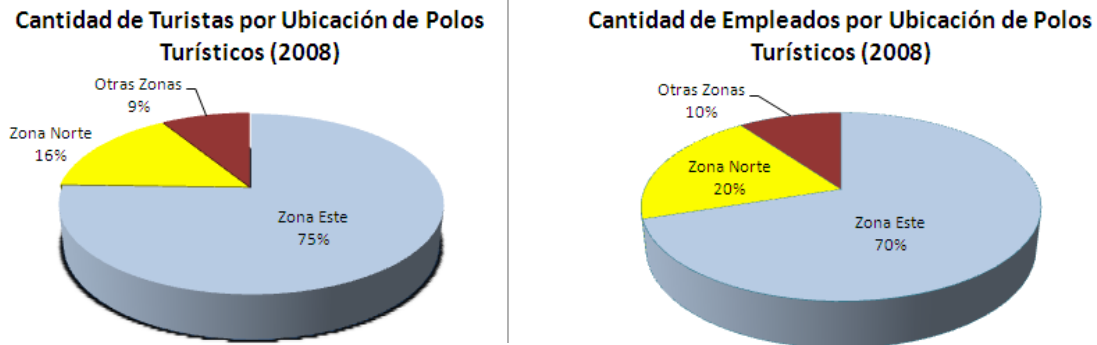


Gráfico 15 y 16

Fuente: Banco Central de la República Dominicana y Asociación Nacional de Hoteles y Restaurantes.

El sector turismo de la Zona Este emplea en diversas áreas de trabajo, tales como administración, informática, hospitalidad y turismo, cocina, fontanería, electricidad, mantenimiento, masajes, jardinería, ebanistería, entre otros. **Estas ofertas son cubiertas de forma significativa, por personas que se desplazan desde otras ciudades** hacia el lugar de trabajo en la Zona Este, esto es así, debido a la carencia de mano de obra cualificada en las áreas de trabajo antes mencionadas, **la cual representa para nosotros un nicho de oportunidad.**

El Traslado (la importación) de empleados hacia las zonas de operaciones de los hoteles arrastra como consecuencia una serie de costes, dentro de los cuales los más importantes son el hospedaje de los empleados y el transporte de los mismos. **Es por esto que hemos pensado que la ubicación estratégica de la “Escuela de Artes y Oficios” en la Zona Este podría ser financiada por los principales empleadores** de mano de obra importada desde otras zonas del país, ya que la escuela podría ser fuente de capacitación para los habitantes de la zona a fin de reducir esta práctica. Por otro lado, el aporte a la Escuela sería una adición a las obras de bien social que hacen los hoteles de la zona desde hace ya muchos años.

Los principales grupos de empresas turísticas de la Zona Este, que definimos como “Grupos Estratégicos” son estos tres: Central Romana Corporation, Ltd., Grupo Puntacana, S. A. y Cap Cana, S. A.

► **Central Romana Corporation, Ltd.**, es uno de los grupos empresariales más grandes del país, dedicado a las áreas de agricultura, manufactura, servicios, turismo y bienes raíces. Está ubicada en la ciudad de la Romana y cuenta con 5 hoteles, un puerto y un aeropuerto en cuanto al turismo le concierne.

El Central Romana aporta y construye obras de desarrollo en la ciudad de La Romana y otros pueblos de la región. Desde donaciones de terrenos y reparaciones de calles, hasta el mantenimiento del acueducto y suministro de agua potable. De igual manera realiza notorias inversiones en el sector educativo, mantiene un colegio bilingüe inglés-

español hasta nivel secundario y ha construido actualmente 64 escuelas que son propiedad de la empresa y mantenidas por la misma.

► **Grupo Puntacana, S. A.**, está ubicado en Punta Cana, Higüey. Este grupo empresarial consta de 4 hoteles, un puerto y un aeropuerto, entre otras empresas.

A través de la “Fundación Puntacana”, implementa programas que influyen en el mejoramiento de la salud y el bienestar de las comunidades locales de Punta Cana en las áreas básicas del desarrollo humano, educación, salud y cultura.

En el ámbito de educación este grupo ha construido dos importantes escuelas en su radio de acción, estas escuelas son administradas y mantenidas por ellos, a pesar de que los padres pagan una cuota dependiendo de los niveles de ingresos de cada familia en particular.

► **Cap Cana, S. A.**, es el proyecto residencial turístico más importante de Latinoamérica, cuya construcción aún se encuentra en proceso. Sin embargo, cuenta ya con dos hoteles, una marina, y campos de golf.

Este grupo está instalado en Punta Cana, Higüey y aunque no contamos con informaciones de aporte social realizados por esta empresa, lo atribuimos a su reciente creación (2006), pensamos que puede ser un importante aliado a fines de buscar inversiones en nuestra escuela, ya que se vislumbran grandes inversiones en la región, ascendentes a más de 2,000 billones de dólares.

► **SEE, 4ª Grupo Estratégico**, por otro lado, queremos aprovechar como “núcleo de oportunidad”, el planteamiento de la **Secretaría de Estado de Educación (SEE)**, sobre la creación de una **Escuela de Gastronomía y Turismo según el plan decenal de educación, el cual estaría ubicado en la Zona Este del país**. Esta referencia hace que consideremos a esta secretaría como un grupo estratégico más. (Ver proyectos de inversión).

Proyectos de Inversión

Entre los proyectos de inversión de los centros mencionados anteriormente en el periodo 2008 – 2018, que pueden servir de referencia e incluso incorporar la creación de “DOMINICANART”, como es la construcción de un Centro de Apoyo a la Competitividad y Productividad Empresarial y Laboral.

Este proyecto tiene como objetivo desarrollar infraestructuras que servirán de apoyo a la productividad y competitividad empresarial y laboral de los distintos sectores productivos del país.

Otro proyecto en carpeta es la **Ciudad Tecnológica de Santo Domingo**, dotada de un sistema integrado de orientación y capacitación en las áreas tecnológicas innovadoras, con réplicas en las principales regiones el país.

“Escuela de Gastronomía, Restauración y Turismo”. Su propósito es crear un Centro de Formación en la Región Este del país, el cual será construido y equipado para que tenga las facilidades de formar y capacitar a los jóvenes de las provincias de

la región, en los programas de formación en hostelería, gastronomía y servicios turísticos y áreas afines.

Asimismo, el **Proyecto de Integración y Formación de Tutores/ Facilitadores** de tecnologías TIC, tiene la misión de integrar a los tutores y docentes/facilitadores a la formación y capacitación en el uso de la tecnología de la información y comunicación TIC.

3.4 CLIENTES

Según algunos datos que menciona el apartado anterior (Análisis del Entorno) nuestros clientes potenciales podrían ser de dos tipos: Clientes **Institucionales**, **clientes Particulares**.

- **Los clientes Institucionales** son todos aquellos que pertenecen a una empresa, y la misma puede demandar nuestros servicios, para ofrecerle a sus empleados una formación que le complemente su preparación profesional, y le permita hacer su trabajo de forma más eficiente y satisfactoria para la empresa. Ya que la formación permanente, la responsabilidad, la buena formación básica y el interés por el trabajo, es lo más valorado por los empresarios de los trabajadores. Y por ende la escuela estará diseñadas para enseñar un oficio o arte, que garantizara una calidad óptima en la formación.
- **Los Clientes Particulares** son todos aquellos que comprendan edades a partir de 13 años de edad, y se dirijan a nuestro centro a través de sus padres, o de manera voluntaria, para demandar un tipo de servicios de artes y oficios, los identificamos en la tabla 3, *por Provincias más Productivas, con edad comprendida entre 13 y 60 años (lo cual es el 58% de la Población total)*
- **On-line** son todos aquellos que accedan a nuestra página, y cumplan los requisitos para poder hacer los cursos con estas características, la cual se detallara más adelante en el plan de operaciones y de marketing.

Tabla 3 “Clientes Potenciales en las 3 Zonas más Importante de República Dominicana”

Población Total de la República Dominicana	Provincias más Importantes	Total de Habitantes	% Habitantes de 13 a 60 años de edad	Cientes Potenciales de 13 a 60 Años de edad X la Población Total de cada zona
9.884.371				
Zona Este del País	Higuey, La Romana y San Pedro de Macorís	703.576	58%	408.074
Santo Domingo (Capital)	Santo Domingo Este y Distrito Nacional	2.731.294	58%	1.584.151
Zona Norte del País	Santiago, San Francisco, Puerto Plata y La Vega	1.665.686	58%	966.098

Fuente de Referencia: Oficina Nacional de Estadística (2006). [División Territorial, República Dominicana](#). (PDF). Santo Domingo.

- Ambos Perfiles de los Clientes potenciales: **Institucionales y clientes Particulares, serán detallados** en el Plan de Marketing.

3.5 PROVEEDORES

Los posibles proveedores de DominicanART, son todas aquellas empresas que vendan materiales consumibles (Lápiz, Bolígrafo, Papel, Tóner Para Impresoras, Remas de Papel.) Equipos de oficinas, Equipos informáticos, Muebles y Equipos para las aulas de clases, Empresas de Bisuterías (Piedras para collares y pulsas, alicates, martillos, hilos, etc.), y otros materiales que le permitan a la escuela poder brindar sus servicios a sus clientes (Alumnos) con calidad y eficiencia. Entre esos proveedores podemos citar algunos de que consideramos más relevante para la colaboración de nuestra actividad:

- Omega Tech.
- Ceconsa ventas de computadoras y equipos de oficina.
- IGM equipos informáticos y muebles de oficinas.
- IBM.
- Abalorio. Net (Bisutería).
- Dume (Materiales Consumibles para oficina).
- Muebles Omar.
- Conforama.
- Office Centro.
- PC Gallery.
- MG General Supply.
- Galaxia Computer.
- Joluma.
- Induca.
- Electrónica S.A.
- Encaje la Rosario.
- Etc.

3.6 BARRERAS DE ENTRADA Y DE SALIDA

De acuerdo al análisis del entorno en el apartado 1, donde se analiza el entorno económico, demográfico, político-legislativo, tecnológico e influencias de otros sectores, se vio que el sistema **no plantea barreras de entrada para la creación de una Escuela de Artes y Oficios en la República Dominicana, con la excepción de una importante limitación**, la de no poder acceder a los mecanismos de financiación que existen para la creación de un centro de formación como el que se plantea.

Por otra parte, el proyecto **no presenta barreras de salida**, ya que la creación de dicho centro de formación supone, unas inversiones en activos fijos (mobiliarios de oficina, equipos necesarios para impartir las clases, edificios etc.), y en el caso, de que el proyecto no funcione, ya sea por que no tenga una buena aceptación por parte del

mercado, las inversiones en activo fijo, podría servir para otro proyecto o venderlo para recuperar lo invertido.

3.7 ESTRUCTURA DE COSTES DE LA COMPETENCIA

Este es el modelo general de la estructura de coste de una escuela o centro de estudios similar a la que se quiere crear, con órdenes de magnitud estimadas en función de los datos que hemos podido obtener de centros de la misma categoría.

Escuela de Arte y Oficio	
Estructura de costo	
VALORES EN RD\$ (Peso Dominicano)	
INGRESOS	
Inscripciones	9.000.000
Cursos	52.000.000
Extracurriculares	35.000.000
Ingresos Neto	96.000.000
COSTOS	
Costos De Servicios	3.460.000
Margen de Contribución	92.540.000
GASTOS DE OPERACIONES	
Sueldos y Compensaciones al personal	7.000.000
Bonificación	2.000.000
Combustibles y Lubricantes	450.000
Mantenimiento Edificio	1.700.000
Mantenimiento Equipos	420.000
Amortizaciones/ Provisiones	4.800.000
Reparación Equipos	500.000
Energía Eléctrica	7.500.000
Publicidad y Promoción	4.000.000
Teléfono-Fax-Internet	1.050.000
Seguridad y Vigilancia	850.000
Limpieza y Recogida de Basura	1.100.000
Total Gastos de Operaciones	31.370.000
Beneficio Operacional	61.170.000
INGRESOS (GASTOS) FINANCIEROS	
Gastos Financieros	750.000
Ingresos Financieros	0
Ganancia (Pérdida) en Cambio	0
Otros Ingresos	0
Otros Gastos	0
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS SOBRE LA RENTA	60.420.000
Impuestos Sobre la Renta	0
GANANCIA (PÉRDIDA NETA) DEL EJERCICIO	60.420.000

3.8 COMUNICACIÓN Y TENDENCIAS INNOVADORAS EN LA INDUSTRIA

De acuerdo a los resultados del “Global Información Technology Report 2006-2007”, elaborado por el World Economic Forum, con base en la valoración de 122 países, la República Dominicana ocupa la posición número 66, es decir a superado 23 posiciones de años anteriores, según el índice desempeño del sistema de ciencia y tecnología en su articulación con los sectores productivos, debido a la

aplicación de tecnología en su sistema de enseñanza, y productivo, entre otros factores. El Gobierno de la República Dominicana apuesta, a través de sus Programas Públicos de Educación, por establecer centros tecnológicos de formación que posean infraestructura física, tecnológica y metodológica necesaria para realizar procesos de formación con calidad mundial y asegurar una mayor eficiencia y eficacia de la gestión de los procesos educativos.

Programas Públicos de Desarrollo de Educación

Los programas desarrollados por el “**Plan Decenal de Educación en República Dominicana**”, para iniciar la modernización del sistema educativo y el uso de nuevas tecnologías, abarcaron:

- La instalación de 300 laboratorios de informática en los diferentes liceos del país para el aprendizaje (Escuelas).
- Instalación de 7 aulas virtuales para la capacitación permanente de los docentes, y televisores con VHS con videos educativos en aulas de clases.
- La publicación de una página Web de apoyo al currículo de los estudiantes.
- La aprobación de la Ley General de Educación No. 66 de 1997 y la actualización de la estructura de la Secretaría de Estado de Educación (SEE) conforme a dicha Ley.
- La introducción de modernos sistemas de comunicación y las estrategias de financiamiento de la educación.

Formación Online

El impacto de las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) demanda de todos, nuevas formas de abordar los procesos educativos, **tanto en la matriculación on-line como en los aspectos del proceso enseñanza-aprendizaje.**

La matriculación on-line puede facilitar a los alumnos completar sus matriculas antes de empezar sus cursos, especialmente para aquellos alumnos que vivan apartados.

En el contexto de la educación, la “virtualización” puede comprender la representación de actores, informaciones, conocimientos, procesos y objetos asociados a actividades de enseñanza- aprendizaje.

- A través de internet, ellos pueden aprender mediante la interacción con cursos electrónicos, inscribirse en un curso, consultar documentos en una biblioteca electrónica, comunicarse con estudiantes y profesores.
- En la educación virtual a distancia, los actores interactúan a través de representaciones numéricas de los elementos del proceso de enseñanza y aprendizaje, pero se encuentran en lugares y momentos de tiempo distintos.

Otras Tendencias Innovadoras a tener en cuenta en la Infraestructura Educativa

El sector educativo gasta buena cantidad de dinero en energía, y una posible solución a este factor sería la utilización de energía solar. En la Gerencia Regional Central hay un proyecto dirigido al sector educativo de utilización de paneles fotovoltaicos para la producción de energía eléctrica aprovechando la energía solar en zonas Urbana, para garantizar el ahorro, e invertir esos ahorros en la calidad de la educación.

3.9 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS SECTORIAL

El análisis sectorial para la escuela de “Artes y Oficios en la República Dominicana” presenta datos concretos, que entendemos como oportunidades **que viabilizan la efectividad de la ejecución de este proyecto y nos dan luz verde** a su puesta en marcha.

Los competidores actuales y potenciales están ubicados básicamente en el área de Santo Domingo (capital), dejando de atender una gran cantidad de personas que demanda buenas ofertas de formación en otras áreas del país, estamos hablando de cómo mínimo **un 40% de la población de la República Dominicana**, sin abastecer de este tipo de formación, **en edades de población comprendidas entre los 13 y los 60 años**, estas cifras está documentada por la información que hemos detallado en los gráficos, cuadros y mapas del documento y se irá constatando y concretando en los próximos apartados del estudio.

La competencia sustitutiva es un factor que afecta de forma directa al proyecto, puesto que cada día el país aumenta su competitividad y se hace más necesaria una formación a nivel superior y post grado para incursionar en ambientes laborales de calidad.

La principal barrera de entrada para el proyecto serían los altos costos de entrada, (estructura y mobiliarios). Este aspecto podría ser paliado si se consigue la ayuda de los grupos estratégicos, concentrados en tres grandes grupos hoteleros dentro de los destacados en el apartado de “Grupos Estratégicos”.

Los clientes de la escuela (estudiantes) son segmentados en base a la motivación del mismo y el perfil particular de cada persona, estos son: clientes institucionales, clientes individuales y clientes Online. En el Plan de Marketing se detallaran ampliamente estos perfiles.

La existencia de proveedores es abundante y de calidad probada, así como las herramientas tecnológicas necesarias para instalar un centro de estudios que funcione de forma eficiente.

Según el análisis en los apartados anteriores y las cifras que hemos mencionado, **consideramos viable la creación de DOMINICANART además de no haber**



encontrado ningún centro que sea competencia directa y de la misma magnitud del que se desea crear.

4. ANÁLISIS DAFO Y OBJETIVO GENERAL ESTRATÉGICO

El análisis **DAFO** refleja la posición competitiva de la empresa en su mercado y de las características internas de la misma, a efectos de cuantificar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

ANÁLISIS DAFO DE DOMINICANART.

Luego de analizar de forma detallada el entorno y el sector donde se inscribe una Escuela de Artes y Oficios, así como los componentes que para esta deberían ser cruciales, hemos identificado lo siguiente:

Debilidades	Fortalezas
Ausencia de Marca. No se dispone de un sello de identidad que confiera prestigio a la Escuela al momento de entrada.	Oferta de un servicio personalizado, diferente e innovador.
Falta de Experiencia de los promotores del proyecto en el sector.	Equipo Gestor competente, con estudios de MBA.
Dependencia del profesorado existente en la Zona Este de la Rep. Dominicana.	Formación a distancia: Online
Espacio, distribución y capacidad de las instalaciones.	Ubicación geográfica estratégica, con potencial de explotar nuevos nichos de mercados.
Dificultad para estimar posibles costes, al tratarse de un servicio y no de un producto.	Capacidad para adecuar nuevos cursos adaptados a las posibilidades económicas y culturales de la Zona Este

Oportunidades	Amenazas
No existe competencia directa.	Competencia sustitutiva: Posible aparición de empresas que ofrezcan los mismos servicios.
Demanda de mano de obra por parte del sector turismo, que puede ser satisfecha por la formación a media que plantea DOMINICANART.	Posibilidad que los docentes abandonen la formación, por poca adaptabilidad a los programas.
Financiación externa: Estado y Sector Turismo, que permite atender a grupos de clientes con mayor formación académica.	Creciente número de estudiantes universitarios y del nivel medio educativo de la población.
Bolsa de trabajo para el sector hotelero como demandante de profesionales especializados.	Cambios adversos en la estabilidad económica y política del país.

Iniciativas del gobierno que fomentan el mantenimiento de la tradición de la cultura artesanal del país.	Cambios de las necesidades y amplia variedad en la demanda de cursos de los clientes.
--	---

ANÁLISIS Q-DAFO DOMINICANART.

La matriz del Q-DAFO intenta ponderar las incidencias de la Debilidades y Fortalezas (Internas) con las Amenazas y Debilidades (Externas).

Para esto, utilizaremos la siguiente nomenclatura:

	Amenazas	Oportunidades
Debilidades	Sin Relación	(2) Disminuye mucho la debilidad (1) Disminuye la debilidad (0) Sin relación
	(-2) Se potencia mucho la debilidad (-1) Se potencia la debilidad (0) Sin relación	(-2) Se potencia mucho la debilidad (-1) Se potencia la debilidad (0) Sin relación

	Amenazas	Oportunidades
Fortalezas	Sin Relación	(2) Se potencia mucho la fortaleza (1) Se potencia la fortaleza (0) Sin relación
	(-2) Disminuye mucho la fortaleza (-1) Disminuye la fortaleza (0) Sin relación	(-2) Disminuye mucho la fortaleza (-1) Disminuye la fortaleza (0) Sin relación

4.1 MATRIZ DEL Q-DAFO PONDERADA

Tras haber analizado externa e internamente nuestro producto, vamos a ponderar los más importantes con la herramienta Q-DAFO:

DAFO		Externo										Suma	
		Amenazas					Oportunidades						
		Competencia sustitutiva: Aparición de empresas que ofrezcan los mismos servicios.	Posibilidad que los docentes abandonen la formación, por poca adaptabilidad a los programas.	Creciente número de estudiantes universitarios y el nivel medio educativo de la población.	Cambios adversos en la estabilidad económica y política del país.	Cambios de las necesidades y gustos de los clientes	No existe competencia directa.	Demanda de mano de obra del sector turismo	Financiación externa: Estado y Sector Turismo. La cual da mayor facilidad de atender a grupos adicionales de cliente con mayor formación académica.	Bolsa de trabajo para el sector hotelero como demandante de profesionales especializados.	Iniciativas del gobierno que fomentan el mantenimiento de la tradición de la cultura artesanal del país.		
Interno	Debilidades	Ausencia de Marca. No se dispone de un sello de identidad que confiera prestigio a la Escuela al momento de entrada.	-2	0	0	0	-1	2	2	-1	1	0	0
		Falta de Experiencia de los promotores del proyecto en el sector.	-1	-1	0	0	-1	0	0	-1	-1	0	-5
		Dependencia del profesorado en la Zona Este de la Rep Dominicana	-1	-1	0	-1	0	1	0	0	0	0	-2
		Espacio, distribución y capacidad de las instalaciones.	-1	-1	0	-1	-1	-1	0	2	0	1	-2



ANÁLISIS DAFO Y OBJETIVO GENERAL ESTRATÉGICO

Fortalezas	Dificultad para detectar posibles costes, al tratarse de un servicio y no de un producto.	0	-1	0	-1	0	0	-1	1	0	0	-2
	Oferta de un servicio personalizado, diferente e innovador.	0	0	0	-1	0	2	2	2	2	2	9
	Equipo Gestor competente con estudios de MBA.	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	4
	Formación a distancia: Online.	0	-1	0	0	0	2	0	0	0	0	1
	Ubicación geográfica estratégica, con potencial de explotar nuevos nichos de mercados.	0	0	-2	0	0	2	2	2	2	1	7
	Capacidad para adecuar nuevos cursos adaptados a las posibilidades económicas y culturales de la Zona Este	-1	-1	-1	-1	0	2	2	0	0	0	0
	Suma	-6	-6	-2	-5	-4	11	9	6	4	4	10

4.2 CONCLUSIONES DEL DAFO

Después de analizar el Q-DAFO, aparte del resultado final considerado excelente, dado que el principal beneficio que persigue la Escuela de Artes y Oficios, en términos sociales, es ofrecer un servicio diferente e innovador con el fin de formar personas capaces, que puedan desempeñar de manera eficiente y con calidad cualquiera de nuestros oficios o artes ofrecidos, el Q-DAFO refleja que esta es nuestra principal fortaleza. Sin embargo, algunos de los resultados marginales que se reflejan en el cuadro anterior (Matriz Q-DAFO Ponderada) merecen un breve comentario.

- Nuestra mayor *Fortaleza* a destacar es que ofertamos un servicios personalizado, diferente e innovador, y nos apoyaremos en nuestra participación en un mercado donde no existe competencia directa (nuestra mayor oportunidad es la demanda de mano de obra del sector turismo y posibilidades para adecuar nuevos cursos a esa demanda), lo cual nos da la oportunidad de ser el líder en esta zona del país. Y en la tendencia de nuestro segmento de mercado a la utilización de nuestros servicios de formación, que no solo les sean efectivos, sino que les permitan insertarse de manera rápida al mundo laborar.
- Nuestra mayor *Amenaza* es que aparezcan empresas que ofrezcan los mismos servicios que nuestra escuela, para lo cual aplicaremos el plan de contingencia descrito más adelante. Cabe decir no obstante que, la principal línea de actuación será la formalización de alianzas estratégicas con el estado, ya que el mismo tiene en proyecto construir una escuela de formación, lo cual aprovecharemos, consiguiendo de este modo, por un lado, neutralizar su presencia ajena a la Escuela de artes y oficios, y por otro, aprovechar las ventajas que se derivan de la utilización de su marca y sello de identidad.
- Nuestra mayor *Debilidad* es la falta de experiencia de los promotores del proyecto en el sector, esto se compensará:
 - 4 Formación previa a los promotores sobre los elementos que favorecen e influyen el sector de la educación y concretamente en este tipo de artes y oficios.
 - 5 Tal como se reflejara en el organigrama de centro (RRHH), el director general será contratado externamente a modo de asesor, con experiencia en el sector, la cual conozca todo sobre las normativas y funcionamientos en educación, y la zona este del país, la cual permitirá complementar al equipo gestor del proyecto (El perfil de este puesto podría ser cubierto por un experto en dirección y puesta en marcha de centros de estas característica, ejemplo ex-director de Infotep)



- 6 El Plan de Marketing es otro elemento atenuante de esta debilidad, para ello vamos a encargar a una consultora especializada en estudios de mercado dirigidos a centros educativos, que nos permita optimizar el posicionamiento y la segmentación y perfil de clientes a los que se dirigirá nuestra escuela.
- Finalmente el análisis de DAFO indica que tenemos un resultado muy favorable, lo cual implica la viabilidad necesaria para que el proyecto pueda seguir su planificación

4.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Después del análisis efectuado y más concretamente, el conocimiento adquirido acerca del entorno y del sector en que se despliega el negocio que pretende implantarse, unido a las reflexiones efectuadas referente a las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que se presentan, hacen posible que en este momento ya se pueda definir de forma definitiva la **visión** de la Escuela de Artes y Oficio en la República Dominicana, ubicada en la Zona Este del País.

4.4 MISIÓN Y VISIÓN.

Misión.

Desarrollar ofertas educativas de formación con énfasis en las Artes y los Oficios, con el fin de contribuir con el desarrollo; de los individuos y su inserción en el mercado laboral, de las empresas y de la sociedad en general.

Visión

Ser el centro de capacitación y educación más completo y competente en planes de aprendizaje y desarrollo, generando riquezas mediante la ejecución de formación en Artes y Oficios que respondan con efectividad a los requerimientos de la sociedad de la República Dominicana y al desarrollo de sus empresas.

4.5 OBJETIVO GENERALES, Y OBJETIVOS ESPECIFICOS

Objetivo General

- Ofrecer al mercado recursos humanos capacitados, a través del diseño y conducción de programas educativos, que puedan satisfacer de forma efectiva la demanda de mano de obra de la Zona Este del país, focalizada fundamentalmente en el sector turismo.

- Ofertar una amplia gama de oficios Personalizado y artes culturales, basados en principios de valor agregado e impacto social, manteniendo viva la tradición cultural de la República Dominicana.
- Fomentar, estimular y promover la formación de personas sin oportunidad de educación superior y empleo digno, siendo entes canalizadores de esta necesidad.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS

- Ser una institución auto sostenible en el tiempo, tanto a nivel financiero como de gestión, generando riquezas que garanticen la durabilidad del mismo.
- Ubicar nuestra escuela en la ciudad de la Romana, ciudad que consideramos estratégica y núcleo de oportunidad, por ser esta el centro de la Zona Este del país y de sus polos turísticos.
- **Matricular en los dos primeros años entorno a 8.212 alumnos** para la formación de artes y oficios, (cifra equivalente al 4% del mercado de Oficios y 2% del mercado de Artes) de la Zona Este. **Esto representa en términos económicos, la cantidad de RD\$60.000.000, y EUR\$ son 1.250.000**, e incrementar esta cuota paulatinamente durante los siguientes 3 años a razón de 5%, 13% y 10%.
- Fomentar, estimular y promover la formación de personas sin oportunidad de educación superior y empleo digno, siendo entes canalizadores de esta necesidad.
- Obtener una rentabilidad sobre Recursos propios superior al 25% al final del tercer año.
- Mantener viva la tradición de la cultura artesanal del país, diseñando cursos de artes tradicionales que permitan a nuestros alumnos diseñar figuras y cerámica tradicional, para la venta a la población flotante (turistas) principalmente.
- Ofertar cursos vía Online, acorde con los requerimientos de los nuevos tiempos, extendiendo esta oferta a las necesidades de toda la República Dominicana. Conseguir en los dos primeros años **un número de 900 alumnos on-line**, lo cual representa sobre la población del país, un



0,005% anual, incrementando este valor un 5% el 3^a año, un 10% el 4^o año y un 15% el 5^o año.

- Diseñar programas de formación que permitan a los instructores un método de trabajo en interacción directa con los alumnos.
- Delinear esquemas que le permitan a la dirección de la escuela, evaluar el desempeño de sus estudiantes en el ámbito laboral, para la retroalimentación del centro, y cambios de los métodos de enseñanza.

5. PLAN DE OPERACIONES

A continuación definiremos cuales serán los procesos necesarios para que nuestra escuela pueda llevar a cabo la oferta de formación que hemos diseñado para nuestros clientes, con la calidad que dará lugar al sello de identidad DOMINICANART.

5.1 ANÁLISIS DE OPCIONES (SUBCONTRATACIÓN)

La estructura organizativa que vamos a implantar procura dar cobertura al conjunto de procesos que a medio y largo plazo permitirán la puesta en valor de la Escuela de Artes y Oficios, recogiendo el total de actividades que conducen a la obtención de los objetivos propuestos en el apartado de “Análisis DAFO y Objetivo General Estratégico”.

La puesta en funcionamiento de la Escuela de Arte y Oficio exige en primer lugar la **subcontratación cuidada del Profesorado**, que a tiempo parcial, le corresponderá dar una formación especializada a nuestros alumnos con el compromiso de aportar el know-how y sello de identidad del que en principio se carece.

El Equipo Gestor ha de encargarse de dar una imagen adecuada de la Entidad, liderando la estrategia planteada a corto y medio plazo para el centro y la que pueda resultar en el futuro, buscando las aportaciones financieras que, sobre todo en los primeros ejercicios, servirán para la atracción de alumnos.

Respecto a los procedimientos operativos DominicanART, a corto plazo no contará con recursos humanos propios dedicados al diseño de las acciones formativas que imparte.

Finalmente, dentro de los procesos operativos también es necesario mencionar la atención que en la Escuela se prestará al seguimiento y control de cada una de las acciones formativas impartidas mediante la necesaria evaluación de los alumnos y profesores. Dicha evaluación, porque a los alumnos se refiere debe ir más allá de la mera calificación como apto o no apto, entrando en aspectos que se concretan con posterioridad a la finalización de la propia formación y que se refieren al grado de aplicación o utilidad de las enseñanzas percibidas así como a las posibles lagunas que pudieran detectarse en determinadas áreas de interés para los alumnos y no tratados óptimamente en las sesiones de formación.

En el desarrollo de todas las actividades que componen **la cadena de valor de la Escuela**, la existencia de una estructura de apoyo que contribuya al buen funcionamiento de las anteriores es fundamental. Dicha estructura estará formada por el Equipo Gestor, un Técnico en Informática y una Secretaria que formarán la plantilla fija de este Centro.

5.2 CLASIFICACIÓN DE LOS CURSOS Y APERTURA



Artes Aplicadas

Módulos

Decorador e Interior
Fotógrafo Profesional
Pinturas
Diseño de piezas artesanales
Bisuterías (Collares, anillos, pulsas, aretes, etc.)



Belleza e Imagen Personal

Corte y Confección
Esteticista
Peluquería



Construcción

Técnico en Albañilería
Técnico en Construcción



Empresariales

Técnico Gestión Administrativa
Gestión Laboral y RRHH
Gestión y creación de PYMES
Gestor Técnico Inmobiliario
Técnico Contable
Secretariado
Redacción y Ortografía



Informática

Técnico en Mantenimiento de PCs y Redes
Técnico Informática



Mantenimiento e Instalaciones

Fontanero
Técnico en instalaciones de frío,
Climatización y calor
Instalador Electricista
Técnico en Instalaciones de Energía
Solar
Jardinero
Mecánica del Automóvil
Técnico en Electrónica y
Microelectrónica
Técnico en Mantenimiento Industrial



Salud

Auxiliar de Enfermería
Auxiliar de Farmacia
Masajista



Turismo y Hostelería

Cocinero Profesional
Gestión Hotelera
Bar ténder



Idiomas

Alemán
Francés
Inglés

APERTURA DE CURSO Y CONFIGURACIÓN DE MÓDULOS

En este apartado reflejamos la configuración y condiciones específicas que se requieren para poder dar apertura a cada modulo

1. Curso de Pintura

- Inscripciones de este Cursos en los meses de Enero, Abril, Junio, Septiembre.
- Para la apertura un Mínimo de 12 estudiantes y máximo 15.
- Duración de Curso 3 trimestre.
- Clase dos veces a la semana, con una duración de dos hora cada clase, en horario tarde y mañana.
- El pago será 50% al inicio, y dos Pago de 25% cada uno.

2. Curso de Informática

- Para la apertura con un mínimo de 25 estudiantes y un máximo de 40.
- Duración del curso 1 año
- Clase de lunes a domingo, mañana, tarde, noche, horario a opción del estudiante, y disponibilidad del centro.
- Inscripciones en los meses de Enero, mayo y septiembre.
- Pago de un 50% más Inscripción, y dos pago de un 25% cada uno.

3. Curso de Bisutería

- Apertura con un mínimo de 12 estudiantes y un máximo de 17.
- Duración de los niveles, de 2 meses.
- Cada nivel tendrá un costo de \$4.500 Pesos Dominicano.
- La clase serán de 3 horas, un día a la semana, en mañana ò tarde, de lunes a sábado.
- El inicio de las clases serán en los meses de febrero, mayo, julio, septiembre, noviembre, pero podría abrirse en cualquier fecha el curso siempre que hayan estudiante suficiente.
- Pago de un 75% al inicio, y un último pago de 25%.

4. Peluquería

- Apertura con un mínimo de 15 estudiante y un máximo de 20
- Duración de los niveles de 2 meses
- Cada nivel tendrá un costo de \$3,500 Pesos Dominicano
- Las clases serán de 2 horas dos veces a la semana de lunes a sábado
- Pago de un 50% al inicio y 2 mensualidades por el 50% restante

5. Los Módulos del curso empresariales

- Apertura con un mínimo de 20 estudiante y un máximo de 40
- Duración por módulos 6 meses
- Cada modulo tendrá un costo de \$4.500 Pesos Dominicanos
- Pago de un 50% al inicio y 2 mensualidades por el 50% restante

6. Los Módulos del curso de Instalaciones y Mantenimiento

- Apertura con mínimo de 10 estudiante y un máximo de 20
- Duración por modulo de 6 mese
- Cada modulo tendrá un costo de \$6.500 Pesos Dominicanos
- Pago de un 50% al inicio y 2 mensualidades por el 50% restante

7. Los Módulos del curso de construcción

- Apertura con mínimo de 10 estudiante y un máximo de 20
- Duración por modulo de 6 meses
- Cada modulo tendrá un costo de \$6.500 Pesos Dominicanos
- Pago de un 50% al inicio y 2 mensualidades por el 50% restante

8. Los Módulos del curso de salud

- Apertura con mínimo de 15 estudiante y un máximo de 30
- Duración por modulo de 8 meses
- Cada modulo tendrá un costo de \$8.500 Pesos Dominicanos
- Pago de un 50% al inicio y 2 mensualidades por el 50% restante



9. Los Módulos del curso de idiomas

- Apertura con mínimo de 15 estudiante y un máximo de 30
- Duración por modulo de 18 meses
- Cada modulo tendrá un costo por Trimestre de \$4.500 Pesos Dominicanos
- Pago de un 50% al inicio y 1 mensualidad por el 50% restante

10. Los Módulos del curso de Turismo

- Apertura con mínimo de 15 estudiante y un máximo de 30
- Duración por modulo de 2 meses
- Cada modulo tendrá un costo por Trimestre de \$5.500 Pesos Dominicanos
- Pago de un 50% al inicio y 2 mensualidades por el 50% restante

5.3 LOCALIZACIÓN

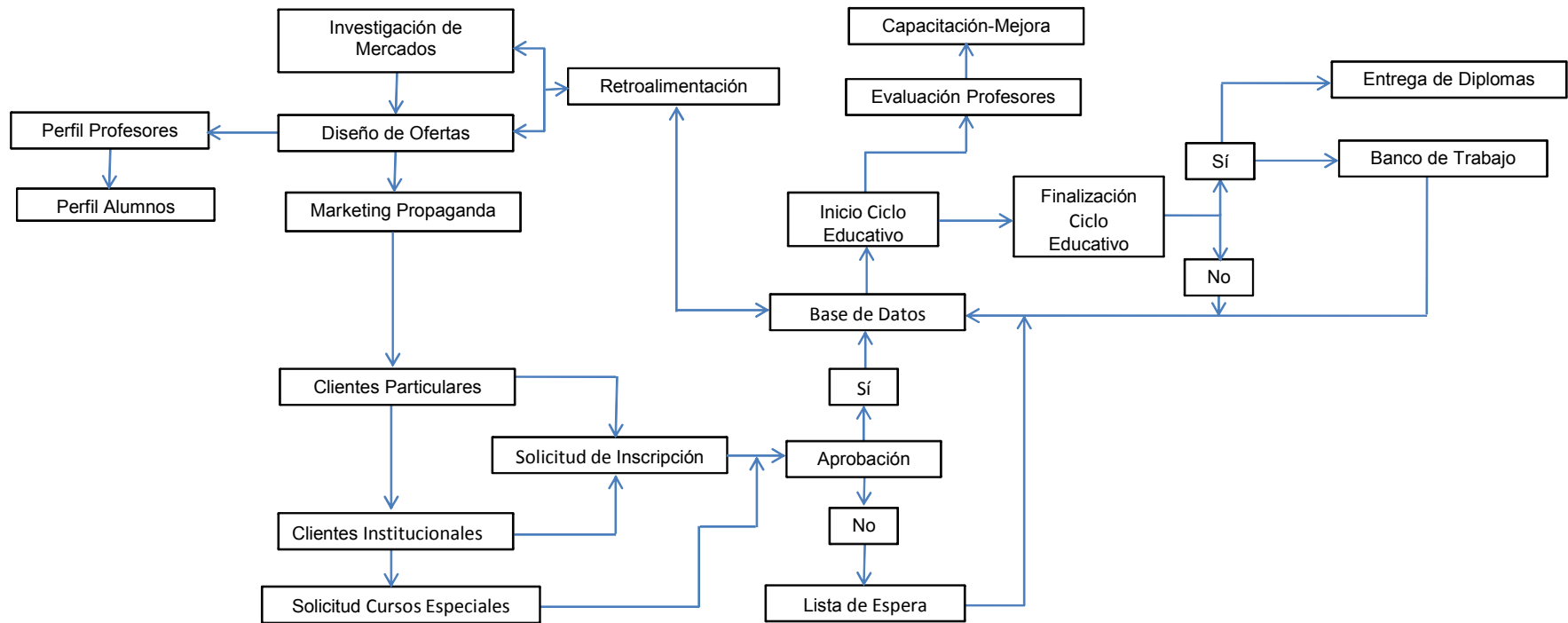
El edificio estará localizado en la provincia La Romana, que limita al Norte, por la provincia El Seibó, al Este por la provincia la Altagracia (Higüey), al Sur, por el Mar Caribe y al Oeste por la provincia San Pedro de Macorís.

Dentro de la provincia La Romana, el centro estará ubicado en el Municipio La Romana, en la Avenida Libertad. Esta avenida conecta directamente con las provincias San Pedro de Macorís (Oeste) y La Altagracia (E



5.4 ESQUEMA DE FLUJOS

El procedimiento diseñado para poner en marcha nuestra actividad formativa viene reflejado por este flujograma que se realimenta y da continuidad a los siguientes ciclos formativos



5.5 POLÍTICAS DE PRODUCCIÓN Y LOGÍSTICA

DominicanART tiene la misión de desarrollar ofertas educativas de formación con énfasis en las Artes y los Oficios, con el fin de contribuir al desarrollo de los individuos y su inserción en el mercado laboral, de las empresas y de la sociedad en general.

Es por esto que nuestro esfuerzo estará encaminado hacia las tendencias del mercado laboral, con el fin de poder incorporar los estudiantes, como profesionales a empresas donde puedan desarrollar las habilidades aprendidas durante los cursos impartidos.

Todo curso impartido deberá ser profundamente analizado, cumpliendo con los requisitos mínimos de demanda, (15 alumnos por aula) **y con la certeza de que el mercado necesita fuerza laboral en el área del curso impartido**, esta tarea será observada a través de estudios de mercados.

Los cursos que serán impartidos tendrán un programa detallado de los contenidos del mismo, cuyo diseño estará a cargo de la dirección académica de la escuela, así como de la definición del perfil del alumno y los profesores de estos cursos.

Las campañas de marketing abarcarán tanto clientes institucionales como clientes particulares, esta actividad será abordada en profundidad en el “Plan de Marketing”.

Los estudiantes becados por el Estado Dominicano o empresas patrocinadoras de la escuela tendrán prioridad sobre aquellos que no lo son.

El proceso de inscripción para ambos tipos de clientes será similar (incluyendo aquellos que opten por cursos online), dando prioridad a aquellos alumnos que cumplan con los perfiles previamente establecidos y que por razones de limitación de cupos (si las hay) hayan solicitado la inscripción primero.

Si la solicitud de inscripción de algún cliente es rechazada, ya sea por falta de capacidad de alumnos o profesores; sus datos serán almacenados en la base de datos y puestos en una lista de espera para ser llamados cuando las condiciones sean hábiles para impartir el curso.

Cuando la solicitud de inscripción sea aprobada, los datos de los alumnos serán archivados en la base de datos. El alumno pagará el monto correspondiente al 50% de total del costo del curso y el restante 50% será

PROYECTO 2008 Y 2009: “DOMINICANART, ESCUELA DE ARTE Y OFICIO EN REP. DOMINICANA.”

distribuido en montos iguales durante los meses de duración del ciclo educativo.

El formulario de solicitud de inscripción contendrá información básica para retroalimentar las investigaciones de mercados y los diseños de ofertas de cursos, a fin de adaptarnos mejor a los requerimientos de los clientes. De igual forma, durante la ejecución de los cursos los profesores serán evaluados por los estudiantes a través de cuestionarios; dicha información será almacenada en la base de datos y ayudará a completar la retroalimentación antes descrita, así como a los diseños de capacitación a profesores para lograr mejoras.

Las solicitudes cursos especiales de clientes institucionales serán analizadas bajo los criterios de capacidad (Espacio y profesorado disponible) y rentabilidad.

Los alumnos que finalicen los cursos serán reconocidos mediante la entrega de diplomas, así como a través de la puesta de sus datos en el Banco de Trabajo. A los alumnos que no finalicen los cursos les serán analizadas las causas de deserción y almacenadas en la base de datos para ser tomadas en cuenta en las retroalimentaciones de investigación de mercados y toma de decisiones.

5.6 INFRAESTRUCTURA

Descripción del edificio

Es un inmueble ajardinado que está ubicado en la Avenida de Libertad, de la Romana (República Dominicana). El edificio fue diseñado por el arquitecto Liu Gang, y Carlos Moran lo construyó entre 2005 y 2008. El color del edificio es crema colonial con azul oscuro.

El edificio consta de cuatro plantas. La fachada principal está orientada hacia la Avenida de Libertad. Al lado del edificio, tenemos un jardín con 600m² y dos aparcamientos para los alumnos, los profesores y los visitantes.

Dentro del edificio, se disponen de 16 aulas para enseñanza, 8 baños, 6 laboratorios, 2 oficinas administrativas, 4 oficinas de profesores, 3 salas de descansos, un aula para entrevista, una cafetería y una biblioteca. Además cada planta tiene 2 cámaras de videos para vigilancia y una específicamente para caja de cobro.

El tamaño de edificio viene determinado por la demanda proyectada del plan de estrategia para los próximos 5 años, que es para el primer año de

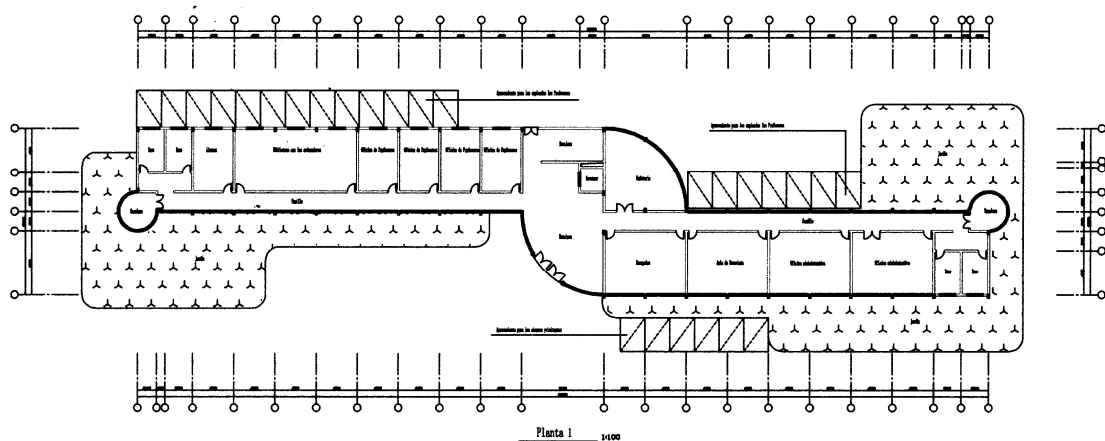
11.600 alumnos. Está dividido en una zona para la escuela de arte y oficio y otra para la parte administrativa de la misma.

Distribución en planta

El terreno tiene 2000 m², y de superficie el edificio tiene 1000 m² de construcción, es decir cada planta tiene 1000 m², y el mismo tiene 4 niveles. Como puede observarse en los gráficos más abajo:

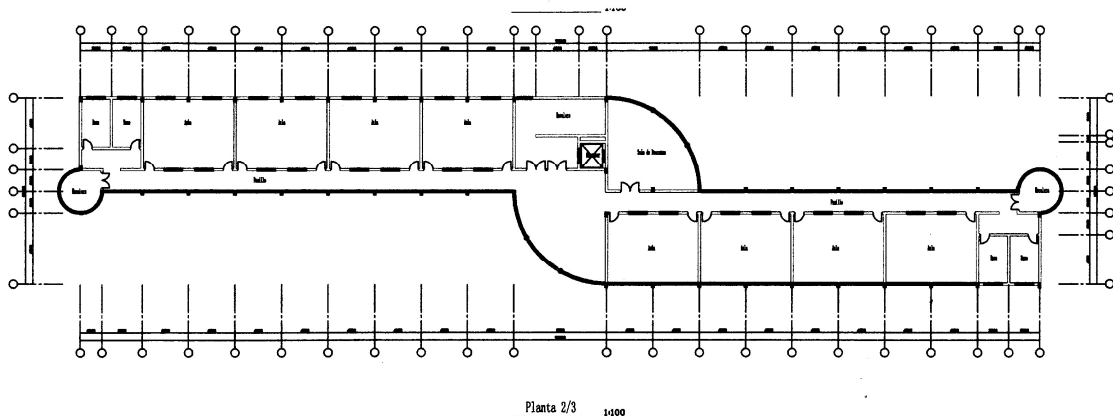
Planta 1: tiene oficina administrativa, recepción, biblioteca con los ordenadores, fotocopiadora, aula de entrevista, cafetería, almacén, oficina de los profesores con impresora y fotocopiadora. Esta planta tiene servicios complementarios, donde se ubicarán las instalaciones centralizadas de aire acondicionado, los cuadros eléctricos.

La parte externa: jardín de 600 m², aparcamiento por dos partes, uno para los empleados y los profesores, otro para los alumnos y visitantes.

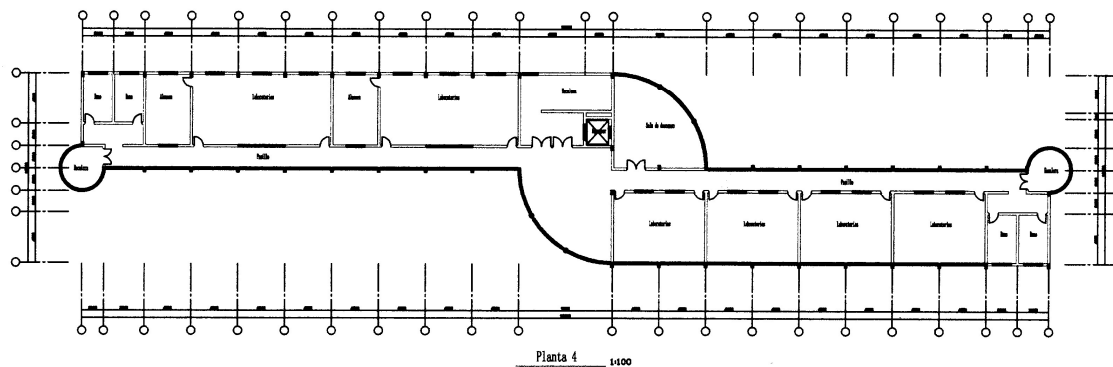


Planta 2: Escuela de oficio tiene ocho aulas permanentes de formación que se equiparán con los medios audiovisuales e informáticos que se describen en el Plan de Operaciones, dos baños y una sala de profesor.

Planta 3: Escuela de arte es igual a la planta 2



Planta 4: tiene 6 laboratorios, 2 almacenes, 2 baños y una sala de descanso.



Instalaciones

La primera planta:

La administración: Puede dirigirse a nosotros si tiene preguntas referentes a las clases, certificados, quejas, etc. Las oficinas están equipada con equipan 5 ordenadores, 5 paquetes de office, 5 teléfonos, entre otros equipos.

La biblioteca: Esta equipada con 16 ordenadores donde conectarse gratis a internet, y buscar información sobre las clases a tomar.

La cafetería: A la esquina se encuentra, los estudiantes se pueden tomar café y comer allí.

El almacén: se ponen dos estanterías para ponerse las cosas.

El pasillo: cuyas paredes exponen arte de los alumnos y al frente de recepción está el tablón de anuncios en donde encontrara información sobre nuestro programa cultural de películas, paseos y excursiones así como información sobre exámenes y sobre nuestro periódico que se editará una vez

al mes, todos los amantes de la escritura son bienvenidos. Además encontrará nuestra bolsa de intercambio de idiomas para aquéllos que estén interesados.

La segunda planta y la tercera planta:

Como nuestra escuela se encuentra situada entre cuatro plantas y contiene 16 aulas de clase grandes con suficiente luz natural. Cada aula tiene una capacidad más o menos 40 alumnos. Por lo tanto, cada aula se pone 40 mesas y sillas. Las aulas están equipadas cada una con 1 televisor, 1 DVD y vídeo, 2 pizarras, 1 PC's y 1 proyectores. La cual los proyectores serán movibles en algunas ocasiones.

La cuarta planta:

Tres laboratorios con equipamiento especializado: Uno para los cursos de cocina, se equipa con equipos industriales, uno para los cursos de bellezas y salud, y otro de tecnología e informática.

Dos laboratorios con equipamiento normales: Uno para los cursos de bisutería, artes aplicadas y otros cursos.

Un laboratorio normal: Está equipado con mobiliarios adecuados para impartición de otros los cursos.

5.7 INVERSIONES

Para el inicio de su actividad **DominicanART** obtendrá un Edificio valorado en RD\$ 41.000.000,00 y un Terreno en RD\$15.000.000. El edificio será remodelado en los 3 primeros meses antes de la puesta en Marcha de la Escuela y su transformación se terminará en los próximos 3 años.

El escandallo de costes y Otras inversiones se detallan a continuación:

RESUMEN DE LAS INVERSIONES

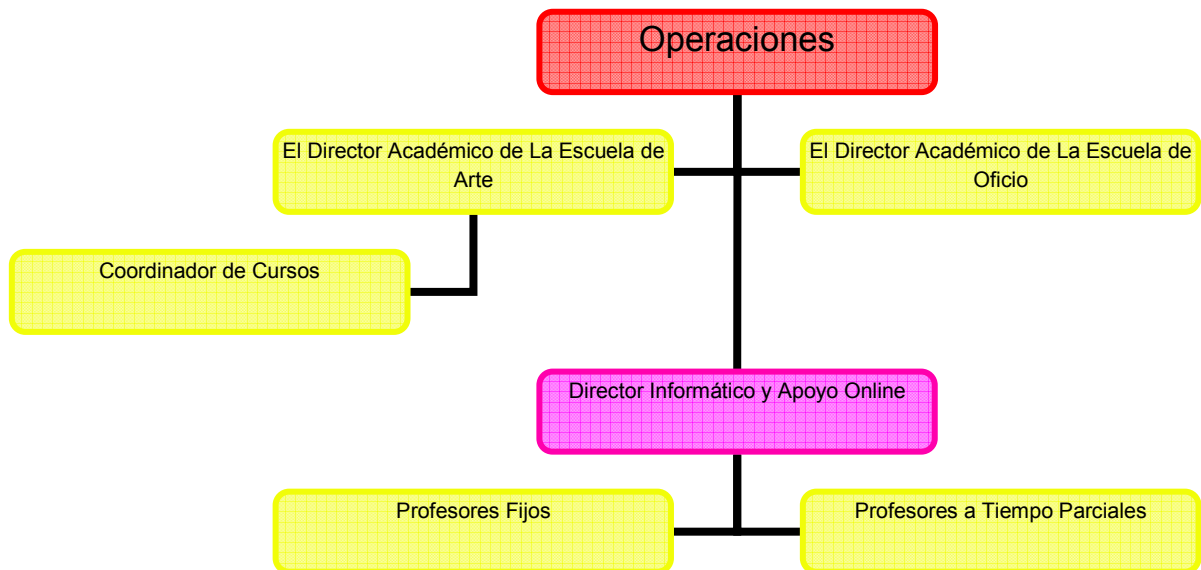
Descripción del elemento	Cantidad	Precio Unitario	Inversión
DESPACHOS			
ORDENADORES	5	23.500,00	117.500,00
PAQUETE OFFICE	5	13.500,00	67.500,00
WINDOW VISTA	5	6.750,00	33.750,00
MOBILIARIOS	5	37.827,00	189.135,00
SOFTWARES DE GESTION EMPRESARIAL	1	112.000,00	112.000,00



PLAN DE OPERACIONES

FOTOCOPIADORAS	2	99.000,00	198.000,00
SERVIDOR	2	127.600,00	255.200,00
CAMARA DE VIDEO	9	27.000,00	243.000,00
RECEPCION			
MOBILIARIO	1	67.500,00	67.500,00
CENTRAL TELEFONICA / INTERNET / FAX	1	267.890,00	267.890,00
ORDENADOR	1	18.100,00	18.100,00
SALA DE FORMACION			
MOBILIARIO	16	135.000,00	2.160.000,00
PROYECTOR FIJO	10	36.000,00	360.000,00
PIZARRA	16	1.500,00	24.000,00
SALA DE DESCANSO/ REUNIONES			
MOBILIARIO	7	48.450,00	339.150,00
TV	7	27.000,00	189.000,00
LABORATORIOS			
EQUIPOS INFORMATICOS	1	14.375,00	14.375,00
MOBILIARIO SALA INFORMATICA	1	54.350,00	54.350,00
MOBILIARIO SALA DE ARTES	1	68.600,00	68.600,00
MOBILIARIO SALA DE OFICIOS	2	87.000,00	174.000,00
MOBILIARIO SALA DE COCINA	1	98.750,00	98.750,00
MOBILIARIO SALA DE BELLEZA	1	78.900,00	78.900,00
VARIOS			
ORDENADOR PORTATIL	5	23.560,00	117.800,00
IMPRESORAS	3	5.200,00	15.600,00
AIRES ACONDICIONADOS	10	30.000,00	300.000,00
AIRE CENTRAL/OF. ADMINISTRATIVAS	1	70.000,00	70.000,00
ABANICOS DE TECHO	16	750,00	12.000,00
MOBILIARIO BIBLIOTECA	1	76.500,00	76.500,00
ORDENADOR BIBLIOTECA	4	14.375,00	57.500,00
MOBILIARIO CAFETERIA	1	110.000,00	110.000,00
PLANTA ELECTRICA	1	7.000.000,00	7.000.000,00
TOTAL			12.890.100,00

5.8 ORGANIGRAMA. PERSONAL NECESARIO EN OPERACIONES Y DEFINICIÓN DE PUESTO



Personal en Plantilla

Aunque esta información será ampliamente detallada en el “Plan de Recursos Humanos”, adelantamos los aspectos que se relacionan directamente con este

Plantilla de Operaciones. **La plantilla de personal de operaciones estará compuesta por un total de cuatro personas en las posiciones administrativas y cuatro profesores fijos, y 10 a tiempo parciales, cuyas funciones y categorías se definen a continuación:**

Cabe destacar que el equipo gestor del proyecto, estará encargado de la dirección de la escuela, en todas las áreas administrativas, y de algunos cursos a impartir, ya que el mismo posee la experiencia y conocimiento necesario para dichas funciones.

Definición de Puestos del equipo gestor de operaciones y los profesores.

El Director Académico de la Escuela de Oficio

Objetivo de la función y responsabilidades:

Ejercer, por delegación del director y bajo su autoridad, el control del personal docente en todo lo relativo a la política académica.

- Sustituir al director en caso de ausencia o enfermedad.
- Coordinar las actividades de carácter académico, la programación general anual y velar por su ejecución.
- Elaborar, en colaboración con los restantes miembros del equipo, los horarios académicos de alumnos y profesores y velar por su estricto cumplimiento.

- Coordinar las actividades académicas.
- Coordinar y dirigir la acción de los tutores de proyectos.
- Seleccionar junto con el director los profesores.
- Organizar los actos académicos.
- Fomentar la participación del alumnado, facilitando y orientando su organización.
- Entre otras actividades que se encuentren dentro de su competencia.

Situación Jerárquica

Depende directamente del Director General

Perfil

- Persona muy equilibrada.
- Pedagogía en la enseñanza.
- Amplio conocimiento de las materias a impartir por los profesores.
- Organizada, práctica y eficiente.
- Alta capacidad de iniciativa y decisión.
- Motivada por su tarea.
- Trato personal esmerado.
- Habilidad de comunicación muy desarrollada

Formación

- Formación superior en la licenciatura de pedagogía.
- Preferiblemente con formación específica en gestión de formación.
- Dominio de idiomas preferiblemente Español y Inglés.

Experiencia

Cinco años. Dos de ellos, al menos, realizando tareas similares a las anteriormente descritas.

Delegación de Responsabilidades por ausencia al director general

El Director Académico de La Escuela de Arte

Objetivo de la función y responsabilidades:

La función del Director de la escuela de arte es facilitar el apoyo logístico a la programación anual que tiene la escuela en la escuela de Arte.

- Coordinar con el Director Académico la logística adecuada a cada actividad de formación en que se refiere a:
- Locales externos para las sesiones presenciales.
- Documentación, material, entrevista al alumnado, a los hoteles, etc.
- Será la persona de referencia para el profesorado en los eventos externos de artes.
- Se encargará de horarios, fechas y todos los cambios que puedan presentarse.
- Organizará los eventos de apoyo a los actos académicos.

Situación jerárquica

- Depende directamente del Director General

Perfil

- Persona muy equilibrada.
- Organizada, práctica y eficiente.
- Conocimiento de artes y pinturas.
- Alta capacidad de iniciativa y decisión.
- Motivada por su tarea.
- Trato personal esmerado.
- Habilidad de comunicación muy desarrollada.

Formación

- Formación superior en Artes y Pinturas.
- Preferiblemente con formación específica en gestión de formación.
- Dominio de idiomas preferiblemente español e inglés.

Experiencia.

- Cuatro años. Dos de ellos, al menos, realizando tareas similares a las anteriormente descritas.
- Delegación de Responsabilidades por ausencia al Director Académico de la Escuela de Oficio.

Coordinador de Cursos

La función del encargado de curso es dar seguimiento a los cursos impartido por los profesores para garantizar una mejor gestión del mismo, y lograr de esta forma los objetivos del mismo, que es contribuir al desarrollo de los individuos y su inserción en el mercado laboral.

Perfil

- Habilidad de comunicación muy desarrollada.
- Dominio de al menos dos idiomas extranjeros.
- Estar actualizado sobre los temas a impartir por el personal docente.
- Puntualidad, y honestidad.

Responsabilidades

- La planificación de los programas de enseñanzas profesionales que impartirán los profesores a los alumnos, de acuerdo a un orden cronológico.
- Supervisar que el conocimiento suministrado al alumno va acorde con lo planificado.
- Canalizar junto con la dirección académica el personal docente más acorde para la impartición de un x curso.
- Evaluar los conocimientos adquirido por el alumno.

Formación

- Ser Licenciado en Pedagogía, y temas relacionado con el arte.
- Formación Profesional Administrativa.
- Tener experiencia docente,

Experiencia

- Cinco años. Tres de ellos, al menos, realizando tareas similares a las anteriormente descritas.

- Delegación de Responsabilidades por ausencia a la Dirección Académico de la Escuela de arte u Oficio.

Director Informático y Apoyo Online

Objetivo de la función y responsabilidades

- Desarrollo y mantenimiento de los programas informáticos relativos a los sistemas de información de la escuela, y los programas académico.
- Mantenimiento de la red informática (ordenadores, impresoras, aula virtual etc.)

Situación jerárquica

Depende directamente del Director de Formación

Responsabilidades

- Implementación y mantenimiento de los programas informáticos.
- Instalación y mantenimiento de los programas comprados.
- Resolución de problemas técnicos.
- Soporte a usuarios.
- Creación de documentación de los procesos complejos para lograr que el cliente pueda acceder a nuestra página de una manera rápida y segura.

Perfil

- Ingeniería preferiblemente en Informática.
- Dominio de al menos un idioma extranjero.
- Creatividad y capacidad de gestión.

Característica que deben tener los Profesores para la impartición de los cursos en nuestra escuela de arte y oficio.

- Tener conocimiento y dominio sobre la materia a impartir.
- Tener experiencia mínima de 5 años en docencia.
- Tener fluidez para transmitirle los conocimientos a nuestro alumno.
- Ser licenciado en el área que corresponda a la impartición del curso.
- Organizado, práctica y eficiente.
- Imparcial, pasiva, comunicador.
- Puntual, honesta, etc.

5.9 CALIDAD, GESTIÓN AMBIENTAL Y RIESGO LABORALES

Calidad

Para implementar un sistema de calidad adecuado en todo su ámbito, hemos considerado dos elementos de trabajo íntimamente relacionados; uno es el Sistema de Calidad y el otro es la Mejora Continua. El Sistema de Calidad nos permitirá organizar y explicitar nuestros procesos; la Mejora Continua nos pondrá en el camino de la excelencia.

El sistema de calidad

Es un sistema de mejoramiento de la producción que nos ayudará a alcanzar las metas propuestas, a reducir costos y por consiguiente incrementar la productividad empresarial; que a nuestra escuela le facilitara de una manera eficiente, la programación de nuestros cursos a impartir, la eficiencia y la excelencia de los mismo. Los objetivos, entre otros, de la implantación y, sobre todo, la asimilación de este sistema como una forma de vida empresarial, son los siguientes:

- Conseguir la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo).
- Desarrollar un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la escuela (implantar la mejora continua tiene una iniciación pero no un final).
- Absoluto compromiso de la Dirección y un liderazgo dinámico de todo el equipo rector.
- Colaboración de todos los miembros de la estructura y fomento de la labor en equipo hacia una Calidad Total.
- Identificación y Gestión de los Procesos Clave de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.
- Toma de decisiones de servicios basada en datos y hechos objetivos sobre tarea basada en la intuición y dominio en el manejo de la información.
- El objetivo de la escuela debe ser la obtener la certificación de los cursos que se impartirán, con el fin de que sean reconocidos en todo el país, en el primer año, y en algunos países extranjeros en los siguientes dos años. Para esto será necesario empezar a preparar todo el sistema en el primer, pronosticándose la asistencia de un asesor que sugiera que se

debe hacer en la pedagogía con que se deben impartir los cursos, y en la preparación de la documentación a las autoridades correspondientes.

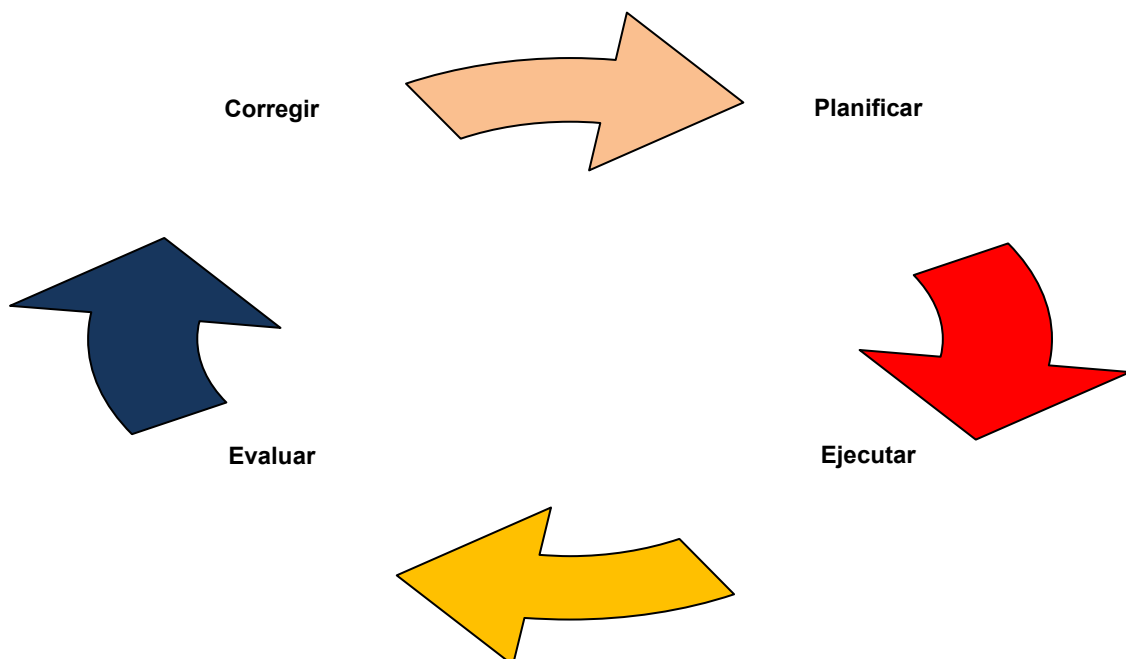
Porque estamos seguros de que la implantación de un sistema de calidad permite un alto control de los procesos y una optimización de los mismos que dará lugar a medios de ahorro.

La calidad a partir de la mejora continúa

La excelencia debe alcanzarse mediante un proceso de mejora continua. Esta mejora debe abarcar todos los campos: las capacidades del personal, la eficiencia de los medios, las relaciones con el cliente, entre los miembros de la organización, con la sociedad, etc.

Para mejorar la calidad lo hacerlo mediante un avance tecnológico, o mediante la optimización de los procesos que conllevan los programas de formación. Tecnológicamente no siempre es posible, porque nos vemos en la necesidad de considerar un sistema de mejora continua.

Pretendemos implantar un sistema de autoevaluación que nos permita planificar, ejecutar, evaluar y corregir los errores cometidos, además de poder diferencial los programas de mayor eficiencia. El esquema es el siguiente:



Esta cultura debe explicitarse con los siguientes puntos:

- Liderazgo: Cómo gestionar la Calidad Total para implantar en la empresa hacia la mejora continua.
- Estrategia y planificación: Cómo se refleja la Calidad Total en las estrategias y objetivos de la compañía.
- Misión del personal: Tiene que ver como liberar todo el potencial de los empleados en la empresa.
- Recursos: gestionan eficazmente los recursos de la organización en soporte de las estrategias.
- Sistema de calidad y procesos: Cómo se adecuan los procesos para garantizar la mejora permanente de la escuela.
- Satisfacción del cliente (estudiantes): Cómo perciben los clientes externos de compañía los servicios ofrecidos.
- Satisfacción del personal: Cómo percibe el personal la empresa a la que corresponde.
- Impacto de la sociedad: Cómo percibe la comunidad el papel de la organización dentro de ella.

En la Escuela de formación merece detenerse brevemente en algunas de las acciones anteriores dada la relevancia que las mismas adquieren:

Satisfacción del cliente (Alumnado)

Será necesario poner en marcha una entrevista con el estudiante mediante las cuales podamos medir el grado de satisfacción de nuestros alumnos. En dichas entrevistas evaluaremos, la satisfacción del alumno con los contenidos, la organización, los profesores, entre otros.

Las entrevistas deben estar bien focalizadas para obtener los datos de forma precisa y, sobre todo, aplicarla en los momentos oportunos, evitando de esta forma, que las repuestas no sean la más indicada, y sin que se sepa la trascendencia de sus resultados.

Recursos Humanos (Profesores)

La escuela en sus inicios dependerá de la subcontratación del profesorado externo. No sólo necesitaremos que nuestros alumnos evalúen a los profesores, sino que pondremos en marcha un sistema que recoja las sugerencias de los profesores y nos permita implementar las medidas que, sin duda, mejorarán la calidad ofrecida.

Los profesores aunque serán externos, deben sentir la escuela como suya, ya que esta es, una de las maneras de que puedan aportar ese valor aumentado más allá de sus conocimientos y experiencia.

Además de lo antepuesto, una vía de mejora rápida es el estudio del proceder de las demás escuelas de formación. Es fundamental durante los primeros años aprender de nuestro socio tecnológico y seguir el funcionamiento de otras escuelas de ámbito más Urbano como las de Infotep y Centu.

Medio Ambiente y Riesgos Laborables.

El medio ambiente no es especialmente significativo en ese tipo de organización, sin embargo hemos considerado a empresas patrocinadoras para que su servicio de medio ambiente nos asesore en el tema y haga una primera aproximación. Para luego desarrollar un sistema de acuerdo a las necesidades de la escuela, las cual se hará a través de un proveedor externo.

La evaluación de riesgos la realizará el servicio de prevención contratado, aunque esto es una escuela de formación, la cual no conlleva un alto grado de riesgo laborales, pero se tomaran la medidas necesarias con el fin de evitar poner en peligro el bienestar de nuestro personal.

5.10 CONCLUSIONES DEL PLAN DE OPERACIONES

El plan de operaciones es pieza fundamental para el óptimo funcionamiento de la escuela. Los requerimientos de infraestructura, profesorado y equipos han sido pensados en base al análisis de la situación actual de la Rep. Dominicana, más en concreto, de la Provincia de La Romana, sede de la Escuela.

La localización ha sido pensada para que todas las zonas aledañas a la Romana puedan acceder a la escuela de forma fácil y haciendo uso de un solo medio de transporte. La Avenida Libertad, conecta directamente con la Provincia de la Altagracia (Higüey) y la Provincia de San Pedro de Macorís, que son, por demás, zonas turísticas.

El edificio, ya construido, representa la mayor inversión para el proyecto, cuyo costo aproximado es de RD\$41.000.000,00, agregando otros RD\$15.000.000,00 del terreno sobre el cual está edificada la infraestructura, que permitirá ampliaciones futuras en el caso de necesitar más espacio para aulas, laboratorios, talleres formativos u otros requerimientos del centro.

La búsqueda de cursos que brinden soluciones adecuadas a las necesidades de la Zona Este, el diseño o configuración de los mismos y los profesores cualificados que puedan impartirlos no representan limitaciones a nuestro



proyecto, como tampoco lo representan el diseño de procesos y políticas adecuadas que garanticen la ejecución eficaz de cada curso emprendido.

6. PLAN DE MARKETING

6.1 POSICIONAMIENTO

Desde el momento de su creación DominicanART se compromete a atender los requerimientos del paradigma de desarrollo económico y social vigente, en materia de formación y capacitación de recursos humanos en la República Dominicana, en primera instancia y más concretamente en la zona geográfica que estratégicamente ha sido seleccionada, zona este del país “La Romana”, (ver mapa en Plan de Operaciones), y a la vez ser un instrumento eficaz para reducir la exclusión social, superando los déficits e inequidades que actualmente genera el modelo actual.

Las exigencias de sus gestores es que sea reconocida por los principales medios al igual que en el mercado como uno de los centros de formación más destacado y mejor posicionado dentro de los existentes en República Dominicana. Habrá conseguido dicho objetivo cuando se haya convertido en el referente de formación a nivel técnico, y de apoyo a los usuarios que demanden nuestros servicios, logro que se pondrá al alcance en complemento con la formación Online.

6.2 SEGMENTACIÓN DE CLIENTES

La segmentación realizada para los primeros 5 años de DominicanART, como se muestra en el Análisis del Sector se ha realizado atendiendo a tres grupos tipificados de clientes/consumidores: institucionales, particulares y formación online.

Institucionales:

- Son clientes potenciales que desarrollan su actividad en el ámbito de los negocios, preferentemente sector hotelero.
- Ubicados en principio en la Zona Este del país.
- Interesados en capacitar su personal fundamentalmente en áreas tales como: idiomas, electricidad, frío, ebanistería, belleza, jardinería, técnicas para centros de belleza tipo spa y cuidados para el cuerpo,..etc.
- Requieren de formación personalizada.
- Sin distinción de sexo.

Particulares:

- Son clientes potenciales particulares.

- Demandan formación en artes u oficios para poder acceder a un puesto de trabajo, con especial repercusión en el sector hotelero
- Asisten de forma voluntaria al centro y requieren formación presencial.
- Comprenden edades entre 13 y 60 años, sin distinción de sexo.
- Ubicados en la Zona Este del país.

Online:

- Características idénticas a clientes Particulares con la diferencia de que requieren formación online, sin asistencia presencial.
- Pueden estar ubicados en cualquier zona del país o del mundo.

6.3 DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS

Para una adecuada definición de los mismos es necesario señalar que durante los cinco primeros años de vida de DOMINICANART, su línea de negocio fundamental se centrará en desarrollar ofertas educativas de formación con énfasis en las Artes y los Oficios, una vez posicionada en este tipo de formación, a partir del quinto año, DOMINICANART ampliará el catálogo formativo con la incorporación y/o innovación de nuevos productos. Cada programa dispone de un folleto de presentación, diseñado guardando relación con la campaña de imagen corporativa de DOMINICANART, con los objetivos de cada curso, que se desglosa en las respectivas materias que serán impartidas por DOMINICANART, duración del curso, perfil del profesorado, etc.

A) Formación Dirigida al Sector Turístico

Se desarrollarán en colaboración con los más importantes hoteles y complejos turísticos, mencionados en el análisis sectorial como **Grupos Estratégicos**.

Los productos impartidos estarán adaptados a las necesidades propias de las empresas, "**Formación a la carta**". Todos los programas vinculados a este producto tendrán un carácter presencial, con apoyo online, gracias a una plataforma informática gestionada desde la sede de la Escuela.

Está prevista la organización de los siguientes programas:



- Cocinero Profesional

- Gestión Hotelera
- Bar ténder
- Formación técnica: electricidad, idiomas, belleza, ebanistería, etc.

B) Formación Presencial

Están conformadas por dos escuelas que componen la enseñanza de DominicanART.

Escuela de Arte

Consiste en el desarrollo de ofertas educativas y la formación de alumnos con énfasis en el arte de la cultura Dominicana, de esta forma mantenemos viva las tradiciones artísticas y a la vez los alumnos tienen la oportunidad de desarrollarse creando su propio negocio.



Está prevista la organización de los siguientes programas:

- Decorador e Interior
- Fotógrafo Profesional
- Pinturas
- Diseño de piezas artesanales
- Bisuterías (Collares, anillos, pulseras, aretes, etc.)
- Cerámica

Escuela de Oficio

Consiste en proporcionar conocimientos sólidos en el área de la gestión administrativa de la empresa, y en formación en actividades cotidianas denominadas Oficios.

La formación laboral enlaza la realización de un proceso educativo y productivo, donde se combine e integre el estudio y la práctica-trabajo, como uno de los objetivos priorizados en este tipo de educación.

Este es el segundo producto, en volumen e importancia, que va a ofrecer DominicanART ya que se dispone de los medios tanto humanos como materiales para poder abordar el diseño y organización de este tipo de acciones formativas para las empresas.

Está prevista la organización de los siguientes programas formativos:



Belleza e Imagen Personal

Módulos

Corte y Confección

Esteticista

Peluquería



Construcción

Módulos

Técnico en Albañilería

Técnico en Construcción



Empresariales

Técnico Gestión Administrativa

Gestión Laboral y RRHH

Gestión y creación de PYMES

Gestor Técnico Inmobiliario

Técnico Contable

Secretariado

Redacción y Ortografía



Informática

Técnico en Mantenimiento de PCs y Redes

Técnico Informática



Mantenimiento e Instalaciones

Fontanero

Técnico en instalaciones de frío,

Climatización y calor

Instalador Electricista

Técnico en Instalaciones de Energía Solar

Jardinero

Mecánica del Automóvil

Técnico en Electrónica y Microelectrónica

Técnico en Mantenimiento Industrial



Salud

Auxiliar de Enfermería

Auxiliar de Farmacia

Masajista



Turismo y Hostelería

Cocinero Profesional

Gestión Hotelera

Bar tender



Alemán

Francés

Inglés

6.4 PRECIOS DE LOS PRODUCTOS

Para respaldar la proyección de DominicanART se utilizará una política de precios acorde a la calidad de los cursos. Puesto que el sector de la educación no reglada está poco explotada en la Zona Este del país, **con esto se intenta que los estudiantes nos asocien con una de las primeras escuela en abordar este mercado.**

En segundo lugar exige una correcta valoración del coste y, por ende, del precio final de cada uno de los programas formativos que se ofrecen, tratando de combinar los siguientes aspectos considerados relevantes:

- **El mercado:** Se considera suficientemente amplio.
- **La competencia:** Se considera poco significativa e incluso diremos **inexistente en este tipo de formación de artes y oficios, tal como matizamos en el Estudio Sectorial.**
- **La imagen:** Se considera fundamental. Para ello es necesario aportar productos de calidad a un precio competitivo pero no inferior.

Tras el análisis conjunto de todas y cada una de las variables citadas, se ha llegado a fijar los precios de la siguiente manera:

ARTES	
Fotógrafo Profesional	7.500,00
Pinturas	3.000,00
Diseño de piezas artesanales	3.000,00
Bisuterías (Collares, anillos, pulsas, aretes, etc.)	9.000,00
Decorador de interiores	4.500,00
Precio promedio Artes	5.400,00
OFICIOS	
Belleza e Imagen Personal	
Corte y Confección	3.000,00
Esteticista	3.000,00
Peluquería	7.000,00
Construcción	
Técnico en Construcción	3.500,00
Empresariales	
Técnico Gestión Administrativa	4.500,00
Gestión Laboral y RRHH	4.500,00
Gestión y creación de PYMES	4.500,00

Gestor Técnico Inmobiliario	4.500,00
Técnico Contable	4.500,00
Secretariado	4.500,00
Redacción y Ortografía	4.500,00
Informática	
Técnico en Mantenimiento de PCs y Redes	5.000,00
Técnico Informática	4.500,00
Mantenimiento e Instalaciones	
Fontanero	6.500,00
Técnico en instalaciones de frío, Climatización y calor	6.500,00
Instalador Electricista	6.500,00
Técnico en Instalaciones de Energía Solar	6.500,00
Jardinero	6.500,00
Mecánica del Automóvil	6.500,00
Técnico en Electrónica y Microelectrónica	6.500,00
Técnico en Mantenimiento Industrial	6.500,00
Salud	
Auxiliar de Enfermería	8.500,00
Auxiliar de Farmacia	8.500,00
Masajista	8.500,00
Turismo y Hostelería	
Cocinero Profesional	5.500,00
Gestión Hotelera	5.500,00
Bar ténder	5.500,00
Idiomas	
Alemán	7.000,00
Francés	7.000,00
Inglés	7.000,00
Precio promedio Oficios	5.774,19

Nota: Todos los cursos incluyen un monto inscripción igual a RD\$400.00 para el primer año de actividad no incluidos en los precios de la tabla anterior.

6.5 DISTRIBUCIÓN Y RED DE COMERCIALIZACIÓN

La formación de DominicanART combina formación Presencial conjuntamente con la Online tutelada, pretende eliminar barreras geográficas haciendo asequible la formación a todas aquellas personas que por distintas razones no pudieron hacerlo en su momento oportuno.

La formación presencial será impartida en las aulas cuya ubicación será la sede de la Escuela, con posibilidad de acercarnos a la formación de nuestros clientes Empresariales mediante la organización de cursos y seminarios en lugares pactados
 PROYECTO 2008 Y 2009: "DOMINICANART, ESCUELA DE ARTE Y OFICIO EN REP. DOMINICANA."

con dichos clientes. Con carácter general, las clases presenciales se impartirán en las aulas sede de la Escuela, no obstante, cabe la posibilidad de acercar aún más la formación a los destinatarios mediante la organización de los programas en otras localidades distintas de aquella en la que se encuentra la sede de la Escuela. Lógicamente, esta opción es especialmente atractiva en el caso de **“Cursos de formación a medida de empresas”** o seminarios cuyos destinatarios son exclusivamente los miembros de una única empresa, resultando claramente operativo celebrar la acción formativa en la localidad donde se ubica dicha empresa. Por lo tanto este aspecto no resulta crítico para nuestra organización, ya que no se requiere de ninguna actividad que típicamente se entienda como ligada a los canales de distribución que lógicamente se precisan en las actividades o empresas de tipo industrial, con la excepción de la distribución on-line, que lógicamente utilizaremos para cada uno de los diferentes programas.

RED COMERCIAL

Red Comercial del público y privado

Cooperaremos y actuaremos en red con la Secretaría de Estado de Trabajo (SET) en algunos proyectos como el del Servicio Nacional de Empleo. La información es uno de los servicios más importantes de la SET, a través del cual se pretende mantener a los usuarios al tanto de los acontecimientos laborales del país, de las actividades y servicios institucionales, además de orientarlos respecto a sus responsabilidades y derechos legales. El servicio de información es ofrecido por la SET a través del Centro Integrado de Información, un moderno centro dotado de novedosa tecnología, que funciona como una reserva de datos y documentos que guían a los usuarios en sus trámites administrativos o simplemente satisfacen sus necesidades de información técnico-legal relacionadas con el aspecto laboral. Para alcanzar este objetivo, el Centro Integrado de Información necesita ofrecer información gratuita a los usuarios de todas partes del país. **Llegaremos a un convenio con la SET para que esta pueda recomendarnos a los usuarios que requieran información sobre empleo o formación.**

Pretendemos crear una red comercial con los clientes (estudiantes) para que nuestros servicios lleguen a otros clientes potenciales a través del boca a boca, transmitiendo efectivamente la experiencia de haber estado en la Escuela y el conocimiento adquirido durante su estancia en ella. Cuando un alumno se convierte en incondicional de un curso, es porque considera que éste lo merece. Sin embargo, con un solo cliente fiel no se puede formar un equipo de venta. **Se trata de convertir al comprador convencido en un patrocinador que corra la**

voz y persuada a sus amigos, familiares y socios. El desarrollo de una buena red de recomendaciones " boca en boca " permite alimentar una fuerza de ventas totalmente voluntaria capaz de generar oportunidades, impulsar el negocio y rentabilizar al máximo nuestra inversión en publicidad.



A partir de la red comercial con la SET, mantenemos una buena relación **con las empresas turísticas de la Zona Este que van a financiarnos y con las que estableceremos un canal de comunicación institucional, ya que el producto ofertado a este sector es el que consideramos más estratégico.**

RED COMERCIAL ONLINE

A medida que el comercio electrónico se va extendiendo a más sectores, más productos, más países, también son más cada día las empresas que necesitan, no sólo estar en Internet, sino crear su propia red de ventas virtual. Por lo tanto, nuestra escuela necesita crear su propia Red Comercial online para ampliar nuestra presencia a la red. Podemos vender nuestros cursos online directamente a los alumnos que puedan disfrutar las clases cuando tengan tiempo libre, a través de nuestra página web www.DominicanART.edu.do

Además conectamos con los agentes virtuales que puedan estar interesados en promocionar y vender los cursos normal y online, o más genéricamente, a colaborar con nosotros. La expansión que logremos por esta vía se producirá, previsiblemente, en mercados avanzados, que son los más conectados a Internet. Esos mercados suelen ser también los más interesantes por su mayor nivel adquisitivo.

6.6 IMAGEN, PUBLICIDAD Y COMUNICACIÓN/ PROMOCIÓN

Imagen y Publicidad

La imagen de la Escuela surge de la Marca DominicanART. El nombre hace referencia a la República Dominicana y su arte en una sola palabra de agradable pronunciación y de fácil entendimiento. Luego la cita "Escuela de Artes y Oficio" engloba la parte del negocio "Oficio" que no cubre el nombre.

PROYECTO 2008 Y 2009: "DOMINICANART, ESCUELA DE ARTE Y OFICIO EN REP. DOMINICANA."

El logotipo de la escuela es un árbol que representa la sabiduría y el alto potencial de crecimiento y conocimientos adquiridos. Los colores utilizados orientan hacia los colores de la bandera del país.



La elección de esta imagen ha sido fruto de una decisión en la que han participado otras alternativas. Sin embargo, ésta se diferencia del resto por lo siguiente:

- Nombre agradable y fácilmente entendible.
- Sencillez de logotipo, hace referencia al árbol de la sabiduría, transmitiendo SERIEDAD y CALIDAD.
- Colores que se identifican con la identidad del pueblo dominicano.

Relaciones Públicas

Corresponde al Director General de la Escuela realizar esta función. Estará presente en cualquier acto o evento al que la Escuela esté invitada, además de hacer de representante de ésta en cualquier foro donde sea interesante la presencia de DominicanART.

Además trabajará activamente para fomentar el buen nombre e imagen de DominicanART, pudiendo participar en medios especializados mediante la publicación de artículos, entrevistas, acontecimientos importantes, etc.

Publicidad

Por el carácter regionalista de la Escuela de DominicanART, los medios utilizados tendrán este mismo ámbito de cobertura.

- Principalmente se apostará por la *prensa nacional* (Diario Libre y Listín Diario), aumentando ésta, a finales y principio de año,
- A través de *medios televisivo* (Programa de interés nacional “Con Freddy Punto” de lunes a viernes de 20:00 a 22:00 PM), y programas de fines de semana, sábados: “Divertido con Jochy”, y domingo: “9x9 Roberto”.
- Ubicaciones de Vallas, 2 en La Romana, una en Higüey y otra en Punta Cana.
- Anuncios en Portada de versión digital, acuerdos con algunas empresas, para utilizar su página web y promocionarnos en ella, como son La Asociación Nacional de Hoteles y Restaurantes, Ayuntamientos de la Zona Este del país, La Romana Digital, Caribbean Traveler Network (CTN), entre otras.

Estos medio proporcionan un carácter masivo, por que pueden llegar a todos nuestros clientes potenciales.

Comunicación/ Promoción

Las acciones comunicativas para nuestros productos son:

- Pagina WEB de **DOMINICANART** (www.DominicanART.edu.do)
- Promocionaremos nuestros cursos a través de la página web de la escuela, donde ofreceremos informaciones sobre los cursos de nueva apertura, así como cualquier cambio relacionado a los mismos, y otras informaciones de interés social sobre DominicanART.



The screenshot displays the DominicanART website interface. At the top left is the logo featuring a tree and the text "DOMINICANART". To the right is a search bar with the text "Palabra Clave" and a "Buscar" button. A blue sidebar on the left contains navigation links: "Quienes somos" (with sub-links for Visión, Misión, Valores, Filosofía), "Estudiantes" (with sub-links for Cursos, Cursos Online, Inscripción Online), "Patrocinadores" (with sub-links for Nacionales, Internacionales, Unión Estratégica), and "Contactos" (with sub-links for Teléfonos, Contacto Online, Ubicación Geográfica). The main content area has a purple header for "MISIÓN" dated "23 de febrero 2008", featuring an image of hands and the text: "Desarrollar ofertas educativas de formación con énfasis en las Artes y los Oficios, con el fin de contribuir con el desarrollo; de los individuos y su inserción en el mercado laboral, de las empresas y de la sociedad en general." Below this is a "VER MÁS" button. The next section is "VISIÓN" also dated "23 de febrero 2008", featuring an image of a classroom and the text: "Ser el centro de capacitación y educación más completo y competente en planes de aprendizaje y desarrollo, generando riqueza mediante la ejecución de formación en Artes y Oficios que responda con efectividad a los requerimientos de la sociedad de la República Dominicana y al desarrollo de sus empresas." This section also includes a "VER MÁS" button. At the bottom, a footer states "Software Blog is proudly powered by WAYMEDIA".

➤ **Anuncios en revistas**

Vamos a comunicar la inauguración de la escuela DominicanART mediante un anuncio a página completa en cuatro revistas de tirada nacional y mensual. Estas revistas son Asonahores, Caribbean Sun, revista iberoamericana de educación, revista educación XXI, entre otras.

La experiencia obtenida con anuncios de la competencia nos ha llevado a contemplar estos medios como unos de los principales para nuestra escuela, por tanto es una buena manera de comunicárselo a nuestro “target”.

La creatividad será adaptada a cada revista según el modulo que se esté promocionando.

➤ **Evento con “publicity”**

En la inauguración de DominicanART se invitarán figuras importantes de la Zona Este del país, para atraer notoriedad al evento. Se invitarán reporteros y periodistas destacados para que puedan anunciarnos en medios masivos de comunicación.

Dentro de las figuras importantes invitaremos a directivos de empresas y hoteles patrocinadores, ministros de educación y trabajo, presidente de la República o representante, entre otras autoridades de sobrado reconocimiento a nivel nacional. Se tendrá preparado un “photocall”.

Durante el brindis, los asistentes disfrutarán de un paseo por las instalaciones DominicanART y un evento sorpresa que podría ser un espectáculo de magia con Jorge Blass y se les entregará un obsequio. Para este evento seleccionaremos a una firma de organización de eventos con experiencia en nuestro campo de actividad.



- **Entrevistas a especialistas en pedagogía y empresarios del sector turismo y publicación en revistas**

Haremos una entrevista a Doña Ligia Amada Melo Secretaria de Educación Superior Ciencia y Tecnología, en la cual nos dará su opinión sobre nuestros servicios y será introducida en las publicaciones de Agosto en la revista iberoamericana de educación.

6.7 DESGLOSE GASTO PUBLICITARIO

- Periódicos Diario Libre Listín Diario.
- Medios digitales: revistas, periódicos, empresas.
- Vallas
- Medios Televisivos
- Publicidad Directa.
- Relaciones Públicas.
- Promociones Especiales
- Evento de Inauguración
- Entre otros

Detalles del Presupuesto

Medios de Promociones	Nombres de los Medios	Duración de las Promociones	Importe en Pesos Dominicanos
Periódicos	Diario Libre y Listín Diario	3 meses	550.000
Vallas	Young Rubicam	1 año	1.488.960
Medios digitales	A través de páginas web: Asociación Nacional de Hoteles y Restaurantes, Ayuntamientos de la Zona Este del país, La Romana Digital, Caribbean Traveler Network (CTN)	6 meses	900.000
Medios Televisivo	Programa de Freddy lunes a viernes Punto, sábado con Jochy, Domingo en 9x9 Roberto	2,5 Meses	1.200.000
Publicidad Directa	Envío de cartas, Folletos y llamadas a Empresas, Hoteles y publico ambulante.	1 año	564.000
Relaciones Publicas	Para eventos especiales a favor de la gerencia	Primer año	329.000
Publicity	Eventos previo a la Inauguración, y encuesta	mes de Julio	94.000
Promociones Especiales	Entrevista	Mes de Agosto	47.000
Evento de Inauguración	Prensa/ invitaciones a personas importante de la sociedad	1 día	1.000.000
Otros	Para otras promociones	Primer año	200.000
Presupuesto Total			6.372.960

Personal Necesario para el Plan de Marketing

Las actividades de marketing serán realizadas por una empresa subcontratada, ya que es una actividad no muy frecuente para nuestra escuela, y solo la necesitamos de una forma más directa en el proceso de apertura de DominicanART, y en algunos periodos del año. Además **en el “Plan de Recursos Humanos” se especificaran las políticas, otros detalles de dicho equipo subcontratado.**

Objetivo de la función y responsabilidades:

Ejercer, por delegación del director y bajo su autoridad, el control de las políticas de marketing, y el proceso que conlleva la apertura de DominicanART, así como las funciones a realizar para darla a conocer, y colocarla en el número 1 de la zona este del país. Ya que a través del marketing tendremos acceso a mercados y clientes que, de forma tradicional, nos serían costosos y, a veces, difíciles de conseguir.

Funciones

- Desarrollo de Campañas Promocionales e Imagen de Marca.
- Realizar cada 6 meses un análisis del Mercado, con el fin de conocer con el mayor detalle posible a nuestros clientes potenciales y reales, e investigar cuáles son sus necesidades y deseos, y cuáles son sus hábitos de compra, su capacidad de compra, la cual permitirá a DominicanART ofrecer los Cursos más adecuados a las necesidades.
- Realizar un análisis interno de la empresa para conocer su situación frente al mercado.
- Dar a conocer a DOMINICANART, y Posicionarla como una de la mejores en su clase, y ser la 1º en la zona este de República Dominicana, con Oferta de un servicio profesionalizado, diferente e innovador.
- Llevar a cabo las publicaciones en los diferentes medios de comunicación, la publicidad, y eventos necesarios para la promoción de los cursos que ofertara la escuela DominicanART, (Todo el Marketing Mix de Promociones).
- Mantener una vía de comunicación directa con el cliente.
- Creación de los *call centers*.
- Valorable participación en organización de eventos.
- Identificar las necesidades de los clientes y favorecer y desarrollar una demanda de los Servicios de DominicanART.
- Entre otras actividades que se encuentren dentro de su competencia.

Formación

- Formación superior en la licenciatura de Marketing y Publicidad.

- Preferiblemente con formación específica en gestión de Publicidad de Medios y Comunicaciones.
- Dominio de idiomas preferiblemente español y english.
- Disponibilidad para viajar.

Experiencia

seis años. Tres de ellos, al menos, realizando tareas similares a las anteriormente descritas.

6.8 PRESUPUESTO DE VENTAS E INVERSIÓN EN MARKETING

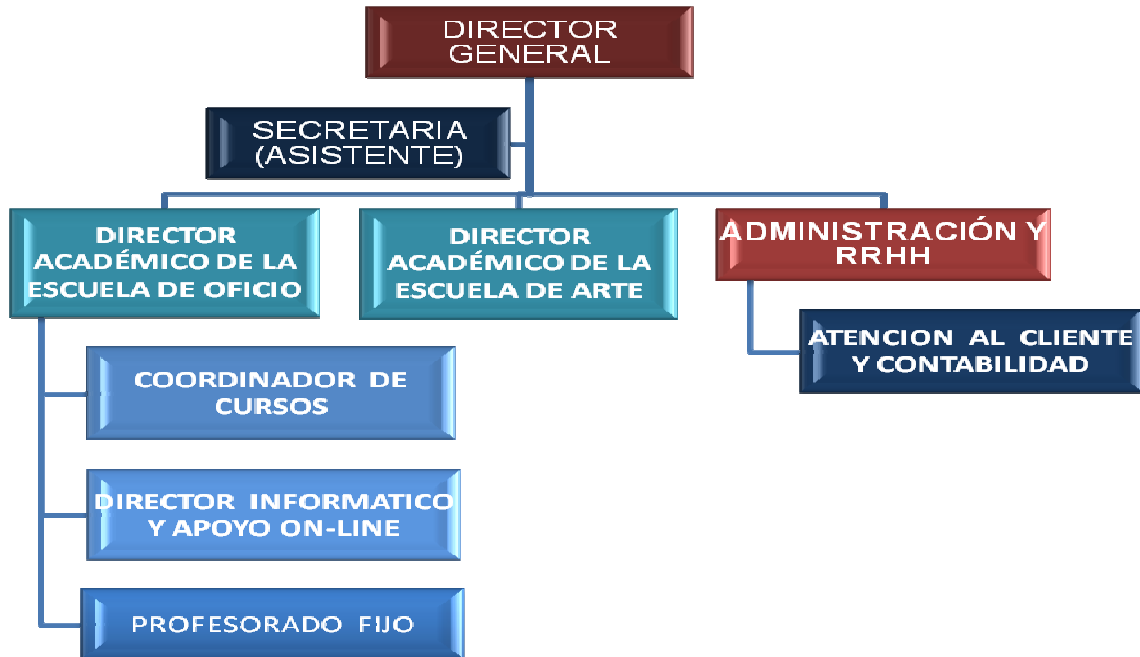
Período	2009	2010	2011	2012	2013
Mercado					
Mercado Oficinos	136.863	136.863	136.863	136.863	136.863
Mercado Artes	169.193	169.193	169.193	169.193	169.193
Cuota de Mercado Captado Oficinos	3,5%	0,18%	0,18%	0,50%	0,44%
Cuota de Mercado Acumulada	3,5%	3,68%	3,86%	4,36%	4,80%
Cuota de Mercado Captado Artes	2,0%	0,10%	0,11%	0,29%	0,25%
Cuota de Mercado Acumulada	2,0%	2,10%	2,21%	2,49%	2,74%
Clientes					
Oficinos					
Clientes Nuevos	4.790	240	251	687	597
Acumulados	4.790	5.030	5.281	5.968	6.565
Artes					
Clientes Nuevos	3.384	169	178	485	422
Acumulados	3.384	3.553	3.731	4.216	4.637
Total Clientes	8.174	8.583	9.012	10.183	11.202
Precios					
Inscripción	400,00	500,00	600,00	750,00	1.000,00
Matriculación:					
Oficinos	5.774,19	6.005,16	6.905,94	7.941,83	9.291,94
Artes	5.400,00	5.616,00	6.458,40	7.750,08	9.067,59



Período	2009	2010	2011	2012	2013
Ingresos:					
Inscripción	3.269.626	4.291.384	5.407.144	7.637.591	11.201.800
Oficios	27.659.571	30.204.251	36.471.633	47.394.888	60.997.220
Artes	18.272.844	19.953.946	24.094.389	32.671.992	42.048.854
Total Ingresos	49.202.041	54.449.581	65.973.167	87.704.471	114.247.874
Gastos de Marketing					
Televisión	1.200.000	1.000.000	900.000	750.000	700.000
Prensa	550.000	450.000	450.000	400.000	350.000
Medios Digitales	900.000	950.000	900.000	850.000	750.000
Vallas	1.488.960	1.000.000	1.000.000	800.000	600.000
Relaciones Públicas	329.000	300.000	300.000	200.000	150.000
Publicidad Directa	564.000	600.000	500.000	450.000	400.000
Evento de Inauguración	1.094.000	0	0	0	0
Promociones Especiales	247.000	200.000	150.000	150.000	100.000
Total Gastos de Marketing	6.372.960	4.500.000	4.200.000	3.600.000	3.050.000
Porcentaje sobre Ventas	13%	8%	6%	4%	3%

7 PLAN DE LA ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS (RRHH)

7.1 ORGANIGRAMA GENERAL



7.2 ORGANIZACIÓN Y POLITICA GENERAL DE RRHH

La Escuela de Artes y Oficio DominicanART funcionara de acuerdo a la estructura de roles que está formada por maestros, alumnos, directivos y personal administrativo y de servicio on-line para la apertura de los cursos presenciales y no presenciales. A estos roles se les asignaron tareas que se consideran contribuyen al logro de la misión de la organización de la escuela de artes y oficio DominicanART: **Los cursos que serán impartidos tendrán un programa detallado de los contenidos del mismo, cuyo diseño estará a cargo de la dirección académica de la escuela, así como de la definición del perfil del alumno y los profesores de estos cursos.** (Nota: en el plan de Operaciones está más detallado todo sobre el funcionamiento de la Organización de la Escuela).

DominicanART tiene la misión de desarrollar ofertas educativas de formación con énfasis en las Artes y los Oficios, con el fin de contribuir al desarrollo de los individuos y su inserción en el mercado laboral, de las empresas y de la sociedad en general.

Es por esto que nuestro esfuerzo estará encaminado hacia las tendencias del mercado laboral, con el fin de poder incorporar los estudiantes, como profesionales a empresas donde puedan desarrollar las habilidades aprendidas durante los cursos impartidos.

El proceso de apertura de los cursos presenciales y on-line obedecen al siguiente proceso: (en el plan de operaciones esta mejor detallado). Ver Anexo 17 y 18.

POLÍTICA GENERAL DE RECURSOS HUMANOS

Principales Aspectos del Código Laboral en la República Dominicana

Régimen Legal Actual.

Básicamente, la Ley 16-92 de fecha 29 de mayo de 1992, mejor conocida como Código de Trabajo es la que regula todos los asuntos relacionados con el trabajo en la República Dominicana desde la definición del contrato de trabajo, sus modalidades, las regulaciones tanto oficial como privada de las condiciones de los diferentes tipos de contrato de trabajo, hasta los procedimientos de aplicación de la ley tanto de parte de las autoridades administrativas como de los tribunales, conjuntamente con el Reglamento para la Aplicación de este Código.

De acuerdo a las disposiciones del artículo 418 del Código de Trabajo, las entidades sobre las cuales descansa la aplicación de las leyes y reglamentos de trabajo son la Secretaría de Estado de Trabajo y sus dependencias, en que respecta a los asuntos administrativos que regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores; y, por otra parte, los tribunales, para todo lo relativo a conflictos de trabajo que surjan entre empleadores y trabajadores o las asociaciones que los representen. Ver anexo 19

Medio Ambiente y Riesgos Laborables

El medio ambiente no es especialmente significativo en ese tipo de organización, sin embargo hemos considerado a empresas patrocinadoras para que su servicio de medio ambiente nos asesore en el tema y haga una primera aproximación. Para luego desarrollar un sistema de acuerdo a las necesidades de la escuela, las cual se hará a través de un proveedor externo.

La evaluación de riesgos la realizará el servicio de prevención contratado, aunque esto es una escuela de formación, la cual no conlleva un alto grado de riesgo laborales, pero se tomaran la medidas necesarias con el fin de evitar poner en peligro el bienestar de nuestro personal.

7.3 CÓDIGO DE ÉTICA Y POLÍTICA DE PERSONAL

DominicanART en armonía con lo dispuesto, con las herramientas para la transformación de los alumnos y su formación tanto a nivel público como privado y conforme a lo dispuesto por su equipo Gestor, han establecidos el **Decálogo de Conducta Ética de la Institución**.

En dicho proceso participaron sus Gestores para establecer los Principios y Valores de DominicanART, y realizando su tabulación, presentando así su Código de Ética especificándolos más adelante. Es importante reflexionar que el ejercicio de las responsabilidades de DominicanART (Formación, Capacitación) se armoniza en un todo, con los Valores, Ética, Estética, Virtudes que a su vez tienen incidencia en la vida diaria de las personas, en cuanto da sentido a la vida y nos proyecta individual y colectivamente.

PRINCIPIOS
<u>COMUNITARIOS</u>
Democracia Participativa
Solidaridad
<u>EJERCICIO DE LAS COMPETENCIAS</u>
Confianza Pública
Coordinación
<u>FUNCION ADMINISTRATIVA</u>
Proactividad
Transparencia
<u>ORGANIZACIONALES</u>
Calidad
Trabajo Positivo, Productivo
VALORES
<u>INSTITUCIONALES</u>
Liderazgo
Equidad
Pertenencia
<u>PERSONALES</u>
Honestidad
Integridad y Respeto

PRINCIPIOS:

Son las normas de conductas propias de DominicanART para precisar su identidad y por los cuales se rige para actuar:

Comunitarios

- Democracia Participativa: DominicanART garantiza el respecto a las prácticas sociales, a los derechos y deberes constitucionales, legales y reglamentarios para efecto de fomentar y asegurar la participación en las discusiones académicas y la representación equitativa entre los alumnos a su vez el dialogo respetuoso entre los miembros de la comunidad.
- Solidaridad: Sus miembros comparten unidad de intereses y de aspiraciones, respetando la diversidad, lo cual lleva a generar adhesión y sentido de pertenencia con los objetivos, principios y fines de la institución.

Ejercicio de las Competencias

- Confianza Pública: En DominicanART creemos que una persona, grupo o institución es capaz de actuar de manera adecuada, encaminados hacia la transparencia, el equilibrio y la seguridad jurídica.
- Coordinación: DominicanART garantiza la armonía en el ejercicio de sus funciones para que mediante un trabajo en equipo se alcance el propósito de lograr la finalidad y cometidos pautados.

Función Administrativa

- Proactividad: Dentro de la organización se mantiene una actitud dinámica, diligente, optimista, perseverante y anticipada para satisfacer y superar las expectativas de nuestros clientes.
- Transparencia: Todas las acciones que realiza DominicanART son públicas y por lo tanto, de interés general ya que la institución está obligada a rendir cuentas ante la Sociedad y el Estado.

Organizacionales

- Calidad: Las labores realizadas en DominicanART son elaboradas con esmero, eficiencia, eficacia, respeto y amabilidad, para mantener siempre una imagen positiva de la institución ante la sociedad, a través del mejoramiento permanente de los métodos y sistemas de trabajo y de la adquisición de una forma corporativa de pensamiento proactivo, superando las expectativas de los usuarios de nuestros servicios.
- Trabajo Positivo, Productivo: En DominicanART se promueve un ambiente de trabajo en equipo, con valor agregado, en un clima laboral que permite el logro de los objetivos propuestos.

Valores

Son las pautas que orientan en DominicanART el comportamiento humano hacia el desarrollo social y la realización de la persona.

Institucionales

- Liderazgo: DominicanART se esfuerza en fomentar la lealtad de los clientes, inspirar confianza y credibilidad, asumiendo proactivamente los retos y conduciendo el accionar de la Institución hacia el mejoramiento del personal y del entorno.
- Equidad: Se propicia la igualdad de oportunidades para nuestros clientes internos y externos, a fin de eliminar progresivamente las desigualdades por las condiciones económicas, políticas, religiosas, sociales, étnicas y de género.
- Pertenencia: Se refiere al compromiso de permanecer. La pertenencia y el compromiso, exigen esfuerzo, vocación y disciplina para alcanzar con eficiencia, oportunidad y calidad los objetivos propuestos a nivel personal, social o institucional.

Personales

- Honestidad; En DominicanART, la virtud se refleja en la dignidad, pulcritud en el pensar y en el obrar según se piensa. Está ligada al honor como una cualidad moral que conlleva al cumplimiento más allá de los deberes, las obligaciones a cargo siempre realizadas con respecto por los demás.
- Integridad: Realizada con responsabilidad, honradez, transparencia y confiabilidad de los recursos y bienes de que se dispone, para merecer el respeto de los clientes y relacionados.
- Respeto: Exige aceptar al otro como es, con generosa tolerancia. El respeto permitirá convivir en armonía, nos lleva a tolerar al otro, como un legítimo otro, para la convivencia pacífica, conservando la unidad en la diversidad y la multiplicidad de la individualidad.

7.4 POLÍTICA DEL PERSONAL

SELECCIÓN DE PERSONAL

El puesto de director es clave en la Escuela de Negocios y sobre todo en su inicio ya que es necesario abrir rápidamente mercado. Para ello se requiere una persona con experiencia y contactos, tanto públicos como privados, que haga fácil esa primera

etapa y que consolide en el tiempo. La elección y contratación de esta persona la realizará directamente el equipo de proyecto considerando que ya tenemos varios candidatos dentro y fuera del equipo gestor, y elegiremos el más apropiado para dicho cargo.

Una vez elegido el candidato dentro o fuera del equipo, el Director General, procederemos a la elección de Director de Formación que deberá, según hemos detallado en sus funciones, desarrollar junto con la dirección el plan estudios de la escuela por que deberá trabajar estrechamente con el primero.

El resto del equipo será seleccionado dentro de los tres gestores restantes, y la secretaría administrativa, y la cajera recepcionista será contratada por medio de una consultora de RRHH, a ser posible contar con el visto bueno final del director y del jefe de estudios.

Por otra parte está el personal docente (profesores), de la cual solo 4 serán fijos, y el resto a tiempo parciales, y se proyecta que para el primer año serán 10 de tiempo parciales, para un total de 14, los mismo serán canalizado a través de una consultora de selección y reclutamiento.

Las vacantes se cubrirán a través de la consultoría en Recursos Humanos "VFA Consultores" atendiendo el siguiente organigrama:



CAPACITACIÓN DE PERSONAL

Capacitación en la escuela, para los maestros y el personal en servicio significa que los profesores involucrados en su propia tarea tienen más posibilidades de poner en práctica lo que aprenden y las habilidades que desarrollan en la capacitación. Nos lleva a plantear la necesidad de diseñar una estrategia de formación de maestros en servicio, que sea lo suficientemente flexible para que sea pertinente en diferentes momentos y contextos del trabajo docente y que incida en el mejoramiento de la educación en las condiciones en las que actualmente se trabaja en nuestras escuelas. Para obtener finalmente resultados exitosos, este proceso se acompañará de sistemas adecuados de apoyo y mecanismo de incentivos para los profesores.

También podemos tener en la carrera magisterial de los involucrados, que presentaran cambios exitosos en su práctica docente, que se constituyeran en difusores de la experiencia y otros profesores pudieran acudir para empaparse de la misma. Esto no está por demás decir que no se trataría de crear un nuevo aparato burocrático, sino de alentar un movimiento de comunicación de experiencias docentes transformadoras, donde estas realmente existan.

7.5 PERSONAL EN PLANTILLA Y DEFINICIÓN DE PUESTOS

La plantilla de personal estará compuesta por un total de doce personas (12) en las posiciones administrativas, cuyas funciones, categorías y remuneraciones se definen a continuación; además una secretaria administrativa y una persona a cargo de atención al cliente y contabilidad, 4 profesores fijo dependiente de la 2 direcciones académica, un encargado de dar seguimientos a los cursos, y el otro personal docente (Profesores no fijo) será subcontratado, al igual que el equipo de mantenimiento y Marketing.

Cabe destacar que el equipo gestor del proyecto, será el encargado de la escuela, en todas las áreas administrativas, excepto el director general que será contratado externamente, con el objetivo de tener dentro del equipo administrativo una persona experimentada, con experiencia plena, conocedor del sector de la educación. Además el equipo estará a cargo de impartir algunos cursos, ya que el mismo posee la experiencia y conocimiento necesario para dichas funciones.

Definición de Puestos

La Función de Dirección (Director General)

El Director General será la cabeza visible de la escuela hacia el exterior.

- Define los objetivos y políticas de la Empresa.
- Elabora el Plan Estratégico.

- Representa a la escuela ante los distintos Estamentos y Organismos.
- Suscribe cuantos documentos y contratos sean necesarios en la actividad de la escuela.
- Controla el funcionamiento de la Empresa procurando optimizar los medios productivos para conseguir la máxima rentabilidad de los recursos puestos a disposición.
- Coordina las actuaciones de los diferentes servicios, fomentando el trabajo en equipo y la colaboración entre ellos.
- Se encargará de realizar la labor comercial y de coordinación entre todos los entes participantes.
- Igualmente se encargará de realizar los acuerdos con los diferentes organismos.
- Junto con el Director de Formación diseñará y actualizará contenidos de los programas, y por ende la aprobación..
- Selección del equipo docente.
- Seguimiento de la metodología.
- Innovación en los servicios, y la calidad de los mismos, a través de la mejora continúa.
- Defiende la Seguridad y Salud Laboral vigilando la continua reducción de potenciales riesgos laborales.
- Proporcionar la formación continua del profesorado.

El director general depende de los socios, o patrocinador del proyecto.

Perfil

- Persona muy equilibrada.
- Experto en el sector de educación y formación.
- Conocer detalladamente la Zona Este del país.
- Habilidad de comunicación muy desarrollada.
- Trato personal metódico.
- Alta capacidad de iniciativa y decisión.
- Motivada por su tarea.
- Iniciativa comercial.
- Experiencia empresarial.
- Organizada, práctica y eficiente.

Formación

- Formación superior y administración de Empresas.
- Dominio de dos Idiomas, español e inglés.

Experiencia.

Cinco años. Dos de ellos, al menos, realizando tareas similares a las anteriormente descritas.

La delegación de responsabilidades por ausencia de la dirección, quedara a cargo de la dirección académica.

El Director Académico de la Escuela de Oficio

Objetivo de la función y responsabilidades:

Ejercer, por delegación del director y bajo su autoridad, el control del personal docente en todo lo relativo a la política académica.

- Sustituir al director en caso de ausencia o enfermedad.
- Coordinar las actividades de carácter académico, la programación general anual y velar por su ejecución.
- Elaborar, en colaboración con los restantes miembros del equipo, los horarios académicos de alumnos y profesores y velar por su estricto cumplimiento.
- Coordinar las actividades académicas.
- Coordinar y dirigir la acción de los tutores de proyectos.
- Seleccionar junto con el director los profesores.
- Organizar los actos académicos.
- Fomentar la participación del alumnado, facilitando y orientando su organización.
- Entre otras actividades que se encuentren dentro de su competencia.

Situación jerárquica

Depende directamente del Director General

Perfil

- Persona muy equilibrada.
- Pedagogía en la enseñanza.
- Amplio conocimiento de las materias a impartir por los profesores.
- Organizada, práctica y eficiente.
- Alta capacidad de iniciativa y decisión.
- Motivada por su tarea.
- Trato personal esmerado.
- Habilidad de comunicación muy desarrollada

Formación

- Formación superior en la licenciatura de pedagogía.
- Preferiblemente con formación específica en gestión de formación.
- Dominio de idiomas preferiblemente español e inglés.

Experiencia

Cinco años. Dos de ellos, al menos, realizando tareas similares a las anteriormente descritas.

Delegación de Responsabilidades por ausencia al director general

El Director Académico de La Escuela de Arte**Objetivo de la función y responsabilidades:**

La función del Director de la escuela de arte es facilitar el apoyo logístico a la programación anual que tiene la escuela de Arte.

- Coordinar con el Director Académico la logística adecuada a cada actividad de formación en que se refiere.
- Locales externos para las sesiones presenciales.
- Documentación, material, entrevista al alumnado, a los hoteles, etc.
- Será la persona de referencia para el profesorado en los eventos externos de artes.
- Se encargará de horarios, fechas y todos los cambios que puedan presentarse.
- Organizará los eventos de apoyo a los actos académicos.

Situación jerárquica

- Depende directamente del Director General

Perfil

- Persona muy equilibrada.
- Organizada, práctica y eficiente.
- Conocimiento de artes y pinturas.
- Alta capacidad de iniciativa y decisión.
- Motivada por su tarea.
- Trato personal esmerado.
- Habilidad de comunicación muy desarrollada.

Formación

- Formación superior en Artes y Pinturas.
- Preferiblemente con formación específica en gestión de formación.
- Dominio de idiomas preferiblemente español e inglés.

Experiencia.

- Cuatro años. Dos de ellos, al menos, realizando tareas similares a las anteriormente descritas.
- Delegación de Responsabilidades por ausencia al Director Académico de la Escuela de Oficio.

Coordinador de Cursos

La función del encargado de curso es dar seguimiento a los cursos impartido por los profesores para garantizar una mejor gestión del mismo, y lograr de esta forma los objetivos del mismo, que es contribuir al desarrollo de los individuos y su inserción en el mercado laboral.

Perfil

- Habilidad de comunicación muy desarrollada.
- Dominio de al menos dos idiomas extranjeros.
- Estar actualizado sobre los temas a impartir por el personal docente.
- Puntualidad, y honestidad.

Responsabilidades

- La planificación de los programas de enseñanzas profesionales que impartirán los profesores a los alumnos, de acuerdo a un orden cronológico.
- Supervisar que el conocimiento suministrado al alumno va acorde con lo planificado.
- Canalizar junto con la dirección académica el personal docente más acorde para la impartición de un x curso.
- Evaluar los conocimientos adquirido por el alumno.

Formación

- Ser Licenciado en Pedagogía, y temas relacionado con el arte.
- Formación Profesional Administrativa.
- Tener experiencia docente,

Experiencia

- Cinco años. Tres de ellos, al menos, realizando tareas similares a las anteriormente descritas.
- Delegación de Responsabilidades por ausencia a la Dirección Académico de la Escuela de arte u Oficio.

Director Informático y apoyo On-line**Objetivo de la función**

- Desarrollo y mantenimiento de los programas informáticos relativos a los sistemas de información de la escuela, y los programas académico.
- Mantenimiento de la red informática (ordenadores, impresoras, aula virtual etc.)

Situación jerárquica

Depende directamente del Director de Formación

Responsabilidades

- Implementación y mantenimiento de los programas informáticos.
- Instalación y mantenimiento de los programas comprados.
- Resolución de problemas técnicos.
- Soporte a usuarios.
- Creación de documentación de los procesos complejos para lograr que el cliente pueda acceder a nuestra página de una manera rápida y segura.

Perfil

- Ingeniería preferiblemente en Informática.
- Dominio de al menos un idioma extranjero.
- Creatividad y capacidad de gestión.

La Función de Administración y RRHH**Objetivo de la función**

- Es el responsable de la administración de la escuela en todas sus facetas.
- Se responsabiliza de los temas relativos a RRHH.

Situación jerárquica

Depende directamente del Director General

PROYECTO 2008 Y 2009: "DOMINICANART, ESCUELA DE ARTE Y OFICIO EN REP. DOMINICANA."

Responsabilidades

1) Administrativas

- Elabora con los datos suministrados por los diferentes Servicios y las directrices marcadas por la Dirección, las Previsiones anuales de Resultados y Tesorería.
- Controla los pagos a Proveedores.
- Emite y controla las Facturas y Cobros a los Clientes.
- Controla las necesidades financieras de la empresa y propone las medidas más adecuadas.
- Elabora y controla la Contabilidad de la Empresa, emitiendo los informes legalmente establecidos, tanto de la Contabilidad General como de la Analítica.
- Calcula, con los criterios marcados, los estándares de costes.
- Emite la documentación y los informes solicitados por la Dirección del Grupo.
- Calcula y liquida los impuestos legalmente establecidos.
- Negocia y controla las actividades con las Entidades Financieras.
- Es interlocutor frente a las Administraciones Públicas para los temas con incidencia económica.

2) De RRHH

- Coordinación, siguiendo las directrices de la Dirección, de las relaciones laborales de la Empresa.
- Elaboración e impulsión de los Planes de Formación, basados en los objetivos definidos en el Plan Estratégico.
- Aplicación de las normativas fiscales y de Seguridad Social en vigor
- Impulso un clima laboral de colaboración y de implicación de las personas en la mejora continua de la Empresa.
- Elabora todos los documentos oficiales y no oficiales relacionados con la Administración de Recursos Humanos.
- Participa en los procesos de selección de las nuevas personas.
- Archiva los expedientes de formación del personal.
- Impulsa las mejoras en temas de Salud y Prevención.
- Es interlocutor con la Mutua para los temas relacionados con accidentes y las incapacidades temporales de los trabajadores.
- Fomenta las actividades que contribuyan a mejorar el clima de relaciones humanas en el seno de la Empresa; así como recepciones de los problemas de tipo personal o laboral que los trabajadores quieran presentar.

Perfil del candidato

- Titulado superior en recursos humanos o administración de empresa.
- Idiomas español e inglés.
- Dominio de herramientas informática.

Delegación de Responsabilidades por ausencia

El Director de metodología.

La Funciones de la Secretaria de Dirección General

- Colabora con la Dirección General contribuyendo a potenciar su capacidad y rendimiento.
- Asegura que su superior disponga de todos los medios materiales y ambientales necesarios para el desarrollo eficaz de su trabajo.
- Redacta correspondencia y documentos complejos, con solo indicaciones de su contenido, preparándolos para su firma y salida.
- Mecanografía/procesa documentación confidencial y archiva la misma con absoluta reserva.
- Busca y sintetiza informaciones dentro y fuera de la empresa (periódicos y revistas especializadas, publicaciones, etc.), en función de los objetivos encomendados.
- Reagrupa y sintetiza información periódica sobre la Empresa.
- Organiza el archivo según criterio propio.
- Se responsabilizará de la agenda de trabajo de la Dirección General.
- Organiza y gestiona viajes de trabajo de la Dirección General.
- Redacta informes y actas sobre lo tratado en reuniones y despachos con la Dirección.
- Sigue la evolución de los asuntos y vigila la buena ejecución de las decisiones.
- Toma conocimiento de los problemas, peticiones e intereses de los visitantes en el ámbito de su competencia y responsabilidad y procura ofrecer las soluciones procedentes.
- Fomenta la cooperación y la calidad de las relaciones interpersonales en su entorno de actuación profesional.
- Tiene acceso no restrictivo a la información generada y obtenida en la empresa, incluso a la de carácter estratégico (proyectos de reestructuración, desarrollo de nuevos productos y servicios, entre otras cuestiones).

Situación jerárquica

Depende directamente del Director General

Perfil

- Persona muy equilibrada.
- Organizada, puntual.
- Práctica y eficiente.
- Alta capacidad de iniciativa y decisión.
- Motivada por su tarea.
- Discreción controlada.
- Seria y muy profesional.
- Trato personal esmerado.
- Habilidad de comunicación muy desarrollada.

Formación.

- Formación Profesional Administrativa.
- Formación de secretariado de Dirección.
- Mecanografía y Taquigrafía.
- Conocimiento práctico, como usuaria, del procesador de textos, hojas de cálculo y aplicaciones informáticas.
- Idiomas: Imprescindible dominio de uno o más idiomas extranjeros (español, inglés, francés, entre otros).

Experiencia

Tres años. Dos de ellos, al menos, realizando tareas similares a las anteriormente descritas.

Delegación de Responsabilidades por ausencia

El Director de Sistemas Informáticos y Apoyo On-Line

Atención al cliente y Contabilidad

- Recibir y dar la bienvenida a los clientes, informando de la operativa del centro
- Recibir los pagos de los clientes y darle entrada en la tesorería del centro
- Dar servicio y solución a consultas de los clientes.
- Realizar el cuadro del día

Situación jerárquica

Depende directamente de la Dirección Administrativa y RRHH

PROYECTO 2008 Y 2009: "DOMINICANART, ESCUELA DE ARTE Y OFICIO EN REP. DOMINICANA."

Perfil

- Activa y gran sentido de responsabilidad
- Persona muy equilibrada.
- Organizada, puntual.
- Práctica y eficiente.
- Alta capacidad de iniciativa y decisión.
- Motivada por su tarea.
- Discreción controlada.
- Seria y muy profesional.
- Trato personal esmerado.
- Habilidad de comunicación muy desarrollada.

Formación.

- Formación Profesional Contabilidad y Administrativa.
- Formación de Auxiliar en contabilidad.
- Mecanografía y Taquigrafía.
- Conocimiento práctico, como usuaria, hojas de cálculo, Word, y aplicaciones informáticas.
- Idiomas: Imprescindible dominio de uno o más idiomas extranjeros (español, inglés, francés, entre otros).

Experiencia

Cuatro años. Dos de ellos, al menos, realizando tareas similares a las anteriormente descritas.

Delegación de Responsabilidades por ausencia

A la Secretaria de la Dirección General.

Característica y Funciones del Profesorado (fijo o subcontratado)

- Tener experiencia docente, conocimiento y dominio sobre la materia a impartir.
- Tener fluidez y didáctica para transmitir los conocimientos a nuestros alumnos.
- Ser licenciado en el área que corresponda a la impartición del curso.
- Organizado, práctico y eficiente.
- Imparcial, pasivo, comunicador.
- Estar actualizado sobre los temas a impartir.
- Puntual, honestidad, etc.

Experiencia

- Cinco años. Tres de ellos, al menos, realizando tareas similares a las anteriormente descritas.

Nota: **Cuatro profesores fijos, y 10 a tiempo parciales.**

Característica y Funciones del Departamento de Marketing (empresa subcontratada).**Objetivo de la función y responsabilidades:**

Ejercer, por delegación del director y bajo su autoridad, el control de las políticas de marketing, y el proceso que conlleva la apertura de DominicanART, así como las funciones a realizar para darla a conocer, y colocarla en el número 1 de la zona Este del país. Ya que a través del marketing tendremos acceso a mercados y clientes que, de forma tradicional, nos serían costosos y, a veces, difíciles de conseguir.

Funciones

- Desarrollo de Campañas Promocionales e Imagen de Marca.
- Realizar cada 6 meses un análisis del Mercado, con el fin de conocer con el mayor detalle posible a nuestros clientes potenciales y reales, e investigar cuáles son sus necesidades y deseos, y cuáles son sus hábitos de compra, su capacidad de compra, la cual permitirá a DominicanART ofrecer los Cursos más adecuados a las necesidades.
- Realizar un análisis interno de la empresa para conocer su situación frente al mercado.
- Dar a conocer a DominicanART, y Posicionarla como una de la mejores en su clase, y ser la 1º en la zona Este de República Dominicana, con Oferta de un servicio profesionalizado, diferente e innovador.
- Llevar a cabo las publicaciones en los diferentes medios de comunicación, la publicidad, y eventos necesarios para la promoción de los cursos que ofertara DominicanART, (Todo el Marketing Mix de Promociones).
- Mantener una vía de comunicación directa con el cliente.
- Creación de los *call centers*.
- Valorable participación en organización de eventos.
- Identificar las necesidades de los clientes y favorecer y desarrollar una demanda de los Servicios de DominicanART.
- Entre otras actividades que se encuentren dentro de su competencia.

Formación

- Formación superior en la licenciatura de Marketing y Publicidad.
- Preferiblemente con formación específica en gestión de Publicidad de Medios y Comunicaciones.
- Dominio de idiomas preferiblemente español e inglés.
- Disponibilidad para viajar.

Experiencia

Seis años. Tres de ellos, al menos, realizando tareas similares a las anteriormente descritas.

7.6 RESUMEN DE GASTOS DE PERSONAL.

A continuación presentamos la tabla resumen de gastos de personal, cuyos montos para los salarios fueron estimados de acuerdo a que contempla el mercado; mientras que las aportaciones del empleador corresponden a las establecidas por ley para el año 2009, según se comentó en el apartado de “Aspectos del Código Laboral de la Rep. Dom.”

El detalle de gastos para el primer año de actividad es el siguiente: (Cifras en Peso Dominicana (1 euro=47 pesos dominicano))

Posición	Salario Anual	Variable por Objetivo	Aportaciones Empleador				Total Gasto Anual
			AFP	SFS	Regalía Pascual	Infotep	
Director General	840.000,00	20.000,00	58.050,00	47.469,24	70.000,00	8.400,00	1.043.919,24
Administración y RRHH	660.000,00	10.000,00	45.225,00	47.034,00	55.000,00	6.600,00	823.859,00
Director Académico Artes	600.000,00	15.000,00	41.512,50	43.173,00	50.000,00	6.000,00	755.685,50
Director Académico Oficinas	600.000,00	15.000,00	41.512,50	43.173,00	50.000,00	6.000,00	755.685,50
Director Informático y Apoyo Online	480.000,00	5.000,00	32.737,50	34.047,00	40.000,00	4.800,00	596.584,50
Encargado (a) Seguimiento Cursos	300.000,00	5.000,00	20.587,50	21.411,00	25.000,00	3.000,00	374.998,50
Profesor Fijo	240.000,00	0	16.200,00	16.848,00	20.000,00	2.400,00	295.448,00
Profesor Fijo	240.000,00	0	16.200,00	16.848,00	20.000,00	2.400,00	295.448,00
Profesor Fijo	240.000,00	0	16.200,00	16.848,00	20.000,00	2.400,00	295.448,00
Profesor Fijo	240.000,00	0	16.200,00	16.848,00	20.000,00	2.400,00	295.448,00
Secretaria	204.000,00	0	13.770,00	14.320,80	17.000,00	2.040,00	251.130,80
Atención al Cliente y Contabilidad	180.000,00	0	12.150,00	12.636,00	15.000,00	1.800,00	221.586,00
Total	4.824.000,00	70.000,00	330.345,00	330.656,04	402.000,00	48.240,00	6.005.241,04



El detalle de gastos anualizado se presenta a continuación, tomando como parámetro aumentos salariales de 7%, 8%, 8% y 9% a partir del segundo año de actividad, tal como se presenta en mercado actualmente.

Posición	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Director General	260.979,81	1.043.919,24	1.112.176,24	1.195.644,80	1.285.790,84	1.395.318,29
Administración y RRHH	205.964,75	823.859,00	877.924,74	943.507,18	1.014.336,22	1.100.393,49
Director Académico Artes	188.921,38	755.685,50	807.388,90	868.357,14	932.747,17	1.010.981,06
Director Académico Oficios	188.921,38	755.685,50	807.388,90	868.357,14	932.747,17	1.010.981,06
Director Informático y Apoyo Online	149.146,13	596.584,50	637.947,22	688.527,92	743.155,07	809.527,06
Encargado (a) Seguimiento Cursos	93.749,63	374.998,50	399.517,90	429.501,62	461.884,04	501.228,68
Profesor Fijo	73.862,00	295.448,00	316.129,36	341.419,71	368.733,29	401.919,28
Profesor Fijo	73.862,00	295.448,00	316.129,36	341.419,71	368.733,29	401.919,28
Profesor Fijo	73.862,00	295.448,00	316.129,36	341.419,71	368.733,29	401.919,28
Profesor Fijo	73.862,00	295.448,00	316.129,36	341.419,71	368.733,29	401.919,28
Secretaria	62.782,70	251.130,80	268.709,96	290.206,75	313.423,29	341.631,39
Atención al Cliente y Contabilidad	55.396,50	221.586,00	237.097,02	256.064,78	276.549,96	301.439,46
	1.501.310,26	6.005.241,04	6.412.668,32	6.905.846,17	7.435.566,92	8.079.177,62

8 PLAN FINANCIERO

8.1 ESTRUCTURA LEGAL

DominicanART es una organización autónoma, investida de personalidad jurídica, con carácter No Lucrativo, Para Estatal, ya que va a depender de financiación privada y cuenta con ayuda del Sector Público, con patrimonio propio; regulada por la **LEY 122-05 PARA LA REGULACIÓN Y FOMENTO DE LAS ASOCIACIONES SIN FINES DE LUCRO EN REPÚBLICA DOMINICANA. Su actividad se enmarca en la Ley General de Educación, Ley 66-97 y Ley 122-05, sobre la Regulación y Fomento de las Asociaciones Sin Fines de Lucro.** (Ver Análisis de Entorno, “Marco Legislativo”).

La elección de esta forma jurídica viene justificada por el hecho de que una Sociedad No Lucrativa se constituye con algún objetivo superior al de la simple ganancia económica, el ideal que las ve nacer, que las impulsa y que hace que las personas se unan a ésta o la apoyen es siempre una causa que se percibe como justa y positiva para bien de la sociedad, a la vez posee menos formalidades porque hay menos gastos en cuestiones de gestión y prevé una mayor simplicidad en la forma de convocar las Juntas Generales de Accionistas, lo cual finalmente también puede suponer en algunos casos un ahorro de costes.

La duración de la Sociedad será indefinida, y tendrá el domicilio social en “La Romana”, República Dominicana y su denominación social es DominicanART.

8.2 GENERALIDADES DEL PLAN FINANCIERO

El escenario financiero a utilizar para la ejecución del Proyecto DominicanART, se ha construido con un horizonte temporal de cinco años.

El primer año, denominado como Año 0, abarca el período de la creación de la escuela y su puesta en marcha al igual que sus primeras acciones formativas. Contemplando para el Año 1 los gastos de personal y los costes asociados con el funcionamiento de DominicanART. Igualmente, se recoge en este período las inversiones detalladas en el apartado correspondiente del “Plan de Operaciones”.

Se ha considerado que el análisis y evolución de la situación financiera de la escuela se realiza adecuadamente en un horizonte de 5 años. Durante dicho período hemos contemplado una serie de hipótesis que nos ayudaron a construir los estados financieros bases dentro de tres escenarios: pesimista, realista y optimista.

A continuación, se muestra los datos económicos asociados a cada uno de los resultados de las cuentas proyectadas.

8.3 ESCENARIO REALISTA

8.4 INGRESOS Y GASTOS

INGRESOS

Tal como detallamos en el Plan de Marketing, las fuentes de ingresos de la escuela provendrán de las actividades formativas; así como de las aportaciones gubernamentales y otras donaciones recibidas desde el sector privado.

De igual forma se pueden clasificar los ingresos de una manera más detallada:

- ✓ **Ingresos Provenientes de la Escuela de Artes y Oficios:** Son los pagos por matriculación que los clientes efectúan según corresponda con el programa elegido.
- ✓ **Otras Acciones Formativas:** comprendidas de los restantes tipo de acciones formativas, como la Formación en las empresas, investigación, publicaciones y estudios.
- ✓ **Donaciones del Sector Privado:** Corresponden a donaciones recibidas desde las empresas que hemos denominado “Grupos Estratégicos”, correspondientes mayoritariamente al sector hotelero. Sin embargo, esto no excluye a cualquier otra empresa que en medio de sus labores sociales quiera colaborar con el desarrollo del proyecto.
- ✓ **Aportaciones Gubernamentales:** Son los ingresos percibidos desde el estado en apoyo a la labor social de formación que realiza la escuela. Cabe resaltar, que para garantizar la continuidad de este tipo de instituciones el gobierno dominicano otorga ayudas a aquellas instituciones sin fines de lucro, que presentan pérdidas en sus cuentas de resultados. Este respaldo está sustentado en la Ley Orgánica de Educación de la República Dominicana, No. 66-97; donde cita en su artículo 9, acápite “E” lo siguiente:

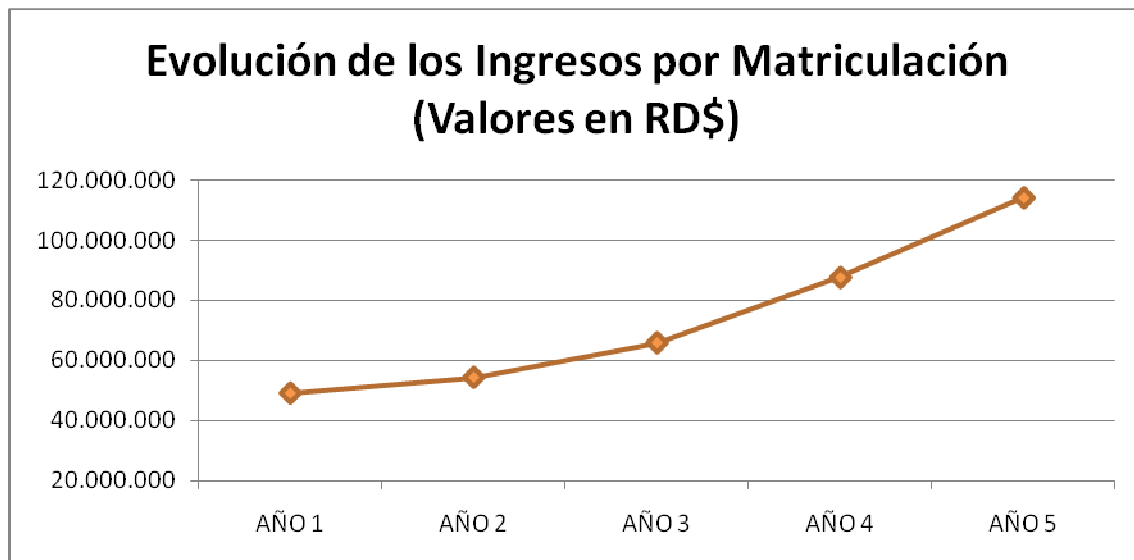
“Son también obligaciones del Estado, en lo relacionado con la tarea educativa: __Contribuir al financiamiento y desarrollo de la educación vocacional, formación profesional, educación técnico-profesional y la educación superior”.

Las proyecciones estipuladas de ingresos para los primeros 5 años del proyecto son las siguientes:

Período	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inscripción	3.269.626	4.291.384	5.407.144	7.637.591	11.201.800
Oficios	27.659.571	30.204.251	36.471.633	47.394.888	60.997.220
Artes	18.272.844	19.953.946	24.094.389	32.671.992	42.048.854
Total Ventas	49.202.041	54.449.581	65.973.167	87.704.471	114.247.874
Aportes Gubernamentales	0	10.779.380	0	0	0
Total Ingresos	49.202.041	65.228.961	65.973.167	87.704.471	114.247.874

Los precios tanto de las inscripciones como de los cursos de artes y oficios fueron detallados en el plan de marketing. Durante el segundo año de actividad se estima un aporte gubernamental del 90% de las pérdidas sufridas durante el primer año (Ver Estado de Pérdidas y Ganancias). Esto es así, porque existen precedentes de tres entidades que reciben este tipo de ayudas, en las que el gobierno ha aportado un poco más de dicho porcentaje, aparte de la ley que ampara, como hemos comentado anteriormente esta acción social.

A continuación se presenta una gráfica para mostrar la evolución de los ingresos por matriculación durante los primeros 5 años de actividad.



Para el segundo año los ingresos aumentarán en un 10% y durante los siguientes 3 años entre un 20% y 30%. Los ingresos por matriculación en la Escuela de Oficios son los más altos durante todos los años, tal y como se fundamentó en el Plan de Marketing, por ser este tipo de cursos los que esperan una mayor demanda.

GASTOS

Dependiendo del grado de asociación con la actividad de la escuela, hemos clasificado los gastos en directos e indirectos.

Gastos Directos

Son los gastos que deduciremos del total de ingresos obtenidos para determinar el margen bruto de la escuela.

La mayoría de los gastos en nuestra cuenta de Pérdidas y Ganancias tienen directa o indirectamente relación con la actividad a realizar (enseñanza). Sin embargo, consideramos las tres siguientes categorías de gastos, las más importantes por asociar su incursión de manera muy directa a la actividad de la escuela:

- a) Profesorado.
- b) Plataforma Online.
- c) Materiales y Suministros.

El **Profesorado**, se refiere a los gastos incurridos por el pago de las horas de clases impartidas por los profesores contratados para dichos fines. En principio estimamos un costo por hora de RD\$200,00. Esta cantidad está por encima de la media remunerada a profesores por centros de educación más o menos similares en la ciudad de Santo Domingo. Pero subimos la media ya que nuestro centro, según mencionamos en el Plan de Marketing, va a superar ampliamente el nivel de calidad y oferta de los centros existentes en República Dominicana, porque hemos considerado no contar con competencia para nuestra actividad.

Para los primeros cinco años de actividad, estas son las proyecciones de horas a impartir:

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Horas	55.296	55.296	57.929	60.826	63.999
Costo por Hora	200,00	200,00	210,00	220,00	230,00
Total Costo	11.059.200	11.059.200	12.165.120	13.381.632	14.719.795

Los gastos en la **Plataforma Online** se refieren a los costes incurridos por la utilización del espectro radioeléctrico del Instituto Dominicano de Telecomunicaciones, lo cual abarca la página de internet de DominicanART, así como cualquier otro uso que implique la transmisión de datos desde la escuela hacia cualquier otro usuario, como por ejemplo, los cursos online. (Ver costos asociados a esta cuenta en el Estado de Pérdidas y Ganancias).

Los **Materiales y Suministros** se refieren a todas las variedades de materiales a utilizar durante la impartición de los cursos. Por ejemplo: Piedras, cartones, madera,

hierro, aceites, consumibles, entre otros. (Ver costes asociados a esta cuenta en el Estado de Pérdidas y Ganancias).

Los gastos directos representan para el primer año un 41% del total de ingresos por matriculación, mientras que para los siguientes años (2^{do} al 5^{to}) representan un 40%, 37%, 31% y 28% respectivamente.

Gastos Indirectos

Los gastos indirectos son todos los gastos diferentes a los antes expuestos (directos) y que por su difícil asignación proporcional a la actividad que realizamos han sido clasificados como indirectos.

Dentro de los Gastos Indirectos (Ver Estado de P y G), los más relevantes son los de Salarios al personal fijo, Energía Eléctrica y Mantenimiento y Remodelación.

Los Salarios al personal fijo indirecto, comprenden el pago por prestaciones laborales del personal descrito en plan de Organización y RRHH, que realiza una actividad puntual, ej. Director Académico externo, asimilable a la gestión y dirección propia del centro, pero que no se considera profesorado.

El gasto de Energía eléctrica podríamos decir que es el gasto más relevante, puesto que, la energía eléctrica en República Dominicana es una de las más caras del mundo. Sumando a esta problemática que el suministro de la misma no es constante ya que existen innumerables apagones durante todo el día.

Es por esto que durante el primer año de actividad estimamos comprar una miniplanta eléctrica para contrarrestar este problema, cuyo costo es de RD\$7.000.000, tal y como planteamos en el Plan de Operaciones.

Los Gastos de Mantenimiento y Remodelación son aquellos originados por la adaptación del Edificio a los requerimientos de la escuela. Estos gastos irán disminuyendo cada año tal y como se muestra en el estado de P y G.

Cabe resaltar que tanto los Gastos Indirectos como los directos son estimados a precios de mercado.

8.5 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Como puede observarse en el cuadro que se recoge a continuación, tras sufrir las lógicas pérdidas asociadas a la implantación de cualquier proyecto, se consigue un resultado cercano al equilibrio ya en el tercer año y una significativa generación de resultados positivos en los dos últimos ejercicios del período considerado, en términos relativos.

Período	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inscripción	3.269.626	4.291.384	5.407.144	7.637.591	11.201.800
Oficios	27.659.571	30.204.251	36.471.633	47.394.888	60.997.220
Artes	18.272.844	19.953.946	24.094.389	32.671.992	42.048.854
Total Ventas	49.202.041	54.449.581	65.973.167	87.704.471	114.247.874
Aportes Gubernamentales	0	10.779.380	0	0	0
Total Ingresos	49.202.041	65.228.961	65.973.167	87.704.471	114.247.874
Gastos Directos:					
Profesorado	-11.059.200	-11.059.200	-12.165.120	-13.381.632	-14.719.795
Plataforma Online	-3.000.000	-4.800.000	-4.800.000	-4.800.000	-4.800.000
Materiales y Suministros	-6.000.000	-6.120.000	-7.257.048	-8.770.447	-12.567.266
Margen Bruto	29.142.841	43.249.761	41.750.998	60.752.392	82.160.813
Gastos Indirectos:					
Salarios	-7.505.241	-6.412.668	-6.905.846	-7.435.567	-8.079.178
Bonificaciones	0	-350.000	-400.000	-1.700.000	-3.300.000
Agua y Energía Eléctrica	-7.000.000	-7.210.000	-7.210.000	-7.570.500	-7.949.025
Matenimiento y Remodelación	-5.500.000	-3.500.000	-2.500.000	-1.500.000	-1.000.000
Marketing	-6.672.960	-4.500.000	-4.200.000	-3.600.000	-3.050.000
Teléfono-Fax-Internet	-670.000	-777.200	-854.920	-940.412	-1.034.453
Seguridad y Vigilancia	-680.000	-741.200	-815.320	-856.086	-898.890
Limpieza y Recogida de Basura	-880.000	-959.200	-978.384	-997.952	-1.017.911
Combustible y Lubricantes	-220.000	-299.200	-359.040	-430.848	-517.018
EBITDA	14.640	18.500.292	17.527.488	35.721.027	55.314.338
Amortizaciones	-5.389.010	-5.289.010	-5.289.010	-5.289.010	-5.289.010
Provisiones	0	0	0	-50.000	-50.000
EBIT	-5.374.370	13.211.282	12.238.478	30.382.017	49.975.328
Ingresos Financieros	22.500	24.750	30.000	1.540.234	6.983.838
Gastos Financieros	-6.625.218	-4.690.000	-2.940.000	-800.000	0
Beneficio (Pérdida) antes de Impuestos	-11.977.088	8.546.032	9.328.478	31.122.251	56.959.166
Impuesto Sobre la Renta	0	0	0	0	0
Ganancia (Pérdida) Neta del Período	-11.977.088	8.546.032	9.328.478	31.122.251	56.959.166

El resultado acumulado asciende a RD\$93.978.839.

Hipótesis de partida

Tal como planteábamos en la sección 3.1 de este Plan Financiero, **durante el 2^{do} año de actividad recibimos un aporte gubernamental equivalente al 90% de las pérdidas del 1^{er} año de operación.** De no recibir este aporte, la pérdida sería equivalente a RD\$2.233.347. Esto representa un colchón que garantiza la viabilidad de nuestro proyecto, ya que, ante pérdidas, el Estado Dominicano respondería con su apoyo, aunque ese no es el objetivo del proyecto, sino más bien, el de ser un centro auto sostenible.

Tal como se puede observar, los gastos financieros del primer año representan una carga importante para el primer año, ya que durante este, el proyecto se verá apalancado con un préstamo hipotecario a largo plazo y el acceso a una línea de crédito a corto plazo (Ver Balance).

Los tipos de interés del préstamo a largo plazo serán de un 12% para el 1^{er} año, de 14% para el 2^{do} y 3^{ro}, mientras que para el 5^{to} año sería de un 16%. Estas tasas fueron obtenidas desde el documento dictado por la Junta Monetaria y Financiera de la República Dominicana, correspondiente a la Segunda Resolución de fecha 21 de Mayo del 2009. (Ver anexa dicha resolución).

Los tipos de interés por la utilización de la línea de crédito a corto plazo serán de un 10%.

Las amortizaciones son un 10% tanto del Inmovilizado Material como del Inmaterial.

Según el artículo 299 del Código Tributario de la República Dominicana las instituciones Sociales, Artísticas, Culturales, Educativas, Deportivas entre otras están exentas del pago de Impuesto Sobre la Renta.

8.6 BALANCE

La personalidad jurídica de DominicanART corresponde a de una institución de carácter social, sin fines de lucro. Por tanto no se emiten acciones ni se reparten dividendos.

El proyecto iniciará con un Fondo Social de RD\$28.000.000. Cuyos fondos serán aportados de la siguiente forma:

Fondo Social	%	Monto	
		RD\$	EUR\$
Gobierno	40%	11.200.000	229.079
Grupos Estratégicos	60%	16.800.000	343.619
Total	100%	28.000.000	572.698

A continuación se presenta el balance proyectado durante los primeros 5 años de actividad de DominicanART.

Período	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS					
Activos Corrientes					
Tesorería	1.500.000	1.650.000	2.000.000	2.100.000	2.310.000
Clientes	4.044.003	4.475.308	5.422.452	7.208.587	9.390.236
Materiales y Suministros	30.000	36.000	37.800	39.690	41.675
Inversiones Financieras	0	0	0	5.000.000	5.000.000
Provisión para Inversiones	0	0	0	-50.000	-100.000
Total Activos Corrientes	5.574.003	6.161.308	7.460.252	14.298.277	16.641.911
Inversiones Financieras	0	0	0	12.087.336	66.491.878
Propiedad Planta y Equipos					
Inmovilizado Material	63.309.165	58.041.480	52.773.795	47.506.110	42.238.425
Inmovilizado Inmaterial	191.925	170.600	149.275	127.950	106.625
Total Activos Fijos	63.501.090	58.212.080	52.923.070	47.634.060	42.345.050
Total Activos	69.075.093	64.373.388	60.383.322	74.019.673	125.478.839
PASIVO Y FONDOS PROPIOS					
Pasivos Corrientes					
Proveedores	8.200.000	6.304.444	5.485.900	4.000.000	3.500.000
Préstamos Corto Plazo (Línea)	2.852.182	0	0	0	0
Total Pasivos Corrientes	11.052.182	6.304.444	5.485.900	4.000.000	3.500.000
Pasivos a Largo Plazo					
Préstamos a Largo Plazo	42.000.000	33.500.000	21.000.000	5.000.000	0
Total Pasivos a Largo Plazo	42.000.000	33.500.000	21.000.000	5.000.000	0
Fondos Propios					
Fondo Social	28.000.000	28.000.000	28.000.000	28.000.000	28.000.000
Reserva Obligatoria	0	427.302	893.726	2.449.838	2.800.000
Ganancia (Pérdida) Acum, Ejercicios Ant.	0	-11.977.088	-3.858.358	5.003.697	34.569.835
Resultado del Ejercicio	-11.977.088	8.118.731	8.862.054	29.566.138	56.609.004
Total Fondos Propios	16.022.912	24.568.944	33.897.422	65.019.673	121.978.839
Total Pasivo y Fondos Propios	69.075.093	64.373.388	60.383.322	74.019.673	125.478.839

El proyecto se apalancará con un préstamo hipotecario a largo plazo de RD\$42.000.000 a fin de disminuir al máximo los recursos requeridos para la constitución del fondo social. El acceso a dicho préstamo no representa ninguna limitación puesto que con dichos fondos se comprará el Edificio de la escuela, y este a su vez, será la garantía del préstamo.

Por otro lado, las inversiones contempladas en Inmovilizado Material e Inmaterial fueron contempladas en el Plan de Operaciones, cuya amortización corresponde al 10% anual.

Hemos considerado establecer un 8% como saldo pendiente de cobros a estudiante sobre el total de ingresos por matriculación. Esto así, porque es común establecer una política de realizar dos o más pagos para cubrir el curso a impartir, facilitando de esta forma un mayor acceso a los estudiantes.

Las inversiones financieras tanto a corto como a largo plazo serán invertidas en instituciones bancarias clasificación A (mínimo Riesgo). Estas inversiones devengarán un 6% y un 10% anual respectivamente. De igual forma, el efectivo mantenido en las cuentas corrientes de la escuela generará un 1,5% anual. Para ser cautelosos, consideramos establecer un monto de provisión para inversiones de un 1% del saldo total invertido.

El monto presentando en Inversiones durante el 5^{to} año resultan elevadas debido a que las ganancias generadas durante este año deben ser reinvertidas en su totalidad. Pretendemos en el 6^{to} reinvertir en equipos modernos y ampliar la capacidad.

Los saldos pendientes de pagos (proveedores) representan su mayor monto durante el primer año. Considerado así por la compra de la planta eléctrica con 4 años de plazo para pagar, así como por los materiales y suministros que hay que comprar durante el primer año de actividad. Estos montos irán descendiendo paulatinamente.

El Artículo 58 del Código de Comercio de la Rep. Dom. Establece que se debe registrar una reserva obligatoria la cual acumula reservando el 5% de la ganancia antes de impuestos hasta llegar al 10% del Capital Social, que sería en este caso 2.800.000.

Al final del 5^{to} año el total de fondos propios habrá crecido un 336%, y se habrán saldado todas las deudas financieras.

Para estimar la viabilidad del proyecto, hemos estimado la tasa de descuento de los flujos libres de efectivo de la siguiente forma:

Riesgo	Fuente	Tasa
Tasa Libre de Riesgo	Bono del Estado	9%
Riesgo Específico	Sector Educación	1%
Compensación Adicional	Fundadores	5%
		<u>15%</u>

Las proyecciones financieras, con las hipótesis consideradas, muestran con cierta rotundidad la viabilidad de DominicanART, sin que sea necesario acudir anualmente al recurso de las subvenciones públicas. Además, dicha viabilidad también se reafirma a la vista de los valores que ofrecen los ratios:

VAN	69.211.749
TIR	18,25%
PAYBACK	4,0 años
PAYBACK DESC.	4,9 años

RATIOS RENTABILIDAD

Período	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ratios de Rentabilidad Económica y Financiera					
1. Retorno sobre Inversión (ROE)	-75%	35%	28%	48%	47%
2. Retorno sobre Activo (ROA)	-8%	21%	20%	43%	45%
3. Rotación sobre Ventas	71%	85%	109%	118%	91%
4. Margen sobre Ventas (ROS)	-11%	24%	19%	35%	44%
Ratios de Liquidez y Solvencia					
1. Liquidez (Ácida)	0,50	0,97	1,35	3,56	4,74
2. Solvencia	1,30	1,62	2,28	8,22	35,85
3. Capital de Trabajo	-5.478.178	-143.136	1.974.352	10.298.277	13.141.911
4. Disponibilidad	0,50	0,98	1,36	3,57	4,75
5. Endeudamiento o Apalancamiento	2,80	1,36	0,62	0,08	0,00
6. Cobertura del Inmovilizado	0,91	1,00	1,04	1,47	2,88
7. Plazo Medio de Cobro	30	30	30	30	30
8. Plazo Medio de Pago	499	376	276	166	102
Ratios de Eficiencia					
1. Rotación del Activo	0,71	0,85	1,09	1,18	0,91
2. Rotación del Circulante	8,83	8,84	8,84	6,13	6,87
3. Rotación de Existencias	1640,07	1512,49	1745,32	2209,74	2741,43
4. Rotación de Fondos Propios	307%	222%	195%	135%	94%
Ratios de Posición Financiera					
1. De Deuda	84%	68%	50%	19%	8%
2. De autonomía financiera	30%	62%	128%	722%	3485%
3. De cobertura de cargas financieras	81%	282%	416%	3798%	N/A

8.7 ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS.

Período	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS						
APLICACIONES						
Aumento Tesorería	8.131.225	0	150.000	350.000	100.000	210.000
Aumento Clientes	0	4.044.003	431.305	947.144	1.786.135	2.181.650
Aumento Materiales y Suministros	0	30.000	6.000	1.800	1.890	1.985
Aumento Inversiones Financieras Netas	0	0	0	0	17.037.336	54.354.542
Aumento Inmovilizado Material Neto	61.676.850	1.632.315	0	0	0	0
Aumento Inmovilizado Inmaterial Neto	191.925	0	0	0	0	0
Disminución (Pago) Proveedores	0	0	1.895.556	818.544	1.485.900	500.000
Disminución (Pago) Deuda	0	0	11.352.182	12.500.000	16.000.000	5.000.000
Disminución Constitución Reservas	0	0	0	0	0	0
Aumento Pérdidas Acumuladas	0	0	11.977.088	0	0	0
Aumento Pérdidas (Reducción) del Ejercicio	0	11.977.088	0	0	0	0
Total Aplicaciones	70.000.000	17.683.407	25.812.131	14.617.488	36.411.261	62.248.176
ORIGENES						
Disminución Tesorería	0	6.631.225	0	0	0	0
Disminución Clientes	0	0	0	0	0	0
Disminución Materiales y Suministros	0	0	0	0	0	0
Disminución Inversiones Financieras Netas	0	0	0	0	0	0
Aumento Proveedores	0	8.200.000	0	0	0	0
Aumento (Adquisición) Préstamos	42.000.000	2.852.182	0	0	0	0
Disminución Inmovilizado Material Neto	0	0	5.267.685	5.267.685	5.267.685	5.267.685
Disminución Inmovilizado Inmaterial Neto	0	0	21.325	21.325	21.325	21.325
Aumento Constitución Reservas	0	0	427.302	466.424	1.556.113	350.162
Aumento Ganancias Acumulada	0	0	0	8.118.731	8.862.054	29.566.138
Aumento Ganancias del Ejercicio	0	0	20.095.819	743.324	20.704.084	27.042.866
Aportaciones de accionistas	28.000.000	0	0	0	0	0
Total Origenes	70.000.000	17.683.407	25.812.131	14.617.488	36.411.261	62.248.176

Tal como se puede observar, la generación de fondos durante los años 0 y 1 dependen del apalancamiento de la empresa y las deudas contraídas con proveedores. Mientras que para el resto de años depende de la generación de ganancias y la reinversión de las mismas.

Las aplicaciones de fondos son utilizadas durante los primeros años para pagar las deudas contraídas y durante los dos últimos en la inversión en depósitos financieros.

8.8 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO.

Período	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
A) Flujos De Efectivo Actividades De Explotación					
1.- Resultado del ejercicio A/Impuestos.	-11.977.088	8.546.032	9.328.478	31.122.251	56.959.166
a) Amortización del inmovilizado (+)	5.389.010	5.289.010	5.289.010	5.289.010	5.289.010
b) Provisiones (+)	0	0	0	50.000	50.000
c) Ingresos Financieros (-)	-22.500	-24.750	-30.000	-1.540.234	-6.983.838
d) Gastos Financieros (+)	6.625.218	4.690.000	2.940.000	800.000	0
e) Otros Ingresos y Gastos (-/+)	0	0	0	0	0
2.- Ajustes del resultado.	11.991.728	9.954.260	8.199.010	4.598.776	-1.644.828
a) Existencias (+/-)	-30.000	-6.000	-1.800	-1.890	-1.985
b) Deudores y otras cuentas a cobrar (+/-)	-4.044.003	-431.305	-947.144	-1.786.135	-2.181.650
c) Otros activos Corrientes (+/-)	0	0	0	0	0
d) Acreedores y otras cuentas a pagar (+/-)	8.200.000	-1.895.556	-818.544	-1.485.900	-500.000
3.- Cambio en el capital corriente.	4.125.997	-2.332.861	-1.767.488	-3.273.924	-2.683.634
a) Pagos de Intereses (-)	-6.625.218	-4.690.000	-2.940.000	-800.000	0
b) Cobros de dividendos (+)	0	0	0	0	0
c) Cobros de Intereses (+)	22.500	24.750	30.000	1.540.234	6.983.838
4.- Otros Flujos de las Act. de Exp.	-6.602.718	-4.665.250	-2.910.000	740.234	6.983.838
5. Flujos de Efectivo Act. de Explotación (+/-1+/-2+/-3+/-4)	-2.462.082	11.502.182	12.850.000	33.187.336	59.614.542
B) Flujos De Efectivo Actividades De Inversión					
a) Inmovilizado intangible	-21.325	0	0	0	0
b) Inmovilizado material	-7.000.000	0	0	0	0
c) Otros activos	0	0	0	-17.087.336	-54.404.542
6. Pagos por inversiones (-)	-7.021.325	0	0	-17.087.336	-54.404.542
7.- Cobros por desinversiones (+)	0	0	0	0	0
8.- Flujos de Efectivo Actividades de Inversión (6+7)	-7.021.325	0	0	-17.087.336	-54.404.542
C) Flujos De Efectivo De Las Actividades De Financiación					
a) Emisión de instrumentos de patrimonio (+)	0	0	0	0	0
9.- Cobros y pagos por instrumentos de patrimonio	0	0	0	0	0
a) Emisión					
1. Deudas con entidades de crédito (+)	2.852.182	0	0	0	0
2. Otras deudas (+)	0	0	0	0	0
b) Devolución y amortización de					
1. Deudas con entidades de crédito (-)	0	-11.352.182	-12.500.000	-16.000.000	-5.000.000
2. Otras deudas (-)	0	0	0	0	0
10.- Cobros y pagos por instrumentos de pasivo financiero	2.852.182	-11.352.182	-12.500.000	-16.000.000	-5.000.000
a) Dividendos (-)	0	0	0	0	0
11.- Pagos por dividendos y remuneraciones de otros instrumentos de	0	0	0	0	0
Flujos de efectivo de las actv de financ.	2.852.182	-11.352.182	-12.500.000	-16.000.000	-5.000.000
Aumento/Dismin. Neta Del Efectivo	-6.631.225	150.000	350.000	100.000	210.000
Efectivo o equiv. al comienzo del ejercicio	8.131.225	1.500.000	1.650.000	2.000.000	2.100.000
Efectivo o equivalentes al final ejercicio	1.500.000	1.650.000	2.000.000	2.100.000	2.310.000

8.9 ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO

ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO (2009-2013)					
Detalles	Fondo Social	Reserva Obligatoria	Ganancia (Pérdida) Acumulada) Ejercicios Anteriores	Resultado del Ejercicio	Patrimonio Neto
Saldos al 1° de Enero de 2009	28.000.000				28.000.000
Constitución Reserva Legal (2010 a 2013)		2.800.000			2.800.000
Ganancias Acumuladas (2010-2012)			46.546.923		46.546.923
Pérdidas Acumuladas (2008-2009)			-11.977.088		-11.977.088
Ganancia (Pérdida) último ejercicio (2013)				56.609.004	56.609.004
Saldos al 31 de Diciembre de 2013	28.000.000	2.800.000	34.569.835	56.609.004	121.978.839

8.10 ESCENARIO OPTIMISTA

A la hora de valorar este escenario, **hemos partido de que tendremos un apoyo económico, durante los 5 primeros años:**

Aporte de los patrocinadores y aportes gubernamentales de dos millones de pesos dominicano cada uno de ellos (2.000.000,00), y un aumento en el número de matrícula para los próximos 4 años, pero en el primer año tendremos la misma cantidad de matrícula proyectada, para mantener una postura conservadora.

A lo largo de los cinco años se conseguiría incrementar el número de horas de docencia, que representan en términos relativos un aumento de actividad.

En este escenario, los beneficios acumulados al final de los cinco años son muy considerados, como se muestra seguidamente:

➤ Estado de Ganancias y Pérdidas

Período	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inscripción	3.269.626	4.308.303	5.454.312	7.772.395	11.606.776
Oficios	27.659.571	30.204.251	36.645.308	48.041.999	62.954.235
Artes	18.272.844	20.143.983	24.439.688	33.433.493	43.811.249
Total Ventas	49.202.041	54.656.538	66.539.308	89.247.886	118.372.260
Aportes Patrocinadores	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Aportes Gubernamentales	2.000.000	6.868.683	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Total Ingresos	53.202.041	63.525.221	70.539.308	93.247.886	122.372.260
Gastos Directos:					
Profesorado	-11.059.200	-11.059.200	-12.165.120	-13.381.632	-14.719.795
Plataforma Online	-3.000.000	-4.800.000	-4.800.000	-4.800.000	-4.800.000
Materiales y Suministros	-6.000.000	-6.120.000	-7.319.324	-8.924.789	-13.020.949
Margen Bruto	33.142.841	41.546.021	46.254.864	66.141.466	89.831.516
Gastos Indirectos:					
Salarios	-7.505.241	-6.412.668	-6.905.846	-7.435.567	-8.079.178
Bonificaciones	0	-350.000	-400.000	-1.700.000	-3.300.000
Agua y Energía Eléctrica	-7.000.000	-7.210.000	-7.210.000	-7.570.500	-7.949.025
Matenimiento y Remodelación	-5.500.000	-3.500.000	-2.500.000	-1.500.000	-1.000.000
Marketing	-6.672.960	-4.500.000	-4.200.000	-3.600.000	-3.050.000
Teléfono-Fax-Internet	-670.000	-777.200	-854.920	-940.412	-1.034.453
Seguridad y Vigilancia	-680.000	-741.200	-815.320	-856.086	-898.890
Limpieza y Recogida de Basura	-880.000	-959.200	-978.384	-997.952	-1.017.911
Combustible y Lubricantes	-220.000	-299.200	-359.040	-430.848	-517.018
EBITDA	4.014.640	16.796.553	22.031.354	41.110.101	62.985.042
Amortizaciones	-5.389.010	-5.289.010	-5.289.010	-5.289.010	-5.289.010
Provisiones	0	0	0	-50.000	-50.000
EBIT	-1.374.370	11.507.543	16.742.344	35.771.091	57.646.032
Ingresos Financieros	22.500	24.750	30.000	2.638.852	9.588.810
Gastos Financieros	-6.280.000	-4.270.000	-1.680.000	0	0
Beneficio (Pérdida) antes de Impuestos	-7.631.870	7.262.293	15.092.344	38.409.943	67.234.842
Impuesto Sobre la Renta	0	0	0	0	0
Ganancia (Pérdida) Neta del Período	-7.631.870	7.262.293	15.092.344	38.409.943	67.234.842

Puede observarse que aparecen gastos asociados al endeudamiento necesario para acometer la inversión prevista de compra del edificio y modificación del mismo, que se mantiene hasta el tercer año, considerándose un tipo de interés anual del 12%.

Los balances de este escenario optimista serían los siguientes:

➤ **Balance**

Período	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS					
Activos Corrientes					
Tesorería	1.500.000	1.650.000	2.000.000	2.100.000	2.310.000
Clientes	4.044.003	4.492.318	5.468.984	7.335.443	9.729.227
Materiales y Suministros	30.000	36.000	37.800	39.690	41.675
Inversiones Financieras	0	0	0	5.000.000	5.000.000
Provisión para Inversiones	0	0	0	-50.000	-100.000
Total Activos Corrientes	5.574.003	6.178.318	7.506.784	14.425.133	16.980.901
Inversiones Financieras	0	0	0	23.073.516	92.541.599
Propiedad Planta y Equipos					
Inmovilizado Material	63.309.165	58.041.480	52.773.795	47.506.110	42.238.425
Inmovilizado Inmaterial	191.925	170.600	149.275	127.950	106.625
Total Activos Fijos	63.501.090	58.212.080	52.923.070	47.634.060	42.345.050
Total Activos	69.075.093	64.390.398	60.429.854	85.132.709	151.867.551
PASIVO Y FONDOS PROPIOS					
Pasivos Corrientes					
Proveedores	7.206.964	6.259.976	5.707.088	4.000.000	3.500.000
Préstamos Corto Plazo (Línea)		0	0	0	0
Total Pasivos Corrientes	7.206.964	6.259.976	5.707.088	4.000.000	3.500.000
Pasivos a Largo Plazo					
Préstamos a Largo Plazo	41.500.000	30.500.000	12.000.000	0	0
Total Pasivos a Largo Plazo	41.500.000	30.500.000	12.000.000	0	0
Fondos Propios					
Fondo Social	28.000.000	28.000.000	28.000.000	28.000.000	28.000.000
Reserva Obligatoria	0	363.115	1.117.732	3.038.229	2.800.000
Ganancia (Pérdida) Acum, Ejercicios Ant.	0	-7.631.870	-732.692	13.605.034	50.094.480
Resultado del Ejercicio	-7.631.870	6.899.178	14.337.726	36.489.445	67.473.071
Total Fondos Propios	20.368.130	27.630.423	42.722.766	81.132.709	148.367.551
Total Pasivo y Fondos Propios	69.075.093	64.390.398	60.429.854	85.132.709	151.867.551

Con las hipótesis barajadas en este escenario aumenta considerablemente la Tasa Interna de Retorno y aumenta de forma significativa al Valor Actual Neto de la inversión:

VAN	82.899.573
TIR	23,90%
PAYBACK	3,8 años
PAYBACK DESC.	4,5 años

8.11 ESCENARIO PESIMISTA

En esta alternativa se supone que no se cuenta con apoyo institucional y económico por parte del estado, además de que la cuota del mercado (matricula) no se llegue a alcanzar.

Dado el menor volumen de actividad, y para mantener un cierto equilibrio económico financiero, tendremos que buscar mayor financiamiento a través de los bancos, por lo cual nos veremos en la obligación de poner en garantía el edificio que compraremos con la financiación. **Y no se prevé en este escenario pesimista inversiones hasta el 5 año**, que mejora los resultados en los primeros ejercicios, absorbiendo parte de los ingresos generado para cubrir las operaciones de la empresa, debido a los aumentos que se producen en gastos financieros. Se muestran a continuación las cuentas de resultados provisionales para el horizonte considerado:

➤ Estado de Ganancias y Pérdidas

Período	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ESTADO DE RESULTADOS						
Inscripción	0	2.995.900	3.894.670	4.860.548	6.683.254	9.623.885
Oficios	0	23.708.204	25.642.793	30.668.780	38.796.007	49.022.635
Artes	0	18.272.844	19.763.908	23.637.634	31.201.677	39.426.439
Total Ventas	0	44.976.948	49.301.371	59.166.963	76.680.938	98.072.959
Aportes Gubernamentales	0	0	16.313.746	0	588.189	0
Total Ingresos	0	44.976.948	65.615.117	59.166.963	77.269.127	98.072.959
Gastos Directos:						
Profesorado	0	-11.059.200	-11.059.200	-12.165.120	-13.381.632	-14.719.795
Plataforma Online	0	-3.000.000	-4.800.000	-4.800.000	-4.800.000	-4.800.000
Materiales y Suministros	0	-6.000.000	-6.120.000	-6.508.366	-7.668.094	-10.788.025
Margen Bruto	0	24.917.748	43.635.917	35.693.477	51.419.401	67.765.138
Gastos Indirectos:						
Salarios	0	-7.505.241	-6.412.668	-6.905.846	-7.435.567	-8.079.178
Bonificaciones	0	0	-350.000	-400.000	-1.700.000	-3.300.000
Agua y Energía Eléctrica	0	-7.000.000	-7.210.000	-7.210.000	-7.570.500	-7.949.025
Matenimiento y Remodelación	0	-5.500.000	-3.500.000	-2.500.000	-1.500.000	-1.000.000
Marketing	0	-6.672.960	-4.500.000	-4.200.000	-3.600.000	-3.050.000
Teléfono-Fax-Internet	0	-670.000	-777.200	-854.920	-940.412	-1.034.453
Seguridad y Vigilancia	0	-680.000	-741.200	-815.320	-856.086	-898.890
Limpieza y Recogida de Basura	0	-880.000	-959.200	-978.384	-997.952	-1.017.911
Combustible y Lubricantes	0	-220.000	-299.200	-359.040	-430.848	-517.018
EBITDA	0	-4.210.453	18.886.449	11.469.967	26.388.037	40.918.664
Amortizaciones	0	-5.389.010	-5.289.010	-5.289.010	-5.289.010	-5.289.010
Provisiones	0	0	0	0	0	-50.000
EBIT	0	-9.599.463	13.597.439	6.180.957	21.099.027	35.579.654
Ingresos Financieros	0	22.500	24.750	25.500	31.500	585.936
Gastos Financieros	0	-8.549.421	-7.210.000	-6.860.000	-5.008.000	0
Beneficio (Pérdida) antes de Impuestos	0	-18.126.384	6.412.189	-653.543	16.122.527	36.165.590
Impuesto Sobre la Renta	0	0	0	0	0	0
Ganancia (Pérdida) Neta del Período	0	-18.126.384	6.412.189	-653.543	16.122.527	36.165.590

➤ Balance

Período	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA						
ACTIVOS						
Activos Corrientes						
Tesorería	8.131.225	1.500.000	1.650.000	1.700.000	2.100.000	2.310.000
Clientes	0	3.696.735	4.052.167	4.863.038	6.302.543	8.060.791
Materiales y Suministros	0	30.000	36.000	37.800	39.690	41.675
Inversiones Financieras	0	0	0	0	0	5.000.000
Provisión para Inversiones	0	0	0	0	0	-50.000
Total Activos Corrientes	8.131.225	5.226.735	5.738.167	6.600.838	8.442.233	15.362.466
Inversiones Financieras	0	0	0	0	0	2.512.862
						7.512.862
Propiedad Planta y Equipos						
Inmovilizado Material	61.676.850	63.309.165	58.041.480	52.773.795	47.506.110	42.238.425
Inmovilizado Inmaterial	191.925	191.925	170.600	149.275	127.950	106.625
Total Activos Fijos	61.868.775	63.501.090	58.212.080	52.923.070	47.634.060	42.345.050
Total Activos	70.000.000	68.727.825	63.950.247	59.523.908	56.076.293	60.220.377
PASIVO Y FONDOS PROPIOS						
Pasivos Corrientes						
Proveedores	0	8.200.000	7.364.443	6.091.647	4.221.505	3.500.000
Préstamos Corto Plazo (Línea)	0	8.654.210	0	0	0	0
Total Pasivos Corrientes	0	16.854.210	7.364.443	6.091.647	4.221.505	3.500.000
Pasivos a Largo Plazo						
Préstamos a Largo Plazo	53.200.000	53.200.000	51.500.000	49.000.000	31.300.000	0
Total Pasivos a Largo Plazo	53.200.000	53.200.000	51.500.000	49.000.000	31.300.000	0
Fondos Propios						
Fondo Social	16.800.000	16.800.000	16.800.000	16.800.000	16.800.000	16.800.000
Reserva Obligatoria	0	0	320.609	320.609	1.126.736	2.800.000
Ganancia (Pérdida) Acum, Ejercicios Ant.	0	0	-18.126.384	-12.034.805	-12.688.349	2.628.052
Resultado del Ejercicio	0	-18.126.384	6.091.579	-653.543	15.316.400	34.492.326
Total Fondos Propios	16.800.000	-1.326.384	5.085.804	4.432.261	20.554.787	56.720.377
Total Pasivo y Fondos Propios	70.000.000	68.727.825	63.950.247	59.523.908	56.076.293	60.220.377

Los cambios introducidos para este escenario, con las hipótesis antes descritas, reportan un Valor Actual Neto negativo de 45.962.680 pesos dominicanos, siendo la Tasa Interna o de Retorno del 6,97%. Como se puede

observar anteriormente, en el año de puesta en funcionamiento se hace necesario formalizar un préstamo a corto plazo de 8.654.210 y largo plazo por importe de 53.200.000 pesos dominicanos, que se amortiza en el año 5, manteniendo en todos los ejercicios una tesorería ajustada.

VAN	46.337.645
TIR	7,18%
PAYBACK	4,6 años
PAYBACK DESC.	5,11 años

8.12 COMPARACIÓN ENTRE ESCENARIOS

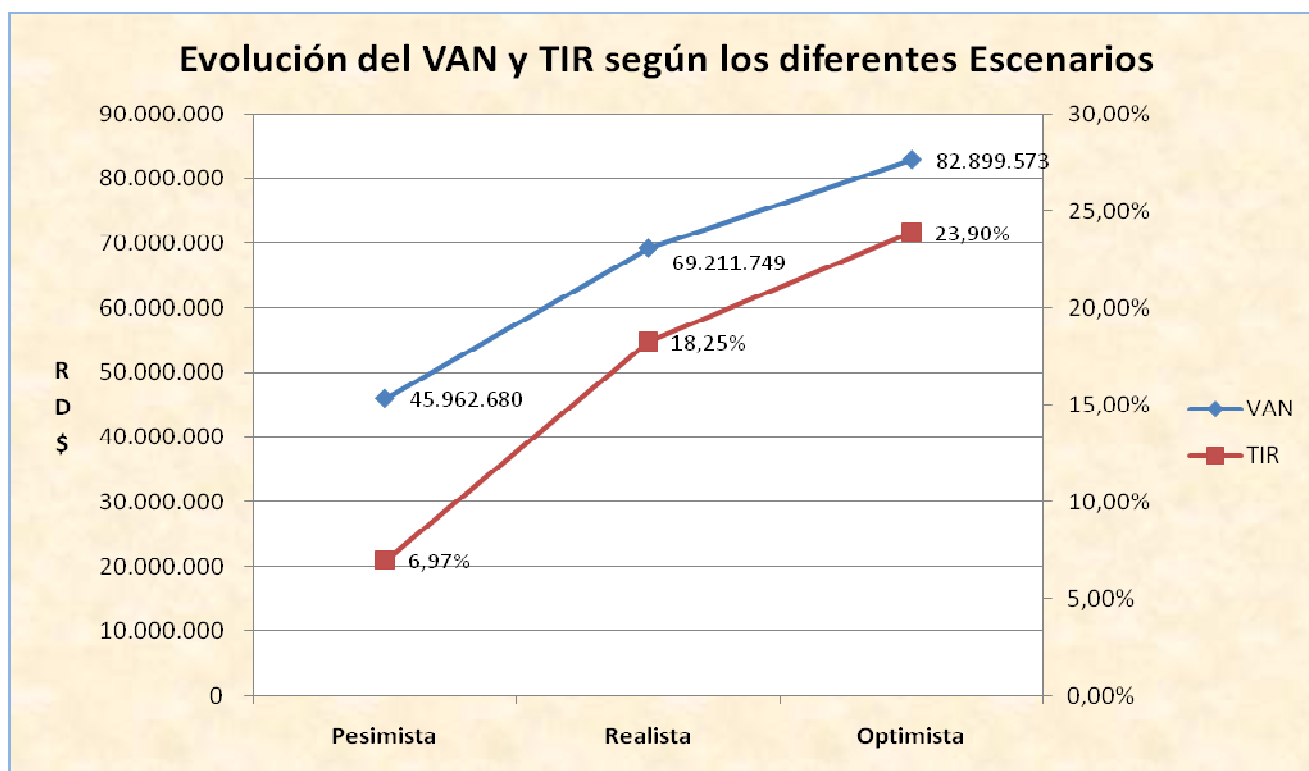
Se recoge a continuación un cuadro y una grafica comparativo entre los tres escenarios a los que hemos hecho referencia, indicativo de las cifras de ingresos, resultados neto, VAN, TIR y PAYBACK:

Total Clientes	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Escenario Realista	8.174	8.583	9.012	10.183	11.202
Escenario Optimista	8.174	8.617	9.091	10.363	11.607
Escenario Pesimista	7.490	7.789	8.101	8.911	9.624

Total Ingresos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Escenario Realista	49.202.041	54.449.581	65.973.167	87.704.471	114.247.874
Escenario Optimista	49.202.041	54.656.538	66.539.308	89.247.886	118.372.260
Escenario Pesimista	44.976.948	49.301.371	59.166.963	76.680.938	98.072.959

Resultados Netos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Escenario Realista	-11.977.088	8.546.032	9.328.478	31.122.251	56.959.166
Escenario Optimista	-7.631.870	7.262.293	15.092.344	38.409.943	67.234.842
Escenario Pesimista	-18.126.384	6.412.189	-653.543	16.122.527	36.165.590

Valoración	VAN	TIR	PAYBACK	PAYBACK DECONTADO
Escenario Realista	69.211.749	18,25%	4,0 años	4,9 años
Escenario Optimista	82.899.573	23,90%	3,8 años	4,5 años
Escenario Pesimista	46.337.645	7,18%	4,6 años	5,11 años



8.13 CONCLUSIONES DEL PLAN FINANCIERO

De las simulaciones realizadas, y del análisis de sensibilidad realizado sobre distintas variables, podemos concluir, a modo de resumen, lo siguiente:

- El proyecto de implantación de la Escuela de Arte y Oficio DominicanART **es viable** en cualquiera de los escenarios considerados.
- El resultado final que se alcanza en el escenario pesimista viene a ser el punto de arranque recogido para la alternativa que consideramos más viable, o escenario realista. Es decir, de no contarse con el apoyo institucional y económico del estado, partiríamos de este escenario, aunque la TIR no es muy alta, pero los ingresos obtenidos en este escenario permiten a DominicanART hacer frente a sus obligaciones a corto y largo plazo, y recuperar la inversión. Además somos una institución sin fines de lucro, y al término de cinco años se está en la misma disposición de dimensionamiento que en el segundo año de actividad de la hipótesis que entendemos más ajustada a las posibilidades reales.
- La aplicación del escenario optimista, con el nivel de actividad que se recoge en el mismo, supone en la práctica el adelanto en cinco años de las cuotas que se alcanzarían en el escenario realista.

9. BALANCE SCORECARD (CUADRO DE MANDO INTEGRAL)

LÍNEAS ESTRATÉGICAS

CONTROL

Al ser el primer año de actividad de las Escuela, el control será fundamental para lograr los objetivos que queremos alcanzar. Esto supone la conciencia y adherencia a la realidad en comparación con lo que se ha estimado en los diferentes aspectos de funcionamiento.

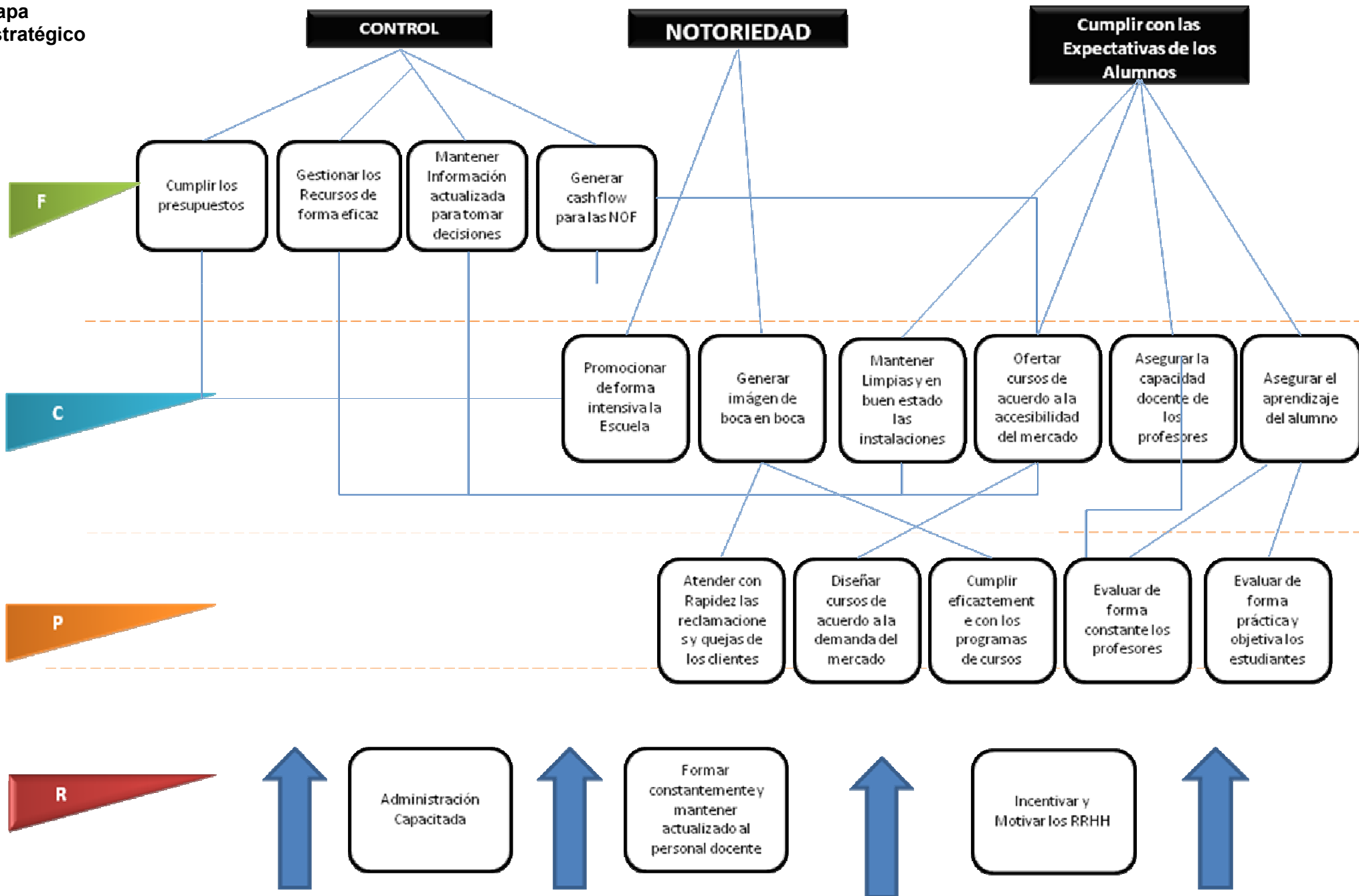
NOTORIEDAD

Supone darse a conocer a través de la excelencia, marcando de inmediato este adjetivo como nuestro factor diferenciador. Esto, de hecho, queremos convertirlo en una barrera de entrada para competidores directos.

Cumplir las Expectativas de los Alumnos

El alumno (cliente) es lo más importante; la buena imagen (Notoriedad) o el rechazo serán calificadas por este. Nuestro enfoque estará orientado hacia su satisfacción total.

Mapa Estratégico



INDICADORES



Cumplir los presupuestos

- a) % de Desviaciones Mensuales por partida.
- b) % de Correcciones de desviaciones.
- c) % Imprevistos no presupuestados.



Asegurar el aprendizaje del alumno

- a) % de alumnos que aprueban los exámenes prácticos.
- b) % de alumnos que afirman mediante encuesta que se sienten seguro de su aprendizaje



Cumplir eficientemente con los programas de cursos

- a) Dias de atraso con relación a las fechas pautadas.
- b) Ausencias de profesores.
- c) % de temas impartidos de cada curso.
- d) # de opiniones, sugerencias o quejas de los alumnos.



Formar constantemente y mantener actualizado al personal docente

- a) Cantidad de entrenamientos anuales.
- b) % de satisfacción del docente con relación a las capacitaciones.
- c) Sugerencias de entrenamientos por parte de los docentes.

10. PLAN DE CONTINGENCIA

El objetivo a través de este plan de contingencia (de la Escuela de Artes y Oficio DominicanART), **es asegurar la capacidad de supervivencia de DominicanART, ante eventos que pongan en peligro su existencia, con el fin de lograr y alcanzar las expectativas propuestas.** Así como también reducir la probabilidad de las pérdidas, a un nivel mínimo aceptable, a un costo razonable y asegurar la adecuada recuperación de la inversión.

Para la cual identificaremos “tres variables clave” cuyo fallo obligaría a un replanteamiento transitorio de las premisas de partida del mismo, de manera que no impidiese su despegue y éxito. Estas son las siguientes:

- Falta de apoyo institucional y económico por parte del Estado.
- No, Disponibilidad de la ubicación estratégica del Edificio.
- No obtención de la cuota del mercado proyectada (Matricula)

1. FALTA DE APOYO INSTITUCIONAL Y ECONÓMICA POR PARTE DEL ESTADO

En el caso de no obtener la ayuda por parte del Estado y en concreto por la Secretaria de Estado de Educación necesitaremos obtener fuente de financiación para la continuación del proyecto. Por lo tanto pautamos las siguientes líneas de actuaciones:

- a) Recurrir a las principales entidades bancarias existentes en la República Dominicana como sería Banco Popular Dominicano, Banco de Reservas, Grupo Scotiabank, entre otros bancos del país.
- b) Mayor participación privada. Dado que hemos limitado en 3 los grupos estratégicos por ser estos los más grandes de la zona, buscaríamos más patrocinadores dentro del sector turismo.
- c) Involucrar a las Asociaciones de Empresarios tanto de la Zona Este como de otras zonas del país.
- d) Buscar patrocinadores: Personas Importantes e influyentes de la Sociedad como el Sr. Freddy Veras Goico, conocido inversor, entre otros.

2. NO DISPONIBILIDAD DE LA UBICACIÓN ESTRATÉGICA DEL EDIFICIO.

La ocurrencia de esta contingencia es menos importante que la anterior. En vista, de que el sector hotelero nos donara los recursos económicos para la adquisición del edificio, así como su apoyo para obtener la ubicación del mismo, ya que la misma conecta directamente con las provincias San Pedro de Macorís (Oeste) y La Altagracia (Este) sería la ideal.

Ahora bien, en el supuesto de que no pudiera disponerse de dicho edificio en esa ubicación, caben varias alternativas resultando quizás más viable el apoyo de la Junta Municipal de la Romana para buscar la mejor ubicación y sin que afecte la ubicación céntrica de DominicanART.

3. NO OBTENCIÓN DE LA CUOTA DEL MERCADO PROYECTADA (MATRICULA)

La ocurrencia de esta contingencia es muy importante, ya que para el centro mitigar y mejorar la situación económica de DominicanART ante las pérdidas, sería recurrir a las siguientes líneas de actuación.

- a) Reducir costes, a través de un contrato con INDOTEL, para que no nos cobre el uso del espectro radioeléctrico de la plataforma online.
- b) Acuerdo con otras empresas del sector, para que cuando su personal necesite formación académica, lo envíe a nuestro centro DominicanART.
- c) Contratación de un solo director académico, que tendrá las funciones de las dos escuelas, arte y oficios; la cual permitirá ahorrar gasto de personal.
- d) Redefinir la política de comunicaciones y promoción de los cursos que ofrece DominicanART, es decir las redes sociales que llegan a nuestros clientes potenciales.
- e) Extender los cursos de idiomas para niños a partir de los 6 años de edad en adelante, ya que existe un mercado potencial muy amplio en dicha zona Este de país (República Dominicana), cuyas necesidades no han sido cubiertas.

11. BIBLIOGRAFIA

Las fuentes utilizadas para la Realización de este proyecto fueron:

I. Libros:

- Casillas, Thierry. Guía para la Creación de Empresas.
- De Balanko, Greg. Como preparar un exitoso plan de negocios.
- De Cervera Oliver, Mercedes. Contabilidad financiera: adaptada al nuevo plan general contable. (2ª ed.)
- De Roldán, Concha y Moro, Óscar. Aproximaciones a la contingencia.
- De Biasio, Rodolfo di. Otras contingencias.
- De Aguilera del Pino, Ana María. Modelización de tablas de contingencia multidimensionales.
- Durán, De La Calle Carmen; Ortiz de Urbina, Marta. Fundamentos De Recursos Humanos, año 2004.
- Fernández-Ríos, Manuel. Análisis y Descripción de Puesto de Trabajo, Editora Díaz de Santos del año 1995, y 2002.
- Fernando Sánchez, Miguel y Granero Castro Javier. Calidad Total: Modelo EFQM de Excelencia, Editora Fundación Confemetal, del año 2005.
- Gaither y Frazier. Administración de la producción y de las Operaciones, de la editora Thomson del año 2000.
- Gallastegui, Eneka Albizu; Rodríguez, Jon Landeta. Dirección Estratégica de los Recursos Humanos, Ediciones Pirámide, año 2001.
- Gaspar Martínez, Juan. Planes de contingencia: la continuidad del negocio en las organizaciones.
- Gerald A. Michaelson; Steven W. Michaelson. Estrategias de Marketing, editorial McGraw-Hill. 2004.
- Herramientas de marketing. Las 10 estrategias para triunfar, de Harvard Business Essentials, Editorial: Deusto Ediciones. 2007.
- Johnson, D (1972) La escuela como entidad organizada .En Psicología Social de la Educación, edit. Kapelusz, Buenos Aires.
- Noori. Administración de la producción y de las Operaciones, de la editora McGraw Hill del año 1997.
- PH. Kotler. Dirección de Marketing, Ed. Prentice Hall.
- Render y Heizer. Principios de Administración de Operaciones, de la editora Printice Hall del año 1996.

II. Manuales y Reglamentos:

- Proyecto: Centro de Educación y Entrenamiento para una Cadena de Supermercados.
- VIII Censo 2002 Población y Vivienda. Oficina Nacional de Estadística, Santo Domingo.

- República Dominicana: estimaciones y proyecciones
- Asociación de Hoteles y Restaurante.
- Ley 66-97 General de Educación.
- Ley 122-05 sobre la Regulación y Fomento de las Asociaciones Sin Fines de Lucro.
- Cultura, Turismo y Artesanía de la República Dominicana, por Sulamita Puig.
- Manual Valoración y Descripción de Puestos de Trabajo en la Administración, Editorial CEP Madrid, Año 2007.
- Contingencia la psicología según el conductismo biblioteca nueva (biblioteca nueva)
- Contingencia, hegemonía, universalidad. Butler, Judith - laclau, Ernesto Zizek, Slavoj
- Manual de Recursos Humanos. Patricio Jiménez, Daniel (ESIC Editorial) 1ª edición (26/10/2007).
- Presupuesto de la Publicitaria: Young Rubicam.
- Cobertura de contingencias profesionales en sistema español de la seguridad social. De cavas Martínez, Faustino Y Fernandez Orrico, Francisco Javier
- Auditoria. Grado superior. De Méndez Rodríguez, Herminio
- República Dominicana: estimaciones y proyecciones de crecimiento de la población.

III. Revista y Páginas Web:

- Revista de Diario Libre y Listín Diario, Presupuesto.
- Foto portada, Artes del Fuego, Cerámicas y Lozas autor Thimo Pimentel
- <http://www.seescyt.gov.do> (Secretaria de Estado de Educación Superior Ciencia y Tecnología (SEESCYT))
- www.one.gov.do (Oficina Nacional de Estadísticas).
- www.bancentral.gov.do (Banco Central de la República Dominicana. Informe Económico Septiembre 2008).
- www.indotel.gov.do (Instituto Dominicano de las Telecomunicaciones. Revista Integración Tecnológica).
- www.seic.gov.do (Secretaría de Estado de Industria y Comercio).
- www.presidencia.gov.do (Presidencia de la República).
- <http://www.see.gov.do/sitesee/planificacion/documentos/BoletínEstadístico2007-08.pdf>
- www.dominicanaonline.com
- www.dominicanaonline.com
- www.sectur.gob.do
- www.grupopuntacana.com
- www.asonahores.com
- www.capcana.com

- http://www.one.gob.do/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=27&Itemid=143 (ONE= Organización Nacional de Estadística)
- www.see.gob.do (Secretaria de Estado de Educación)
http://www.oei.es/pdfs/PLAN%20DECENAL_25_07_08.pdf
- <http://www.educacionsinfronteras.org/boletines/boletin13.pdf>
- <http://www.oecd.org>http://www.bancentral.gov.do/noticias/avisos/aviso2009-05-26_2da_resolucion.pdf
- http://www.bancentral.gov.do/noticias/avisos/aviso2009-05-26_2da_resolucion.pdf
- <http://www.latarea.com.mx/articu/articu7/rosas7.htm>
- <http://200.29.21.4/~gerontol/postnuke/pdf/dominicana.pdf>

IV. Entrevista y Asesoría

- Fernando Díaz Pividal
- Bernardo de Quirós, Isabel (Asesora del proyecto).
- Maite Seco (Asesora Financiera).
- Fernando Botella (Asesor Marketing).
- José Luis Benzan (Banco Popular de República Dominicana).

12. ANEXOS

13.1 ANEXO 2, 3 Y 10: DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PAÍS EN CUANTO A IMPORTACIONES Y TASA DE CRECIMIENTO POR SECTORES

Importaciones Generales
 Enero-Septiembre 2007 - 2008 *
 (Millones de US\$)

Conceptos	Enero-Septiembre		Variación	
	2007	2008	Abs	%
Importaciones F.O.B. (Bienes)	9,799.5	12,843.5	3,044.0	31.1
I. Mercancías Generales (Nacionales)	7,925.3	10,962.5	3,037.2	38.3
Petróleo y derivados	2,273.9	3,603.9	1,330.0	58.5
Carbón mineral	37.4	46.8	9.4	25.1
Trigo	56.1	121.8	65.7	117.1
Azúcar	21.5	13.6	-7.9	-36.7
Bienes de capital para zonas francas	42.3	39.0	-3.3	-7.8
Empresas comercializadoras zf	32.4	35.6	3.2	9.9
Bienes exonerados de impuestos	663.4	771.2	107.8	16.2
Vehículos exonerados (Ley 168)	27.5	33.7	6.2	22.5
Otros productos	4,770.8	6,296.9	1,526.1	32.0
II. Bienes para transf (ZF)	1,874.2	1,881.0	6.8	0.4

*2007 Revisado. 2008 Preliminar.

Exportaciones Generales
 Enero-Septiembre 2007 - 2008 *
 (Millones de US\$)

Conceptos	Enero - Septiembre		Variación	
	2007	2008	Abs	%
Exportaciones Totales (Bienes)	5,348.6	5,355.3	6.7	0.1
I. Exportaciones Nacionales	2,004.6	2,025.4	20.8	1.0
1. Mercancías Generales	1,703.2	1,566.6	-136.6	-8.0
Azúcar y otros derivados	113.6	92.9	-20.7	-18.2
Café y sus manufacturas	11.8	14.3	2.5	21.2
Cacao y sus manufacturas	78.3	86.5	8.2	10.5
Tabaco y sus manufacturas	13.1	11.1	-2.0	-15.3
Ferroníquel	845.6	478.8	-366.8	-43.4
Plata				
Productos menores	640.8	883.0	242.2	37.8
2. Oro No Monetario				
3. Bienes Adq. en Puerto	301.4	458.8	157.4	52.2
Combustibles para aeronaves	285.6	444.1	158.5	55.5
Alimentos para aeronaves	15.8	14.7	-1.1	-7.0
II. Bienes para transf (ZF)	3,344.0	3,329.9	-14.1	-0.4

2007 Revisado. 2008 Preliminar.

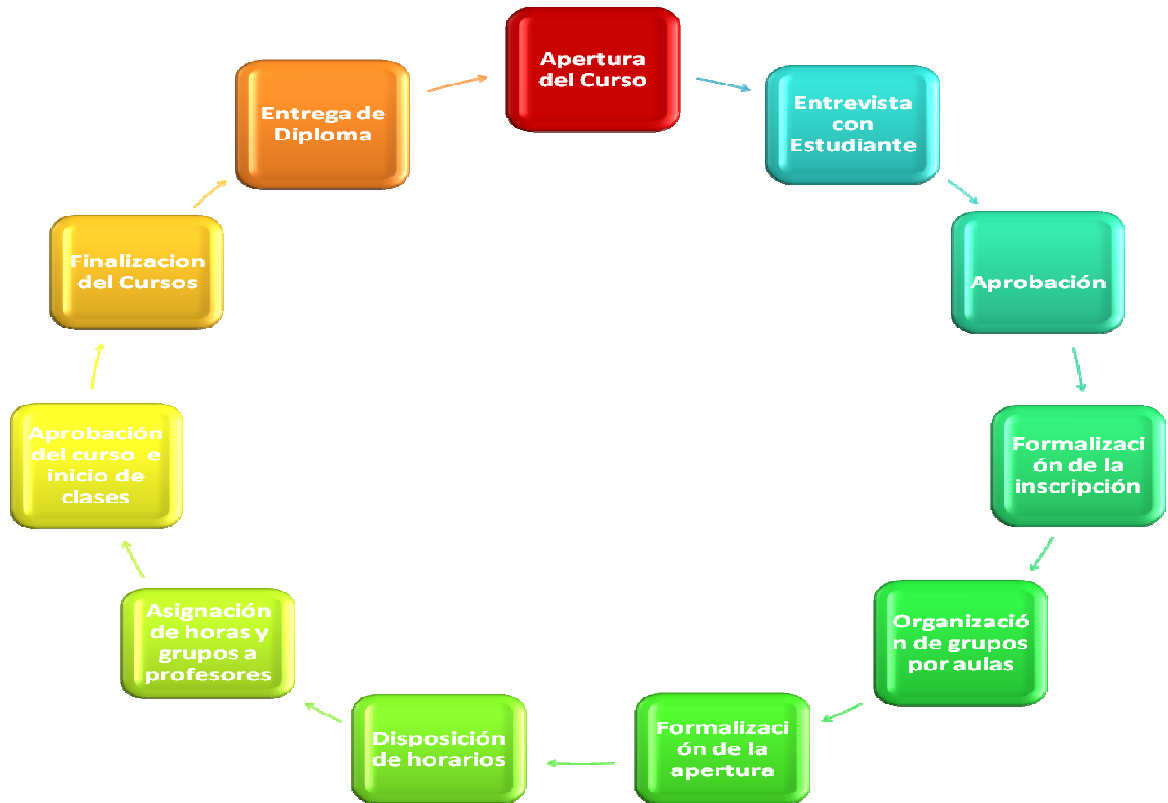
“ Tasas de Crecimiento por sectores ”

(Año de referencia = 1991)

Descripción	Tasas Crec. (%)		Pond. (%)
	07/06	08/07	2008
Agropecuario	2.8	-8.0	6.9
Explotación de Minas y Canteras	1.9	-14.0	0.6
Manufactura Local	1.9	2.5	19.7
Elaboración de Productos de Molinería	6.4	0.0	0.2
Elaboración de Azúcar	0.0	4.3	0.5
Elaboración de Bebidas y Productos de Tabaco	-7.1	8.6	2.3
Fabricación de Productos de la Refinación de Petróleo	-11.6	2.5	0.2
Otras Industrias Manufactureras	3.5	1.7	16.5
Manufactura Zonas Francas	-11.2	-1.2	3.1
Construcción	-2.3	5.3	4.2
Servicios	10.1	7.9	53.7
Energía y Agua	9.9	11.0	1.5
Comercio	16.0	10.1	9.9
Hoteles, Bares y Restaurantes	2.6	3.7	6.9
Transporte y Almacenamiento	6.3	4.8	5.3
Comunicaciones	17.2	15.7	15.1
Intermediación Financiera, Seguros y Actividades Conexas	28.6	14.0	3.1
Alquiler de Viviendas	3.6	3.4	5.4
Administración Pública y Defensa; Seguridad Social de Afiliación Obligatoria	1.5	1.1	1.1
Enseñanza	3.5	2.8	1.0
Salud	3.3	1.4	1.3
Otras Actividades de Servicios	6.7	2.2	5.6
Valor Agregado	5.8	4.6	88.2
Impuestos a la Producción netos de Subsidios	27.5	11.3	11.8
Producto Interno Bruto	7.9	5.4	100.0

*Cifras preliminares

13.2 ANEXOS 17, 18 Y 19: PROCESOS DE CURSOS PRESENCIALES Y NO PRESENCIALES PARA LA INSCRIPCIÓN; Y CODIGO LABORAL DE LA REP. DOMINICANA



Procesos de Cursos On-line para la inscripción (anexo 18)



Anexos 19: Aspectos fundamentales del Código Laboral de República Dominicana (anexo 3)

Contrato de Trabajo.

El Código de Trabajo dominicano presume, hasta prueba en contrario, que en toda relación personal de trabajo existe un contrato de trabajo conforme lo dispone el Artículo 15 del Código de Trabajo dominicano. Las disposiciones del Contrato de Trabajo y las circunstancias relacionadas con su ejecución o modificación, pueden ser probadas por todos los medios. El contrato de trabajo puede ser oral o escrito y en este último caso, también sus modificaciones deben ser realizadas por escrito.

El contrato de trabajo puede ser de las siguientes formas:

- **Contrato de trabajo por tiempo indefinido:** Cuando la naturaleza del trabajo es permanente, el contrato que se forma es por tiempo indefinido.
- **Contrato de trabajo por cierto tiempo:** Sólo pueden celebrarse en los siguientes casos:
 - (a) Si es conforme a la naturaleza del servicio que se va a prestar;
 - (b) Si tiene por objeto la sustitución provisional de un trabajador en caso de licencia, vacaciones o cualquier otro impedimento temporal; y
 - (c) Si conviene a los intereses del trabajador.
 - (d) Deben ser realizados por escrito.
- **Contrato de trabajo para obra o servicio determinado:** Este contrato sólo se utiliza cuando la naturaleza del trabajo así lo exige. Estos contratos terminan sin responsabilidad para las partes.
- **Trabajo por temporada:** Son contratos relativos a trabajos que por su naturaleza, sólo duran una parte del año. Terminan sin responsabilidad para las partes, pero si el trabajo se extiende por un período mayor de cuatro (4) meses, el trabajador tiene el derecho de recibir la "asistencia económica" establecida en el Artículo 82 del Código de Trabajo (Indemnizaciones).

Jornada de Trabajo.

La jornada de trabajo establecida en el Código de Trabajo, en su artículo 149 es como sigue:

- a) Jornada diurna: 7:00 a.m. a 9:00 p.m.

- b) Jornada nocturna: 9:00 p.m. a 7:00 a.m.
- c) *Jornada Mixta*: Comprende períodos de la jornada diurna y nocturna, siempre que el período de la nocturna sea menor de tres horas, de lo contrario se reputa nocturna.

La jornada semanal no puede exceder de 44 horas y la diaria de 8 horas. En la práctica se trabaja de lunes a viernes y mediodía del sábado.

Horas Extras.

Las horas de trabajo rendidas en exceso de la jornada normal deben ser pagadas, sin excepción alguna extraordinariamente al trabajador en la forma siguiente:

- Por cada hora o fracción de hora trabajada en exceso de cuarenta y cuatro (44) horas por semana, con un aumento no menor del treinta y cinco por ciento sobre el valor de la hora normal.
- Por cada hora o fracción de hora trabajada en exceso de sesenta y ocho horas por semana, con un aumento no menor de ciento por ciento sobre el valor de la hora normal.

Licencias con disfrute de Salario.

Los empleados están facultados a tomar las siguientes licencias con disfrutes de salario:

- a) Cinco (5) días de licencia en caso de contraer matrimonio.
- b) Tres (3) días de licencia en caso de muerte de un familiar inmediato o del cónyuge o pareja.
- c) Dos (2) días de licencia en caso de alumbramiento de la esposa o de la compañera debidamente registrada en la empresa.
- d) Seis (6) semanas que preceden a la fecha probable del parto y las seis (6) semanas que le siguen. Esta es la denominada licencia pre y postnatal que se concede a las trabajadoras con motivo del parto, entre las medidas de protección a la maternidad. Cuando la trabajadora no haga uso de todo el descanso prenatal, el tiempo no utilizado se acumula al período del descanso postnatal. Nunca será menor, en conjunto, de doce (12) semanas.
- e) Licencias por enfermedad que se encuentren debidamente documentadas.

Salarios.

El salario debe ser pagado con dinero en efectivo, por hora, por día, por semana, por quincena o por mes. No puede ser pagado por períodos mayores de un mes. En el Código de Trabajo existe la prohibición expresa de pagar el

salario mediante expedición y entrega de fichas, vales, tarjetas, certificados u otras formas.

El salario mínimo permitido en la República Dominicana se actualiza cada año. Para el año 2009 es de RD\$5.635,00 mensuales.

El pago del salario debe ser completo, salvo los descuentos autorizados por el Código, en su artículo 201, como sigue:

1. Los autorizados por la ley (Impuestos y Seguro Social);
2. Los relativos a cuotas sindicales, previa autorización escrita del trabajador;
3. Los anticipos de salarios hechos por el empleador;
4. Los relativos a créditos otorgados por instituciones bancarias con la recomendación y garantía del empleador y,
5. Los relativos a los aportes del trabajador a planes de pensiones privados.

Las formas de calcular los salarios diarios de los empleados son como sigue:

- Salario mensual/ 23.83 = Salario diario
- Salario semi-mensual/11.91 = Salario diario
- Salario semanal/5.5 = Salario diario

Beneficios Colaterales

Los beneficios colaterales incluyen entre otros, Seguro Social, Salario de Navidad, participación en las utilidades de la empresa y compensación de vacaciones; estos representan alrededor del 34.9 al 45 por ciento del salario anual.

Salario de Navidad: El empleador está obligado a pagar al trabajador durante el mes de diciembre, la duodécima parte del salario ordinario devengado por el trabajador en el año calendario, sin perjuicio de los usos y prácticas de la empresa. Este salario no es computado para fines del preaviso, de la cesantía y de la asistencia económica prevista en el Código de Trabajo. El pago de este salario debe hacerse a más tardar el 20 de diciembre. Este salario no es susceptible de gravamen, embargo, cesión o venta ni está sujeto al impuesto sobre la renta.

Participación en los beneficios de la empresa: Es obligatorio para toda empresa otorgar una participación equivalente al diez por ciento (10%) de las utilidades o beneficios netos anuales a todos sus trabajadores por tiempo indefinido, de la siguiente manera:

- De 0 a 1 año: Salario mensual x Número de meses/12 x 1.5.
- De 1 a 3 años: equivalente a 45 días de salario ordinario.
- Más de 3 años: equivalente a 60 días de salario ordinario.

Compensación de vacaciones: Luego de haber cumplido un año de trabajo continuo, los trabajadores adquieren el derecho a un período de vacaciones de catorce (14) días laborables, con disfrute de salario, conforme a la siguiente escala:

- 14 días de salario ordinario, para un trabajo continuo de 1 a 5 años.
- 18 días de salario ordinario, para un trabajo continuo no menor de 5 años.

Seguridad Social: Ley 87-01 que crea el Sistema Dominicano de Seguridad Social. Esta Ley hace obligatoria la afiliación a título universal de los empleados en relación de dependencia bajo el régimen contributivo, en el cual el empleador y el empleado contribuyen conjuntamente al pago de las cotizaciones de acuerdo a los porcentajes establecidos por la misma ley, tanto para seguro de salud, como para seguro de vejez, discapacidad y sobrevivencia (fondos de pensiones); mientras que las cotizaciones al seguro de Riesgos Laborales (enfermedades profesionales y accidentes de trabajo) corresponden exclusivamente al empleador.

Las obligaciones del empleador como agente de retención se encuentran definidas en el Artículo 144 de la Ley el cual señala, entre las mismas: (i) inscribir a los afiliados; (ii) notificar los salarios efectivos o cambios de éstos; (iii) retener los aportes; y (iv) remitir las contribuciones a la Tesorería de la Seguridad Social dentro de los tres (3) primeros días hábiles de cada mes a través de la red bancaria nacional o de entidades debidamente acreditadas.

Los porcentajes de cotización correspondientes al empleado y al empleador para el año 2009 son los siguientes:

Cargo	Empleado	Empleador
Administradora de Fondos de Pensiones (AFP)	2,72%	6,75%
Seguro Familiar de Salud (SFS)	3,01%	7,02%
Seguro de Riesgos Laborales*	1,00%	0,00%

* Sólo aplica para empresas expresamente dictadas por la Secretaría de Estado de Trabajo.

Instituto de Formación Técnica Profesional (INFOTEP): Todas las empresas que operen en la República Dominicana están sujetas al pago de una cuota mensual al INFOTEP (Instituto de Formación Técnica Profesional del gobierno) esta contribución es equivalente al 1% del salario del personal, así como el 0.50% de los bonos anuales pagados a los empleados, en caso de que los hubiere.

Retenciones de Impuestos sobre la Renta a Personas Físicas.

Toda empresa en territorio dominicano está obligada a retener a sus empleados la porción correspondiente al impuesto sobre la renta; siempre que este aplique.

Cada año la Dirección General de Impuestos Internos (DGII) publica una escala de salarios anuales a partir de los cuales se paga este impuesto.

Para el año 2009, la escala salarial es como sigue:

Escala ISR Personas Físicas 2009			
De	Hasta	Monto	Excedente
-	330.301,00	-	0%
330.301,01	495.450,00		15%
495.450,01	688.125,00	24.772,00	20%
688.125,01		63.307,00	25%



MBA FULL TIME

Carlos Abreu Rodríguez
Johanna Camarena Figueroa
Irene Perdomo Ramírez
Madeline Colón Ortega
Min Yao

Tutora: Isabel Bernaldo de Quirós



INDICE GENERAL

1.	INTRODUCCIÓN.....	3
2.	QUIENE SOMOS.....	4
3.	ESTRUCTURA JURÍDICA Y ORGANIGRAMA GENERAL.....	4
4.	UBICACIÓN Y ORGANIZACIÓN.....	5
5.	GRUPOS ESTRATÉGICOS.....	6
6.	CLIENTES.....	6
7.	SERVICIOS OFERTADOS Y PRECIOS.....	7
8.	REDES SOCIALES Y PUBLICIDAD DE DOMINICANART.....	8
9.	DATOS FINANCIEROS.....	8
9.1	Inversiones Iniciales.....	8
9.2	Proyecciones Financieras.....	9
9.3	Comparación entre escenarios Realista, Optimista y Pesimista.....	10
9.4	PLAN DE CONTINGENCIA PARA EL ESCENARIO PESIMISTA.....	11

1. INTRODUCCIÓN

República Dominicana tiene una superficie de 48,670.8 km² y una población de 8, 562, 541 personas. El 62.64% de la población es urbana y el 40.9% de la población es pobre. Se estima que el 12% de la población vive fuera el país, de la cual el 52% son mujeres y el 48% hombres. Los 5 principales países de destino de los flujos migratorios desde República Dominicana son Estados Unidos (73%), Puerto Rico (8%), España (5%), Venezuela (2%) e Italia (1%).



No importa cuántas patas tenga la economía dominicana para sostenerse. El turismo está entre las de mayor importancia, pues los resultados en ingresos y generación de divisas para el país son elocuentes. Los bienes y servicios que se derivan de la actividad turística alcanzan proporciones casi inconmensurables y cada día miles de personas encuentran en este sector su modo de vida. Este sector representa el 53% del PIB, dió empleo a alrededor de 200.000 personas directa e indirectamente en el año 2008

Las entidades que se dedican a estudiar el impacto del turismo en la economía dominicana, pero muy especialmente en los pueblos circundantes y en el número de personas que depende este sector, reconocen que su impacto es de primer orden.

El sector turismo de la Zona Este del país es la más desarrollada, tanto en estructura como en fuentes de empleo (70% del total), otorgando oportunidades en múltiples áreas de actividad, tanto a nivel técnico como profesional. **Estas ofertas son cubiertas de forma significativa por personas que se desplazan desde otras ciudades** hacia el lugar de trabajo en la Zona Este, esto es así, debido a la carencia de mano de obra cualificada en la zona, arrastrando con ello una serie de costes de traslado y manutención para dichos empleadores.

Por otro lado, los turistas son los mayores consumidores de las artes producidas en el país, las cuales en su mayoría también son trasladadas desde otras zonas hacia la Zona Este.

Son precisamente la combinación de estas necesidades las que han dado lugar a la idea de creación de DominicanART, una escuela de artes y oficios destinada a la formación de los habitantes de la zona y a aprovechar las oportunidades de empleo y negocio que ofrece su espacio geográfico.



2. QUIENE SOMOS

MISIÓN

Desarrollar ofertas educativas de formación con énfasis en las Artes y los Oficios, con el fin de contribuir con el desarrollo; de los individuos y su inserción en el mercado laboral, de las empresas y de la sociedad en general.

VISIÓN

Ser el centro de capacitación y educación más completa y competente en planes de aprendizaje y desarrollo, generando riqueza mediante la ejecución de formación en Artes y Oficios que responda con efectividad a los requerimientos de la sociedad de la República Dominicana y al desarrollo de sus empresas.

VALORES

- **Liderazgo:** DominicanArt se esfuerza en fomentar la lealtad de los clientes, inspirar confianza y credibilidad, asumiendo proactivamente los retos y conduciendo el accionar de la Institución hacia el mejoramiento del personal y del entorno.
- **Equidad:** Se propicia la igualdad de oportunidades para nuestros clientes internos y externos, a fin de eliminar progresivamente las desigualdades por las condiciones económicas, políticas, religiosas, sociales, étnicas y de género.
- **Pertenencia:** Se refiere al compromiso de permanecer. La pertenencia y el compromiso, exigen esfuerzo, vocación y disciplina para alcanzar con eficiencia, oportunidad y calidad los objetivos propuestos a nivel personal, social o institucional.
- **Honestidad:** En DominicanArt, la virtud se refleja en la dignidad, pulcritud en el pensar y en el obrar según se piensa
- **Integridad:** Realizada con responsabilidad, honradez, transparencia y confiabilidad de los recursos y bienes de que se dispone, para merecer el respeto de los clientes y relacionados.

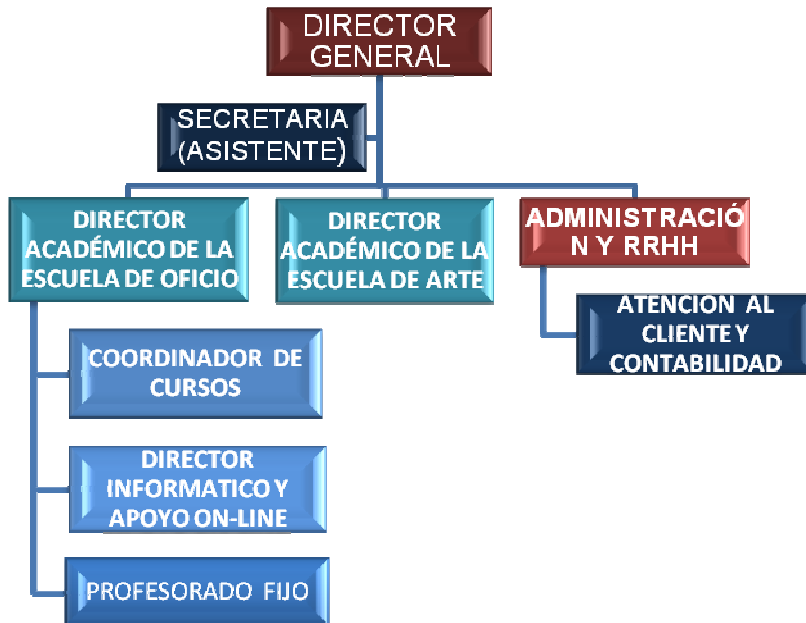
3. ESTRUCTURA JURÍDICA Y ORGANIGRAMA GENERAL

DominicanART es una organización autónoma, investida de personalidad jurídica, con carácter **No Lucrativo, Para Estatal**, ya que va a depender de financiación Privada y cuenta con ayuda del Sector Público, con patrimonio propio.

La elección de esta forma jurídica viene justificada por el hecho de que una **Sociedad No Lucrativa** se constituye con algún objetivo superior al de la simple ganancia económica, el ideal que las ve nacer, que las impulsa y que hace que las personas se unan a ésta o la apoyen es siempre una causa que se percibe como justa y positiva para bien de la sociedad, a la vez posee menos formalidades por lo que hay menos gastos en cuestiones de gestión y prevé una mayor simplicidad en la forma de convocar las Juntas Generales de Accionistas, lo cual finalmente también puede suponer en algunos casos un ahorro de costes.

La duración de la Sociedad será **Indefinida**. DominicanART, será sobrellevada los primeros años por sus gestores los cuales estarán implicados directamente en sus actividades y gestión. La plantilla de personal de DominicanART estará compuesta por un total de doce personas (12) en las posiciones administrativas cuya 5 posiciones ocupara

el equipo gestor, a excepción del director general, como la demás serán contratados externamente, y el equipo de profesorado externos serán subcontratado, para diversificar, y complementar al equipo gestor del proyecto.



4. UBICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

DominicanART se encuentra en la Provincia de **La Romana**, distante a solo 110 kms. de la Capital de la misma, Santo Domingo en la **Avenida Libertad** y cuyos límites son al Norte, por la provincia El Seibo, al Este por la provincia la Altagracia (Higüey), al Sur, por el Mar Caribe y al Oeste por la provincia San Pedro de Macorís. Esta Avenida conecta directamente con las provincias San Pedro de Macorís (Oeste) y La Altagracia (Este).

En toda organización coexisten dos estructuras que deben ser ajustadas, la estructura de procesos (lo que se hace) y la estructura de las personas que ejecutan los procesos (quien lo hace). La definición de cada puesto de trabajo es el nexo de unión entre estas dos estructuras. En función de aquello hay que hacer, debemos determinar qué competencia profesional es exigible a la persona que ocupe el puesto de trabajo.



5. GRUPOS ESTRATÉGICOS

Los Grupos Estratégicos se han establecidos como el conjunto de empresas que operan en el mismo sector, el del turismo en nuestro caso, y que se enfrenten a los problemas estratégicos tomando decisiones similares, en relación a la formación de personal cualificado en la Zona Este. Se sintetiza para este proyecto en particular, **aquellos grupos empresariales que de forma directa o indirecta podrían estar interesados en financiar nuestro proyecto** y que ocupan en el país una posición preponderante.

Los principales grupos de empresas turísticas de la Zona Este, que definimos como “**Grupos Estratégicos**” y núcleo de oportunidad para DOMINICANART son: **Central Romana Corporation, Ltd., Grupo Puntacana, S. A., Cap Cana, S. A, Secretaria de Estado de Educación**, la oferta de formación teledirigida a estos grupos se vislumbra como una de las mas importantes oportunidades para DOMINICANART, definida en el DAFO.

6. CLIENTES

DominicanART va a dar soporte a una amplia tipología de clientes, (clientes/consumidores: institucionales, particulares y formación online) **pero se centrará en la captación de aquellos clientes que no tienen una alta preparación académica y que quieren insertarse al mercado laboral, es decir ser productivo.**

La **segmentación** de nuestros clientes será por edades comprendida desde 13 a 60 años de edad, y por zonas para clases presenciales, especialmente en la zona Este del país, y la parte On-line para dichas facilidades de nuestros clientes. Además el “**Plan Nacional de Accesibilidad**”, que tendrá involucración social de DominicanART será mayor que la de otros competidores, por el conocimiento del Tercer Sector y por su necesidad de estar bien informados.

Como punto de partida, **DominicanART** se va a centrar en la parte este del país de República Dominicana, en la provincia de la Romana, que representan un 75% de la zona turística del país, y es la más apropiada de acuerdo a la investigación de mercado, ya que es la misma no cuenta con un centro de formación para que cubra esas necesidades de la población, y es lo que busca DominicanART brindar un servicio innovador y con calidad, para cubrir las necesidades de la población.

Además, basándonos en el Informe de Desarrollo Humano de República Dominicana de 2005, el desempleo afecta a más de la cuarta parte de las mujeres activas, aún teniendo un buen nivel de estudios, lo que demuestra la dificultad de la mujer dominicana en el acceso al mercado laboral. Este Centro pretende abrir oportunidades de reinserción laboral a las mujeres de la República Dominicana

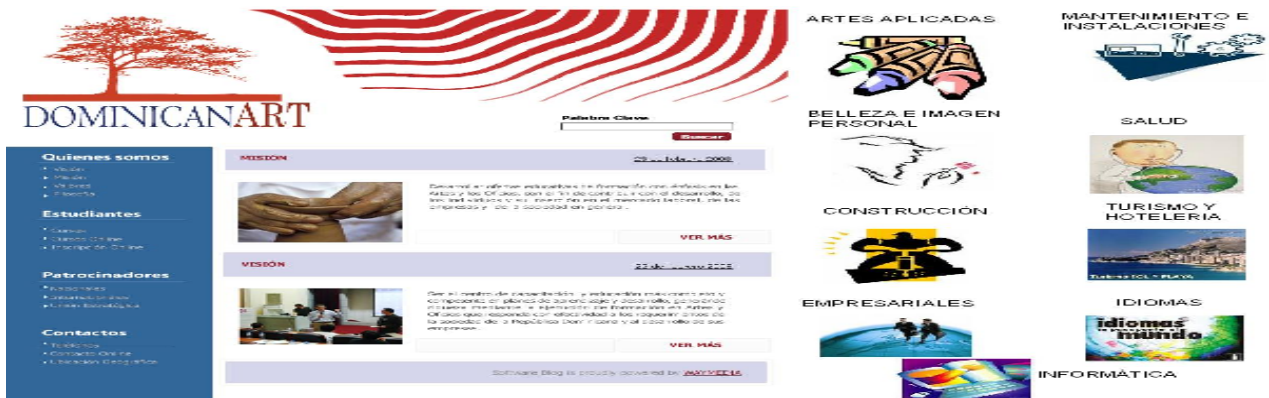
DominicanART tendrá una mayor captación de estudiantes para los cursos de idiomas, especialmente inglés, ya que el sector turismo, exigen que sus empleados deben tener conocimiento por lo menos de este, además es el segundo idioma hablado en país, otro factor es que los niños de trece años en adelante una de las actividades que realizar en las tardes es cursos de idiomas. Pero en un futuro si la estructura lo permite,

DominicanART ofrecerá idiomas para niños a partir de los 6 años edades en adelante, ya que existe un mercado potencial, cuyas necesidades no están cubiertas.

7. SERVICIOS OFERTADOS Y PRECIOS

Para una adecuada definición de los mismos es necesario incidir nuevamente en el planteamiento por fases, al que nos hemos referido en apartado introductorio. Efectivamente, como puede comprobarse a continuación, **durante los dos primeros años de vida de la Escuela, su línea de negocio fundamental se centrará en la oferta de acciones exclusivamente de carácter formativo y ámbito regional.** Por el contrario, a partir del segundo y tercer año, se ampliara el catálogo formativo con acciones demandadas “a medida” por sus beneficiarios, se facturarán acciones no formativas (Bolsa de trabajo para nuestros estudiantes) que, por un lado, contribuyan a los objetivos prefijados y, por otro, permitan captar oportunidades de negocio relacionados con el objeto de la Escuela que se dedicara a las Arte y Oficios.

DominicanART, pone a disposición de sus clientes los siguiente cursos con la sub clasificados en diferente módulos, con una duración de entre 3 meses a 3 años.



En la parte de las Artes Aplicadas la escuela formara al alumno, para que aprenda hacer figuras artísticas, cerámicas, y artesanales como la que muestra la imagen siguiente, porque son muy demandada por los turista, ya que **identifican la Cultura Dominicana.**



Período	2009	2010	2011	2012	2013
Mercado					
Mercado Oficios	136.863	136.863	136.863	136.863	136.863
Mercado Artes	169.193	169.193	169.193	169.193	169.193
Cuota de Mercado Captado Oficios	3,5%	0,18%	0,18%	0,50%	0,44%
Cuota de Mercado Acumulada	3,5%	3,68%	3,86%	4,36%	4,80%
Cuota de Mercado Captado Artes	2,0%	0,10%	0,11%	0,29%	0,25%
Cuota de Mercado Acumulada	2,0%	2,10%	2,21%	2,49%	2,74%
Clientes					
Oficios					
Clientes Nuevos	4.790	240	251	687	597
Acumulados	4.790	5.030	5.281	5.968	6.565
Artes					
Clientes Nuevos	3.384	169	178	485	422
Acumulados	3.384	3.553	3.731	4.216	4.637
Total Clientes	8.174	8.583	9.012	10.183	11.202
Precios					
Inscripción	400,00	500,00	600,00	750,00	1.000,00
Matriculación:					
Oficios	5.774,19	6.005,16	6.905,94	7.941,83	9.291,94
Artes	5.400,00	5.616,00	6.458,40	7.750,08	9.067,59

8. REDES SOCIALES Y PUBLICIDAD DE DOMINICANART

Para la publicidad del centro utilizaremos las redes sociales y herramientas digitales, para llegar a nuestros clientes potenciales y reales a través de la: página web de DominicanART www.dominicanart.do, de la Secretaria de trabajo, de la secretaria de educación, de los hoteles de país, bancos, periódico, anuncios publicitarios, revistas, eventos con publicity, y sobre todo para llegar a nuestro público joven utilizaremos WEB 2.0 (anuncio en el Messenger, Tuenti, google, Hi5, facebook, entre otras). Con el objetivo de dar a conocer a:



9. DATOS FINANCIEROS

El Plan de negocio que pretende DOMINICANART y que consideramos es de sobra atractivo para los grupos estratégicos que hemos definido como núcleo de oportunidad y que apuesta por la sostenibilidad para este centro se resume en:

9.1 Inversiones Iniciales.

Poner en marcha DominicanART requerirá de importantes inversiones, las cuales hemos clasificado de la siguiente forma:

Inversión	Monto	
	RD\$	EUR\$*
Inmovilizado Material	61.676.850	1.261.507
Inmovilizado Inmaterial	191.925	3.926
Total	61.868.775	1.265.433

* Tasa de conversión a euros al 19/06/2009 es igual a RD\$48,8914 por EUR\$1,00

La financiación del proyecto provendrá de tres diferentes fuentes, fondos gubernamentales, empresas privadas, y deuda a largo plazo. Los dos primeros formarán parte del Fondo Social de DominicanART y como mínimo estarán repartidos de la siguiente forma:

		Monto				Monto	
Fondo Social	%	RD\$	EUR\$	Financiación	%	RD\$	EUR\$
Gobierno	40%	11.200.000	229.079	Fondo Social	40%	28.000.000	572.698
Grupos Estratégicos	60%	16.800.000	343.619	Deuda Largo Plazo	60%	42.000.000	859.047
Total	100%	28.000.000	572.698	Total	100%	70.000.000	1.431.745

La deuda financiera básicamente será utilizada para comprar el Edificio y el terreno requerido para la escuela. La razón fundamental para endeudar el proyecto se basa en que este no reparte dividendos, por ser de carácter social y sin fines de lucro.

9.2 Proyecciones Financieras.

Las estimaciones para las proyecciones de costos de operación fueron valoradas a precios de mercado, considerando primas de 3% a 4% por encima de los mismos para cubrir de cierto modo el efecto inflación.

Para el primer año de actividad se estiman pérdidas, por un valor de **-11.977.088**, sin embargo, para el segundo año se recibirían aproximadamente el 90% de estas pérdidas por ayudas gubernamentales (ingresos extraordinarios); ya que el estado tiene la obligación de ayudar las instituciones sociales de carácter educativo, lo cual garantiza la viabilidad del proyecto, y representa siempre un colchón para pérdidas no esperadas. Por otro lado, las instituciones educativas no pagan impuestos.

Como se presenta en los balances proyectados, al final del 5^{to} año los Recursos Propios habrán crecido en 336% y se habrá saldado la deuda financiera.

Free Cash Flow	-2.858.189	16.192.182	1.579.000	339.987.336	59.614.542
-----------------------	-------------------	-------------------	------------------	--------------------	-------------------

El objetivo financiero más importante para DominicanArt es ser auto sostenible.

La tasa de descuento para determinar la viabilidad del proyecto se determinó de la siguiente manera:

Riesgo	Fuente	Tasa	VAN	TIR	PAYBACK	PAYBACK DESC.
Tasa Libre de Riesgo	Bono del Estado	9%	69.211.749	18,25%	4 años	4,9 años
Riesgo Específico	Sector Educación	1%				
Compensación Adicional	Fundadores	5%				
		15%				

Los resultados arrojados en términos de Rentabilidad superan en 3,25% la rentabilidad esperada del proyecto bajo condiciones reales.

La confirmación de la viabilidad del proyecto lo demuestran los ratios de rentabilidad Económica y Financiera.

Período	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ratios de Rentabilidad Económica y Financiera					
1. Retorno sobre Inversión (ROE)	-75%	35%	28%	48%	47%
2. Retorno sobre Activo (ROA)	-8%	21%	20%	43%	45%
3. Rotación sobre Ventas	71%	85%	109%	118%	91%
4. Margen sobre Ventas (ROS)	-11%	24%	19%	35%	44%

9.3 Comparación entre escenarios Realista, Optimista y Pesimista

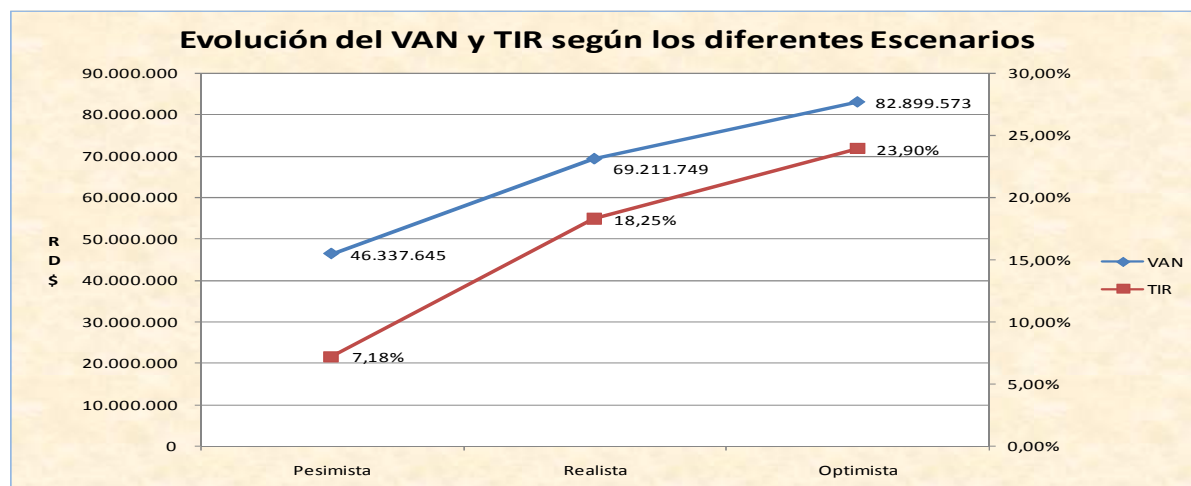
DominicanART por estar ubicada en una zona sin competencia, y por tanto sin datos relevantes que indiquen de forma cierta y no estimada de la cantidad de clientes que pudieran demandar sus ofertas, hemos considerado este factor el más relevante para construir el análisis de sensibilidad. A continuación, reflejamos una comparación entre escenarios que aporta una visión más completa de la viabilidad de negocio que queremos demostrar para nuestro centro DOMINICANART

Total Clientes	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Escenario Realista	8.174	8.583	9.012	10.183	11.202
Escenario Optimista	8.174	8.617	9.091	10.363	11.607
Escenario Pesimista	7.490	7.789	8.101	8.911	9.624

Total Ingresos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Escenario Realista	49.202.041	54.449.581	65.973.167	87.704.471	114.247.874
Escenario Optimista	49.202.041	54.656.538	66.539.308	89.247.886	118.372.260
Escenario Pesimista	44.976.948	49.301.371	59.166.963	76.680.938	98.072.959

Resultados Netos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Escenario Realista	-11.977.088	8.546.032	9.328.478	31.122.251	56.959.166
Escenario Optimista	-7.631.870	7.262.293	15.092.344	38.409.943	67.234.842
Escenario Pesimista	-18.126.384	6.412.189	-653.543	16.122.527	36.165.590

Valoración	VAN	TIR	PAYBACK	PAYBACK DECONTADO
Escenario Realista	69.211.749	18,25%	4,0 años	4,9 años
Escenario Optimista	82.899.573	23,90%	3,8 años	4,5 años
Escenario Pesimista	46.337.645	7,18%	4,6 años	5,11 años



9.4 PLAN DE CONTINGENCIA PARA EL ESCENARIO PESIMISTA

El objetivo a través de este plan de contingencia (de la Escuela de Artes y Oficio DominicanART), **es asegurar la capacidad de supervivencia de DominicanART, ante eventos que pongan en peligro su existencia, con el fin de lograr y alcanzar las expectativas propuestas.** Así como también reducir la probabilidad de las pérdidas, a un nivel mínimo aceptable, a un costo razonable y asegurar la adecuada recuperación de la inversión. Para la cual identificaremos “tres variables clave” cuyo fallo obligaría a un replanteamiento transitorio de las premisas de partida, de modo que no impidiese su despliegue y éxito. Estas son las siguientes

1. FALTA DE APOYO INSTITUCIONAL Y ECONÓMICA POR PARTE DEL ESTADO

Por lo tanto pautamos las siguientes líneas de actuaciones:

- a) Recurrir a las principales entidades bancarias existentes en la República Dominicana como sería Banco Popular Dominicano, Banco de Reservas, Grupo Scotiabank, entre otros bancos del país. Tener mayor participación privada, como Involucrar a Asociaciones de empresario de la Zona Este de País, y de otras Zonas.
- b) Buscar patrocinadores: Personas Importantes e influyentes de la Sociedad como el Sr. Freddy Veras Goico, conocido inversor, entre otros.

2. NO OBTENCIÓN DE LA CUOTA DEL MERCADO PROYECTADA (MATRICULA)

La ocurrencia de esta contingencia es muy importante, ya que para el centro mitigar y mejorar la situación económica de DominicanArt ante las pérdidas, sería recurrir a las siguientes líneas de actuación.

- a) Reducir costes, a través de un contrato con INDOTEL, para que no nos cobre el uso del espectro radioeléctrico de la plataforma online.
- b) Acuerdo con otras empresas del sector, para que cuando su personal necesite formación académica, lo envíe a nuestro centro DominicanArt. Y contratación de un solo director académico, que tendrá las dos funciones de la escuela de artes y oficios.
- c) Redefinir la política de comunicaciones y promoción de los cursos que ofrece DominicanArt, es decir las redes sociales que llegan a nuestros clientes potenciales. Y extender los cursos de idiomas para niños a partir de los 6 años de edad en adelante, ya que existe un mercado potencial muy amplio en dicha zona Este de país (República Dominicana), cuyas necesidades no han sido cubiertas.

3. NO DISPONIBILIDAD DE LA UBICACIÓN ESTRATÉGICA DEL EDIFICIO

La ocurrencia de esta contingencia es menos importante que el anterior. En vista, de que el sector hotelero nos donara los recursos económicos para la adquisición del edificio, así como su apoyo para obtener la ubicación del mismo, ya que la misma conecta directamente con las provincias San Pedro de Macorís (Oeste) y La Altagracia (Este) sería la ideal.

Conclusiones de la comparación entre los tres escenarios

De las simulaciones realizadas, y del análisis de sensibilidad realizado sobre distintas variables, podemos concluir, a modo de resumen, lo siguiente:

- El proyecto de implantación de la Escuela de Arte y Oficio DominicanART **es viable** en cualquiera de los escenarios considerados.
- El resultado final que se alcanza en el escenario pesimista viene a ser el punto de arranque recogido para la alternativa que consideramos más viable, o escenario realista. Es decir, de no contarse con el apoyo institucional y económico del estado, partiríamos de este escenario, aunque la TIR no es muy alta, pero los ingresos obtenidos en este escenario permiten a DominicanART hacer frente a sus obligaciones a corto y largo plazo, y recuperar la inversión. La aplicación del escenario optimista, con el nivel de actividad que se recoge en el mismo, supone en la práctica el adelanto en cinco años de las cuotas que se alcanzarían en el escenario realista.