



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA ESCUELA DE ARTES
ESPECIALIZADA EN BAILES URBANOS EN LA CIUDAD DE QUITO

AUTOR

GRACE ALEXANDRA VILLARREAL MAFLA

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA ESCUELA DE ARTES
ESPECIALIZADA EN BAILES URBANOS EN LA CIUDAD DE QUITO

“Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniera Comercial con mención en Administración de
Empresas”

Profesor Guía:
Jorge Troncoso Lago

Autora:
Grace Alexandra Villarreal Mafla

Año
2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocio para la creación de una escuela de artes especializada en bailes urbanos en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con la estudiante Grace Alexandra Villarreal Mafla, en el semestre 2018-1, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Jorge Troncoso Lago

CI. 1756355242

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocio para la creación de una escuela de artes especializada en bailes urbanos en la ciudad de Quito, de la estudiante Grace Alexandra Villarreal Mafla, en el semestre 2018-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Edison Fernando Játiva Baquero

CI.1706860424

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

Grace Alexandra Villarreal Mafla

CI.1723783575

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi madre y a mi hermana por su constante apoyo a lo largo de esta etapa de mi vida, a mi novio por impulsarme a cumplir mis metas y motivarme a superar cualquier obstáculo, y finalmente, a mi perrita por ser mi incondicional compañía durante todo el proceso de culminación de mi carrera.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi padre por enseñarme a luchar por mis sueños, a dedicar mi vida a hacer lo que realmente me apasiona y a ser siempre diferente y sobresalir del resto.

RESUMEN

Bambaataa Cía. Ltda. es una escuela formativa especializada en bailes urbanos ubicada en la zona comercial del centro norte de Quito. Está dirigido a personas entre 15 y 24 años, que deseen capacitarse como bailarines urbanos profesionales y ser competitivos en el mercado laboral artístico. Esto debido a que el género urbano ha abierto muchas plazas, pero no existen entidades en el país que formen de manera integral en este estilo. A diferencia de las escuelas de baile urbano existentes en la ciudad, su objetivo es la educación integral y no la recreación. Por lo cual, el negocio será pionero en su tipo de formación y no tendrá competencia directa.

El macro entorno y la industria donde se desarrollará el negocio se considera favorable. Además, el análisis del cliente indica que existen una demanda a la cuál atender, dado que un 76% de los bailarines estarían dispuestos a adquirir este servicio. En base a la percepción del cliente y el análisis de negocios relacionados, se establecieron los siguientes precios: derecho de audición en \$20, matrícula en \$80, mensualidad en \$200, derecho de graduación en \$30 y entradas a shows finales en \$15. La promoción del servicio se realizará principalmente mediante ferias, redes sociales y página web.

El personal constará de seis empleados administrativos en nómina, entre estos una vendedora que ganara comisiones por ventas, y nueve docentes que cobrarán por hora mediante facturas personales. El proyecto requiere una inversión inicial de \$71.047,62, debido a la gran infraestructura requerida. El capital será financiado en un 35% con un préstamo de \$25.000 a cinco años y el restante distribuido entre dos socios con un 70% y 30% de participación. Finalmente, se considera que el proyecto es viable dado que presenta un margen neto positivo del 1,69% en el segundo año hasta llegar a un 24,66% para el quinto año. Además, el VAN del proyecto es de \$ 73.451,82 y la TIR es del 29,25%, mayor a la tasa de descuento del 16, 08%.

ABSTRACT

Bambaataa Co. Ltd. is a formative school specialized in urban dances located in the commercial zone of the north center of Quito. It is aimed at people between 15 and 24 years old, who want to train as professional urban dancers and be competitive in the artistic labor market. This is because the urban genre has generated many jobs, but there are no entities in the country that form in an integral way in this style. Unlike the urban dance schools existing in the city, it's objective is integral education and not recreation. Therefore, the business will be a pioneer in its type of training and it will not have direct competition.

The macro environment and the industry where the business will be developed is considered favorable. In addition, the client's analysis indicates that there is a demand to attend, given that 76% of the dancers would be willing to acquire this service. Based on the client's perception and the analysis of related businesses, the following prices were established: audition right in \$ 20, tuition in \$ 80, monthly payment in \$ 200, graduation right in \$ 30 and tickets to final shows in \$ 15. The promotion of the service will be carried out mainly through fairs, social networks, and web page.

The staff will consist of six administrative employees in payroll, among these, a vendor who will earn sales commissions, and nine teachers who will charge per hour through personal invoices. The project requires an initial investment of \$ 71,047.62, due to the large infrastructure required. The capital will be financed in 35% with a loan of \$ 25,000 for five years and the rest will be distributed among two partners with 70% and 30% of participation. Finally, it is considered that the project is viable given that it presents a positive net margin of 1,69% in the second year until reaching 24,66% by the fifth year. In addition, the NPV of the project is \$ 73.451,82 and the IRR is 29,25%, higher than the discount rate of 16,08%.

ÍNDICE

1 ... INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del Trabajo	1
1.2 Objetivos.....	2
1.2.1 Objetivo General.....	2
1.2.2 Objetivos Específicos	2
2 ... ANÁLISIS DEL ENTORNO	3
2.1 Análisis del entorno externo	3
2.1.1 Entorno Externo: PEST	3
2.1.2 Clasificación Industrial Internacional Unificada (CIIU)	8
2.1.3 Análisis de la Industria.....	8
2.1.4 Matriz EFE	12
2.2 Conclusiones.....	12
3 ... ANÁLISIS DEL CLIENTE	15
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa	15
3.1.1 Problema de Investigación	15
3.1.2 Hipótesis.....	15
3.1.3 Objetivos Específicos:	16
3.1.4 Análisis Cualitativo.....	16
3.1.5 Análisis Cuantitativo	20
3.1.6 Conclusiones	23
4 ... OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	25
5 ... PLAN DE MARKETING	27

5.1	Estrategia general de marketing	27
5.2	Mercado Objetivo	27
5.3	Propuesta de valor	28
5.4	Mezcla de Marketing	29
5.4.1	Producto	29
5.4.2	Precio	33
5.4.3	Plaza.....	36
5.4.4	Promoción	38

6....PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA

ORGANIZACIONAL	41
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	41
6.1.1 Misión	41
6.1.2 Visión.....	42
6.1.3 Objetivos.....	42
6.2 Plan de Operaciones	43
6.2.1 Cadena de Valor.....	43
6.2.2 Mapa de Procesos.....	44
6.2.3 Flujograma de Procesos Principales	45
6.2.4 Requerimiento de Equipos y Herramientas	45
6.3 Estructura Organizacional	47
6.3.1 Estructura Legal.....	47
6.3.2 Diseño Organizacional.....	48
6.3.3 Personal	48

7 ... EVALUACIÓN FINANCIERA	50
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	50
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	52
7.2.1 Inversión Inicial	52
7.2.2 Estructura del Capital	53
7.2.3 Capital de Trabajo	53
7.3 Proyección de Estados Financieros.....	53
7.3.1 Estado de Resultados.....	53
7.3.2 Estado de Situación Financiera	54
7.3.3 Estado de Flujo de Efectivo	55
7.3.4 Flujo de Caja	56
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración.....	56
7.5 Índices Financieros	58
8 ... CONCLUSIONES	59
REFERENCIAS	62
ANEXOS	66

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del Trabajo

Con el paso de los años, se han creado plazas laborales para bailarines, que anteriormente no existían, provocando que la danza pase a ser una profesión en vez de un pasatiempo. Hasta hace poco, las instituciones que enseñaban danza vendían su servicio como una forma de entretenimiento o recreación, no de manera formativa. Hoy en día muchas de ellas mantienen este formato, dado que atienden a un mercado que practica la danza de manera recreativa, y por la complejidad que involucra pasar a una educación formativa. Instituciones como el BEC (Ballet Ecuatoriano de Cámara) y el EIFA (Escuela Integral de Formación de Artistas) han caído en cuenta de dicha transición y han cambiado su tipo de enseñanza, con el fin de formar bailarines profesionales, para que puedan dedicar su vida a este arte y ser competitivos en el mercado nacional e internacional. Al ser la danza clásica, el contemporáneo y el jazz los estilos más tradicionales e históricos a nivel mundial, ambas escuelas tienen como eje principal su enseñanza.

Sin embargo, ha pasado desapercibida la existencia de una nueva ola a nivel mundial, que está invadiendo cada vez más el área artística que es el género urbano, más aún en Latinoamérica, donde su música ha ganado gran popularidad, siendo usada para espectáculos, eventos, lanzamientos de marca, publicidad, conciertos, entre otros; abriendo así un amplio mercado para bailarines que dominen este estilo. En el país existen escuelas urbanas, pero su metodología se basa en cursos continuos y repetitivos donde todos los estudiantes están al mismo nivel y no pueden avanzar ni sobresalir. Inicialmente no había problema con esto, dado que había pocos bailarines urbanos en el Ecuador, y las empresas debían conformarse con los existentes. Pero hoy en día, con la alta migración de extranjeros, provenientes de países donde la enseñanza del género urbano está sumamente desarrollada, el mercado se ha vuelto muy competitivo y por la falta de capacitación, los artistas ecuatorianos han quedado desplazados.

Ante la frustración de no encontrar un centro donde puedan formarse profesionalmente en este estilo, muchos de ellos han optado por estudiarlo en el exterior, pero esto tiene un costo muy alto, y no todos los interesados pueden acceder a ello.

El negocio propuesto será la única institución que podrá satisfacer la necesidad de competitividad de los bailarines urbanos en el país mediante la formación integral en este género, evitando su migración, y que a su vez su conocimiento y habilidad sea valorado por grandes empresas. De la misma manera, se les dará las herramientas necesarias para que puedan trabajar de manera independiente e impartir sus conocimientos a nuevos bailarines desarrollando así la industria artística ecuatoriana.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Desarrollar un plan de negocio con el fin de definir la factibilidad de la creación de una Escuela de Artes especializada en Bailes Urbanos en la ciudad de Quito.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Conocer cómo se encuentra el entorno externo y la industria donde se establecerá la escuela.
- Realizar una investigación de mercado con el fin de determinar de manera clara y específica el mercado objetivo y conocer a detalle las preferencias del cliente ante la oferta del servicio.
- Determinar la oportunidad de negocio que existe, analizando la información previamente recaudada, tanto en el análisis externo como en la investigación de mercado y establecer las fortalezas del proyecto.
- Realizar un Plan de Marketing con el fin de generar el mayor alcance posible dentro del segmento de mercado seleccionado para la escuela.

- Definir la filosofía del negocio y su estructura organizacional procurando que todos los esfuerzos estén alineados hacia el objetivo principal del negocio.
- Realizar una evaluación financiera completa con el fin de definir la viabilidad del proyecto y tomar las decisiones pertinentes para que pueda llevarse a cabo de la mejor manera.
- Obtener conclusiones a partir del desarrollo del plan de negocio.

2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno Externo: PEST

2.1.1.1 Político

El Ecuador es un estado constitucional y democrático, organizado como república y administrado de forma descentralizada. Actualmente se encuentra en una transición debido al cambio de mandato que se llevó a cabo el 2 de Abril del 2017 donde se eligió como presidente al Licenciado Lenín Moreno, que a pesar de pertenecer al mismo partido político del expresidente Rafael Correa, el cual había gobernado durante los 10 años anteriores, ha optado por darle otro enfoque a su gobierno, implantando como base la iniciativa “Diálogo Nacional”, cuyo objetivo es fomentar la participación de diversos actores en todos los ámbitos de interés nacional, con el fin de establecer acuerdos que permitan un mejor desarrollo político, económico, social y que promuevan la unión nacional. (Andes, 2017) Esta apertura hacia todos los sectores se considera una oportunidad, ya que permite que industrias como la cultural y educativa puedan exponer sus problemáticas y a su vez estas sean atendidas por el gobierno nacional permitiendo un mejor desarrollo.

En la constitución del 2008 se estableció como principio constitucional el concepto del Buen Vivir, cuyo fin es el bienestar colectivo, teniendo como eje principal al ser humano formando parte de un ambiente natural y social. (Ministerio de Educación, 2018) Este concepto define a todos los ciudadanos como sujetos de derechos

culturales, ya que se considera que la creatividad encamina al ser humano hacia un sueño de libertad al cual convoca el Buen Vivir. Esto ha generado que en los últimos años se desarrollen diversos congresos con el fin de promover la creación de políticas públicas culturales y sectoriales para las artes y las creatividades. (Larrea, 2013) Este factor se considera una oportunidad debido a que las nuevas políticas apoyan a las personas o entidades que contribuyan al desarrollo cultural en el país, con el fin de acercarse más al concepto idóneo del Buen Vivir, beneficiando a la industria educativa cultural.

El emprendimiento es un factor muy relevante para el país, por lo cual, el gobierno actual se encuentra estructurando la Ley de Emprendimiento e Innovación, cuyos ejes principales son: la reforma del marco legal, el impulso a emprendedores, la reducción de los trámites, el acceso a financiamientos y el estímulo a la innovación. (El telégrafo, 2017) Sin embargo, entidades como la AEI (Alianza para el Emprendimiento y la Innovación), el Ministerio de Industrias, con él CDEAE (Centro de desarrollo empresarias y apoyo al emprendimiento), la CFN (Corporación Financiera Nacional) y ciertas entidades financieras ya se encuentran apoyando a los emprendedores por medio de la facilidad de financiamiento y el acceso a capacitaciones y asesorías en materia de desarrollo de proyectos. Este elemento se considera una oportunidad ya que dicho apoyo permite que cualquier proyecto tanto de productos o servicios, tenga mayores facilidades para iniciar sus actividades y prosperar en el tiempo. (AEI, 2017) (Ministerio de Industrias y Productividad)

Por otro lado, el Ministerio de Cultura y Patrimonio ha invertido más de 13 millones de dólares en el fomento de consolidado de festivales y fondos concursables en los últimos 8 años, más del 32% de estos recursos se han destinado a las artes escénicas y performance con una inversión mayor a 4 millones de dólares, como se puede ver en el Anexo 1, para el 2016 el monto asignado representó el 18% del

presupuesto total del MCyP. Promoviendo así la industria del arte en el Ecuador. (Ministerio de Cultura y Patrimonio, 2016)

2.1.1.2 Económico

El Ecuador actualmente se encuentra en una crisis debido a la falta de recursos económicos para pagar las diversas deudas dejadas por el gobierno anterior que suman cerca de 58 mil millones de dólares. Para contrarrestar esta problemática el mandatario Lenin Moreno ha anunciado un grupo de reformas tributarias cuyo objetivo principal es reactivar la producción en el país, apoyar el emprendimiento, incrementar la oferta de empleo, promover la inversión extranjera e impulsar el crecimiento económico. (América Económica, 2017). Si dichas reformas arrojan los resultados proyectados, beneficiaría a la industria, dado que al mejorar la economía aumentaría el empleo y las familias tendrían un mayor poder adquisitivo.

A pesar de la recesión que ha venido presentando el país, según las proyecciones del Fondo Monetario Internacional se espera que el Ecuador culmine el año 2017 con un crecimiento del 0,2% y se espera un crecimiento del 0.6% para el año 2018, contrarrestando las proyecciones de abril que señalaban números negativos para el final del periodo. (El Ciudadano EC, 2017) El crecimiento económico permite que las familias tengan mayores ingresos y puedan suplir más rápido sus necesidades básicas y adquirir bienes y servicios superiores, sin embargo, el crecimiento es bastante reducido lo cual no puede garantizar una mejora económica representativa a largo plazo.

En septiembre del 2017, el Ecuador presentó una inflación anual de -0,03%, siendo negativa por primera vez en más de 47 años, a partir de ese momento ha seguido disminuyendo hasta llegar a -0,22% en el mes de noviembre (Ver Anexo 2). Las principales causas de dicha deflación es la baja en el precio del crudo, el levantamiento de las salvaguardas y el acuerdo con la Unión Europea. (Astudillo & Enríquez, 2017) Como se puede ver en el Anexo 3 el sector de la educación es uno

de los menos afectados por la deflación con un -0.05% mensual. Esto se considera una oportunidad para la industria, dado que los precios no presentarán grandes variaciones por su baja sensibilidad a la inflación.

En el ámbito laboral, como se puede visualizar en el Anexo 4, la tasa de desempleo se contrajo en 1,1% en el último año, esto parecería algo positivo, pero si se analiza el Anexo 5 podemos ver que en el mismo periodo el subempleo aumento en un 5,7% y el empleo pleno disminuyó en un 5,6%. Lo cual significa que las personas que salieron del desempleo no han conseguido un empleo pleno sino han pasado a formar parte del subempleo. Esto se considera una amenaza para la industria porque el desempleo y el subempleo provocan que las personas no tengan estabilidad económica y sus recursos sean destinados a satisfacer sus necesidades básicas y al ahorro, debido a la incertidumbre. Esto genera una reducción de gastos en educación superior y servicios culturales.

2.1.1.3 Social

El Ecuador cuenta con una población actual de 16,7 millones de habitantes, de los cuales cerca del 16% pertenecen a Quito con 2,6 millones de personas aproximadamente (Country Meters, 2017). De estos, el 11,15% se encuentra entre los 10 y 18 años, y el 12.4% entre los 19 y 29 años, que son las edades de mayor acercamiento a la educación cultural. El 72% de la población quiteña pertenece al área urbana y se concentra en su mayor parte en el distrito zonal Eloy Alfaro en el sur de la ciudad (El Telégrafo, 2015). Por otro lado, la pobreza de Quito se centra en los extremos sur y norte, especialmente en zonas elevadas por los asentamientos urbanos ilegales, que son muy comunes en la ciudad. (Vizúete, 2015)

Para el análisis de ingresos se ha tomado como referencia la encuesta del año 2014 debido a la falta de contenido actualizado. Como se puede apreciar en el Anexo 6 el 82,9% de las familias tienen ingresos inferiores a 1.056 dólares, y tan solo el 17,1% posee un ingreso adecuado para adquirir bienes o servicios superiores.

También, se considera que las familias están compuestas de un promedio de 3,9 personas (INEC, Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos, 2014). Adicionalmente, la población ecuatoriana se distribuye en 5 estratos socioeconómico: A, B, C+, C- y D (Ver Anexo 7), definidos por 6 dimensiones: vivienda, educación, economía, bienes, tecnología y hábitos de consumo. Siendo la clase A la de mayor poder adquisitivo con el 1,9% y la clase D la de menor poder adquisitivo con un 14,9% de la población (INEC, Caracterización por Estratos, 2011). Estos factores se consideran una amenaza dado que el porcentaje de personas que tendrían acceso a los servicios de la industria es reducido.

Por otro lado, en el Anexo 8 podemos apreciar la distribución de los ingresos monetarios de las familias en los diferentes gastos, entre estos se puede ver que en el área urbana se asigna un 5% de los ingresos a educación y un 4,8% de los ingresos para recreación y cultura. Esto se considera una amenaza, ya que es un porcentaje pequeño tomando en cuenta que en el país la educación no cultural tiene mayor prioridad al momento de destinar recursos.

Finalmente, se analiza la distribución del tiempo de los ecuatorianos, como se puede visualizar en el Anexo 9, en promedio las personas ocupadas mayores a 12 años dedican el 57% de su tiempo a actividades personales no productivas. En el Anexo 10 podemos ver el promedio de número de horas semanales ocupadas en diversas actividades, entre ellas podemos apreciar que las personas dedican un promedio de 29 horas al aprendizaje. Esto se considera una oportunidad dado que las personas están dispuestas a dedicar parte de su tiempo a adquirir conocimientos en cualquier ámbito. (INEC, Relevancia de la Encuesta de Uso de Tiempo, 2012)

2.1.1.4 Tecnológico

Actualmente en el Ecuador existe un 11,45% de analfabetismo digital, este se centra más en el área rural y dentro del primer quintil de la población. Mientras que en el área urbana es de solo un 6,85%. También es importante tomar en cuenta que

un 57,7% de los ciudadanos entre 15 y 49 años cuentan con celular, y más de la mitad, con un 52,9% son “*smartphones*”. El 94,22% de estas personas usan redes sociales en sus celulares y el 37,99% los usa para la búsqueda de información respecto a sus temas de interés. (Ministerio de Telecomunicaciones, 2016)

Esto beneficia a la industria, dado que los medios de mayor alcance para personas afines a la enseñanza cultural son la internet, las redes sociales, páginas web, entre otros.

2.1.2 Clasificación Industrial Internacional Unificada (CIIU)

Según el documento de Clasificación Nacional de Actividades Económicas emitido por el INEC basado en la CIIU 4.0, el modelo de negocio a desarrollar se encuentra en la siguiente categoría:

Tabla No. 1: CIIU del negocio

CIIU	Descripción
P85	Enseñanza
P854	Otros tipos de Enseñanza
P8542	Enseñanza Cultural
P8542-03	Escuelas y Academias de Danza

Adaptado de: INEC, CIIU 4.0, 2012

2.1.3 Análisis de la Industria

Para realizar el análisis de la industria se utilizará como metodología el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter. Tomando como fuente principal una entrevista realizada a Miguel Ríos, bailarín con 12 años de experiencia, 3 de estos en el Ecuador, ha sido docente del Ballet Ecuatoriano de Cámara y 4 instituciones más en el país y actualmente es el director de la escuela de danza urbana y tropical MRD.

2.1.3.1 Poder de Negociación de los Clientes

Dentro del sector, si bien las empresas no poseen una demanda masiva, cuentan con una cartera de clientes perecedera, lo cual significa que es un mercado pequeño al cual atender. Sin embargo, existe una alta continuidad por parte de los clientes una vez que se ligan al servicio. Se considera una amenaza, dado que es difícil que los clientes cambien de una institución en la que ya han estado mucho tiempo, a otra nueva. Otro factor no favorable que daría un alto poder de negociación a los clientes es la gran similitud entre los servicios que se ofrecen actualmente en la industria. Adicionalmente, la falta de regulación de las escuelas artísticas en materia académica permite que los estudiantes puedan cambiar de empresa sin problema dado que no es obligatoria la revalidación de materias y podrían acceder con una simple audición, dándoles un alto poder de negociación y convirtiéndose en una amenaza para nuevos entrantes.

Por otro lado, los clientes no actúan directamente sobre el servicio, dado que la oferta académica ya está establecida y las empresas no la modifican según las preferencias del cliente. Además, el cliente está orientado más hacia la calidad del servicio que al precio de este. Estos factores se consideran favorables y generan que la industria sea atractiva.

2.1.3.2 Poder de Negociación de los Proveedores

Los proveedores en esta industria son los docentes que imparten sus conocimientos en las instituciones. Actualmente en el mercado existe un excedente de personas capacitadas para enseñar en las áreas artísticas, en especial por la alta migración de extranjeros al país, originarios de lugares donde la industria artística está altamente desarrollada. Por lo tanto, las empresas pueden encontrar personal altamente calificado a bajos costos debido al exceso de oferta, generando así un bajo poder de negociación de los proveedores. Adicionalmente existen una baja probabilidad de que los proveedores se integren hacia adelante debido a la alta inversión requerida para poder estar al nivel de la competencia.

Por otro lado, cuando una organización ya está funcionando dentro de la industria las cosas cambian. En primer lugar, al ser una industria educativa, el cambio de docentes implica reiniciar el proceso de planificación académica, el cual requiere de mucho tiempo, supervisión y evaluación, por lo cual se debe evitar a toda costa la rotación de personal. También, existe la probabilidad de que grandes empresas se integren hacia atrás adquiriendo la exclusividad de los mejores docentes, limitando a los otros competidores. Finalmente, debido a que los proveedores brindan un conocimiento específico, este no puede ser sustituido de ninguna forma. Estos factores brindan un alto poder de negociación a los proveedores y se consideran una amenaza.

2.1.3.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes

Para el ingreso a la industria de la enseñanza cultural existen altas barreras de entrada que se consideran una amenaza como son: la baja diferenciación del servicio en las instituciones actuales, lo cual implica que para entrar se requiere una alta especialización o atacar un nicho específico. También, la alta identificación de marcas dificulta el posicionamiento de las empresas entrantes. Adicionalmente, se requiere una fuerte inversión en infraestructura y una gran experiencia en el ámbito, para poder estructurar el servicio acorde a las necesidades del cliente.

Por otro lado, los equipos necesarios para la infraestructura son de fácil acceso, pocos de ellos se importan de países vecinos, pero también se podrían fabricar en el país. Por último, a pesar de que no sea una industria protegida por el gobierno, existe mucho apoyo por parte del Ministerio de Cultura y Patrimonio para organizaciones que fomenten el desarrollo cultural y artístico, volviéndola una industria atractiva.

2.1.3.4 Amenaza de Productos Sustitutos

Dentro de la industria de la enseñanza artística, el costo de sustitución para los clientes es muy alto, dado que exige ciertas aptitudes y habilidades que la persona va adquiriendo después de muchos años de aprendizaje, además, se requiere una pasión muy fuerte, que muchas veces es innata o se desarrolla desde la infancia. De igual manera, actualmente no se percibe que los clientes tengan preferencia por los sustitutos o que se presente una alta tasa de sustitución en la industria. Estos factores se consideran una amenaza dado que los clientes actuales tienen una baja disposición a cambiar de institución, de estilo de baile o de disciplina.

Además, el precio se considera un factor neutro, dado que es similar entre todos los sustitutos. También, la relación entre precio y calidad es directa, es decir, mientras menor es el precio baja la calidad de la enseñanza brindada a los estudiantes, lo cual limita a los clientes para sustituir el servicio por precio, volviéndolo una oportunidad.

2.1.3.5 Rivalidad entre los Competidores

Según el experto, el sector se encuentra en pleno auge y se prevé que su crecimiento sea acelerado y continuo, esto se considera una oportunidad, porque hay mayor mercado el cual abarcar y esto abre oportunidades a nuevos competidores. Además, los servicios ofrecidos poseen características similares, sin embargo, cada empresa lo enfoca de diferente manera y tiene diferentes intereses, como el segmento al cual quiere dirigirse o la necesidad que quiere satisfacer. Esto se considera una oportunidad ya que no todas las empresas están centradas en el mismo segmento y todavía hay necesidades sin abarcar.

Finalmente, existen muy pocos competidores con altos recursos y con grandes capacidades, sin embargo, son muy importantes y es difícil estar a su mismo nivel por lo cual se lo considera una amenaza y disminuye la atractividad de la industria.

2.1.4 Matriz EFE

Tabla No. 2: Matriz EFE

	FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFIC. PONDERADA
OPORTUNIDADES				
O1	Implantación de la iniciativa "Diálogo Nacional por parte del gobierno actual.	0,01	1	0,01
O2	Principio constitucional del Buen Vivir	0,01	1	0,01
O3	Apoyo a los nuevos emprendimientos	0,04	3	0,12
O4	Reformas Tributarias	0,03	1	0,03
O5	Baja sensibilidad del sector educativo a la inflación	0,03	1	0,03
O6	Las personas dedican 29 horas semanales al aprendizaje	0,05	3	0,15
O7	90% de alfabetismo digital	0,05	3	0,15
O8	Mayor orientación a la calidad que al precio.	0,06	2	0,12
O9	Sobreoferta de docentes para enseñanza artística.	0,06	3	0,18
O10	Fácil acceso a equipos necesarios para la actividad.	0,06	3	0,18
O11	Empresas de la industria tienen diferente enfoque, intereses y objetivos, y atienden a diferentes segmentos.	0,05	2	0,1
AMENAZAS				
A1	Limitado crecimiento económico	0,03	1	0,03
A2	Aumento del Subempleo Nacional en un 5,7%	0,03	1	0,03
A3	El 17,1% de la población tiene ingresos superiores a mil dólares	0,03	1	0,03
A4	Baja asignación de recursos de las familias a educación y cultura	0,05	1	0,05
A5	Alta resistencia al cambio de empresa por parte de los clientes actuales de la industria.	0,07	2	0,14
A6	Gran similitud entre los servicios ofrecidos en la industria.	0,06	2	0,12
A7	Fuerte inversión de capital requerida.	0,08	3	0,24
A8	Alto costo por la rotación de proveedores.	0,06	2	0,12
A9	Alta identificación de marcas.	0,06	1	0,06
A10	Alta experiencia requerida.	0,02	4	0,08
A11	Empresas importantes con grandes recursos y capacidades.	0,06	1	0,06
TOTALES		1,00		2,04

Como resultado se obtiene que la matriz EFE arroja un total promedio de 2,04. Este se encuentra por debajo del promedio de 2,5. Lo cual significa que actualmente el proyecto se encuentra en desventaja para ingresar a la industria. Sin embargo, hay oportunidades que al aprovecharse podrían ayudar a contrarrestar algunas amenazas a futuro. (David, 2013)

2.2 Conclusiones

- El ámbito político se considera una oportunidad, dado que la iniciativa de "Diálogo Nacional" y el concepto de "Buen Vivir" establecido en la constitución del 2008, apoyan al mejor desarrollo de la industria de la enseñanza artística.

Adicionalmente existen mucho apoyo tanto público como privado para los nuevos emprendimientos y también se ha dado un incremento progresivo de la inversión, por parte del Ministerio de Cultura y Patrimonio, dedicado al apoyo a entidades que promuevan el arte y la cultura en el país.

- El ambiente económico presenta oportunidades y amenazas para la industria. A favor se encuentran las reformas tributarias que buscan el crecimiento económico a futuro, lo cual brindaría un mayor poder adquisitivo a las familias. Además, a pesar de existir una deflación, el sector educativo tiene una baja sensibilidad a esta, evitando significativas variaciones de precios. Por otro lado, la disminución del empleo pleno y el aumento del subempleo contrarresta el crecimiento económico previsto, evitando que aumenten significativamente los ingresos familiares.
- Dentro del ámbito social se definen como amenazas los siguientes factores: sólo el 17,1% de las familias tienen ingresos superiores a 1.057 dólares. Además, la mayor parte de la población se ubica en los estratos más bajos con relación a las condiciones de vida, y las familias sólo dedican el 5% de sus ingresos a educación y el 4,8% a actividades culturales. Esto afecta a la industria porque solo una pequeña porción de la población tiene los recursos para acceder a este tipo de servicios y la asignación de recursos para la educación cultural es baja. Por otro lado, las personas dedican aproximadamente 29 horas semanales al aprendizaje, lo cual se considera un beneficio.
- El ámbito tecnológico es un factor primordial dentro de la industria, dado que el nivel de acceso que tiene la población a Internet, smartphones y redes sociales permite comunicar los servicios a bajos costos, filtrando segmentos, con el uso de audiovisuales y otras facilidades que brindan estas herramientas tecnológicas.
- Los clientes poseen un poder de negociación alto, debido a la resistencia de estos para cambiar de una empresa a otra, también, por la similitud entre los servicios ofrecidos y la falta de regulación académica en este tipo de instituciones, lo cual genera que no haya barreras para pasar de una

organización a otra. Sin embargo, se considera favorable la orientación que existe por parte del cliente hacia la calidad del servicio más que al precio de este.

- Se considera que el poder de negociación de los proveedores es medio. En primer lugar, por el excedente de docentes capacitados que existen en el mercado, y por alta inversión requerida que impide que se puedan integrar hacia adelante, sin embargo, ya estando dentro de las empresas adquieren un alto poder de negociación, ya que no existen sustitutos para los proveedores, la alta rotación de docentes dificulta las operaciones y porque existen la posibilidad de que grandes empresas adquieran la exclusividad de los profesores más reconocidos.
- Se concluye que existe una amenaza media de nuevos entrantes. Por un lado, existe barreras altas de entrada como son: la baja diferenciación de los servicios ofrecidos, la alta identificación de marcas, la necesidad de experiencia en el ámbito y la fuerte inversión de capital requerido. Por el otro lado hay factores favorecedores como son: la facilidad para adquirir los equipos necesarios para el giro de negocio y el gran apoyo por parte del Ministerio de Cultura y Patrimonio.
- La amenaza de productos sustitutos es media. Se consideran como amenaza el alto costo de sustitución para los clientes, porque limita a las empresas que quieren entrar con servicios diferentes a los existentes. Pero se considera oportunidad la relación directa entre precio y calidad, ya que eso implica que los clientes van a preferir la calidad del servicio al precio y limita las guerras de precio en la industria.
- La rivalidad entre competidores se considera baja, por el continuo crecimiento de la industria, el cual permite la ampliación del mercado, beneficiando a las empresas ya involucradas y otras nuevas. También la variedad de enfoques que tienen las empresas actuales permite que no todas estén atacando un mismo mercado hasta llegar a saturarlo, dando cavidad a nuevas empresas. Sin embargo, existen pocos competidores con grandes recursos y capacidades, pero son muy fuertes en el mercado y se consideran una amenaza.

- Al sintetizar todos los factores en la matriz EFE, tanto del ambiente externo como la industria, se obtuvo un puntaje de 2,04. Esto significa que, como proyecto, la empresa se encuentra en desventaja para ingresar a la industria. Sin embargo, el aprovechar algunas oportunidades podría ayudar a superar algunas amenazas a largo plazo.

3 ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

3.1.1 Problema de Investigación

¿Cuál es la factibilidad de la creación de una Escuela de Artes especializada en Bailes Urbanos en la ciudad de Quito?

3.1.2 Hipótesis

- La mayoría de las personas que desean desarrollarse como profesionales en el ámbito artístico, optan por carreras comunes por la falta de entidades educativas artísticas en el país.
- Los factores más importantes que toman en cuenta los consumidores para escoger una academia de baile es la metodología de enseñanza, la infraestructura y el precio.
- Los factores que más disgustan de las escuelas actuales es la falta de evaluación y seguimiento, la mala selección de docentes y la mezcla entre aficionados y profesionales.
- Los amantes de la danza urbana estarían interesados en una educación formativa ya que abre puertas para el ingreso a universidades extranjeras y genera mayor competitividad en el mercado laboral.
- Bailarines profesionales estarían dispuestos a especializarse en el género urbano porque es el estilo más rentable en el mercado nacional.
- Un título académico no es relevante dado que todo ingreso al mercado se lo hace mediante audiciones.

- La mejor ubicación para la escuela sería en la zona comercial de Quito y el medio de comunicación con mayor alcance serían las redes sociales.
- Los potenciales consumidores estarían dispuestos a pagar un precio mayor al de las escuelas tradicionales por una educación formativa.

3.1.3 Objetivos Específicos:

- Determinar si existe la demanda para el negocio y establecer el segmento o segmentos específicos a los cuales estará dirigido.
- Corroborar las características que debe tener el servicio, basado en las preferencias de los potenciales consumidores.
- Estimar el precio del servicio.
- Conocer cuál sería el canal de comunicación óptimo para llegar a los potenciales clientes.
- Determinar la zona geográfica de Quito donde se debería ubicar la escuela.

3.1.4 Análisis Cualitativo

3.1.4.1 Entrevista a Expertos

3.1.4.1.1 Entrevista 1

3.1.4.1.1.1 Entrevistado

Daniela Isch: Bailarina urbana profesional, con más de 10 años de experiencia especializada en géneros urbanos en Estados Unidos y Argentina. Dueña, directora y profesora del Estudio de Danza Urbana “Dancehood”.

3.1.4.1.1.2 Objetivo

Determinar cómo se estructura una escuela de formación integral urbana de bailarines, en cuestión a mallas académicas, horarios, instructores, infraestructura, ingreso, evaluación, y cuáles son los precios que se manejan en el mercado para este tipo de servicio.

3.1.4.1.1.3 Conclusiones

En la mayoría de las escuelas extranjeras especializadas en el género urbano, el curso tiene una duración de 2 a 3 años dependiendo el nivel de la certificación que se desea entregar. 2 años suele ser para salir como bailarín o intérprete profesional y 3 años si se lo enfoca a la docencia, cada año se puede dividir en dos semestres o 3 trimestres. En promedio se tiene una carga académica de 9 horas semanales y se pueden distribuir un aproximado de 6 o 7 asignaturas por periodo académico, tanto teóricas como prácticas. Los horarios se deben organizar dependiendo del público al cual que se va a dirigir el curso, porque si son personas que estudian en el colegio, en la universidad o trabajan, el horario deberá adaptarse para permitir realizar ambas actividades a la vez. Debido a esto, la mayoría de las academias tienen sus horarios en la noche y ocupan sólo 2 o 3 días de la semana para sus clases. El ingreso siempre se lo hace por medio de audición preparada e improvisada, y la evaluación se la hace como cualquier centro educativo bajo proyectos y exámenes con puntajes comprendidos del 1 al 10.

A razón de que no se maneja una jornada laboral completa, en el Ecuador a los instructores se los contrata por hora, los costos van entre 20 a 30 dólares la hora dependiendo la trayectoria del bailarín. En cuestión a infraestructura es importante contar con salas adaptadas para la actividad con ventilación, aislamiento acústico, suelo especial que permita adherencia y amortigüe impactos, con espejos amplios, buen sistema de audio, baños y vestidores.

El precio que se cobra en las escuelas urbanas (no formativas) existentes en el Ecuador es de un aproximado de 50 dólares de matrícula y 150 dólares mensual por el acceso a todas las clases, que es lo más parecido al servicio que se piensa ofrecer y en el exterior en escuelas de formación integral en promedio el valor de la matrícula es de 60 dólares por periodo académico, el valor del derecho de audición es de 30 dólares y la mensualidad es de 120 dólares. Estos valores no incluyen uniforme que muchas veces es obligatorio.

La demanda de estudiantes en las escuelas tradicionales aumenta en promedio un 6 por ciento anual, sin tomar en cuenta los meses de vacaciones donde existen grandes aumentos que duran uno o dos meses. Finalmente, en la apertura de una escuela tradicional de baile ingresan un promedio de 40 a 50 estudiantes dependiendo la comunicación previa realizada.

3.1.4.1.2 Entrevista 2

3.1.4.1.2.1 Entrevistado

Karen Montero: bailarina profesional por más de 8 años, coreógrafa y bailarina de grandes artistas nacionales e internacionales. Dueña y directora de la Escuela de Danza Urbana “Feeling Dance Crew” y profesora de la Universidad de las Américas.

3.1.4.1.2.2 Objetivo

El objetivo de esta entrevista es conocer la receptibilidad del género urbano en el Ecuador y la importancia que tiene una formación integral para los bailarines profesionales.

3.1.4.1.2.3 Conclusiones

El género urbano ha tenido un gran impacto en los bailarines ecuatorianos, dado que ha abierto puertas en el mercado laboral para este tipo de artistas, en especial porque muchos de los cantantes comerciales en Latinoamérica pertenecen a este género y han ganado gran popularidad en los últimos años, generando plazas en conciertos, lanzamientos de marcas, publicidad, *reality* shows y otros tipos de eventos. Lo que ha obligado a muchos bailarines profesionales especializados en otros estilos como el clásico, contemporáneo, tropical, entre otros, a expandir sus conocimientos a la danza urbana para poder ser competitivos en el mercado, y también ha llamado la atención de niños y jóvenes que desean ingresar al mundo del arte.

La formación integral para los bailarines es fundamental, porque enseña a educar y controla el cuerpo, a sentir e interpretar la música y permite avanzar y medir el progreso constantemente, generando así una mejora continua. Lamentablemente en el Ecuador existen sólo dos instituciones dedicadas a esto, el BEC con muchos años de experiencia y la EIFA que recién está comenzando, sin embargo, los dos tienen como eje central el Ballet, Contemporáneo y Jazz. Lo que ha generado que artistas que desean profesionalizarse en el género urbano con este sistema educativo deban salir del país a escuelas especializadas en este estilo, pero debido al alto costo de estudiar en el exterior, la mayoría debe optar por otros estilos o en el peor de los casos optar por carreras comunes que no reflejan su pasión.

3.1.4.2 Grupo Focal

3.1.4.2.1 Participantes

El grupo focal se lo realizó a 10 personas entre los 16 y 24 años, 6 mujeres y 4 hombres de la ciudad de Quito, del sector norte y centro norte de la ciudad. El grupo incluye personas que toman o han tomado clases de cualquier estilo de danza por más de un año.

3.1.4.2.2 Objetivo

Comprender que piensan los bailarines de la situación actual del país en el ámbito de la danza, la importancia de un título académico que avale sus conocimientos, si estaría interesados en asistir a una escuela formativa de danza y que factores llamaría más su atención.

3.1.4.2.3 Conclusiones

Todos los participantes coincidieron en que la danza en el Ecuador sigue siendo vista como si fuera un pasatiempo y no hay muchas oportunidades para desarrollarla como profesión, por lo que 6 de ellos han optado por seguir carreras un poco más tradicionales. Por otro lado 8 de los 10 consideran que un título académico en esta área no posee mayor relevancia porque siempre se deben

realizar audiciones o castings para trabajar como bailarines profesionales, los otros 2 concuerdan con dicha afirmación, pero indican que sería interesante tener un título por reconocimiento. También 3 de ellos comentaron que ya han estudiado en escuelas formativas de danza en el exterior y concluyen que, por precios similares a las escuelas no formativas de aquí, han podido formarse de manera integral en diferentes estilos y esto les ha abierto muchas puertas en el mercado laboral ecuatoriano porque los volvió más competitivos. Además, todos acordaron que lo que les faltan a las escuelas de danza en el país es una mejor selección de los profesores, hacer seguimiento a los estudiantes y permitir que progresen constantemente, porque al ser las mismas clases sin diferenciación de niveles llega un punto donde ya no ven ningún avance en su aprendizaje y deciden retirarse. Por otro lado, el 90% cree que con la ola de extranjeros que llegaron al Ecuador últimamente, se ha vuelto indispensable obtener una mejor formación para no quedar desplazados. Finalmente, todos están de acuerdo con que si asistirían a la escuela propuesta siempre y cuando cumplan con todas las características ofrecidas como: aulas amplias, estacionamiento, piso adecuado, ventilación, entre otros, y filtre el ingreso de personas que solo toman clases de baile por diversión o pasatiempo para generar un ambiente competitivo que les exija a sí mismos mejorar continuamente.

3.1.5 Análisis Cuantitativo

3.1.5.1 Encuesta (Anexo 11)

3.1.5.1.1 Muestra

Para fines académicos se realizó 50 encuestas a personas entre 15 y 24 años que han estudiado baile por más de un año, que residen en el sector norte y centro norte de la ciudad de Quito, y que poseen un ingreso familiar mínimo de 1.000 dólares mensuales.

3.1.5.1.2 Objetivo

Definir el grado de interés de los bailarines hacia una escuela formativa de danza urbana, las características, precio, forma de comunicación y ubicación, entre otros factores que preferirían para este tipo de servicio.

3.1.5.1.3 Conclusiones

Como se señaló anteriormente los encuestados son personas que han recibido clases de baile por más de un año, de los cuales el 44% se han dedicado de manera prioritaria al Baile Urbano, el 20% al Ballet, el 18% a Ritmos Tropicales y el 18% restante distribuido en otros estilos. A pesar de que para algunos el baile urbano no ha sido prioritario el 62% lo ha practicado alguna vez y el 18% no lo ha hecho, pero estaría interesado en hacerlo, sumando así un 80% de encuestados interesados en dicho estilo.

El 80% de encuestados consideran importante que una escuela de danza trabaje con mallas académicas, evaluaciones y control del progreso de los alumnos. El 48% definitivamente asistiría a una escuela con estas especificaciones y el 28% posiblemente lo haría.

En cuestión a la ubicación, el 76% de los encuestados considera que la escuela debería ubicarse en la zona comercial del norte y centro norte de Quito. Además, el 64% consideran que un valor agregado que se le podría dar a la escuela son los convenios con teatros para presentaciones y con empresas para ofertas laborales. Para un mejor análisis se obtuvieron índices de correlación (Anexo 12), donde se tomaron en cuenta los valores más relevantes (sombra amarilla), en otras palabras, las preguntas que tenían una mayor relación directa o indirecta de variación entre sí.

A partir de dicho análisis se establecieron tablas de contingencia donde se pudo obtener los siguientes resultados:

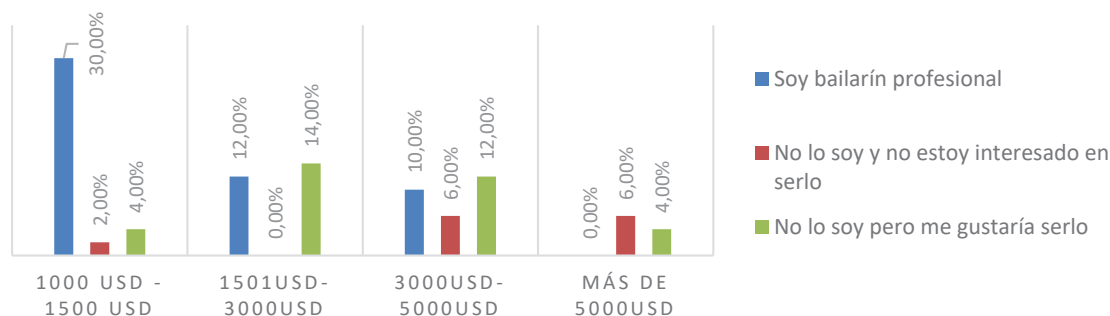


Figura No. 1: “Ingresos Familiares” vs “Interés por ser bailarín profesional”

En la Figura No. 1 se observa que la mayor población de bailarines profesionales (personas que perciben ingresos por la prestación de sus servicios como bailarines), se presenta en un estrato familiar de ingresos entre \$1.000 y \$1.500 correspondiente al 30% de los encuestados; marcándose una relación inversa entre el nivel de ingresos familiares y la población de bailarines profesionales.

También se evidencia que la indiferencia respecto al baile como profesión aumenta conforme al nivel de ingresos familiares de los encuestados. Por otro lado, la intención de convertirse en bailarín profesional se concentra en los encuestados pertenecientes a familias con ingresos medios con un 26%.

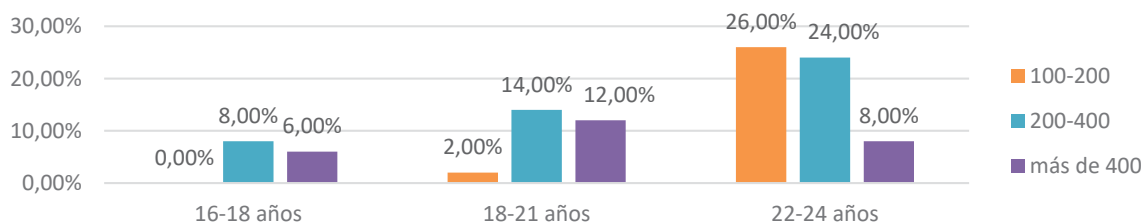


Figura No. 2: “Edad” vs “Precio a pagar mensualmente por el servicio”

La Figura No. 2 muestra que los encuestados por debajo de los 21 años estarían dispuestos a pagar entre \$200 y \$400 mensualmente por la escuela de baile

mientras que las personas entre 22 y 24 años estarían dispuestas a pagar entre \$100 y \$200. Otro dato importante obtenido es que el 52% de los encuestados estaría dispuesto a pagar de \$60 a \$80 de matrícula semestralmente y 20% de \$80 a \$120.

Finalmente, en la Figura No. 3 se puede visualizar que los encuestados entre 16 y 18 años prefieren conocer sobre el servicio mediante eventos y ferias en colegios y universidades, los encuestados entre 19 y 24 años prefieren las redes sociales. Pero existe un 24% de personas entre 22 y 24 años que preferirían las demostraciones en lugares públicos. Es importante resaltar que otras opciones para los encuestados fueron: Televisión o Radio, Volantes o Vallas Publicitarias, pero nadie optó por ellas.

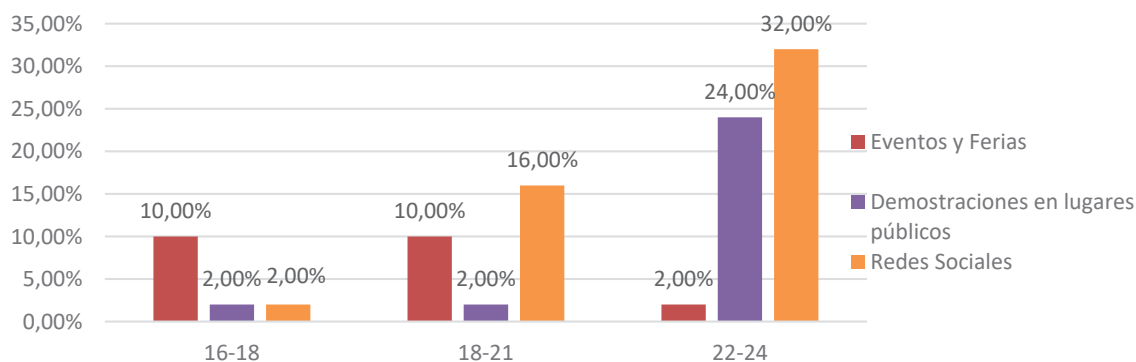


Figura No. 3: “Edad” vs “Medio de comunicación preferido para el servicio”

3.1.6 Conclusiones

- En el país existen escasas instituciones de danza con enfoque formativo y su centro de enseñanza son los estilos clásicos, debido a esto las personas que desean desarrollarse en el área deben escoger carreras tradicionales o salir del país para formarse en organizaciones extranjeras.
- El baile urbano ha llamado la atención tanto de bailarines profesionales con experiencia, por las puertas que abre en el mercado laboral, como niños y adolescentes que desean practicarlo debido a la popularidad de su música.

- Los factores que disgustan de las existentes escuelas a los bailarines son la falta de seguimiento y evaluación a los estudiantes, limitando el progreso y provocando un estancamiento que no permite el desarrollo profesional, también, la mala selección de docentes y la mezcla de aficionados con profesionales, lo cual evita la competitividad y la mejora continua.
- El objetivo de optar por una educación formativa en danza es tener mayor acceso al mercado laboral y ser más competitivo, dado que, a mayor capacitación, mejores audiciones y más oportunidades. En este sentido un título académico no es relevante.
- Una carrera formativa en danza tiene una duración de 2 a 3 años divididos por semestres con una carga de 6 a 7 materias por periodo distribuido en 9 horas semanales donde se incluyen conocimientos teórico y prácticos, y el ingreso se lo hace mediante audición preparada e improvisada.
- En una escuela formativa de danza los factores más importantes son: la infraestructura, que incluye salas adaptadas para la actividad con ventilación, aislamiento acústico, suelo especial que permita adherencia y amortigüe impactos, con espejos amplios, buen sistema de audio, baños, vestidores y estacionamiento. La metodología de enseñanza mediante mallas académicas, evaluaciones y seguimientos. Además, los potenciales consumidores consideran que convenios con teatros y empresas podría darle un valor agregado.
- Los precios de servicio similares al ofertado en el extranjero son de \$120 mensuales \$60 de matrícula y \$30 por derecho de audición, pero dado que sería un servicio único en el país y que las escuelas no formativas ya cobran estos montos. Los potenciales consumidores estarían dispuestos a pagar entre \$60 a \$80 de matrícula por periodo académico y \$200 a \$400 por mensualidad, especialmente los de 16 a 21 años edad y en menor porcentaje los de 22 a 24 años.

- La demanda en las escuelas tradicionales de baile urbano tiene un crecimiento promedio de un 6% anual y al abrir sus puertas ingresa un promedio de 40 a 50 estudiantes.
- La mejor zona para la ubicación de la escuela sería la zona comercial del norte o centro norte de la ciudad para el mejor acceso de los interesados.
- Finalmente, el medio por el cual los potenciales consumidores desearían recibir información del servicio sería mediante ferias en colegios y universidades para personas con menos de 18 años, y mediante redes sociales y demostraciones en lugares públicos para personas de 19 a 24 años.

4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

El entorno donde se desarrollará el proyecto se considera una oportunidad debido al apoyo que existe de parte del gobierno y entidades privadas hacia los nuevos emprendimientos y para las instituciones que promuevan el arte en el país. También, la implementación de diversas políticas que buscan un mayor crecimiento económico aumenta el poder adquisitivo de las familias y permite que puedan acceder a servicios como el propuesto. Además, con el pasar de los años, el tiempo que dedican las personas a la capacitación y a la cultura ha ido incrementándose, creando una demanda para instituciones de formación artística. Por otro lado, los altos índices de accesibilidad a la tecnología del país facilitan la comunicación del negocio con los clientes y potenciales clientes, dado que esta se vuelve más precisa y menos costosa, permitiendo llegar al segmento seleccionado de manera específica.

Adicionalmente, la industria de la enseñanza artística se considera atractiva para ingresar. En primer lugar, dado que existen un excedente de docentes capacitados para que puedan impartir las clases, permitiendo que la empresa pueda conseguir personal altamente calificado a bajos costos. También, existen la disponibilidad de

los equipos requeridos para el giro de negocio y pocos se importan desde países vecinos, pero se podrían fabricar en el país sin mayor problema. Además, existe una alta tendencia por parte de los clientes de preferir la calidad antes que el precio, lo cual implica que el negocio podrá ingresar al mercado con precios altos, si el servicio supera las expectativas de los clientes. Finalmente, la industria se encuentra en pleno auge y tiene un crecimiento acelerado y continuo, lo cuál genera que el mercado se siga ampliando dando cavidad a nuevos entrantes, y la diversidad de enfoques y objetivos que tienen las empresas actuales de la industria permite que el mercado no este saturado y que aún haya necesidades por satisfacer, que pueden ser atacadas por el proyecto en cuestión.

Complementando con el análisis del cliente, se concluye que actualmente existe una demanda insatisfecha que podría ser abarcada por el negocio propuesto. Esto debido a que bailarines profesionales de diferentes estilos tienen un alto interés en el género urbano, dado que están conscientes de la importancia que este ha ganado en el mercado laboral, por el gran crecimiento de la industria musical nacional, por el interés de artistas internacionales en el país y la necesidad de bailarines para sus eventos y por la vinculación del baile al área comercial. También, jóvenes que desean ingresar al mundo artístico, han optado por escoger este estilo, debido a la gran popularidad que tiene.

Además, la escuela propuesta buscará solucionar la notable inconformidad que existe de parte de los estudiantes con la metodología de enseñanza de las escuelas de baile existentes en el país, por lo limitantes que son en base al crecimiento profesional y también, será una alternativa más económica para los bailarines que invierten en escuelas extranjeras por falta de capacitación que cumpla sus expectativas en el país.

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia seleccionada para la Escuela de Artes especializada en Bailes Urbanos será la de enfoque, dado que es un servicio totalmente nuevo en la ciudad y en el país; atiende a un segmento bastante reducido y específico, el cual comprende personas que tengan experiencia en la danza urbana y que quieran educarse formalmente en este estilo. Adicionalmente, se conoce que actualmente las escuelas tradicionales no formativas no están atendiendo dicho segmento ni tienen interés en hacerlo dado que su fin es la recreación. Por lo cual, es la mejor estrategia para el proyecto.

5.2 Mercado Objetivo

Tabla No. 3: Segmentación de Mercado

SEGMENTACIÓN	DESCRIPCIÓN	SUBDESCRIPCIÓN	%PARCIAL	%TOTAL	POBLACIÓN TOTAL	
Geográfica	Ecuador			100%	16.741.685	
	Pichincha			18,30%	3.063.728	
	Quito			86,33%	2.644.917	
	Administración Zonal	La Delicia		16,00%	59,00%	1.560.501
		Calderón		7,00%		
		Tumbaco		7,00%		
Manuela Saenz			10,00%			
Eugenio Espejo			19,00%			
Demográfica	Edad	Entre 15 y 24 años		18,70%	291.814	
	Estrato Social	Estrato B	11,20%	34,00%	99.217	
		Estrato C+	22,80%			
Psicográficas	Actividades	Participación en Actividades de Arte y Cultura		24,00%	23.812	
		Participación en Artes Escénicas		11,00%	2.619	
		Participación en Actividades de Danza		60,00%	1.572	

Adaptado de: Country Meters, 2017; INEC, Instituto de la Ciudad de Quito, 2010; Subsecretaría de Artes y Creatividad, 2014; INEC, Resultados Censo 2010, 2010.

Para la Escuela formativa de Danza Urbana se realizó una segmentación con variables geográficas, demográficas y psicográficas. Se seleccionó las

administraciones zonales “La Delicia”, “Calderón”, “Tumbaco”, “Manuela Sáenz” y “Eugenio Espejo” porque comprenden los barrios del norte y centro norte de Quito, y barrios que tienen fácil acceso al lugar donde estará ubicada la escuela, tomando en cuenta que será el único servicio con sus características en la ciudad y personas de las afueras pueden estar interesadas en asistir. También se seleccionó edad de 15 a 24 años porque en estos rangos se encuentran jóvenes que podrían interesarse en el desarrollo profesional de la danza y también bailarines profesionales que deseen especializarse en el género urbano. Se seleccionó los estratos B y C+ porque en la investigación de mercados se visualizó que las personas con ingresos muy altos tienen un bajo interés en el baile profesional, mientras que las personas de un nivel económico medio y medio alto tienen un alto interés. Por otro lado, los estratos más bajos no poseen el poder adquisitivo para pagar el servicio. Finalmente, se usó como filtro, las personas que se dedican a actividades artísticas o culturales, en especial a las artes escénicas y siendo más específicos, a las actividades de danza, por la razón de que es el área donde se desarrollará el servicio. Como resultado se obtuvo que el negocio tiene un mercado meta de 1.572 personas como se puede observar en la Tabla No. 3.

5.3 Propuesta de valor

Tomando en cuenta que la Escuela de Artes especializada en Bailes Urbanos sería un servicio único en la ciudad, la estrategia seleccionada sería más por más, ya que tendría un precio mayor a las escuelas tradicionales no formativas existentes, pero ofrecería un valor agregado muy relevante, que es la metodología de enseñanza formativa.

Mediante una metodología educativa debidamente estructurada con mallas curriculares, periodos académicos, materias teóricas y prácticas, niveles, evaluaciones y proyectos se permitirá que los estudiantes que ingresen puedan realizar un curso integral en danza urbana que involucre un constante progreso en su habilidad y que les permita después de 3 años de formación, salir con los

conocimientos sólidos para coreografiar, interpretar y enseñar danza urbana. Ofreciendo un valor más significativo para los bailarines que las escuelas tradicionales.

5.4 Mezcla de Marketing

5.4.1 Producto

5.4.1.1 Atributos

El servicio ofrecido para los futuros estudiantes consiste en un curso de Baile Urbano con orientación en Docencia y Composición, con una duración de 6 semestres incluido las prácticas pre profesionales y la presentación final para su graduación.

Tabla No. 4: Plan de Estudios

Semestre 1	Semestre 2	Semestre 3	Semestre 4	Semestre 5	Semestre 6
Historia de la Danza 2	Expresión y Presencia Escénica 2	Uso de Espacio 2	Freestyle 2	Pedagogía 2	Training 2
Improactuación 1	Improvisación 1	Composición Coreográfica 1 1	Composición Coreográfica 2 1	Prácticas Preprofesionales 1	Show de Graduación 1
Apreciación Musical 2	House 2	Hip Hop 1 2	Hip Hop 2 2	Breaking 1 2	Breaking 2 2
Capacidad Física y Cardiovascular 1	Flexibilidad, Elasticidad y Fuerza 1	Slow Motion 1	Danza Aérea 1 1	Danza Aérea 2 1	Fusion Style 1
Danza Clásica 1	Claqué 1	Dancehall 1	Reggaetón 1	Comercial Dance 1	Comercial Dance 2 1
Contemporáneo 1	Técnica Graham 1	Popping 1	Locking 1	Krump 1	Boogaloo 1
Jazz Musical 1	Jazz Lírico 1	Modern Jazz 1	Jazz-Funk 1	Vogue 1	Waacking 1

Los números junto a las asignaturas indican la carga horaria semanal.

Las asignaturas podrán ser cursadas siempre y cuando se haya aprobado la materia previa, visualizando de izquierda a derecha en el plan de estudios.

La escuela contará con un plan de estudios distribuido en 6 semestres, como se puede visualizar en la Tabla No. 4, contará con 7 materias semestrales, entre teóricas y prácticas, comenzando con las más fundamentales para cualquier estilo de danza y aumentando su dificultad y especialización en el género urbano al avanzar en el curso.

En las materias prácticas, las clases serán evaluadas con una nota comprendida entre 1 y 10 cuyo promedio total equivaldrá al 70% de la nota final de la asignatura y al finalizar el semestre, el estudiante deberá presentar una coreografía de su autoría, que involucre los conocimientos adquiridos durante el semestre. Esta será calificada de igual manera con un puntaje de 1 a 10 y tendrá una equivalencia del 30% de la nota final de la materia. Sumando así el 100% de la calificación.

En el caso las materias teóricas, el 70% de la nota corresponderá al promedio de todas las tareas, investigaciones o proyectos que el docente considere pertinentes y el 30% a un examen final que abarque todos los conocimientos impartidos durante el semestre. Para poder aprobar la materia los estudiantes deberán obtener una nota final de 7 sobre 10, caso contrario deberán repetirla en el semestre próximo.

Los horarios serán en días laborables en la noche a partir de las 18:00 horas hasta las 21:00 horas, con una carga de 3 horas diarias, 3 días a la semana, los lunes, miércoles y jueves como se observa en el Anexo 13, con el fin de dar oportunidad a los alumnos que trabajen o estudien en colegio o universidad.

En el quinto semestre los estudiantes deberán empezar a realizar sus prácticas pre profesionales, en total deberán sumar 100 horas, para esto la escuela brindará la oportunidad para que los alumnos mejores puntuados en promedio durante sus semestres previos puedan hacerlas en la misma institución dando clases en las materias de “Jazz Musical”, “Jazz Lírico” y “Modern Jazz” de primero, segundo y tercer semestre respectivamente. Para el quinto semestre de funcionamiento se contratará 3 pasantes para que atiendan dichas materias, en sexto igualmente 3 pasantes, y a partir del séptimo semestre de funcionamiento se agregará un pasante más por semestre hasta llegar a noveno, donde se mantendrá el cupo definitivo de 6 pasantes por semestre, esto debido a que se incorporará un nuevo paralelo para cada curso paulatinamente (Ver Anexo 14). Los alumnos solo podrán cubrir un 20% de su total de pasantías con esta metodología. Para completar las pasantías de los

alumnos que trabajaron en la escuela, al igual que para los estudiantes que no obtuvieron dichos cupos, podrán hacerlas en otras instituciones ajenas a la escuela, estas pueden ser escuelas formativas o no, grupos de performance, entre otros. Siempre y cuando se presente evidencia tales como fotos, videos, cartas del empleador, entre otros; donde se visualice que se realizó una actividad que involucró los conocimientos adquiridos en clases. Además de esto el coordinador académico hará un estudio de la pasantía previa a su aprobación.

Finalmente, para su graduación, los alumnos deberán organizar un show final en cualquiera de los estilos aprendidos durante la carrera, este podrá ser individual o en grupo y se lo hará en un teatro donde asistirán los familiares de los futuros graduados, autoridades de la escuela, dueños de empresas de eventos y performance, estudiantes en general y un comité de graduación conformado por 3 profesores de la escuela que calificarán la puesta en escena puntuando con valores de 1 a 10. En el caso de obtener un puntaje igual o mayor a 7 al promediar las notas de los docentes, la persona se graduará del curso y se le entregará un certificado de la escuela que valide sus conocimientos, en el caso de obtener una calificación menor, el estudiante tendrá un plazo de 6 meses para presentar un nuevo show y poder graduarse.

El mismo día de la ceremonia, se hará la entrega de un reconocimiento al graduado con el puntaje más alto en promedio a lo largo de su carrera. Este constará de una beca para una certificación de un año en "*Millennium Dance Complex*", la escuela de danza urbana más reconocida a nivel mundial y de donde han salido los bailarines oficiales de artistas como *Jason Derulo*, *J Balvin*, *Usher*, *Justin Timberlake*, entre otros. Esta tendrá un costo de 8.500 dólares para la escuela, a parte se entregará un monto de 6.000 dólares al beneficiario para su manutención en el exterior, sumando un valor de 14.500 dólares.

5.4.1.2 **Branding**

El nombre de la Institución será “*Bambaataa*” en honor a una de los 3 padres del género urbano: “*Afrika Bambaataa*”, quien fue uno de los “*DJs*” que introdujo los “*break beats*” a la música, y esto dio origen a los primeros ritmos urbanos como el hip hop, el cual se introdujo en la cultura de las pandillas de *Bronx, New York* y permitió que se extendiera por todo Estados Unidos. (Wikipedia, s.f.) Bajo el nombre estará la descripción “Escuela Formativa de Danza Urbana” con el objetivo de que no exista confusión con las escuelas tradicionales no formativas ya existentes.

El logo es una “B” mayúscula, dado que es la primera letra del nombre de la escuela, también dentro de sus trazos contiene todas las letras que forman el nombre “Bambaataa”, además junto a la letra se encuentra la figura de una persona realizando una pose representativa de la danza urbana.

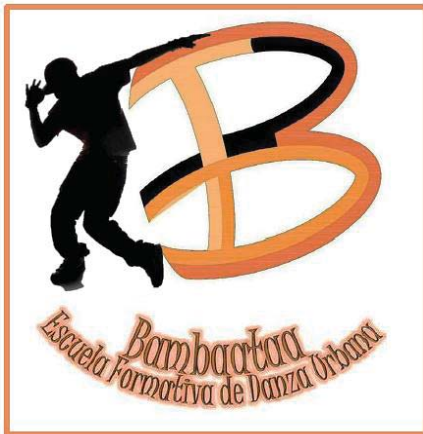


Figura No. 4: Logo del negocio

Los colores usados en el logo serán tonos de anaranjado y negro. Dado que el color naranja en marketing se relaciona con la creatividad, la vitalidad y la diversión, que son algunos de los factores que engloba la danza urbana y el negro porque es sinónimo de exclusividad, elegancia y seriedad; que son características del servicio que se desea transmitir a los potenciales clientes. (Entrepreneur, 2011)

Como tipografía se ha escogido la letra “*Juice ITC*”, dado que es dinámica, creativa y juvenil, lo que permite captar la atención del público al cual está dirigido el negocio.

5.4.2 Precio

5.4.2.1 Costo de Venta

Tabla No. 5: Costo del Servicio

PERIODO ACADÉMICO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mano de obra directa	\$ 665,00	\$ 1.454,97	\$ 2.093,60	\$ 2.373,46	\$ 2.677,65	\$ 3.079,06	\$ 3.663,05	\$ 4.338,90	\$ 4.918,25	\$ 5.196,87
Costos indirectos	\$ 691,40	\$ 756,35	\$ 864,21	\$ 968,23	\$ 1.704,03	\$ 1.768,30	\$ 1.898,02	\$ 1.964,44	\$ 2.053,51	\$ 2.131,64
(+)Mano de obra indirecta	\$ 514,10	\$ 514,10	\$ 554,54	\$ 554,54	\$ 1.196,34	\$ 1.196,34	\$ 1.254,20	\$ 1.254,20	\$ 1.270,62	\$ 1.270,62
(+) Gastos CIF	\$ 125,00	\$ 173,62	\$ 224,30	\$ 272,21	\$ 323,23	\$ 370,76	\$ 425,88	\$ 475,56	\$ 531,48	\$ 581,63
(+)Depreciaciones y Amortizaciones	\$ 51,90	\$ 68,63	\$ 85,37	\$ 141,48	\$ 184,47	\$ 201,20	\$ 217,94	\$ 234,67	\$ 251,41	\$ 279,40
COSTOS DE SERVICIOS VENDIDOS	\$ 1.356,40	\$ 2.211,32	\$ 2.957,81	\$ 3.341,69	\$ 4.381,68	\$ 4.847,36	\$ 5.561,07	\$ 6.303,34	\$ 6.971,76	\$ 7.328,51

Para calcular el costo del servicio se tomó en cuenta todos los costos necesarios para poder brindar las clases de baile a los estudiantes. Entre esos están: la mano de obra directa que son los profesores y las capacitaciones de los mismos que se realizarán una vez al año a partir del segundo año de funcionamiento, también se toma en cuenta la mano de obra indirecta, donde se considera al personal de mantenimiento que limpia las salas antes y después de cada clase y los suministros que utilizan para su actividad, el precio de la aplicación de música “*Soundtrack your brand*” que estará descargada en todas las laptops de las aulas para que profesores y estudiantes tengan acceso a música ilimitada de manera legal, y finalmente, la depreciación de los equipos y enseres que apoyan directamente a la clase como son los espejos, parlantes, aire acondicionado, pufs, aros acrobáticos, antenas “*silks*” y laptops. Al incluir todos estos rubros queda un costo de servicio mensual de 1356,40 dólares para el primer semestre. En la Tabla No. 5 se puede observar como varía el costo mensual del servicio en cada semestre dado el aumento de estudiantes.

5.4.2.2 Fijación de Precio

Considerando que el servicio es único en la ciudad de Quito, la estrategia de entrada seleccionada será la de fijación de precio basado en el valor. Para definir el precio se tomó en cuenta el análisis del cliente donde los potenciales consumidores estaban dispuestos a pagar un precio alto por el factor diferenciador que tiene el servicio. Como se pudo apreciar en la Figura No. 2 el 46% de los consumidores estaba dispuesto a pagar entre 200 y 400 dólares mensuales por el servicio, pero también se toma en cuenta que un 28% estaba dispuesto a pagar entre 100 y 200 dólares especialmente los mayores a 21 años. Consolidando estos datos se establecerá como mensualidad un valor de 200 dólares para poder abarcar la mayor cantidad de mercado.

Para establecer el valor de la matrícula y el derecho de audición se aplicará la misma estrategia de fijación de precio basado en el valor. Analizando la percepción del cliente, el valor de la matrícula se fijará en 80 dólares, que se encuentra entre los rangos obtenidos en la encuesta con un 52% de aceptación, y el derecho de audición se fijará en 20 dólares para que exista buena receptibilidad por parte de los interesados.

Tabla No. 6: Ingresos y gastos de ceremonia de graduación por promoción.

PROMOCIÓN	1RA	2DA	3RA	4TA
Precio Derecho Graduación	36	37	38	39
Precio Entrada Invitados Adicionales	21	22	23	24
Capacidad Teatro	80	100	100	100
(-) # Graduados	10	14	15	16
(-) Funcionarios y Empresarios Invitados	10	10	10	10
(=) Cupos para Invitados Adicionales	60	76	75	74
INGRESOS TOTALES DEL EVENTO	\$ 1.620,00	\$ 2.190,00	\$ 2.295,00	\$ 2.400,00
Ingreso por Derecho Graduación	\$ 360,00	\$ 518,00	\$ 570,00	\$ 624,00
Ingreso por Entradas	\$ 1.260,00	\$ 1.672,00	\$ 1.725,00	\$ 1.776,00
COSTOS TOTALES DEL EVENTO	\$ 784,00	\$ 1.040,00	\$ 1.080,00	\$ 1.120,00
Alquiler del Teatro	\$ 160,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00
Bocaditos y Brindis	\$ 224,00	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00
Suministros	\$ 50,00	\$ 70,00	\$ 75,00	\$ 80,00
Togas, Estolas y Birretes	\$ 350,00	\$ 490,00	\$ 525,00	\$ 560,00
GANANCIA OBTENIDA	\$ 836,00	\$ 1.150,00	\$ 1.215,00	\$ 1.280,00
MARGEN	52%	53%	53%	53%

A partir del tercer año después de inaugurada la escuela se graduará la primera promoción, donde la escuela deberá incurrir en gastos para la ceremonia donde se realizarán las presentaciones finales de los estudiantes. Analizando la proyección de alumnos esperada (Anexo 15), se han establecido los costos expuestos en la Tabla No. 6. Estos serán cubiertos por la venta de entradas al evento y por los derechos de graduación cobrados a los estudiantes.

Para establecer los precios de ambos rubros se usará la estrategia de fijación de precio basado en la competencia, dado que son precios que se usan en instituciones extranjeras, obteniendo un margen aproximadamente del 50%.

Por lo tanto, para el inicio del proyecto, se definió 30 dólares como precio para el derecho de graduación y un valor de 15 dólares para la entrada del evento, estos montos se ven afectados por la inflación prevista de 1,38% anual, y para la graduación de la primera promoción que se da en el mes 38 es de 36 y 21 dólares respectivamente, sumando así un ingreso de 1.620 dólares, y obteniendo un margen de 836 dólares.

Tabla No. 7: Precios

SERVICIO	VALOR	FRECUENCIA DE PAGO
Colegiatura	\$ 200,00	Mensual
Matrícula	\$ 80,00	Semestral
Derecho de Audición	\$ 20,00	1 sola vez al iniciar el curso
Derecho de Graduación	\$ 30,00	1 sola vez al terminar el curso
Entrada Ceremonia de Graduación	\$ 15,00	1 sola vez para invitados al terminar el curso

En la Tabla No. 7 se puede visualizar el resumen todos los precios que manejará la escuela en un inicio y que se irán ajustando semestralmente acorde a la inflación.

En el caso de que la demanda sea menor a la proyectada o ingrese al mercado una competencia directa, se ha seleccionado como estrategia de ajuste de precio la fijación de precio de descuento en efectivo, que busca reducir los precios a las

personas que adquieran el servicio dentro de fechas específicas. Para esto, se seleccionará el último fin de semana de los meses de inscripciones en los cuales las ventas hayan bajado para disminuir el precio de la audición en un 50% para motivar a las personas que aún no ha tomado una decisión. En valores de colegiatura y matrícula no se realizará ninguna disminución de precio, ya que esto desprestigiaría la imagen que se quiere dar de la empresa.

5.4.3 Plaza

5.4.3.1 Estrategia de Distribución

Debido a que es un servicio único en el mercado y su ingreso se lo hace mediante audición, se ha seleccionado la estrategia de distribución exclusiva, de esta manera la venta del servicio sólo se la podrá realizar directamente en la escuela y se deberá pasar el filtro de la audición para poder ingresar definitivamente. Generando así un sentido de pertenencia a un grupo selectivo por parte de los clientes que logren ingresar.

5.4.3.2 Tipo de Canal

El canal de distribución es directo, ya que no existirá ningún tipo de intermediarios entre la escuela y el cliente final.

5.4.3.3 Punto de Venta

En un inicio la escuela estará ubicada en el sector Bellavista, en una casa con 480 metros cuadrados de construcción distribuido en tres plantas. Cuenta con cinco baños, áreas sociales, cinco dormitorios, estacionamiento con capacidad de 3 autos y cerca a parqueaderos públicos y espacios de "Zona Azul". La distribución de los espacios se puede apreciar en la Tabla No. 8 (Santoliva, 2017), cada aula tendrá una capacidad máxima de 30 estudiantes y contará con una laptop donde los mismos tendrán acceso a toda la música que requieran para bienes académicos de manera legal. Posteriormente, para el cuarto semestre de funcionamiento, debido a

la falta de espacio para aulas y áreas de esparcimiento, se trasladará la institución a un edificio ubicado en el sector del Batán Alto con 1.480 metros cuadrados de construcción, distribuidos en 3 pisos, todos los espacios poseen porcelanato (piso de mayor semejanza al requerido para el baile), también cuenta con 11 medios baños, 18 parqueaderos cubiertos, jardín, bodega, “lobby”, guardianía 24 horas, control de acceso, citofonía y generador eléctrico. A parte, posee espacio de “Zona Azul” a sus alrededores y tomando en cuenta que el horario de las clases es en la noche, no existiría inconveniente con el espacio para estacionamiento. El inmueble inicial tendría un valor de arriendo de 1,800 dólares mensuales y el inmueble futuro un valor de 8.000 dólares mensuales, ambos precios se ajustarán anualmente con el índice de inflación. (Remax Futuro, 2017)

La distribución actual del edificio está con paredes de “gypsum”, por lo cual se usará el mismo material para la adecuación al momento de trasladar las instalaciones. Esta adecuación tendrá un costo de 1.570 dólares incluidos los materiales y la instalación. (Ver Anexo 16)

Tabla No. 8: Distribución del espacio físico

DISTRIBUCIÓN DE CAMPUS INICIAL			DISTRIBUCIÓN DE NUEVO CAMPUS		
ESPACIO	ÁREA (m2)	DETALLE	ESPACIO	ÁREA (m2)	DETALLE
Área Total	480		Área Total	410	
Área Cubierta	480		Área Cubierta	1.480	
Subsuelo	160		Subsuelo	370	
Estacionamiento	148	3 vehículos	Estacionamiento Subterráneo	370	18 vehículos
Bodega	12		Primera Planta	410	
Primera Planta	160		Sala de Espera y Cubículo de Secretaría General	50	
Sala de Espera y Cubículo de Secretaría General	12		Sala Reuniones	20	
Sala Reuniones	12		Oficina Adminstrador	24	
Oficinas	18		Oficina Director Académico	24	
Aulas Prácticas	104	2 aulas (52m2)	Aulas Prácticas	160	2 aulas (80m2)
Baño	6	2 baños	Aula Teórica	60	
Gradas y descansos	8		bodega	18	
Segunda Planta	160		jardin	40	
Aulas Prácticas	104	2 aulas (52m2)	baños	6	3 baños
Aula Teórica	30	1 aula	Gradas y descansos	8	
baños	18	3 baños	Segunda Planta	370	
Gradas y descansos	8		Aulas Prácticas	350	5 aulas(70m2)
			Baños	12	4 baños
			Gradas y descansos	8	
			Tercera Planta	370	
			Aulas Prácticas	350	5 aulas(70m2)
			Baños	12	4 baños
			Gradas y descansos	8	

Las salas se irán equipando en base al incremento de paralelos y de alumnos. Pero siempre se contará con el mismo número de paralelos que de aulas adecuadas. A parte, desde el primer semestre estará adecuada un aula para asignaturas teóricas y un aula práctica extra, en el caso de que los alumnos requieran ensayos adicionales o prácticas para sus presentaciones de fin de curso, también el resto de las aulas podrán ser reservadas fuera de los horarios de clase. Todas las reservas se deberán hacer mediante la página web de la escuela con 24 horas de anticipación.

La venta de cualquiera de los servicios estipulados en la Tabla No. 7 se la hará única y exclusivamente en las oficinas del complejo dentro del horario de atención al público que va desde las 9:00 horas hasta las 13:00 horas y a partir de las 14:00 horas hasta las 18:00 horas.

5.4.4 Promoción

5.4.4.1 Estrategia Promocional

Se ejecutará una estrategia promocional de *Pull*, enfocando todos los recursos de comunicación al cliente final para que conozca la marca y sienta el deseo de adquirir el servicio.

5.4.4.2 Publicidad

Acorde al análisis del cliente realizado previamente se concluyó que los potenciales consumidores mayores a 18 años desean recibir información del servicio mediante redes sociales y las personas menores de 18 años preferirían conocer del servicio mediante ferias en colegios. Para lo cual se contratará una empresa externa para el manejo de 3 redes sociales (Facebook, Instagram y Twitter), este servicio tiene un valor de 1.300 dólares mensuales e incluye los rubros indicados en el Anexo 17.

La participación en ferias de colegios no posee ningún costo ya que las instituciones buscan empresas (universidades, cursos, etc.) que deseen mostrar sus servicios en

los eventos que ellos organizan para brindar mayores herramientas a los estudiantes, por lo cual, el único costo sería el material P.O.P (*Point of Purchase*) que se requiera para el stand, como un *“roll up”*, folletos o pequeños obsequios con la marca para los visitantes. Se prevé realizar dos ferias por mes, cada una tendría un valor de 38,90 dólares. (Ver Anexo 18)

Por otro lado, se creará una página web de la empresa donde los usuarios tengan acceso a toda la información referente a la escuela, como mallas académicas, precios, fechas, ubicación, perfil de los docentes, galería de fotos, entre otros. De la misma manera, se podrá realizar la reserva de aulas y como objetivo a largo plazo la venta de los servicios por este medio. Para esto, se contratará a una empresa ajena al negocio, para que realice el diseño de esta, el costo de la creación de la página web tendrá un valor de \$651 distribuidos en 3 pagos directos durante los primeros 3 meses y a partir de esto se pagará un valor de \$100 anual para la actualización y renovación del servicio.

Al ser un servicio muy relacionado a la música, adicionalmente, se hará publicidad en 3 radios de contenido musical en especial urbano: Radio Urbana, Más Candela y EXA FM. Se contratará una cuña diaria de 30 segundos en cada una de las 3 radios con un costo total de \$1.260 mensuales. El costo de producción de la cuña será de \$200 y se hará una nueva producción para el inicio de cada periodo académico. (Ver Anexo 19)

Finalmente, se realizará una campaña de lanzamiento, donde se contratarán personas para que repartan de forma masiva volantes y *souvenirs* en puntos estratégicos de la ciudad, con un costo de 835 dólares (Ver Anexo 20). Además, los servicios de redes sociales y página web se contratarán 2 meses previos a la apertura de la escuela para tener una comunicación efectiva y llegar al número de personas esperado.

En la Tabla No.9 se puede observar el plan de medios, donde se detallan todos los esfuerzos publicitarios a realizarse y el alcance que se espera que tenga cada uno a lo largo del proyecto. Todos los valores se ajustarán anualmente a la inflación.

Tabla No.9: Plan de Medios

PLAN DE MEDIOS													
MEDIO	CONTACTO	COSTO	FRECUENCIA	COSTO ANUAL					ALCANCE				
				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Facebook	Redes Sociales	\$ 1.300,00	mensual	\$ 15.600,00	\$ 15.815,28	\$ 16.033,53	\$ 16.254,79	\$ 16.479,11	39	62	73	81	92
Twitter													
Instagram	Publicidad Radial	\$ 200,00	semestral										
Producción Cuña		\$ 420,00	mensual	\$ 15.520,00	\$ 15.734,18	\$ 15.951,31	\$ 16.171,44	\$ 16.394,60	12	23	26	31	35
Exa FM		\$ 420,00	mensual										
Radio Urbana		\$ 420,00	mensual										
Más Candela	\$ 420,00	mensual											
Flayers y Souvenirs	Personal (Campaña Lanzamiento)	\$ 835,00	un solo pago	\$ 835,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	30	0	0	0	0
Flayers en el local	Personal	\$ 35,00	mensual	\$ 420,00	\$ 425,80	\$ 431,67	\$ 437,63	\$ 443,67	5	6	8	10	11
Ferías en Colegios	Personal	\$ 77,80	mensual	\$ 933,60	\$ 946,48	\$ 959,55	\$ 972,79	\$ 986,21	13	13	15	18	21
Sitio Web	Internet	\$ 100,00	anual	\$ 651,00	\$ 100,00	\$ 101,38	\$ 102,78	\$ 104,20	4	5	7	9	12
Empresarial		\$ 651,00	un solo pago										
TOTAL				\$ 33.959,60	\$ 33.021,74	\$ 33.477,44	\$ 33.939,42	\$ 34.407,79	103	109	129	149	171

5.4.4.3 Relaciones Públicas

Las relaciones públicas de la empresa se las hará al finalizar los semestres en las coreografías finales y en las ceremonias de graduación invitando a empresas tales como “Urban Performance”, “Vizu”, “Esfera Producciones”, entre otras, que reclutan bailarines para formar equipos profesionales para eventos corporativos, y también a cantantes nacionales que buscan conformar su staff de baile, con el fin de que los estudiantes tengan oportunidades en el mercado laboral y las empresas y artistas vean a la escuela como una fuente de excelentes profesionales para dicho mercado.

5.4.4.4 Venta Personal

Esta técnica se la aplicará en el punto de venta, en otras palabras, en el establecimiento de la escuela directamente, donde los interesados podrán agendar una cita para tener una asesoría personalizada donde se les proveerá toda la información que requieran del servicio, se aclarará sus dudas y recibirán un tour completo por las instalaciones.

5.4.4.5 Promoción de Ventas

Como incentivos a corto plazo se implementará las siguientes promociones: las primeras 10 personas en inscribirse para la audición recibirán un descuento del 50% en su derecho de audición, a partir del tercer año se abrirán nuevos paralelos por lo cual el número de personas beneficiadas pasará a 20. También se establecerá un descuento del 50% en el valor de la primera matrícula a las 3 mejores audiciones por semestre, a partir del tercer año se tomará en cuenta las mejores 5 audiciones. Finalmente se prevé hacer un concurso semestral mediante “*Facebook*”, donde las personas deberán subir un video de una coreografía de su autoría indicando porque desean entrar a la escuela, y la persona dueña del video que obtenga el mayor número de “*likes*” se le exonerará del valor de la primera mensualidad. A partir del tercer año, se premiará a los 2 videos más votados.

Los descuentos que se realizarán en promoción de ventas tendrán un valor final de 480 dólares para el primer semestre. En el Anexo 21 se puede apreciar la variación de los descuentos en cada periodo académico.

5.4.4.6 Marketing Directo

Con la recopilación de información y datos obtenidos en las ferias en los colegios se enviará correos electrónicos personalizados y se realizará llamadas a los interesados, con el fin de brindar más información, aclarar dudas y motivar a la adquisición del servicio.

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Bambaataa es una escuela formativa de danza urbana ubicada en la ciudad de Quito, enfocada a bailarines profesionales o jóvenes que desean ingresar al mundo de la danza urbana, forjando profesionales integrales altamente competitivos para

el mercado artístico nacional e internacional mediante la aplicación de innovadoras metodologías de enseñanza debidamente estructuradas, una infraestructura óptima para la actividad y el apoyo de docentes de gran trayectoria; procurando siempre el bienestar de sus empleados y accionistas.

6.1.2 Visión

Cumplimos los sueños profesionales de bailarines urbanos ecuatorianos, permitiéndoles alcanzar fama mundial y ser las estrellas en grandes eventos de renombre, puliendo sus habilidades como a un diamante y motivándolos a romper todas las barreras que limiten su crecimiento.

6.1.3 Objetivos

Tabla No. 10: Objetivos

OBJETIVOS				
<u>Largo Plazo</u>				
Perspectiva	Objetivo	Tiempo	Indicador	Meta
Financiera	En el quinto año de funcionamiento obtener un margen neto anual mayor al 25%	5 años	Margen Neto (Utilidad Neta/ Ventas)	25%
Clientes	Para el quinto año establecer al menos 4 convenios con empresas de performance para que los estudiantes puedan integrar grupos profesional al culminar sus estudios	5 años	Número de convenios	4
Interna	Para el quinto año lograr que el 100% de los servicios se los puedan adquirir en línea por medio de la página web	5 años	Porcentaje de servicios vendidos en línea	100%
Personas	Para el quinto año incrementar la satisfacción de los empleados en un 30% con respecto al primer año.	5 años	Índice de Satisfacción de los empleados (encuestas)	30%
<u>Mediano Plazo</u>				
Perspectiva	Objetivo	Tiempo	Indicador	Meta
Financiera	Para el tercer año obtener una rentabilidad neta anual mayor al 10%	3 años	Margen Neto (Utilidad Neta/ Ventas)	10%
Clientes	En 2 años obtener un 15% de referidos del total de personas inscritas para las audiciones mediante marketing boca a boca (WOM).	2 años	Porcentaje de referidos (aspirantes referidos /aspirantes totales)	15%
Interna	En 3 años abrir un segundo paralelo para cada semestre ampliando el límite de ingresos semestral para nuevos estudiantes a 60.	3 años	Número de cupos semestrales para nuevos estudiantes.	60
Personas	Dentro de dos años establecer un plan de capacitaciones para que cada docente se actualice 1 vez al año en su rama profesional.	2 años	Número de capacitaciones anuales por docente	1

6.2 Plan de Operaciones

6.2.1 Cadena de Valor

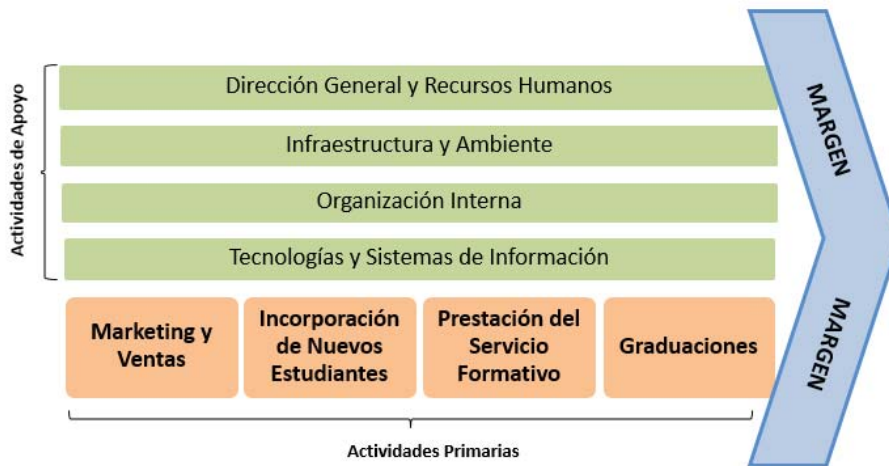


Figura No. 5: Cadena de Valor

Debido a las características de los servicios, que no permiten tenerlos de forma física, se debe generar ventajas competitivas a partir del eslabón de marketing y ventas, caso contrario existe una alta probabilidad de que la venta no se concrete y el cliente jamás perciba el servicio. (Alonso, 2008) Tomando en cuenta esto, se ha colocado como primera actividad primaria a “Marketing y Ventas”, que con el apoyo de la actividad de “Tecnologías y Sistemas de Información” permite generar valor para el cliente sin necesidad de tener un producto físico.

A partir de esto se colocaron como actividades primarias las que estaban ancladas directamente a la prestación del servicio y generan valor para el cliente. Entre estas están la “Incorporación de nuevos estudiantes” donde se obtiene un ingreso por valores de audición y matrículas que las personas están dispuestas a pagar por la exclusividad que tiene ingresar a una escuela de un nivel alto de exigencia. También se encuentra la “Prestación del Servicio Formativo” donde los estudiantes pagan un precio relativamente alto por recibir una educación formativa estructurada con el apoyo de las actividades de “Infraestructura y Ambiente” y “Recursos Humanos”, se ofrece una instrucción con excelentes docentes y en óptimas instalaciones, que en

conjunto generan un valor muy alto para el cliente, en especial porque es un servicio único en el país. Finalmente se tiene la actividad de “Graduaciones” donde la empresa percibe un ingreso por derecho de graduación que los estudiantes están dispuestos a pagar por el valor que genera culminar sus estudios, realizar una presentación que demuestre sus habilidades y recibir un certificado que avale sus conocimientos. Todas estas actividades, con el total apoyo de la “Dirección General” y la “Organización Interna”, conllevan a la obtención de un alto margen basado en el valor percibido por el cliente.

Por la naturaleza del servicio ofrecido, el cliente no solo cumple el papel de receptor, sino que también juega el rol de productor del servicio. (Pizzo, 2015) Dentro de la cadena de valor los actores principales que interactúan entre sí para que el servicio se pueda llevar a cabo son: los estudiantes, los docentes, la secretaría general y el coordinador académico.

6.2.2 Mapa de Procesos

En la Figura No. 6 se puede visualizar todos los macro procesos con los que cuenta la empresa para su óptimo funcionamiento.

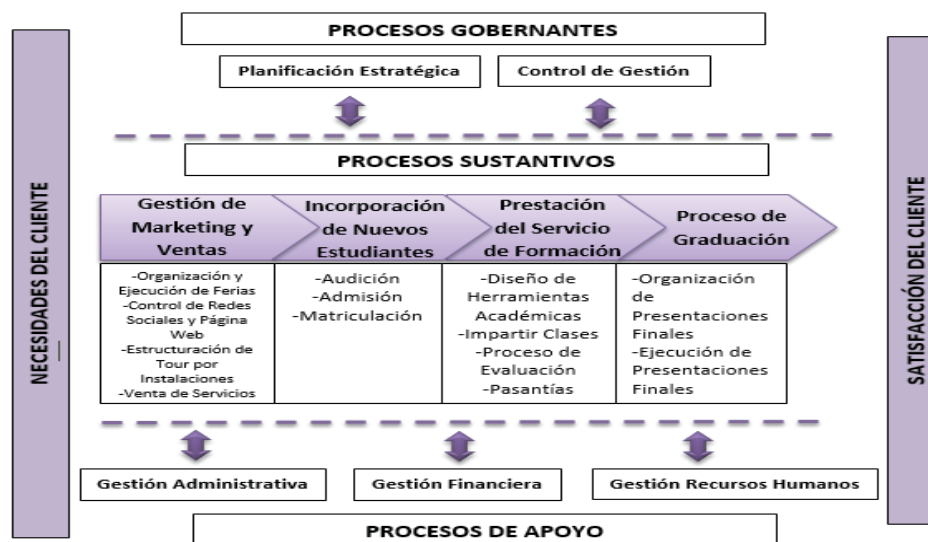


Figura No. 6: Mapa de Procesos

6.2.3 Flujograma de Procesos Principales

A continuación, se presentan los flujogramas de los procesos sustantivos a excepción de la Gestión de Marketing y Ventas, dado que la empresa contrata una empresa ajena para una gran parte de su administración.

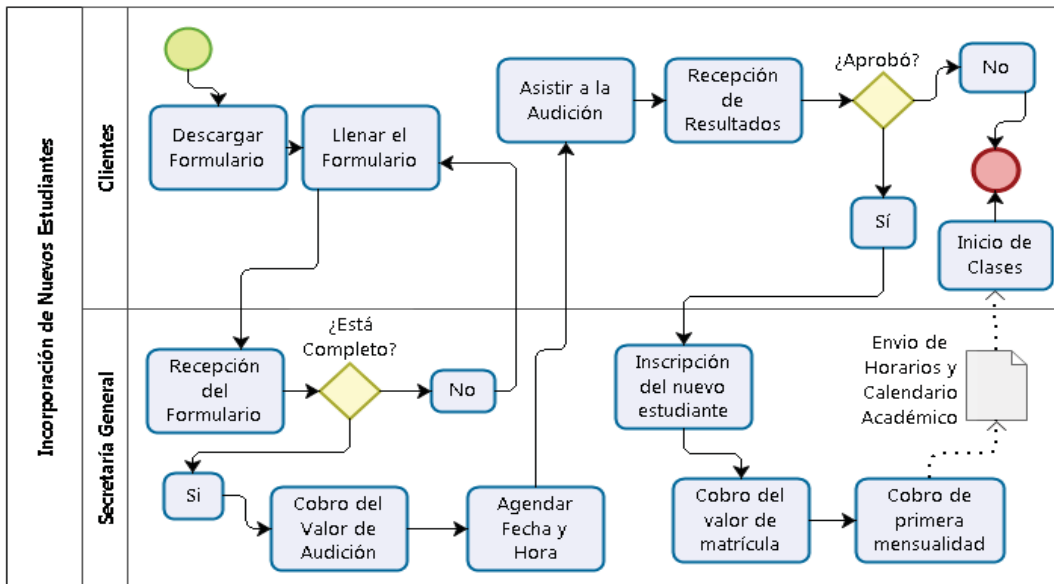


Figura No. 7: Proceso de Incorporación de Nuevos Estudiantes

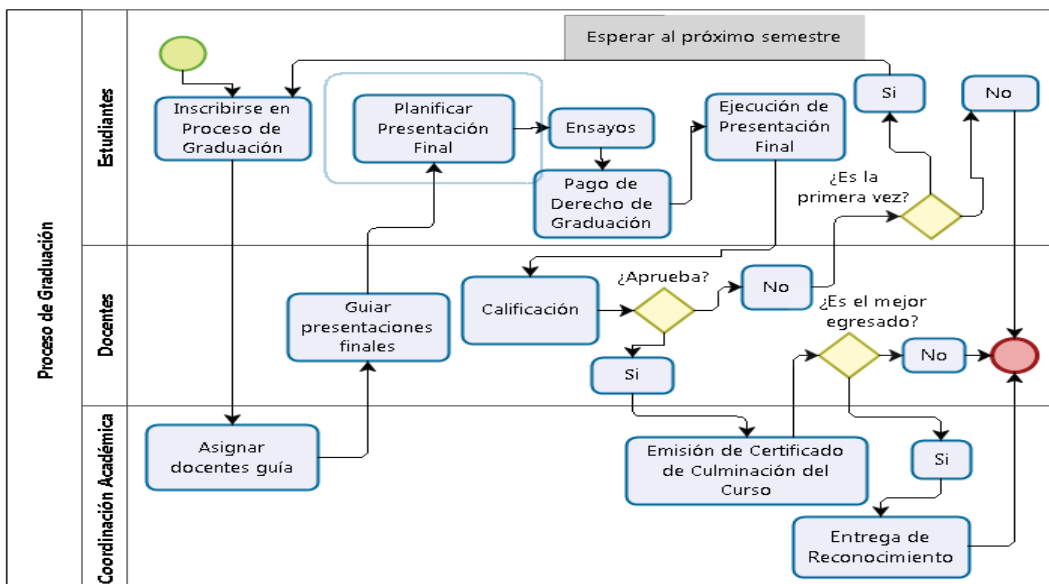


Figura No. 8: Proceso de Graduación

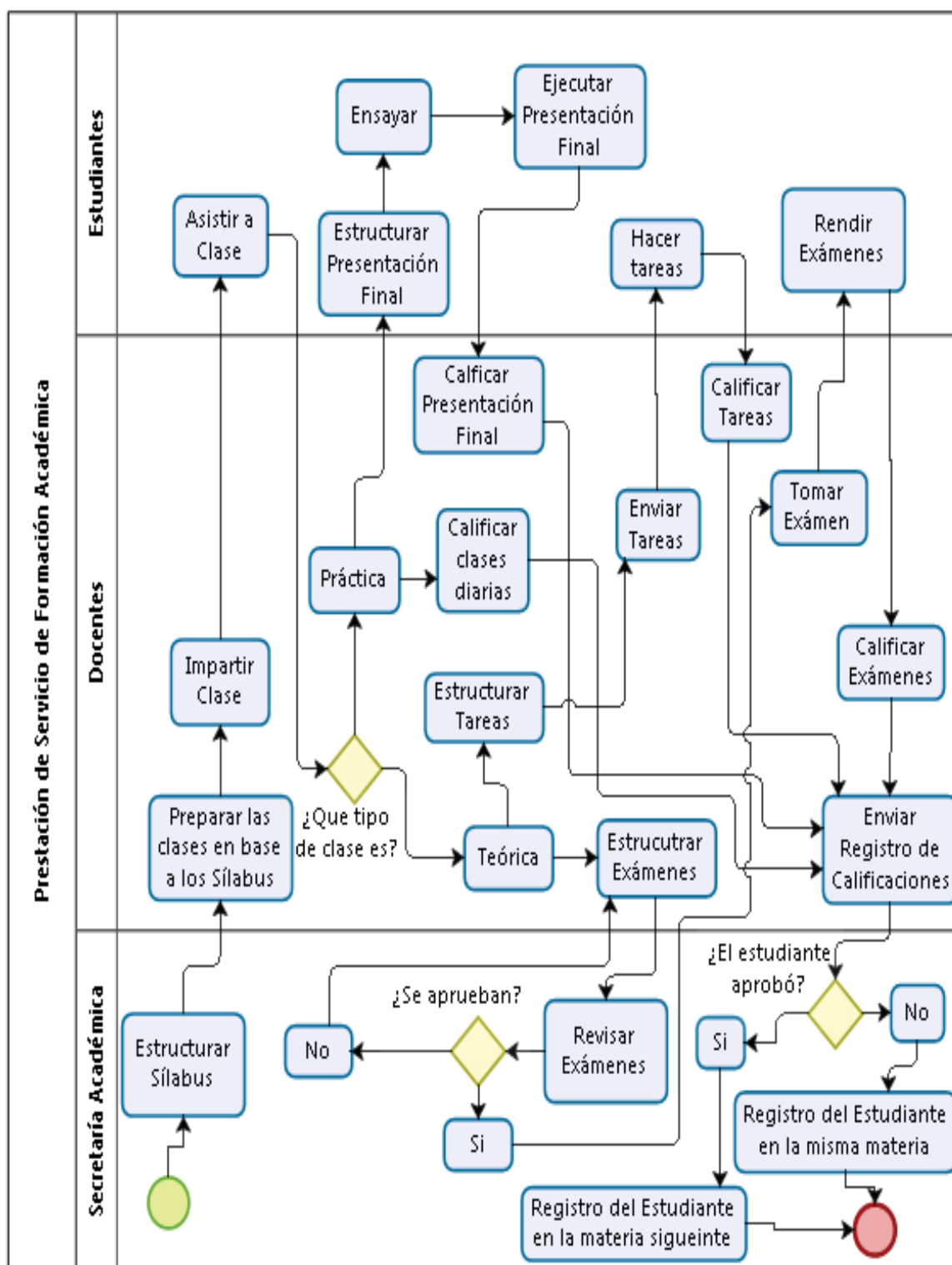


Figura No. 9: Proceso de Prestación del Servicio Formativo

6.2.4 Requerimiento de Equipos y Herramientas

Tabla No. 11: Requerimiento de Equipos y Herramientas

REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS							
ADQUISICIONES INICIALES				REINVERSIONES EN ACTIVOS A LO LARGO DEL PROYECTO			
Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Equipos				Equipos			
Parlantes	2	\$ 90,00	\$ 180,00	Parlantes	9	\$ 90,00	\$ 810,00
Filtro Purificador y Dispensador de Agua	1	\$ 113,00	\$ 113,00	Filtro Purificador y Dispensador de Agua	2	\$ 113,00	\$ 226,00
Aire Acondicionado	2	\$ 360,00	\$ 720,00	Aire Acondicionado	9	\$ 360,00	\$ 3.240,00
Equipos de Computación				Equipos de Computación			
Laptop	6	\$ 400,00	\$ 2.400,00	Antena Silks	35	100	\$ 3.500,00
Impresora	1	\$ 50,00	\$ 50,00	Aro para Acrobacia	45	150	\$ 6.750,00
Proyector	2	\$ 150,00	\$ 300,00	Equipos de Computación			
Teléfono	3	\$ 35,00	\$ 105,00	Laptop	22	\$ 400,00	\$ 8.800,00
Muebles y Enseres				Muebles y Enseres			
Pantalla de Proyección	2	\$ 130,00	\$ 260,00	Impresora	1	\$ 50,00	\$ 50,00
Espejos	2	\$ 150,00	\$ 300,00	Proyector	2	\$ 150,00	\$ 300,00
Estacion de Trabajo	3	\$ 150,00	\$ 450,00	Teléfono	1	35	\$ 35,00
Sillas Oficina	3	\$ 30,00	\$ 90,00	Muebles y Enseres			
Estanterías	4	\$ 45,00	\$ 180,00	Espejos	9	150	\$ 1.350,00
Sillas Espera	16	\$ 15,00	\$ 240,00	Estacion de Trabajo	1	150	\$ 150,00
Juegos de Sala	2	\$ 160,00	\$ 320,00	Sillas Oficina	1	30	\$ 30,00
Mesa Reuniones	1	\$ 280,00	\$ 280,00	Estanterías	11	45	\$ 495,00
Sillones Puff	15	\$ 65,00	\$ 975,00	Sillas Espera	2	15	\$ 30,00
Cartelera de Corcho	1	\$ 35,00	\$ 35,00	Juegos de Sala	1	160	\$ 160,00
TOTAL			\$ 6.998,00	TOTAL			\$ 25.926,00

Para iniciar el negocio se requiere los equipos y herramientas descritos en la Tabla No. 11 con un valor de 6.998 dólares. Posteriormente, en cada periodo académico se realizarán las reinversiones necesarias expuestas en la misma tabla según el aumento de estudiantes.

6.3 Estructura Organizacional

6.3.1 Estructura Legal

Dentro de la industria, la mayoría de las escuelas de danza han sido constituidas y se ha mantenido con un RUC de una persona natural, esto ha limitado bastante su crecimiento. Por otro lado, en Pichincha solo se encuentran registradas 6 escuelas de baile en la superintendencia de compañías (Anexo 22), coincidentemente estas son las más grandes y reconocidas, lo que significa que su estructura les ha permitido acelerar su crecimiento y destacar de las demás.

Tomando en cuenta esto, se ha decidido constituir a “Bambaataa” como una Compañía de Responsabilidad Limitada para tener un mayor capital invertido, un buen control sobre las decisiones, permitir un crecimiento rápido, y limitar la responsabilidad de los socios sobre sus participaciones. Bambaataa Cía. Ltda. contará con dos socios, el uno tendrá un 70% de participación y el otro un 30%.

6.3.2 Diseño Organizacional

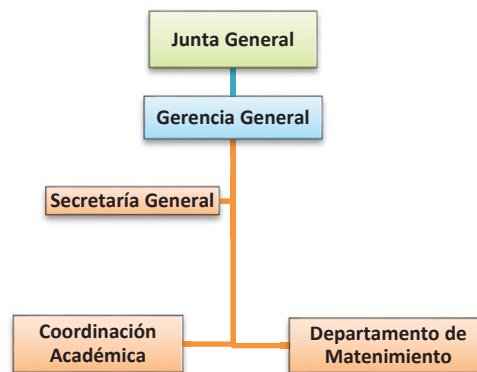


Figura No. 10: Organigrama

La estructura organizacional de Bambaataa Cía. Ltda. será integral jerárquica y estará establecida por sus departamentos, encabezado por la Junta General. (Ver Figura No. 10)

6.3.3 Personal

En un inicio sólo se contará con 4 empleados de nómina, el gerente general, la vendedora, el coordinador académico y un conserje. Debido al crecimiento de la cantidad de los estudiantes para el tercer año se contratará un nuevo conserje y para el cuarto un jefe de mantenimiento. Acorde al análisis del cliente, los docentes serán contratados por horas mediante facturación personal, dado que ese es el tipo de contratación que se maneja en el país para ese tipo de profesionales. Para los empleados en nómina su salario se ajustará acorde a la inflación de manera anual y para los docentes se ajustará el valor de la hora de manera semestral.

Adicionalmente la vendedora recibirá una comisión del 100% de todos los derechos de audición vendidos durante el periodo de matriculación. Lo salarios están expuesto en el Anexo 23.

6.3.3.1 Descripción de Funciones

Tabla No. 12: Cargos y Funciones

CARGO	FUNCIONES
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo Financiero • Dirección de Marketing • Pagos • Contratación de personal • Establecimiento de objetivos y control de indicadores • Establecimiento de procesos
Vendedora	<ul style="list-style-type: none"> • Proveer información sobre los servicios a los clientes • Venta de Servicios • Cobranzas • Tour por las Instalaciones a los interesados • Comunicación con estudiantes sobre horarios, fechas, etc. • Planificación de Audiciones. • Ferias en Colegios • Control de Página Web • Retención de Clientes
Coordinador Académico	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer sílabus de cada una de las materias. • Establecer rúbricas de calificación para presentaciones finales y graduaciones. • Evaluación de docentes. • Reestructuración de malla académica en el caso de ser necesario. • Seleccionar estudiantes para pasantías en la institución • Aprobación o modificación de exámenes • Aprobación de Pasantías. • Emisión de certificados de culminación del curso • Dar clases de las materias asignadas • Planificación de graduaciones • Ser juez en audiciones y presentaciones de graduación • Establecimiento de horarios

Jefe de Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar el mantenimiento preventivo de los equipos • Planificar la limpieza de las salas según su uso • Presentar presupuesto sobre suministros requeridos para la limpieza y el mantenimiento. • Crear plan de acción para daños inesperados. • Realizar revisiones periódicas de las instalaciones asegurando su buen estado.
Personal de Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza de salas de baile y sanitarios. • Mantenimiento y reparación de equipos. • Mantenimiento general de las instalaciones.
Docentes	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar sus clases acorde al sílabus entregado por el coordinador académico. • Dar clases. • Calificar el rendimiento de cada uno de sus estudiantes en sus clases. • Calificar presentaciones finales de cada curso en base a la rúbrica. • Estructurar exámenes en las materias teóricas. • Mantener su registro de notas actualizado. • Dar tutoría a los estudiantes que están realizando sus presentaciones finales de graduación. • Ser jueces en audiciones y presentaciones de graduación.

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

Para la proyección de los ingresos se usó como porcentaje de incremento de la demanda un 3% semestral, tomando como referencia la investigación de mercados donde se obtuvo que las escuelas de danza existentes tienen un incremento de 6% anual. Este valor afectará solo al número de audiciones dado que refleja el número de personas que desean adquirir el servicio. Debido a que los cursos tendrán un cupo máximo de 30 personas hasta el tercer año de funcionamiento y de 60 a partir del cuarto, el ingreso por colegiaturas no aumentará como la demanda, porque no se podrá dar el servicio a más personas de las que la infraestructura permite. Para proyectar la cantidad de alumnos (Ver Anexo 15), se consideró la tasa de deserción

del 6% y repetición del 5% por periodo académico, ya que son los valores que se presentan en las universidades privadas del país. (El Comercio, 2016) También se inició con una demanda de 40 alumnos, con relación al número mínimo con el que inician las escuelas de baile tradicionales del país.

Para precios del servicio, costos y gastos se utilizó como índice de incremento de precios la inflación prevista para el año 2018, que será de 1,38% anual (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017). Dado que el servicio se maneja por periodos académicos de 6 meses, para el aumento de los precios y pago a docentes por facturación se aplicó la inflación de manera semestral con un 0,69%, y para gastos generales y pago de sueldos administrativos se la aplicó de manera anual.

No existirán cuentas por cobrar dado que la industria donde se mueve el negocio, todos los pagos se hacen en efectivo o mediante transferencias o depósitos bancarios directos.

Los ingresos incluyen todos los rubros expuestos en la Tabla No. 7, y como se puede ver en la Tabla No. 13 los ingresos aumentan en un 548,13% del primero al quinto año, esto debido a que cada 6 meses ingresan cerca de 30 estudiantes más a formar parte de un nuevo paralelo, pasando de 28 a 230 alumnos en los 5 años.

Tabla No. 13: Estado de Resultados con Proyección Anual

Año	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 81.133,50	\$ 194.374,50	\$ 293.967,50	\$ 410.961,50	\$ 525.852,50
(-) Costo de los servicios vendidos	\$ 17.638,78	\$ 32.766,81	\$ 49.273,70	\$ 62.674,08	\$ 75.583,32
(=) UTILIDAD BRUTA	\$ 63.494,72	\$ 161.607,69	\$ 244.693,80	\$ 348.287,42	\$ 450.269,18
(-) Gasto sueldos	\$ 57.979,14	\$ 63.072,44	\$ 64.792,88	\$ 75.688,36	\$ 78.438,86
(-) Gastos Generales	\$ 57.813,10	\$ 90.556,76	\$ 135.699,93	\$ 170.286,94	\$ 174.702,35
(-) Gasto de depreciación	\$ 746,59	\$ 762,83	\$ 799,71	\$ 931,53	\$ 999,92
(-) Gasto de amortización	\$ 119,99	\$ 119,99	\$ 119,99	\$ 119,99	\$ 119,99
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$ (53.164,10)	\$ 7.095,67	\$ 43.281,29	\$ 101.260,59	\$ 196.008,06
(-) Gastos de intereses	\$ 2.608,35	\$ 2.141,34	\$ 1.619,11	\$ 1.035,11	\$ 382,04
(=) UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACION	\$ (55.772,46)	\$ 4.954,32	\$ 41.662,18	\$ 100.225,49	\$ 195.626,02
(-) 15% PARTICIPACION TRABAJADORES	\$ -	\$ 743,15	\$ 6.249,33	\$ 15.033,82	\$ 29.343,90
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ (55.772,46)	\$ 4.211,17	\$ 35.412,86	\$ 85.191,66	\$ 166.282,11
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ 926,46	\$ 7.790,83	\$ 18.742,17	\$ 36.582,06
(=) UTILIDAD NETA	\$ (55.772,46)	\$ 3.284,72	\$ 27.622,03	\$ 66.449,50	\$ 129.700,05

Tabla No. 14: Costos y gastos con relación a las ventas

AÑO	1	2	3	4	5
Porcentaje de costos con relación a las ventas	21,74%	16,86%	16,76%	15,25%	14,37%
Porcentaje de gastos con relación a las ventas	143,79%	79,49%	68,52%	60,11%	48,35%

En el anexo 24 se puede visualizar todos los gastos incurridos durante los 5 años. Como se puede apreciar en la Tabla No. 14, en un inicio representan el 143,79% de los ingresos, esto se debe a que en el primer año se encuentran los gastos de apertura, adecuación, de lanzamiento, entre otros que son de pago único por inicio del proyecto, y además, al ser un servicio que requiere una infraestructura muy grande y adecuaciones específicas, la apertura de 2 cursos durante el primer año no brinda el suficiente ingreso para el mantenimiento de las instalaciones, pero a medida que se van llenando más cursos los gastos se distribuyen de mejor manera representando en el quinto año el 48,35% de los ingresos. Por otro lado, los costos del servicio representan el 21,74% de los ingresos para el primer año y se va reduciendo según se abren más cursos, dado que los costos fijos, como la mano de obra indirecta, suministros de mantenimiento, depreciaciones, etc., se distribuyen para más estudiantes llegando a representar el 14,37% para el quinto año.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión Inicial

Como se puede observar en el anexo 25, la inversión inicial del proyecto es de 71.047,62 dólares, donde se incluye la inversión en propiedad planta y equipo (Tabla No. 11), la inversión en intangibles, que son todas las licencias de “*Microsoft Office*” que se necesitarán para las laptops de oficinas y los gastos en efectivo, donde se encuentran los gastos de constitución, el fondo de maniobra y los gastos de sueldos. Para los dos últimos rubros se sumaron los gastos requeridos para los primeros 3 meses de funcionamiento de la escuela desde el inicio de clases.

7.2.2 Estructura del Capital

Como se visualiza en la Tabla No. 15, el proyecto será financiado con un 65% de capital propio, y un 35% de deuda equivalente a 25.000 dólares, que serán financiados con un crédito productivo del Banco Pichincha con una tasa de interés del 11,23% anual, con una cuota fija de 546,43 dólares mensuales a 5 años. En la Tabla No. 14 se puede apreciar la proyección del gasto por interés para cada año del proyecto.

Tabla No. 15: Estructura del Capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL					
Propio	60,00%	\$ 46.047,62	Socio 1	70,00%	\$ 32.233,33
			Socio 2	30,00%	\$ 13.814,28
Deuda L/P	40,00%	\$ 25.000,00			

7.2.3 Capital de Trabajo

Para el inicio de las operaciones se requiere un capital de trabajo de 63.449,67 que representa el 89,31% de la inversión inicial, debido a que los costos más altos son el de arriendo, y sueldos de nómina y por facturación. Todos estos se deben cancelar de manera mensual, para lo cual se requiere un alto nivel de efectivo. No son requeridas inyecciones de capital a futuro, dado que el negocio puede solventar sus operaciones con la deuda adquirida, el capital invertido y las utilidades retenidas.

7.3 Proyección de Estados Financieros

7.3.1 Estado de Resultados

Como se puede ver en la Tabla No. 13, el Estado de Resultados indica que el negocio comienza a tener utilidad neta a partir del segundo año, para el tercer año esta se eleva en un 740,93% y para el cuarto y quinto, el crecimiento es más moderado con un 140,57% y 95,19% respectivamente y se prevé que la variación anual continúe en esos niveles debido a que al final del proyecto, la infraestructura

ya se encuentra en su máxima capacidad y todos los valores tenderán a mantenerse.

7.3.2 Estado de Situación Financiera

Tabla No. 16: Estado de Situación Financiera

Año	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	\$ 71.047,62	\$ 12.885,99	\$ 19.315,55	\$ 50.199,65	\$ 116.925,26	\$ 246.970,62
Corrientes	\$ 63.449,67	\$ 5.109,62	\$ 4.969,01	\$ 30.977,80	\$ 95.861,94	\$ 223.437,21
Efectivo	\$ 63.449,67	\$ 5.109,62	\$ 4.969,01	\$ 30.977,80	\$ 95.861,94	\$ 223.437,21
No Corrientes	\$ 7.597,95	\$ 7.776,37	\$ 14.346,54	\$ 19.221,85	\$ 21.063,32	\$ 23.533,41
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 6.998,00	\$ 8.043,00	\$ 15.496,00	\$ 21.291,00	\$ 24.184,00	\$ 27.774,00
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 746,59	\$ 1.509,43	\$ 2.309,14	\$ 3.240,67	\$ 4.240,59
Intangibles	\$ 599,95	\$ 599,95	\$ 599,95	\$ 599,95	\$ 599,95	\$ 599,95
Amortización acumulada	\$ -	\$ 119,99	\$ 239,98	\$ 359,97	\$ 479,96	\$ 599,95
PASIVOS	\$ 25.000,00	\$ 21.565,83	\$ 17.257,68	\$ 14.724,74	\$ 12.107,86	\$ 8.863,17
Corrientes	\$ -	\$ 514,67	\$ 622,36	\$ 3.027,51	\$ 5.932,71	\$ 8.863,17
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 514,67	\$ 514,67	\$ 643,33	\$ 772,00	\$ 772,00
Impuestos por pagar	\$ -	\$ -	\$ 107,70	\$ 2.384,18	\$ 5.160,71	\$ 8.091,17
No Corrientes	\$ 25.000,00	\$ 21.051,16	\$ 16.635,31	\$ 11.697,23	\$ 6.175,15	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ 25.000,00	\$ 21.051,16	\$ 16.635,31	\$ 11.697,23	\$ 6.175,15	\$ -
PATRIMONIO	\$ 46.047,62	\$ (8.679,84)	\$ 2.057,87	\$ 35.474,90	\$ 104.817,40	\$ 238.107,45
Capital	\$ 46.047,62	\$ 47.092,62	\$ 54.545,62	\$ 60.340,62	\$ 63.233,62	\$ 66.823,62
Utilidades retenidas	\$ -	\$ (55.772,46)	\$ (52.487,74)	\$ (24.865,71)	\$ 41.583,78	\$ 171.283,83

En la Tabla No. 16, se puede apreciar que durante el primer año la deuda financia los activos en su totalidad y cubre la pérdida resultante del ejercicio. Además, en el segundo año los activos se financian en un 89,35% con los pasivos y un 10,65% con el patrimonio. Sin embargo, a partir del tercer año la situación se revierte y los activos se financian en un 70,67% con el patrimonio y este valor continúa elevándose hasta el quinto año, donde el patrimonio financia un 96,41% de los activos, de los cuales un 71,94% son las utilidades retenidas y sólo un 28,06% con el capital invertido. Lo cual indica que en el futuro el negocio tendrá la capacidad de autofinanciar por completo sus activos.

7.3.3 Estado de Flujo de Efectivo

Tabla No. 17: Estado de Flujo de Efectivo

Año	0	1	2	3	4	5
ACTIVIDADES OPERACIONALES	\$ -	\$ (54.391,20)	\$ 4.275,23	\$ 30.946,88	\$ 70.406,22	\$ 133.750,42
Utilidad Neta	\$ -	\$ (55.772,46)	\$ 3.284,72	\$ 27.622,03	\$ 66.449,50	\$ 129.700,05
(+) Depreciacion y amortizacion	\$ -	\$ 866,58	\$ 882,82	\$ 919,70	\$ 1.051,52	\$ 1.119,91
<i>(+) Depreciacion</i>	\$ -	\$ 746,59	\$ 762,83	\$ 799,71	\$ 931,53	\$ 999,92
<i>(+) Amortizacion</i>	\$ -	\$ 119,99	\$ 119,99	\$ 119,99	\$ 119,99	\$ 119,99
(+) Variaciones Sueldos x Pagar	\$ -	\$ 514,67	\$ -	\$ 128,67	\$ 128,67	\$ -
(+) Variaciones Impuestos	\$ -	\$ -	\$ 107,70	\$ 2.276,48	\$ 2.776,53	\$ 2.930,46
Actividades de Inversión	\$ (7.597,95)	\$ (1.045,00)	\$ (7.453,00)	\$ (5.795,00)	\$ (2.893,00)	\$ (3.590,00)
(-) Adquisición PPE e intangibles	\$ (7.597,95)	\$ (1.045,00)	\$ (7.453,00)	\$ (5.795,00)	\$ (2.893,00)	\$ (3.590,00)
Actividades de Financiamiento	\$ 71.047,62	\$ (2.903,84)	\$ 3.037,15	\$ 856,92	\$ (2.629,08)	\$ (2.585,15)
(+) variaciones Deuda largo plazo	\$ 25.000,00	\$ (3.948,84)	\$ (4.415,85)	\$ (4.938,08)	\$ (5.522,08)	\$ (6.175,15)
(+) variaciones capital	\$ 46.047,62	\$ 1.045,00	\$ 7.453,00	\$ 5.795,00	\$ 2.893,00	\$ 3.590,00
Incremento Neto en Efectivo	\$ 63.449,67	\$ (58.340,04)	\$ (140,61)	\$ 26.008,79	\$ 64.884,14	\$ 127.575,27
Efectivo Principios de Periodo		\$ 63.449,67	\$ 5.109,62	\$ 4.969,01	\$ 30.977,80	\$ 95.861,94
Total efectivo final del Periodo	\$ 63.449,67	\$ 5.109,62	\$ 4.969,01	\$ 30.977,80	\$ 95.861,94	\$ 223.437,21

Como se puede apreciar en la Tabla No. 17, en el primer año el ejercicio culmina con un efectivo bajo de \$5.109,62, debido a que el dinero invertido inicialmente debe solventar el pago de todos los costos y gastos que los ingresos no logran cubrir. Sin embargo, con el incremento de alumnos, los ingresos aumentan a un nivel mayor que los costos y gastos permitiendo un margen alto de efectivo para cada periodo, llegando a acumular un efectivo de \$223.437,21 para el quinto año. Esto significa que el negocio al final del proyecto cuenta con los recursos económicos para seguir expandiéndose o para afrontar sin problema situaciones atípicas en el mercado.

7.3.4 Flujo de Caja

Tabla No. 19: Flujo de Caja

Año	0	1	2	3	4	5
(=) Utilidad antes de Intereses, Impuestos y Part.	\$ -	\$ (53.164,10)	\$ 7.095,67	\$ 43.281,29	\$ 101.260,59	\$ 196.008,06
(+)Gasto de depreciacion	\$ -	\$ 1.453,02	\$ 2.051,07	\$ 3.053,99	\$ 3.580,39	\$ 4.140,03
(+)Gasto de amortizacion	\$ -	\$ 119,99	\$ 119,99	\$ 119,99	\$ 119,99	\$ 119,99
(-)15%PARTICIPACION TRABAJADORES	\$ -	\$ -	\$ 743,15	\$ 6.249,33	\$ 15.033,82	\$ 29.343,90
(-)22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ -	\$ 926,46	\$ 7.790,83	\$ 18.742,17	\$ 36.582,06
FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO (F.E.O)	\$ -	\$ (52.470,10)	\$ 6.875,48	\$ 31.869,47	\$ 70.836,16	\$ 134.213,36
INVERSION DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ (63.449,67)	\$ (7.600,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) VARIACION DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -	\$ 514,67	\$ 107,70	\$ 2.405,15	\$ 2.905,20	\$ 2.930,46
(+)RECUPERACION DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 54.586,49
VARIACION DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ (63.449,67)	\$ (7.085,33)	\$ 107,70	\$ 2.405,15	\$ 2.905,20	\$ 57.516,95
INVERSIONES	\$ (7.597,95)	\$ (8.645,00)	\$ (7.453,00)	\$ (5.795,00)	\$ (2.893,00)	\$ (3.590,00)
RECUPERACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 120.377,20
(+) Recuperacion equipo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 113.884,66
(+) Recuperacion equipo de computacion	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.777,79
(+) Recuperacion muebles y enseres	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.714,75
GASTO DE CAPITAL (CAPEX)	\$ (7.597,95)	\$ (8.645,00)	\$ (7.453,00)	\$ (5.795,00)	\$ (2.893,00)	\$ 116.787,20
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ (71.047,62)	\$ (68.200,44)	\$ (469,82)	\$ 28.479,62	\$ 70.848,36	\$ 308.517,52
(+) Prestamo	\$ 25.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Gasto Interes	\$ -	\$ (2.608,35)	\$ (2.141,34)	\$ (1.619,11)	\$ (1.035,11)	\$ (382,04)
(-)Amortizacion del capital	\$ -	\$ (3.948,84)	\$ (4.415,85)	\$ (4.938,08)	\$ (5.522,08)	\$ (6.175,15)
(+)Escudo Fiscal	\$ -	\$ 879,01	\$ 721,63	\$ 545,64	\$ 348,83	\$ 128,75
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (46.047,62)	\$ (73.878,61)	\$ (6.305,38)	\$ 22.468,07	\$ 64.640,00	\$ 302.089,08

En la Tabla No. 19 se puede visualizar que el flujo de caja del proyecto es negativo para los dos primeros años, a partir del tercero es positivo hasta llegar a \$308.517,52 en el quinto año.

Se realizará un mayor análisis mediante criterios de valoración en los subcapítulos siguientes.

7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración

En la Tabla No. 18 se puede apreciar la proyección de flujo de caja del inversionista, este es negativo hasta el segundo año y posteriormente es positivo hasta llegar a 302.089,08 dólares al finalizar el proyecto.

En la Tabla No. 19, se pueden apreciar las tasas de descuento calculadas para el proyecto. Para esto, se usaron como datos: el rendimiento de los bonos del tesoro de Estados Unidos, el rendimiento del mercado de las acciones categorizadas como "S&P 500", el riesgo país actual del Ecuador y se desapalancó la Beta de la industria de la educación, en la cual encaja el proyecto en cuestión.

Tabla No. 19: Cálculo de la tasa de descuento

Tasa de Descuento Beta Apalancada	
Tasa libre de Riesgo	2,39%
Redimiento de Mercado	13,15%
Beta	1,28
Riesgo País	4,57%
Tasa de impuesto del proyecto	33,70%
CAPM	20,77%
WACC	16,08%

Analizando la Tabla No. 20 se puede comprobar la viabilidad del proyecto, dado que tanto para el proyecto como para el inversionista la TIR (Tasa Interna de Retorno) es mayor al WACC y el CAPM respectivamente, y en ambos casos se obtiene un VAN (Valor Actual Neto) positivo. El periodo de recuperación de la inversión en ambos casos se da a partir del cuarto año, esto se debe a que es un proyecto que requiere una inversión inicial alta que se distribuye a lo largo de los 5 años del proyecto, pero se prevé que la necesidad de capital baje considerablemente a partir del 6 año dado que la infraestructura estará instalada en su totalidad, y finalmente con el índice de rentabilidad se deduce que por cada dólar invertido el proyecto gana 2,03 dólares y el inversionista 2,07.

Tabla No 20: Criterios de Valoración

Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
VAN	\$ 73.451,82	VAN	\$ 49.177,46
IR	2,03	IR	2,07
TIR	29,25%	TIR	32,25%
Periodo Recuperación	4,13	Periodo Recuperación	4,13

7.5 Índices Financieros

Tabla No. 21: Índices Financieros

ÍNDICES FINANCIEROS	FÓRMULA	1	2	3	4	5	PROMEDIO
LIQUIDEZ							
Razón Circulante	(AC/PC)	9,93	7,98	10,23	16,16	25,21	13,90
ENDEUDAMIENTO							
Endeudamiento de Activo	(TP/TA)	167,36%	89,35%	29,33%	10,36%	3,59%	60,00%
Concentración de Endeudamiento	(PC/TP)	2,39%	3,61%	20,56%	49,00%	100,00%	35,11%
RENTABILIDAD							
Margen Bruto	(UB/I)	78,26%	83,14%	83,24%	84,75%	85,63%	83,00%
Margen Operacional	(UO/I)	-65,53%	3,65%	14,72%	24,64%	37,27%	2,95%
Margen Neto	(UN/I)	-68,74%	1,69%	9,40%	16,17%	24,66%	-3,36%
ROE	(UN/C)	-1,18	0,06	0,46	1,05	1,94	0,47
ROA	(UN/TA)	-4,33	0,17	0,55	0,57	0,53	-0,50

Para un mejor análisis se obtuvo los mismos indicadores financieros tanto para el proyecto (Ver Tabla No. 21) como para todas las empresas registradas en la Superintendencia de Compañías bajo el mismo CIIU (Anexo 26), y se sacó un promedio para establecer una comparación.

El índice de liquidez es muy favorable ya que para el primer año indica que cada dólar de pasivo corriente se encuentra respaldado por 9,93 dólares en efectivo, lo cual implica que el proyecto posee una alta capacidad de pago. Este indicador es mayor al de la industria, debido a que solo se manejan ingresos en efectivo y los pasivos corrientes se bajos y se mantienen a lo largo del proyecto. Dentro de los índices de endeudamiento específicamente en el endeudamiento de activo se puede apreciar, que en un inicio la inversión total de activos es financiada en su totalidad por capital externo, esto debido a la alta inversión para la adecuación de la infraestructura y los bajos ingresos, pero para el quinto año tan solo el 3,59% de los activos se financia de capital externo, lo cual implica que el negocio puede solventar sus operaciones e inversiones casi en su totalidad y podría adquirir otro préstamo en el caso de requerirlo, el promedio de este indicador a lo largo del proyecto es similar al que se maneja en la industria. También se calculó la

concentración de endeudamiento, lo que indica que en los primeros 3 años menos del 20% de las deudas son a corto plazo y en el caso de que las ventas no sean las esperadas no habría inconveniente con los pagos inmediatos. En el cuarto y quinto año el porcentaje aumenta hasta llegar al 100% porque se cancela por completo la deuda, pero como el negocio ya se encuentra más estable puede reaccionar ante los imprevistos. Todos los negocios en la industria tienden a llegar al 100% en este indicador, porque pagan sus préstamos a largo plazo e intentan no adquirir otra deuda similar.

No hay índices de gestión dado que no existen cuentas por cobrar, por pagar, ni inventarios. Finalmente, en los índices de rentabilidad se puede apreciar que el ROE es negativo en el primer año, pero a partir del segundo se empieza a elevar progresivamente, llegando a 1,94 para el quinto año, lo que indica que los inversionistas terminan ganando 1,94 dólares por cada dólar invertido. Este factor es favorable dado que en los últimos años pocas empresas de la industria han tenido un ROE positivo. Al ver los márgenes bruto, operativo y neto, se puede analizar que durante el primer año los ingresos solo alcanzan a cubrir los costos, pero a partir del segundo año ya son suficientes para cubrir los costos, los gastos y las obligaciones, y el margen sigue aumentando en cada año dado que muchos de los costos y gastos siguen siendo los mismos pero las ventas aumentan considerablemente. También se puede concluir que el rubro que más castiga a los ingresos son los gastos operacionales ya que al ser un servicio, los costos directos no son muy representativos, pero los gastos necesarios para sostener las operaciones son bastante altos. En comparación con otras empresas similares, el promedio de los indicadores de todo el proyecto se encuentra dentro de los rangos que se manejan en la industria, pero por encima del promedio.

8 CONCLUSIONES

- Tomando en cuenta el análisis del entorno, se puede concluir que existe un panorama favorable para el negocio en cuestión, debido al gran apoyo

gubernamental y privado hacia los nuevos emprendimientos y entidades que apoyen el arte y la cultura en el país. También, por las políticas que buscan el crecimiento económico y el aumento del empleo, por el gran acceso a la tecnología que tiene la sociedad y por la tendencia a dedicar mayor parte de tiempo a la educación cultural por parte de los ciudadanos.

- La industria se considera atractiva debido al exceso de profesionales calificados, la disponibilidad de los equipos necesarios para el giro de negocio, los diversos enfoques de las empresas actuales y la tendencia de los clientes hacia la calidad.
- Del análisis del cliente podemos deducir que los actuales bailarines profesionales están interesados en especializarse en el género urbano por la necesidad de competitividad en el mercado laboral, y a su vez están inconformes con las escuelas tradicionales del país debido a que la metodología utilizada no permite un desarrollo profesional adecuado, concluyendo que un 76% estaría dispuesto a asistir al negocio propuesto siempre y cuando contrarreste dicha insatisfacción y permita una capacitación integral en el género. También la popularidad del estilo ha generado que jóvenes que están interesados en iniciar en el mundo artístico opten por esta rama.
- El servicio propuesto sería el único en la ciudad, dado que las entidades existentes brindan capacitación en danza formativa con eje de enseñanza es la danza clásica y contemporánea. Por lo cual, el negocio propuesto sería el único en formar de manera integral bailarines especializados en danza urbana que puedan ocupar las plazas laborales actuales en eventos, conciertos, publicidad, entre otros.
- El segmento al cual estará dirigido el negocio es para la ciudad de Quito norte, centro norte y el valle de Tumbaco, para personas de un estrato medio y medio alto, entre 15 y 24 años que participen en actividades de danza (1.572 personas).
- El servicio constará de un curso de danza urbana distribuido en 6 semestres con materias prácticas y teóricas, en horarios de 6pm a 9pm 3 veces por semana. Al finalizar se entregará un certificado en coreografía, interpretación y formación, y

se entregará una beca en un instituto internacional al mejor graduado. Las instalaciones estarán ubicadas en un inicio en una casa en el sector Bellavista y posteriormente en un edificio en el sector el Batán.

- El precio del servicio se estableció en base al valor percibido por el cliente, fijándolo en 200 dólares mensuales, 80 dólares de matrícula semestral y 20 dólares de audición para el ingreso. El precio de los derechos de graduación y entradas a shows finales se fijó basado en la competencia, en 30 y 15 dólares respectivamente. La promoción del servicio será en su mayoría mediante redes sociales, página web, radio y ferias.
- El negocio requiere una inversión inicial de 71.047,62 dólares financiados en un 65% por capital propio y un 35% por un préstamo de 25.000 a 5 años.
- Los resultados de las proyecciones del negocio son alentadores debido a que arrojan utilidad a partir del segundo año y en los 5 años sus ingresos aumentan en un 548,13%.
- Consolidando el plan financiero se concluye que el proyecto es viable dado que tanto en el flujo de caja del proyecto como el del inversionista se obtiene un VAN positivo y la TIR es superior a la tasa de descuento ambos casos, siendo esta del 24,25% mayor a 16,08% y 32,25% mayor 20,77% respectivamente. El periodo de recuperación en ambos casos supera los 4 años debido a que la inversión inicial es alta porque se requiere una gran infraestructura y su instalación toma ese tiempo hasta alcanzar el cupo máximo de estudiantes, pero a partir de ese momento se mantiene la cantidad de estudiantes, pero no se requiere grandes inversiones.
- Los indicadores financieros confirman la viabilidad del proyecto y se encuentran dentro de los rangos que se manejan en la industria, pero por encima del promedio.
- El factor clave del modelo es la cantidad proyectada de estudiantes, para lo cual se utilizó los índices de crecimiento de las escuelas similares del 6% anual y los índices de repetición y deserción por periodo académico de las universidades privadas de 5% y 6% respectivamente.

REFERENCIAS

- AEI. (2017). *¿Quiénes somos?* Obtenido de <http://www.aei.ec/quienes-somos/>
- Alonso, G. (2008). *Universidad de Palermo*. Obtenido de Marketing de Servicios: http://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/rev_iew/marketing_servicios.pdf
- América Económica. (13 de Octubre de 2017). *CESLA.COM*. Obtenido de Presidente de Ecuador anuncia reformas tributarias para impulsar a la economía : <https://www.cesla.com/detalle-noticias-de-ecuador.php?Id=31575>
- Andes. (19 de Junio de 2017). *Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Sudamerica*. Obtenido de Diálogo Nacional propuesto por el gobierno ecuatoriano arranca este martes: <http://www.andes.info.ec/es/noticias/dialogo-nacional-propuesto-gobierno-ecuadoriano-arranca-este-martes.html>
- Astudillo, G., & Enríquez, C. (06 de Octubre de 2017). *El Comercio*. Obtenido de Inflación anual del Ecuador cayó bajo cero: <http://www.elcomercio.com/actualidad/inflacion-ecuador-inec-precios-alimentos.html>
- Country Meters. (28 de Octubre de 2017). Obtenido de Población de Ecuador 2017: <http://countrymeters.info/es/Ecuador>
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración estratégica*. México: Pearson.
- El Ciudadano EC. (11 de Octubre de 2017). *CESLA.com*. Obtenido de El FMI destaca que la economía ecuatoriana crecerá un 0,2% este año : <https://www.cesla.com/detalle-noticias-de-ecuador.php?Id=31539>
- El Comercio*. (21 de Diciembre de 2016). Obtenido de <http://www.elcomercio.com/tendencias/estudiantes-desercion-carreras-universidad-educacion.html>

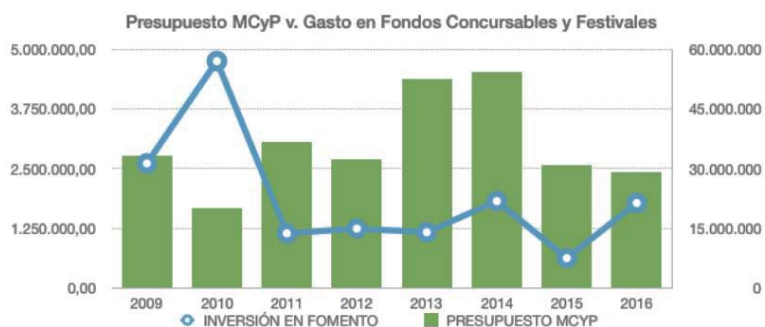
- El Telégrafo. (30 de Noviembre de 2015). Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/quito/11/295-anos-es-la-edad-promedio-de-quienes-habitan-en-quito>
- El telégrafo. (11 de Octubre de 2017). Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/empresarios-presentan-insumos-para-la-ley-de-emprendimiento>
- Entrepreneur. (2011). *Entrepreneur*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/264153>
- INEC. (2010). *Instituto de la Ciudad de Quito*. Obtenido de Información Estadística: <http://www.institutodelaciudad.com.ec/>
- INEC. (2010). *Resultados Censo 2010*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- INEC. (2011). *Caracterización por Estratos*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf
- INEC. (2012). *CIIU 4.0*. Obtenido de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEC. (2012). *Relevancia de la Encuesta de Uso de Tiempo*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Uso_Tiempo/Presentacion_%20Principales_Resultados.pdf
- INEC. (2014). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf
- INEC. (Septiembre de 2017). *Encuesta Nacional de Empleo, Subempleo y Desempleo*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Junio/062017_Presentacion_M.Laboral.pdf

- INEC. (Noviembre de 2017). *Inflación Mensual*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Noviembre-2017/Reporte_inflacion_201711.pdf
- Larrea, A. (2013). *Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo*. Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/el-buen-vivir-auspicia-los-derechos-culturales-de-los-ecuatorianos/>
- Ministerio de Cultura y Patrimonio. (2016). *Fondos de fomento cultural*. Obtenido de <http://www.culturaypatrimonio.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/FONDOS-FESTIVAL-Vierenes-14.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2017). *Proforma Presupuestaria*. Obtenido de <http://www.finanzas.gob.ec/gobierno-nacional-entrego-proforma-presupuestaria-2018/>
- Ministerio de Educación. (2018). Obtenido de <https://educacion.gob.ec/que-es-el-buen-vivir/>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (s.f.). *Centros de Desarrollo Empresarial y Apoyo al Emprendimiento*. Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec/centros-de-desarrollo-empresarial-y-apoyo-al-emprendimiento/>
- Ministerio de Telecomunicaciones. (2016). *Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información*. Obtenido de Indicadores y Estadísticas: <https://observatoriotic.mintel.gob.ec/estadistica/>
- Pizzo, M. (2015). *degerencia.com*. Obtenido de <http://www.degerencia.com/articulo/como-mantener-el-control-sobre-la-calidad-del-servicio>
- Remax Futuro. (2017). *Plusvalía*. Obtenido de <http://www.plusvalia.com/propiedades/re-max-futuro-arrienda-moderno-edificio-sector-el-53591548.html>
- Santoliva, L. (2017). *Plusvalía*. Obtenido de <http://www.plusvalia.com/propiedades/casa-600-m2-sector-carolina-con-20-parqueaderos-para-51020715.html>

- Subsecretaría de Artes y Creatividad. (2014). *TERRITORIO DE LAS ARTES Y CREATIVIDADES 2014-2017*. Obtenido de <http://contenidos.culturaypatrimonio.gob.ec/wp-content/uploads/Ecuador-Territorio-de-las-Artes.pdf>
- SUPERCIAS. (19 de Diciembre de 2017). *Compañías por Actividad Económica*. Obtenido de http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%c3%b1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Economica%27%5d
- Vizuite, V. (2015). *El Comercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/tendencias/pobreza-urbana-secuelas-quito-aseñalamientos.html>
- Wikipedia. (s.f.). *Wikipedia*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Afrika_Bambaataa

ANEXOS

Anexo 1: Presupuesto de MCyP vs Gasto en Fondos Concursables y Festivales



Tomado de: Ministerio de Cultura y Patrimonio, 2016

Anexo 2: Variación de la Inflación Anual



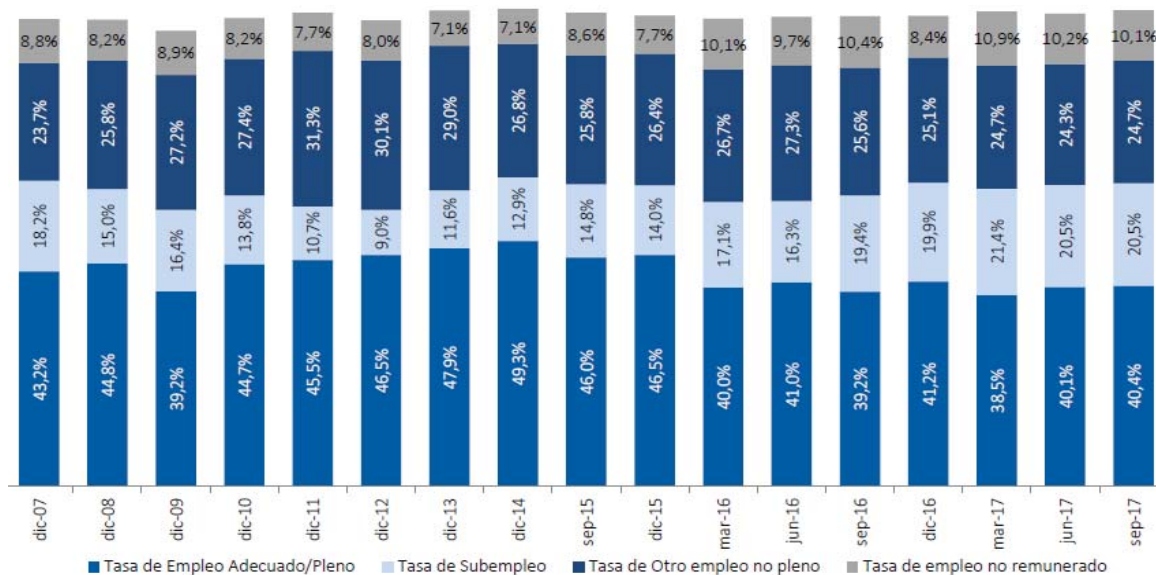
Tomado de: INEC, Inflación Mensual, 2017

Anexo 3: Inflación por división de bienes y servicios



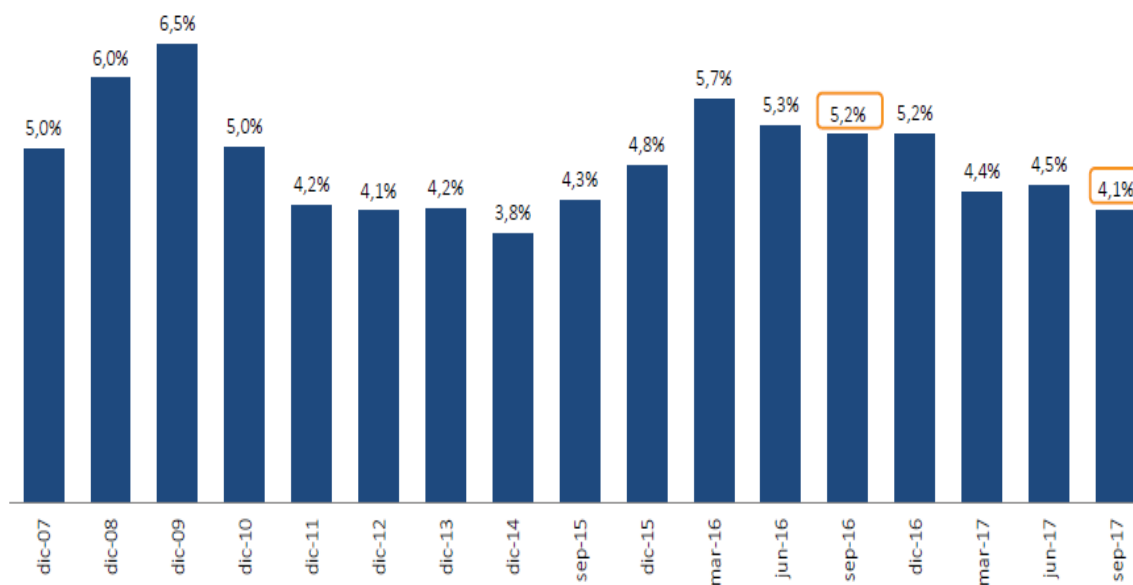
Tomado de: INEC, Inflación Mensual, 2017

Anexo 4: Evolución del Empleo Total Nacional



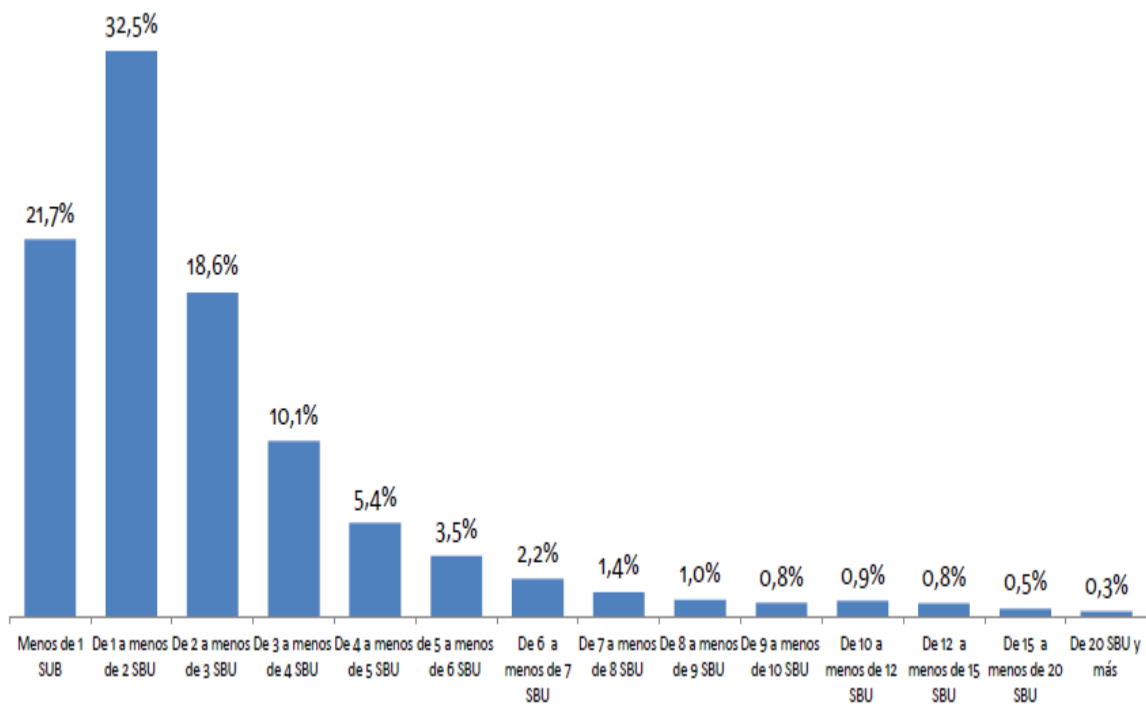
Tomado de: INEC, Encuesta Nacional de Empleo, Subempleo y Desempleo, 2017

Anexo 5: Evolución del Desempleo a Nivel Nacional



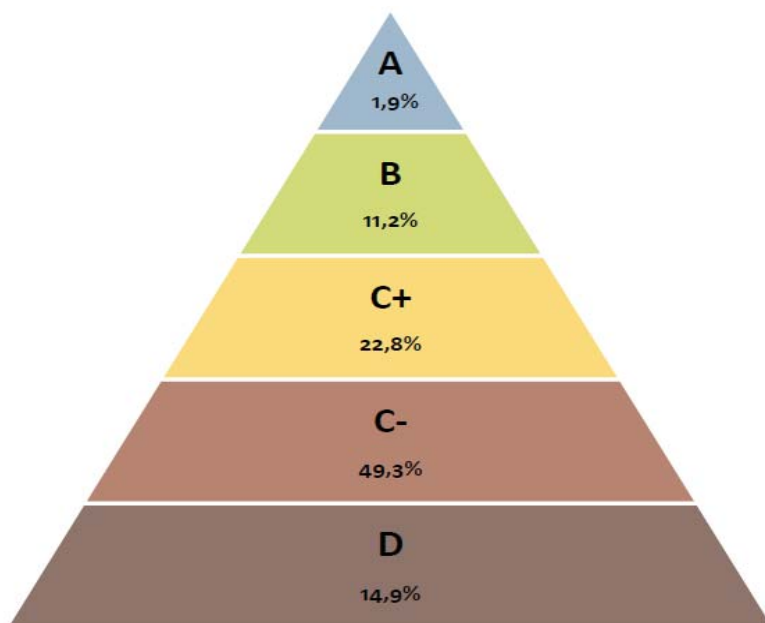
Tomado de: INEC, Encuesta Nacional de Empleo, Subempleo y Desempleo, 2017

Anexo 6: Ingresos de las familias en rangos del SBU del 2011 igual a 264 dólares.



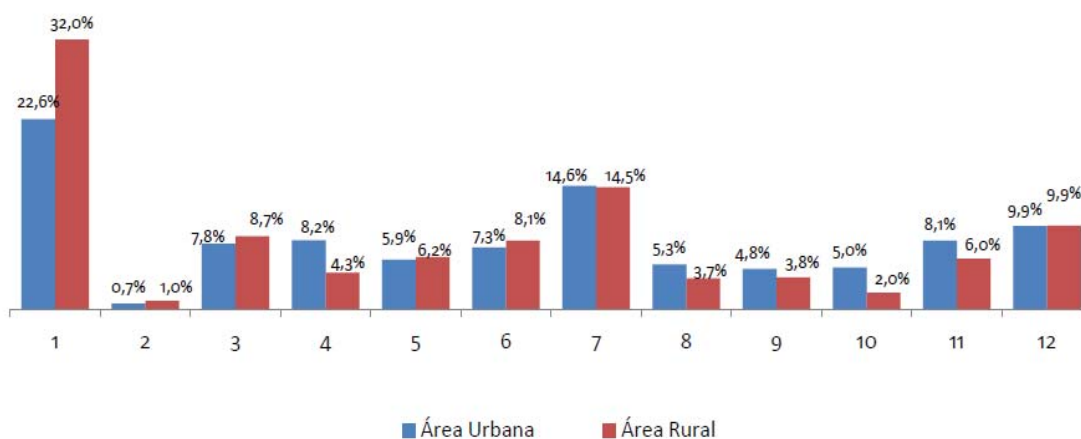
Tomado de: INEC, Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos, 2014

Anexo 7: Nivel socioeconómico del Ecuador



Tomado de: INEC, Caracterización por Estratos, 2011

Anexo 8: Distribución del gasto por productos o servicios



Divisiones de Gasto		
1. Alimentos y bebidas no alcohólicas	5. Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	9. Recreación y cultura
2. Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	6. Salud	10. Educación
3. Prendas de vestir y calzado	7. Transporte	11. Restaurantes y hoteles
4. Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	8. Comunicaciones	12. Bienes y servicios diversos

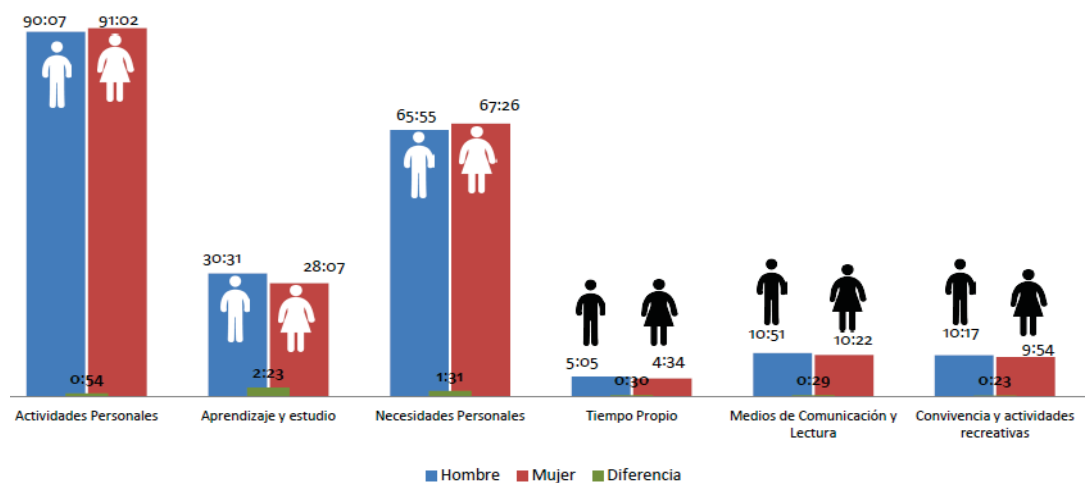
Tomado de: INEC, Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos, 2014

Anexo 9: Distribución del tiempo total por sexo



Tomado de: INEC, Relevancia de la Encuesta de Uso de Tiempo, 2012

Anexo 10: Tiempo dedicado a actividades personales



Tomado de: INEC, Relevancia de la Encuesta de Uso de Tiempo, 2012

Anexo 11: Encuesta

Pregunta	Gráfico	Conclusiones
Edad		El 14% de los encuestados tienen entre 16 y 18 años, el 28% tiene entre 19 y 21 años y el 58%, siendo la mayor parte tiene entre 22 y 24 años.
Género		El 66% de los encuestados pertenecen al género femenino y el 34% al género masculino.
Ingresos Familiares		El 36% de los encuestados tienen ingresos familiares entre \$1000 y \$1500, el 26% entre \$1501 y \$3000, el 28% entre \$3000 y \$5000, y el 10% más de \$5000. El 62% de encuestados tienen ingresos familiares comprendidos entre \$1000 y \$3000.

<p>Tomando en cuenta que ha practicado danza por más de un año. ¿Cuál es el estilo al que más se ha dedicado?</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Estilo</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ballet</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Contemporáneo</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Tropical</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td>Urbano</td> <td>44%</td> </tr> <tr> <td>Otros</td> <td>10%</td> </tr> </tbody> </table>	Estilo	Porcentaje	Ballet	20%	Contemporáneo	8%	Tropical	18%	Urbano	44%	Otros	10%	<p>El 20% de los encuestados se han dedicado de manera prioritaria a la práctica del Ballet, el 8% al contemporáneo, el 18% a ritmos tropicales, el 44% al género urbano y el 10% a otros estilos.</p>
Estilo	Porcentaje													
Ballet	20%													
Contemporáneo	8%													
Tropical	18%													
Urbano	44%													
Otros	10%													
<p>Tomando en cuenta que se considera bailarín profesional a aquella persona que ha ganado dinero bailando. ¿Usted es un bailarín profesional? ¿En el caso de que no, le gustaría serlo?</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sí lo soy</td> <td>52,00%</td> </tr> <tr> <td>No y no me gustaría serlo</td> <td>14,00%</td> </tr> <tr> <td>No, pero me gustaría serlo</td> <td>34,00%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Sí lo soy	52,00%	No y no me gustaría serlo	14,00%	No, pero me gustaría serlo	34,00%	<p>El 52% de los encuestados son bailarines profesionales y han obtenido ingresos de su habilidad, el 14% no lo es y no tiene interés en serlo y el 34% no es bailarín profesional, pero le gustaría serlo en un futuro. El 86% de los encuestados está interesado en desarrollarse profesionalmente como bailarines</p>				
Respuesta	Porcentaje													
Sí lo soy	52,00%													
No y no me gustaría serlo	14,00%													
No, pero me gustaría serlo	34,00%													
<p>¿Alguna vez ha practicado baile urbano o estaría interesado en practicarlo?</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sí lo he practicado</td> <td>62%</td> </tr> <tr> <td>No, ni estoy interesado en hacerlo</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>No, pero me gustaría practicar</td> <td>18%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Sí lo he practicado	62%	No, ni estoy interesado en hacerlo	20%	No, pero me gustaría practicar	18%	<p>De los encuestados el 62% ha practicado en algún momento la danza urbana, el 20% no lo ha hecho ni desearía hacerlo en un futuro y el 18% no lo ha hecho, pero estaría interesado en hacerlo en un futuro. El 80% está interesado en el baile urbano.</p>				
Respuesta	Porcentaje													
Sí lo he practicado	62%													
No, ni estoy interesado en hacerlo	20%													
No, pero me gustaría practicar	18%													
<p>¿Qué tan importante considera que una escuela de danza trabaje con mallas académicas, evaluaciones y control del progreso de los alumnos?</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nivel de Importancia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Muy Importante</td> <td>50,00%</td> </tr> <tr> <td>Importante</td> <td>30,00%</td> </tr> <tr> <td>Poco Importante</td> <td>20,00%</td> </tr> </tbody> </table>	Nivel de Importancia	Porcentaje	Muy Importante	50,00%	Importante	30,00%	Poco Importante	20,00%	<p>El 50% de los encuestado considera que es muy importante que una escuela tenga los factores mencionados, el 30% lo considera importante y el 20% lo considera poco importante. El 80% de los encuestados considera que estos factores tienen importancia para la formación de bailarines.</p>				
Nivel de Importancia	Porcentaje													
Muy Importante	50,00%													
Importante	30,00%													
Poco Importante	20,00%													
<p>¿Estaría de acuerdo en asistir a una Escuela formativa de danza urbana que involucre todos los puntos expuestos en la anterior pregunta?</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nivel de Acuerdo</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Definitivamente sí</td> <td>48%</td> </tr> <tr> <td>Tal vez</td> <td>28%</td> </tr> <tr> <td>Definitivamente no</td> <td>24%</td> </tr> </tbody> </table>	Nivel de Acuerdo	Porcentaje	Definitivamente sí	48%	Tal vez	28%	Definitivamente no	24%	<p>El 48% estaría totalmente de acuerdo en asistir a una escuela de danza que brinde las especificaciones señaladas, el 28% considera que tal vez podría asistir y el 24% definitivamente no asistiría.</p>				
Nivel de Acuerdo	Porcentaje													
Definitivamente sí	48%													
Tal vez	28%													
Definitivamente no	24%													

<p>¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por este curso tomando en cuenta que la carga es de 9 horas semanales de clases, 7 materias por semestre y una duración de 3 años?</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rango de Pago</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>100USD-200USD</td> <td>28,00%</td> </tr> <tr> <td>200USD-400USD</td> <td>46,00%</td> </tr> <tr> <td>más de 400USD</td> <td>26,00%</td> </tr> </tbody> </table>	Rango de Pago	Porcentaje	100USD-200USD	28,00%	200USD-400USD	46,00%	más de 400USD	26,00%	<p>El 28% estaría dispuesto a pagar entre \$100 y \$200 mensuales por el servicio propuesto, el 46% estaría dispuesto a pagar entre \$200 y \$400, y el 26% estaría dispuesto a pagar más de \$400 mensuales.</p>		
Rango de Pago	Porcentaje											
100USD-200USD	28,00%											
200USD-400USD	46,00%											
más de 400USD	26,00%											
<p>¿Cuánto estaría dispuesto a pagar semestralmente de matrícula?</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rango de Pago</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>más de 120USD</td> <td>20,00%</td> </tr> <tr> <td>80USD-120USD</td> <td>28,00%</td> </tr> <tr> <td>60USD-80USD</td> <td>52,00%</td> </tr> </tbody> </table>	Rango de Pago	Porcentaje	más de 120USD	20,00%	80USD-120USD	28,00%	60USD-80USD	52,00%	<p>El 52% de los encuestados estaría dispuesto a pagar entre 60 y 80 dólares, el 28% entre 80 y 120 y el 20% restante más de 120.</p>		
Rango de Pago	Porcentaje											
más de 120USD	20,00%											
80USD-120USD	28,00%											
60USD-80USD	52,00%											
<p>¿Por qué medio es el más le gustaría recibir información sobre este servicio?</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Medio de Información</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ferias y eventos en colegio y universidades</td> <td>22%</td> </tr> <tr> <td>Demostraciones en centros comerciales y lugares públicos</td> <td>28%</td> </tr> <tr> <td>Redes Sociales</td> <td>50%</td> </tr> </tbody> </table>	Medio de Información	Porcentaje	Ferias y eventos en colegio y universidades	22%	Demostraciones en centros comerciales y lugares públicos	28%	Redes Sociales	50%	<p>El 22% preferiría recibir información del servicio por medio de Ferias y Eventos en Colegios y Universidades, el 28% por medio de demostraciones en centros comerciales y lugares públicos y el 50% por medio de redes sociales.</p>		
Medio de Información	Porcentaje											
Ferias y eventos en colegio y universidades	22%											
Demostraciones en centros comerciales y lugares públicos	28%											
Redes Sociales	50%											
<p>¿Cuál considera que podría ser un factor adicional que le llame la atención de este servicio y le haga optar por acudir?</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Factor Adicional</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Convenio con teatros para presentaciones</td> <td>28,00%</td> </tr> <tr> <td>Convenio con empresas para plazas laborales</td> <td>38,00%</td> </tr> <tr> <td>Prácticas dentro de la institución</td> <td>24,00%</td> </tr> <tr> <td>Ofertas de becas</td> <td>10,00%</td> </tr> </tbody> </table>	Factor Adicional	Porcentaje	Convenio con teatros para presentaciones	28,00%	Convenio con empresas para plazas laborales	38,00%	Prácticas dentro de la institución	24,00%	Ofertas de becas	10,00%	<p>El 28% de encuestados considera que el servicio llamaría más la atención si tuviera convenios con teatros para presentaciones, el 38% si tuviera convenios con empresas de eventos para ofertas laborales, el 24% si permitiría hacer prácticas dentro de la misma institución y el 10% si ofertara becas por audiciones.</p>
Factor Adicional	Porcentaje											
Convenio con teatros para presentaciones	28,00%											
Convenio con empresas para plazas laborales	38,00%											
Prácticas dentro de la institución	24,00%											
Ofertas de becas	10,00%											
<p>¿En qué zona de Quito norte y centro norte considera que debería estar ubicado el servicio?</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Zona</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Zona Comercial</td> <td>76%</td> </tr> <tr> <td>Zona Residencial</td> <td>16%</td> </tr> <tr> <td>Afueras de la ciudad</td> <td>8%</td> </tr> </tbody> </table>	Zona	Porcentaje	Zona Comercial	76%	Zona Residencial	16%	Afueras de la ciudad	8%	<p>El 76% de los encuestados considera que la escuela debería ubicarse en la zona comercial de la ciudad, el 8% en las afueras de la ciudad y el 16% en zonas residenciales.</p>		
Zona	Porcentaje											
Zona Comercial	76%											
Zona Residencial	16%											
Afueras de la ciudad	8%											

Anexo 12: Índices de Correlación

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13
P1	1												
P2	0,09	1,00											
P3	-0,21	-0,38	1,00										
P4	0,22	0,11	0,08	1,00									
P5	-0,33	-0,18	0,41	0,14	1,00								
P6	-0,19	-0,30	0,12	-0,03	0,20	1,00							
P7	0,08	0,21	-0,35	-0,15	-0,29	-0,21	1,00						
P8	0,21	0,00	-0,01	-0,27	-0,25	0,18	0,27	1,00					
P9	-0,43	0,02	0,16	-0,02	0,29	-0,02	0,05	-0,38	1,00				
P10	-0,05	-0,04	0,21	0,01	0,10	-0,33	0,04	-0,07	0,51	1,00			
P11	0,44	0,01	-0,19	0,03	0,04	0,04	0,12	0,10	-0,13	-0,18	1,00		
P12	0,31	-0,17	-0,17	0,06	-0,22	0,01	0,31	0,34	-0,08	0,08	0,20	1,00	
P13	-0,25	-0,05	0,02	-0,15	0,28	0,13	-0,31	-0,11	0,12	-0,02	-0,05	-0,29	1,00

Anexo 13: Horario para primer semestre (Primera Promoción)

Horas	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
18:00 - 19:00	Historia de la Danza		Historia de la Danza	Capacidad Física y Cardiovascular	
19:00 - 20:00	Apreciación Musical		Improactuación	Apreciación Musical	
20:00 - 21:00	Danza Clásica		Contemporáneo	Jazz Musical	

Anexo 14: Estructura de cupos para pasantías

Semestre 5			Semestre 6			Semestre 7		
Pasantes	Materia	Paralelo	Pasantes	Materia	Paralelo	Pasantes	Materia	Paralelo
Pasante 1	Jazz Musical	1	Pasante 1	Jazz Musical	1	Pasante 1	Jazz Musical	1
Pasante 2	Jazz Lírico	1	Pasante 2	Jazz Lírico	1	Pasante 2	Jazz Lírico	1
Pasante 3	Modern Jazz	1	Pasante 3	Modern Jazz	1	Pasante 3	Modern Jazz	1
Pasante 4	-	-	Pasante 4	-	-	Pasante 4	Jazz Musical	2
Pasante 5	-	-	Pasante 5	-	-	Pasante 5	-	-
Pasante 6	-	-	Pasante 6	-	-	Pasante 6	-	-
Semestre 8			Semestre 9			Semestre 10		
Pasantes	Materia	Paralelo	Pasantes	Materia	Paralelo	A partir de este semestre el cupo se mantiene en 6 pasantes por periodo académico ya que se tendrá 2 paralelos por semestre y las materias para pasantes son de 1ro, 2do y 3ro.		
Pasante 1	Jazz Musical	1	Pasante 1	Jazz Musical	1			
Pasante 2	Jazz Lírico	1	Pasante 2	Jazz Lírico	1			
Pasante 3	Modern Jazz	1	Pasante 3	Modern Jazz	1			
Pasante 4	Jazz Musical	2	Pasante 4	Jazz Musical	2			
Pasante 5	Jazz Lírico	2	Pasante 5	Jazz Lírico	2			
Pasante 6	-	-	Pasante 6	Modern Jazz	2			

Anexo 15: Proyección de estudiantes por periodo académico

PERIODO ACADÉMICO	1ro	2do	3ro	4to	5to	6to	7mo	8vo	9no	10mo	
Postulantes		40	46	49	56	59	66	69	76	80	87
Estudiantes nuevos		28	28	28	28	28	28	47	50	52	54
Estudiantes antiguos		-	24	46	67	85	102	108	126	147	166
Desertores		2	4	6	8	9	11	13	14	16	17
Reprobados		2	4	5	7	9	10	12	12	13	13
Repetidores		-	2	4	5	7	9	10	12	12	13
Graduados		-	-	-	-	-	10	14	15	16	16
TOTAL ESTUDIANTES		28	54	78	100	120	139	165	187	209	230

Anexo 16: Costo de redistribución del espacio físico

PLANTA	# PAREDES REQUERIDAS	METROS POR PARED	PRECIO GYPSUM POR METRO	PRECIO TOTAL
Planta 1	2	8,00	10	\$ 160,00
Planta 2	4	7,00	10	\$ 280,00
Planta 3	4	7,00	10	\$ 280,00
PAREDES E INSTALACIÓN				\$ 720,00
CABALLETE PARA TRANSPORTE ESPEJOS				\$ 100,00
TRANSPORTE				\$ 250,00
PERSONAL PARA ADECUACIÓN				\$ 500,00
TOTAL				\$ 1.570,00

Anexo 17: Descripción del Servicio de Community Manager

Medio	Descripción	Costo	Frecuencia de Pago
Redes Sociales (Facebook, Twitter e Instagram)	3 posts diarios c/red social	\$ 1.300,00	mensual
	1 post diario pagado en Facebook o Instagram con un alcance de 500 clics		
	Diseño personalizado de foto de portada y perfil semanalmente		
	Redacción de mensajes y respuestas a usuarios 24/7		
	Community Manager y Diseñador Gráfico asignado para el proyecto		
	Reporte mensual estratégico de resultados		
	Moderación de comentarios mal intencionados a la empresa		

Anexo 18: Costo de Ferias en Colegios

FERIAS EN COLEGIOS						
Costos	Ítem	Unidades de Venta	Precio	Unidades por feria	Costo por Feria	2 Ferias al Mes
Fijos	Transporte	1	\$ 10,00	1	\$ 10,00	\$ 20,00
	Roll Up	1	\$ 36,00	1	\$ 1,50	\$ 3,00
Variables	Folletos	1000	\$ 35,00	40	\$ 1,40	\$ 2,80
	Gorras con Logo	120	\$ 156,00	20	\$ 26,00	\$ 52,00
COSTO TOTAL MENSUAL POR FERIAS						\$ 77,80

Nota: Se estima que el Roll Up se depreciará en su totalidad en 24 ferias.

Anexo 19: Descripción de Publicidad Radial

PUBLICIDAD RADIAL				
RUBRO	COSTO	UNIDAD	DETALLE	FRECUENCIA
Producción Cuña	\$ 200,00	c/cuña	locutor y producción	semestral
Exa FM	\$ 13,00	c/cuña	cuña 30" por día	diario
Radio Urbana	\$ 13,00	c/cuña	cuña 30" por día	diario
Más Candela	\$ 13,00	c/cuña	cuña 30" por día	diario

Anexo 20: Costo de Lanzamiento del Servicio

CAMPAÑA DE LANZAMIENTO			
Ítem	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Folletos	5000	\$ 0,04	\$ 175,00
Souvenirs	200	\$ 1,30	\$ 260,00
Personal	16	\$ 25,00	\$ 400,00
TOTAL			\$ 835,00

Anexo 21: Descuentos por promoción de ventas por periodo académico

Periodo Académico	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mensualidades	\$ 200,00	\$ 202,00	\$ 204,00	\$ 206,00	\$ 208,00	\$ 210,00	\$ 424,00	\$ 428,00	\$ 432,00	\$ 436,00
Derecho de Audición	\$ 100,00	\$ 105,00	\$ 110,00	\$ 115,00	\$ 120,00	\$ 125,00	\$ 260,00	\$ 270,00	\$ 280,00	\$ 290,00
Matrículas	\$ 120,00	\$ 166,50	\$ 168,00	\$ 169,50	\$ 171,00	\$ 172,50	\$ 290,00	\$ 292,50	\$ 295,00	\$ 297,50
MONTO TOTAL DE DESCUENTO	\$ 420,00	\$ 473,50	\$ 482,00	\$ 490,50	\$ 499,00	\$ 507,50	\$ 974,00	\$ 990,50	\$ 1.007,00	\$ 1.023,50

Anexo 22: Escuelas y academias de Baile registradas como compañía limitada o sociedad anónima a nivel nacional.

EXPEDIENTE	RUC	NOMBRE COMPAÑÍA	PROVINCIA	CANTÓN	CIUDAD
152420	1791952782001	ACADEMIA DE FORMACION ARTISTICA ARTENTRES CIA. LTDA.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
140184	0992719508001	ADVENTUREBRANDS S.A.	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL
714208	1792796598001	ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE BAILE ASOLBAILE CIA.LTDA.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
29720	0992668873001	CENTRO LUDICO ARTISTICO PIROUETTE CLAP S.A.	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL
178784	0992867485001	CENTRO LÚDICO ARTÍSTICO PIROUETTE CLAPCOSTA S.A.	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL
129646	0992547758001	COOLTECH S.A.	GUAYAS	SAMBORONDÓN	SAMBORONDÓN
13111	1792243157001	DAMIANA LEVY DANCE STUDIO CIA. LTDA.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
164147	1792230217001	DANCINGMOOD ESTUDIO DE BAILE CIA. LTDA.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
300887	0992905506001	DANZARABE S.A.	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL
2440	1792238056001	ESCUELA NACIONAL DE BAILE ECUABAILE CIA. LTDA.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
4624	0992655852001	RUMBEARTE S.A.	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL
132188	0992584777001	STUDIOJAZZ S. A.	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL
162778	1792200407001	TROPICALDANCE S.A.	PICHINCHA	QUITO	QUITO

Tomado de: SUPERCIAS, 2017

Anexo 23: Nómina

CARGO	#	SUELDO (MENSUAL)	MES DE CONTRATACIÓN
Gerente General	1	\$ 1.800,00	1
Jefe de Mantenimiento	1	\$ 600,00	37
Conserje	2	\$ 400,00	1, 25
Coordinador Académico	1	\$ 1.500,00	1
Vendedora	1	\$ 450,00	1
PAGO POR FACTURACIÓN			
CARGO	#	PRECIO (HORA)	MES DE CONTRATACIÓN
Docentes	9	\$ 25,00	1

Anexo 24: Proyección anual de gastos generales

Año	0	1	2	3	4	5
Gasto de Constitución	\$ -	\$ 494,98	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Suministros Oficina	\$ -	\$ 81,13	\$ 194,37	\$ 293,97	\$ 410,96	\$ 525,85
Campaña de Lanzamiento	\$ -	\$ 835,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Suministros MyL	\$ -	\$ 162,27	\$ 388,75	\$ 587,94	\$ 821,92	\$ 1.051,71
Gasto Derecho Musical	\$ -	\$ 1.406,00	\$ 2.388,51	\$ 3.358,82	\$ 4.355,45	\$ 5.378,95
Gasto Patente Municipal	\$ -	\$ 69,98	\$ 90,88	\$ 202,46	\$ 230,94	\$ 256,29
Gasto Graduaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.880,00	\$ 2.200,00
Reconocimiento al Mejor Graduado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 29.000,00	\$ 29.400,20
Gasto Capacitaciones	\$ -	\$ -	\$ 630,00	\$ 638,69	\$ 647,51	\$ 647,51
Gasto Arriendo	\$ -	\$ 21.600,00	\$ 52.773,88	\$ 97.324,80	\$ 98.667,88	\$ 100.029,50
Gasto Adecuación de Instalaciones	\$ -	\$ 400,00	\$ 1.570,00	\$ -	\$ -	\$ -
Gasto Página Web	\$ -	\$ 651,00	\$ 100,00	\$ 103,00	\$ 106,09	\$ 109,27
Producción Cuña	\$ -	\$ 400,00	\$ 405,52	\$ 411,12	\$ 416,79	\$ 422,54
Publicidad	\$ -	\$ 32.064,00	\$ 32.506,48	\$ 32.955,07	\$ 33.409,85	\$ 33.870,91
Servicios Básicos	\$ -	\$ 1.217,00	\$ 2.915,62	\$ 4.409,51	\$ 6.164,42	\$ 7.887,79
TOTAL GASTOS	\$ -	\$ 59.381,36	\$ 93.964,02	\$ 140.285,38	\$ 176.111,82	\$ 181.780,52

Anexo 25: Inversión Inicial

INVERSIÓN INICIAL	\$ 71.047,62
INVERSIÓN PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	\$ 6.998,00
INVERSIÓN INTANGIBLES	\$ 599,95
GASTOS EFECTIVO TOTAL	\$ 63.449,67
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$ 494,98
Apertura Cuenta	1 \$ 200,00
Constitución de Sociedad	1 \$ 225,00
Patente Municipal	1 \$ 69,98
FONDOS DE MANIOBRA	\$ 46.484,16
Pago Docentes	3 \$ 1.995,00
Suministros Oficina	3 \$ 13,62
Mantenimiento y Limpieza	3 \$ 27,24
Gasto Arriendo	3 \$ 5.400,00
Publicidad	3 \$ 8.867,00
Servicios Básicos	3 \$ 204,30
Campaña Lanzamiento	1 \$ 835,00
Adecuación Instalaciones	1 \$ 400,00
Gasto Derechos Musicales	3 \$ 342,00
Efectivo Mínimo	1 \$ 28.400,00
GASTO SUELDOS	\$ 16.470,53
Gasto Sueldos	3 \$ 16.470,53

Anexo 26: Índices financieros de las empresas de la industria

ÍNDICES FINANCIEROS	FÓRMULA	EMPRESAS DE LA INDUSTRIA										PROMEDIO
		ARTENTRES	DANCINGMOOD	ECUABAILE	RUMBEARTE	STUDIOJAZZ	CLAP	CLAPCOSTA	COOLTECH	AB		
LIQUIDEZ												
Razón Circulante	(AC/PC)	1,45	0,37	0,59	0,03	3,57	4,13	8,70	0,33	2,20		2,37
ENDEUDAMIENTO												
Endeudamiento de Activo	(TP/TA)	78,33%	82,82%	98,37%	117,38%	27,59%	103,43%	99,37%	34,40%	38,34%		75,56%
Concentración de Endeudamiento	(PC/TP)	0,80	1,00	1,00	1,00	1,00	0,13	0,03	1,00	1,00		0,77
RENTABILIDAD												
Margen Bruto	(UB/I)	41,70%	68,25%	100,00%	55,29%	51,93%	86,58%	62,34%	100,00%	100,00%		74,01%
Margen Operacional	(UO/I)	7,15%	1,76%	-17,97%	-36,32%	3,79%	-2,72%	0,64%	5,80%	-14,45%		-5,81%
Margen Neto	(UN/I)	5,58%	1,17%	-17,97%	-36,32%	2,39%	-2,72%	0,41%	4,11%	-14,45%		-6,42%
ROE	(UN/C)	1,12	3,40	-36,33	-5,43	13,08	-1,95	0,27	0,49	-1,57		-2,99
ROA	(UN/TA)	0,09	0,06	-1,03	-0,21	0,14	-0,07	0,01	0,07	-0,35		-0,14

Adaptado de: SUPERCAS, 2017

