



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN INSTITUTO  
TECNOLÓGICO DE DANZA EN LA CIUDAD DE QUITO MEDIANTE EL  
USO DE BUENAS PRÁCTICAS INTERNACIONALES

AUTOR

Cristhian Andrés Altamirano Pazmiño

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN INSTITUTO  
TECNOLÓGICO DE DANZA EN LA CIUDAD DE QUITO MEDIANTE EL USO  
DE BUENAS PRÁCTICAS INTERNACIONALES

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos  
para optar por el título de Ingeniero en Negocios Internacionales

Profesor Guía

MBA Luis Eduardo Pavón Rosero

Autor

Cristhian Andrés Altamirano Pazmiño

Año

2020

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de Negocios para la creación de un Instituto Tecnológico de danza en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Cristhian Andrés Altamirano Pazmiño, en el semestre 2020-10, 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".

---

Ing. Luis Eduardo Pavón Rosero, MBA

**C.C.: 1709740896**

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de Negocios para la creación de un Instituto Tecnológico de danza en la ciudad de Quito, mediante el uso de Buenas Prácticas Internacionales, de Cristhian Andrés Altamirano Pazmiño, en el semestre 2020-10, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

Econ. Raúl Luna Benavides MSc.

**C.C.: 0400450557**

## **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”.

---

Cristhian Andrés Altamirano Pazmiño  
C.C. 1722317292

## RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo la creación de un Instituto Tecnológico Superior de danza en la ciudad de Quito, en el que se apliquen las buenas Prácticas Internacionales. Para ello, se procedió a realizar un estudio del entorno externo, identificándose la existencia de múltiples oportunidades para el negocio planteado, especialmente debido a la limitada oferta de educación superior para la carrera de danza en el país. También se realizó un estudio de mercado del que se evidenció un interés del 78% por parte del público objetivo en el servicio ofertado por el instituto, como es el caso de la formación de profesionales integrales en danza a corto tiempo y a un costo asequible, \$550,00 semestrales; que puedan desenvolverse en el ámbito laboral como profesionales en danza, solistas o de un grupo, docentes, creadores de shows artísticos, o directores de academias y escuelas baile. Apegado a las buenas prácticas internacionales de 3 grandes referentes en esta industria: Escuela de Danza D1 de Perú; University of Derby Royal Holloway y University of Londond, estas dos últimas situadas en Reino Unido. Finalmente; al realizarse el estudio financiero, se estableció que el proyecto es viable y rentable, obteniéndose un VAN positivo de \$74.837,11 y una TIR del 27,74%. Además, el periodo de recuperación de la inversión será en aproximadamente 4 años.

## **ABSTRACT**

The objective of this study is the creation of a Higher Technological Institute of dance in the city of Quito, in which Good International Practices are applied. For this, a study of the external environment was carried out, identifying the existence of multiple opportunities for the proposed business, especially due to the limited offer of higher education for the dance career in the country. A market study was also carried out which showed an interest of 78% by the target audience in the service offered by the institute, this being the training of integral professionals in short-term dance and at an affordable cost, \$ 550.00 biannual; that can perform in the workplace as solo or group dancers, teachers, creators of artistic shows, or dance academy directors. Attached to the good international practices of the Cultural Association Ángeles D1 of Peru. Finally, when the financial study was carried out, it was established that the project is viable and profitable, obtaining a positive NPV of \$74.837,11 and an IRR of 27,74%. In addition, the period of recovery of the investment will be approximately 4 years.

## 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 .....	2
2.1 Análisis PEST.....	2
2.1.1 Factor político.....	2
2.1.2 Factor económico .....	4
2.1.3 Factor social .....	6
2.1.4 Factores tecnológicos.....	7
2.2 Buenas prácticas internacionales .....	8
2.3 Análisis de la industria.....	11
2.3.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores .....	11
2.3.2. El poder de negociación de proveedores .....	12
2.3.3. El poder de negociación de clientes .....	12
2.3.4. Productos sustitutos .....	13
2.3.5. Rivalidad de competidores existentes .....	13
2.4 Matriz EFE .....	13
2.5 Conclusiones.....	15
3.ANÁLISIS DEL CLIENTE .....	16
3.1 Problema de investigación .....	16
3.2 Objetivos del análisis del cliente.....	17

3.2.1. General.....	17
3.2.2. Específicos .....	17
3.3 Hipótesis .....	17
3.4 Análisis cualitativo .....	17
3.4.1. Entrevistas a expertos .....	17
3.4.2. Grupo Focal: Academia de Baile Raíces Estudios .....	20
3.5 Análisis cuantitativo .....	21
3.5.1. Segmento de mercado .....	22
3.5.2. Resultados Encuestas .....	22
3.6 Conclusiones.....	23
4.OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	24
4.1. Descripción de la Oportunidad de Negocio .....	24
5.PLAN DE MARKETING.....	27
5.1 Estrategia general de marketing.....	27
5.1.1 Mercado Objetivo.....	28
5.1.2 Posicionamiento .....	28
5.1.3 Propuesta de Valor .....	28
5.2 Mezcla de marketing .....	29
5.2.1 Servicio.....	29
5.2.2 Precio .....	30
5.2.3 Plaza.....	31
5.2.4 Promoción y publicidad.....	31
6.PROPUESTA FILOSÓFICA.....	33
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización .....	33
6.1.1 Misión .....	33

6.1.2	Visión.....	33
6.1.3	Objetivos empresariales .....	34
6.2	Ciclo de operaciones .....	34
6.2.1	Proceso de operaciones .....	35
6.2.2	Cadena de valor .....	36
6.2.3	Requerimiento de equipo y herramientas .....	37
6.2.4	Infraestructura.....	38
6.2.5	Capacidad de atención .....	38
6.3	Estructura Organizacional .....	39
6.3.1	Aspectos regulatorios y legales .....	39
6.3.2	Organigrama.....	40
6.3.3	Personal requerido .....	40
7.	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	43
7.1	Proyección de ingresos, costos y gastos .....	43
7.2	Inversión inicial y estructura de capital .....	44
7.3	Estado de resultados y estado de flujo de caja.....	45
7.4	Tasa de descuento y criterios de valoración.....	47
7.5	Índices financieros.....	48
	CONCLUSIONES.....	50
	REFERENCIAS.....	52
	ANEXOS .....	56

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.Instituciones de referencia.....	8
Tabla 2.Factores claves .....	9
Tabla 3.CIIU 4.0 .....	11
Tabla 4.Matriz EFE.....	14
Tabla 5.Segmentación de mercado.....	28
Tabla 6.Modelo Canvas .....	29
Tabla 7.Costo Anual Promoción.....	32
Tabla 8.Objetivos empresariales .....	34
Tabla 9.Equipo e implementos .....	37
Tabla 10.Presupuesto sueldos y salarios .....	41
Tabla 11.Ingresos.....	43
Tabla 12.Proyección de Gastos .....	44
Tabla 13.Costo Unitario del Servicio .....	44
Tabla 14.Inversión inicial.....	45
Tabla 15.Estructura de capital.....	45
Tabla 16.Estado de Resultados .....	46
Tabla 17.Estado Situación Financiera.....	46
Tabla 18.Estado del Flujo de Efectivo .....	47
Tabla 19.Estado del Flujo de Caja del Proyecto.....	47
Tabla 20.Estado del Flujo de Caja del Inversionista.....	47
Tabla 21.Tasa de descuento .....	47
Tabla 22.Criterios de Valoración .....	48
Tabla 23.Índices financieros.....	49

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.Logotipo .....	30
Figura 2.Precio promedio semestre .....	31
Figura 3.Proceso de operaciones.....	35
Figura 4.Mapa de procesos.....	36
Figura 5.Cadena de Valor .....	37
Figura 6.Localización .....	38
Figura 7.Distribución de la planta.....	38
Figura 8.Organigrama organizacional .....	40

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Justificación del trabajo**

Al terminar el bachillerato, los jóvenes se enfrentan a un dilema sobre qué carrera seguir para continuar con sus estudios superiores, situación que se complica al existir en la ciudad de Quito 87 Instituciones de Educación Superior (universidades e institutos), que ofertan una variada y amplia gama de carreras con diferentes tiempos de estudios, como los de las carreras técnicas los que tienen menor duración, factor que atrae a los jóvenes hacia estos centros de estudio; así como el hecho de que a partir de mayo del 2018 tras la reforma a la ley Orgánica de Educación Superior (LOES) los estudios tecnológicos son considerados como profesionales con título de tercer nivel (Asamblea Nacional del Ecuador, 2018) .

Estos institutos ofertan carreras novedosas que se van creando con base en las demandas laborales, y que, a diferencia de las carreras universitarias, se enfocan en lo práctico y permiten a los estudiantes profesionalizarse rápidamente (Senescyt, 2019).

En el Ecuador, la oferta de una carrera en danza o baile se limita actualmente a tres Universidades puntales que se mencionarán en capítulos posteriores y al Conservatorio de Ballet Ecuatoriano de Cámara; puesto que no existe mayor oferta académica en educación de tercer nivel en esta profesión. Esto a pesar de que, según estudios realizados, en el Ecuador existe un gran porcentaje de profesionales que se desempeñan en el campo de la danza y las artes sin un título profesional. Según el Ministerio de Cultura y Patrimonio en el último censo realizado, se observa que existe una marcada diferencia entre las personas que no tienen título (82%) y ejercen actividades teatrales y entre aquellas que tienen título (18%). Al igual que en el teatro, el porcentaje de titulación en danza es apenas del 19%, frente a un 81% que no tiene título. Esto indica una evidente ausencia de profesionalización y titulación de los bailarines y artistas en el país (Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador, 2017).

Bajo ese contexto, nace la necesidad de la creación de un Instituto tecnológico de Danza, donde se apliquen las buenas prácticas internacionales usadas exitosamente en instituciones de danza en otros países, cuyos exitosos modelos de gestión han sido utilizados como referente para el presente plan de negocios.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo general**

Determinar la factibilidad comercial, técnica, económica y financiera de un plan de negocios para la creación de un instituto tecnológico superior de danza mediante el uso de buenas prácticas internacionales, en la ciudad de Quito.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Analizar los factores del entorno externo y de la industria que incidan en el plan de negocios.
- Identificar las necesidades del consumidor, mediante una investigación de mercados cualitativa y cuantitativa.
- Realizar un plan de marketing que posibilite generar valor agregado al consumidor a fin de satisfacer sus requerimientos.
- Determinar la estructura organizacional adecuada que permita el funcionamiento efectivo del instituto, mediante una planificación estratégica y establecimientos de los procesos.
- Determinar la factibilidad financiera del plan de negocios mediante criterios de valoración e índices financieros.

## **2. ANÁLISIS DEL ENTORNO**

### **2.1. Análisis PEST**

#### **2.1.1. Factor político**

- Inestabilidad Política: Como efecto de las medidas económicas emitidas por el gobierno nacional en el mes de octubre del 2019, en el país se ha creado un escenario de incertidumbre para las inversiones y los emprendimientos, ya que el Presidente Moreno ha indicado que se emitirán nuevas reformas

respecto a los subsidios y política tributaria, lo que causa desconcierto en las diferentes empresas (Silva, 2019). Por tanto, se considera como una **amenaza** la emisión y derogatoria de decretos en el país, ya que se crea un escenario de incertidumbre tanto para los consumidores como para las organizaciones.

- Incentivos gubernamentales: El gobierno nacional invita a los emprendedores a invertir en el país. El 10 enero de 2019, el presidente Lenin Moreno se encuentra impulsando la reactivación productiva del país mediante el lanzamiento oficial del Reglamento a la Ley de Fomento Productivo, donde se establecen beneficios tributarios para los nuevos emprendimientos (Presidencia de la República del Ecuador, 2019) .Por lo tanto, se considera una **oportunidad** para el presente plan de negocios.
- Incentivos a la Cultura: El Ministro de Cultura y Patrimonio, Juan Fernando Velasco, propuso un Plan Integral de Fomento a la Cultura-Ecuador Creativo, por medio del cual se busca que en el país se incentive la gestión cultural a través del apoyo a la denominada “economía naranja”. En agosto de 2019 el Ministerio de Cultura y el Banco de Desarrollo del Ecuador (BanEcuador) anunció la entrega de incentivos financieros para que el país pueda desarrollar la industria artística y cultural, como por ejemplo la implementación de líneas de crédito que van hasta tres años plazo en capital de trabajo con un año de gracia, y hasta 10 años para activos fijos con periodo de gracia de hasta tres años, con montos que van de los \$ 50 mil hasta \$ 500.000. El plan estatal también contempla que las instituciones del Sistema Nacional de Cultura, entre ellas los gobiernos locales y regionales, destinen al menos el 50% de lo invertido en la contratación de artistas y agrupaciones internacionales para sus pares ecuatorianos, en los espectáculos y eventos culturales que se desarrollen en Ecuador (Ministerio de Cultura, 2019). Esta una **oportunidad** para el proyecto.
- Educación Superior: A fin de contribuir con el acceso a la educación superior en el Ecuador, en mayo del 2018 se realizaron varias reformas a la LOES, encontrándose entre ellas el reconocimiento de la formación recibida en instituciones y conservatorios superiores como de grado académico de

tercer nivel, que se manifiesta en el Art. 15 de la Ley Reformativa a la LOES (2018). Este aspecto se traduce en una **oportunidad** para el presente plan de negocios.

### 2.1.2. Factor económico

- Gasto en Educación: Según información presentada por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, INEC (2012) sobre la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los hogares urbanos y rurales, los ecuatorianos destinan el 4,4% de sus ingresos para la Educación; el gasto destinado a este rubro es 2,5 veces mayor en el área urbana que en la rural. De acuerdo con datos presentados por el SENESCYT (2017) dentro del gasto de los hogares en Educación, los productos de educación superior son los más representativos y los que registran un crecimiento sostenido en los últimos años, por lo que representan el 27,3% del gasto de consumo final de los hogares (GCFH) y ha crecido en un 2,7% en este periodo. Respecto a los costos entre una universidad privada y un instituto tecnológico, estos muestran una diferencia significativa, mientras en las universidades el costo promedio de una carrera es de \$2.500,00 por semestre, en tanto que el de un instituto es de \$600,00 por semestre (Instituto Superior Cordillera, 2019). Por tanto, estudiar en este tipo de establecimientos es un 76% más barato. Todos estos factores representan una **oportunidad** para el presente plan de negocios.
- Gasto en Recreación y Cultura: De acuerdo con datos del INEC (2012) los hogares ecuatorianos destinan el 4,6% de sus ingresos al rubro de recreación y cultura, en el que se incluyen la asistencia a espectáculos artísticos de diferentes tipos. Por tanto, esta se convierte en una **oportunidad**, ya que existe demanda por parte de los hogares hacia este rubro.
- Crecimiento de la industria: El crecimiento de la industria de enseñanza y servicios sociales tuvo un crecimiento anual del 4.7% para el año 2018 de acuerdo a información del Banco Central del Ecuador (2019). Se presenta una **Oportunidad** debido a que el crecimiento de la industria tiene una cifra

alta. La producción de cultura en el Ecuador incluye ocho sectores, entre ellos el arte escénico, al cual apunta el presente proyecto. De acuerdo con datos del Banco Central hasta 2014 esta industria representaba el 2,02% del PIB total del país, y una tasa de crecimiento promedio del 5,6% del 2007 al 2014 (Ministerio de Cultura y Patrimonio, 2017), esperándose de acuerdo con estimación del programa Ecuador Creativo que para el año 2021 el sector cultural represente más del 3% del PIB. Por tanto, esta es una **oportunidad** para el presente proyecto.

- Aporte al PIB industria: De acuerdo a información del Banco Central del Ecuador, (2019), se muestra que el promedio durante los años 2015-2018, la industria de enseñanza y servicios sociales tiene un aporte al PIB del 8% anualmente, lo cual se constituye en una **oportunidad** para el modelo de negocio propuesto.
- Inflación: La variación anual de precios al mes de mayo del 2019 de acuerdo al Banco Central del Ecuador (2019), fue de 0.37%. Por divisiones las que mayor tasa de inflación son transporte y educación. Todo lo relacionado a enseñanza y educación mantiene una inflación anual de 2.46%. Se considera una **amenaza** debido a que el crecimiento de los precios será más alto en este sector.
- Empleo por rama de actividad: De acuerdo a información del Banco Central de Ecuador (2019), existe un crecimiento de empleo por rama de actividad económica para el año 2019, lo que refleja una variación positiva de 0.11% para enseñanza respecto al año 2018. Se considera una **oportunidad** debido a la presencia de mayor empleo en el sector, lo que garantiza la existencia de creación de nuevos emprendimientos en esta rama de actividad.
- Tasas de interés: Las tasas de interés activas mantienen variaciones mínimas entre los meses de marzo a junio del 2019 de acuerdo a información del Banco Central del Ecuador (2019). Para el mes de julio de 2019 la tasa activa referencial fue de 11.83% para la obtención de créditos productivos para Pymes (Figura 5). Se considera **oportunidad** debido a que el costo del dinero en el caso de necesitar financiamiento es bajo.

- Incentivos a la Cultura: En agosto del 2019, el gobierno anunció la eliminación del IVA para los servicios artísticos, así como la entrega de recursos para el desarrollo de la industria de la cultura y el arte en el país, a la que se la ha denominado como “Economía Naranja”. Destinándose para ello, líneas de crédito de hasta 3 años plazo para capital de trabajo con un año de periodo de gracia y créditos de hasta 10 años para activos fijos con periodos de gracia de hasta 10 años, con montos desde los \$50 mil hasta los \$500 mil (Ministerio de Cultura, 2019). Este es una **oportunidad** para el proyecto.
- Medidas económicas: De las medidas económicas anunciadas por el gobierno ecuatoriano en el mes de octubre del 2019, las que afectan directamente al proyecto son la eliminación del pago del anticipo al impuesto a la renta, que será un gasto que las empresas no deberán desembolsar hasta que se conozca el impuesto causado en el ejercicio fiscal. La reducción de los aranceles a equipos tecnológicos permitirá la adquisición de los mismos a menor costo (Silva, 2019). En tanto, que las reformas laborales permitirán contratar personal con una jornada laboral que se ajuste a las necesidades del instituto; y, en caso de que no resulte viable, no se deberán pagar indemnizaciones a los colaboradores, dentro de los tres primeros años. Por tanto, para el sector se convierten en una oportunidad.

### 2.1.3. Factor social

- Educación Superior: Según datos de la SENESCYT (2017) existen 83 mil estudiantes matriculados en Institutos Técnicos, Tecnológicos y Superiores en el país, pasando la tasa de matrícula de educación superior del 28% al 39%, es decir, un incremento de 260 mil nuevos estudiantes, donde la participación de los institutos es del 11%, estimándose que en los años siguientes su participación llegará al 20%. Se trata de una **oportunidad** para el presente plan de negocio.
- Uso del tiempo: Según datos presentado por el INEC (2012), a través de la Encuesta de Uso del Tiempo, a las actividades personales, específicamente al aprendizaje y estudio los hombres ecuatorianos destinan 30:31 horas

promedio a la semana de su tiempo para esta actividad, mientras las mujeres le dedican 28:07 horas promedio a la semana, es decir, en los ecuatorianos destinan a esta actividad no productiva 29:28 horas promedio semanalmente. En tanto que destinan en promedio 9:54 horas a la semana para actividades no productivas de recreación y cultura, lo que se constituye en una **oportunidad** para el presente proyecto.

#### 2.1.4. Factores tecnológicos

- Tecnología: Las facilidades que ahora existen hacen que no haya distancias para crear mundos virtuales. Las aplicaciones inteligentes hacen que la información sea transparente y que exista más interacción en los estilos de vida y en el consumo de las personas (Angus & Westbrook, 2019). Esta es una **Oportunidad** debido a la inminente evolución de la tecnología, las empresas y nuevos emprendimientos deben transformarse para ofrecer sus productos y servicios adaptados a los nuevos cambios y proporcionar opciones virtuales.
- Relaciones comerciales: El uso de la tecnología ha provocado que las relaciones comerciales sean más eficientes a la hora de adquirir un producto y/o servicio, ya que en la actualidad las empresas que ofertan en la Web, redes sociales y otras aplicaciones móviles, dan la posibilidad a su cliente potencial de mirar y comparar los distintos productos, formas de envío, facilidades de pago, entre otras, lo que disminuye tiempo, recursos y desde la comodidad de sus hogares y/o lugares de oficina . (Angus & Westbrook, 2019)
- App y páginas Web: En la actualidad diferentes empresas dedicadas a la enseñanza del baile, utilizan sus páginas Web, redes sociales y App para ofertar sus servicios y generar ventas. A través de publicaciones en los medios digitales brindan a los clientes información sobre sus productos o servicios, se comunican con ellos y atraen a clientes potenciales por medio de la publicidad en redes sociales, o por sugerencias gracias a la contratación de Google Adwords. (Angus & Westbrook, 2019).

- Uso del Internet: De acuerdo al INEC (2017) mediante el censo realizado se evidencia que para ese año se registra que el 85.2% de la población entre una edad de 16 a 24 años de edad usaron internet, mientras que el 73.9% se encuentran entre una edad de 24 a 34 años. (Angus & Westbrook, 2019)
- Personas que usan Smartphone: De acuerdo a información del INEC (2017), se evidencia que hay una tendencia de crecimiento al uso de celulares inteligentes con una tasa de crecimiento de 10.7%, por lo que el área urbana es la que dispone de una ventaja de 23.9 puntos sobre el área rural.

## 2.2. Buenas prácticas internacionales

La existencia de institutos tecnológicos de danza con las características planteadas en este plan de negocio es escasa a nivel mundial. Sin embargo, gracias a que hoy se puede realizar investigaciones en la Web y tomar como ejemplo los éxitos, la gestión administrativa y financiera, las relaciones públicas, promoción y publicidad, sostenibilidad y cuidado ambiental, se ha logrado identificar tres modelos de instituciones de gran reconocimiento en cada uno de sus países de origen; estas son:

Tabla 1. Instituciones de referencia

Institución	Descripción carrera	Metodología	Perfil de Egreso
<b>Escuela D1-Perú:</b> creada en 2005. Cuenta con el respaldo de - International Dance Council - Unesco - Broadway Dance Center - New York City - IDO: International Dance Organization	Dirigido a Personas que quieran profesionalizar su talento en el baile y que hayan culminado sus estudios escolares. Se ingresa por una audición. Duración: 3 años dividido en 6 ciclos. Modalidad: Presencial. Oferta académica: ritmos urbanos, clásicos y latinos. Entrega título de tercer nivel	Teórico-Práctico: se revisan lecturas, videos y materiales de apoyo que ayuden a interiorizar las bases del desarrollo de cada estilo, así como la parte práctica	Egresado con base técnica sólida y manejo de diferentes disciplinas, estilos y géneros. Demuestra sus habilidades técnicas y artísticas a través de la creación de productos artísticos con un mensaje claro y coherente. Un profesional capaz de manejar múltiples técnicas de baile y poder trasladar la enseñanza a diferentes grupos de personas
<b>University of Derby-Reino Unido:</b> cuenta	Licenciatura en Danza o por sus siglas en Inglés	La enseñanza es a través de una combinación de clases	El estudiante egresado contará con habilidades para su carrera como artista de danza

Institución	Descripción carrera	Metodología	Perfil de Egreso
con una variada oferta académica en partes escénicas: maestría, licenciatura, cursos, entre otros	Dance BA ( <i>Dance Bachelor in Arts</i> ) en un plazo de 3 años.	de enseñanza impartidas, sesiones prácticas guiadas, discusión grupal, talleres basados en estudios, aprendizaje independiente, seminarios, charlas y visitas, así como ensayos dirigidos por un tutor y por un alumno	profesional, concentrándose en ser un intérprete, coreógrafo y maestro de danza. Este título especializado en danza BA, permitirá al estudiante el desarrollo como un artista de danza técnica de alta calidad para presentaciones, entretenimiento, teatro o cine. A su vez permite que los artistas de danza profesionales una vez culminen la carrera operen como comerciantes únicos con un conocimiento práctico, pero también de cómo administrar su negocio.
<b>Royal Holloway, University of London-Reino Unido</b>	Licenciatura en un periodo de tres años con el título de " <i>Drama with Dance Bachelor in Arts</i> " (Licenciatura en Artes, Drama y Danza)	Los seminarios y talleres, son clases de dos a tres horas con un máximo de 20 estudiantes, esto corresponde a uno de sus métodos de enseñanza importantes. Todos los módulos tienen presencia en línea a través del completo servicio de aprendizaje electrónico de Royal Holloway, Moodle	El egresado encontrará su lugar como creador de teatro y danza informado y al estudiar una variedad de prácticas, solo y con otros, obtendrá conocimiento de la industria en su conjunto. En el estudio de la danza, hay un enfoque en un compromiso activo y exploratorio con la disciplina, y cómo el movimiento, la coreografía y el texto ayudan a moldear las prácticas de actuación.

Adaptado de: (Angeles D1, 2019); (Royal Holloway University of London, 2019); (University of Derby, 2019)

Finalmente, considerando que el objetivo de la búsqueda de información es conocer el proceso de operación de las instituciones antes descritas, a continuación, se presentan los factores claves del proyecto y que fueron observados en tales instituciones:

Tabla 2. Factores claves

Factores claves del proyecto	Nombre de la empresa	Práctica observada y seleccionada
<b>Servicio al cliente</b>	Escuela D1, University of Derby y Royal Holloway	Se atiende a estudiantes personalmente
<b>Precio</b>	University of Derby y Royal Holloway	Precio similar al de otras carreras de artes
<b>Prestación del servicio</b>	Escuela D1, University of Derby y Royal Holloway	Las clases se dan en semestres

Factores claves del proyecto	Nombre de la empresa	Práctica observada y seleccionada
<b>Título ofertado</b>	Escuela D1, University of Derby y Royal Holloway	Licenciatura en danza
<b>Publicidad</b>	Escuela D1, University of Derby y Royal Holloway	Se realiza a través de la página web
<b>Manejo de quejas</b>	Escuela D1, University of Derby y Royal Holloway	Se tiene a disposición correo electrónico, teléfonos y oficinas
<b>Beneficios</b>	University of Derby y Royal Holloway	Se entregan becas por rendimiento
<b>Número de franquicias abiertas</b>	Escuela D1, University of Derby y Royal Holloway	Disponen únicamente de matriz

De acuerdo a la información presentada en la tabla anterior, el Instituto Tecnológico de Danza a crearse en la ciudad de Quito, entregará a sus estudiantes una tecnología en danza al cumplir con los dos años de estudios que se dividirán en semestres, fijándose un precio por cada uno de ellos, similar al de carreras relacionadas con las artes escénicas en el país. La atención de los clientes se realizará personalmente, tanto para la búsqueda de información como resolución de sus quejas, poniendo a su disposición un correo electrónico, personal y números de contacto. A fin de garantizar, el nivel de estudios de los estudiantes se funcionará con una única matriz ubica en la ciudad de Quito.

A continuación, se realiza un análisis del entorno externo de los países donde se ubican estas instituciones:

- **Perú:** Perú es uno de los países de América Latina con mayor dinamismo, ya que registra, según el Banco Mundial (2019) un crecimiento promedio del PIB del 6.1% anual. Hay una tendencia a la baja en índice de pobreza, puesto que en 2005 fue del 52.2%, mientras que para el año 2013 fue del 26.1%, es decir, se dio una reducción del número de pobres, lo que dio un total de 6,4 millones de peruanos. La inflación anual promedio para el año 2018 fue de 1.3%. Según datos del Ministerio de Cultura del Perú (2017) el 19.1% de la población mayor a 14 años, asistió por lo menos a un espectáculo de danza durante el 2016, es decir, alrededor de 4.5 millones de personas, lo cual refleja su interés en la danza. En el Perú se realizan festivales de danza urbana donde se concentran 2 mil bailarines y 220 mil asistentes cada año. Este país cuenta con tres danzas reconocidas por la

UNESCO como patrimonio cultural de la humanidad y 64 danzas reconocidas como patrimonio cultural de la nación. "

- Reino Unido: La economía británica es la sexta del mundo. En 2018, el crecimiento del PIB fue de 1,4%, cifra menor a la de 2017 (1,7%). Se ha visto frenada desde el referendo por el Brexit en 2016, lo cual genera incertidumbre alrededor de las negociaciones en curso del Brexit, y el temor de que en el futuro se eleven los costos comerciales. El Reino Unido es una de las principales naciones manufactureras, y los sectores más relevantes son la industria aeroespacial civil y militar, junto con la farmacéutica. El sector agrícola representa 0,5% del PIB, pero es muy productivo, ya que el país logra producir lo suficiente para abastecer 60% de su demanda alimentaria. El sector emplea a 1% de la población activa (Santander, 2020). Actualmente, el 50% de los bailarines de las compañías británicas son británicos, un 25% son de países de la UE y un 25% proceden de otros países. La producción de nuevas obras de danza suele ser una coproducción compartida entre varios teatros de danza europeos, que trabajan en red, y que a su vez reciben subvenciones y ayudas públicas de sus gobiernos y de la Unión Europea, situación que podría verse afectada por el Brexit (Martínez, 2016).

### 2.3. Análisis de la industria

Tabla 3. CIU 4.0

INDUSTRIA	DETALLE
P	Enseñanza
P85	Enseñanza
P8530	Enseñanza de nivel superior
P8530.02	Educación de tercer nivel, destinado a la formación básica en una disciplina o a la capacitación para el ejercicio de una profesión. Corresponden a este nivel el grado de licenciado y los títulos profesionales universitarios o politécnicos, que son equivalentes, incluido las actividades de escuelas de artes interpretativas que imparten enseñanza superior.

Adaptado de: (INEC, 2012, p. 200)

#### 2.3.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

- Barreras de entrada: Para la creación de institutos y conservatorios superiores, se deben cumplir con los requisitos establecidos en la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) (2018), Título II: De la creación de

los institutos y conservatorios superiores, donde se establecen los requisitos, procedimientos y trámites a seguir por los promotores de estos establecimientos, los cuales toman un tiempo aproximado de seis meses para la aprobación o no de la creación de la institución (Asamblea Nacional del Ecuador, 2018).

- Necesidades de capital: La inversión requerida en este sector es alta, debido a que los promotores deben demostrar liquidez y solidez financiera, que les permita cubrir los rubros para el arrendamiento o adquisición de las instalaciones, equipos, materiales, insumos y demás, que les permitan brindar el servicio (Asamblea Nacional del Ecuador, 2018). Por tanto, se concluye que el ingreso de nuevos competidores tiene un impacto **bajo**.

### **2.3.2. El poder de negociación de proveedores**

Número de proveedores: Según datos de la SENESCYT (2016) en el país, existen 18.716 titulados en humanidades y artes, quienes han obtenido la certificación en su rama, de los cuales aproximadamente el 52% son hombres y el 48% mujeres. Una parte de ellos, alrededor de 400 forman parte del conservatorio de ballet nacional, donde ingresan los bailarines más destacados. Además, existen extranjeros que son bailarines profesionales experimentados, quienes ofertan sus servicios en el país. Igualmente existen bailarines empíricos, que registran un 82%, que han logrado ocupar puestos de bailarines profesionales en academias y escuelas de baile, lo cual impide que los profesionales demuestren e impartan sus destrezas y conocimientos sobre danza. Por tanto, se concluye que el poder de negociación de los proveedores tiene un impacto **bajo**, debido a que la oferta de mano de obra calificada es alta.

### **2.3.3. El poder de negociación de clientes**

Como se ha mencionado anteriormente, actualmente en la ciudad de Quito y a nivel nacional no existen institutos tecnológicos de artes especializados en danza, sino únicamente el conservatorio nacional, y universidades a las cuales para acceder los estudiantes deben someterse a audiciones y contar con

formación previa en el caso del conservatorio nacional. Por tanto, se concluye que el poder de negociación de los consumidores tiene un impacto **bajo**.

#### **2.3.4. Productos sustitutos**

- Disponibilidad de servicios sustitutos: Los sustitutos indirectos de un instituto tecnológico superior de arte son las academias de baile, puesto que existen muchas informales en la ciudad de Quito sin tener la autorización del ente regulador que es la Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales (SETEC) (2019); y, ofrecen al mercado únicamente clases prácticas de baile en los diferentes sectores de la ciudad pero sin abarcar a profundidad los temas inmersos en esta área de manera profesional.
- Precios relativos: Los precios relativos de los servicios sustitutos indirectos son muy variados, depende de las instalaciones de las empresas que presten este tipo de servicios. Los precios de las mensualidades oscilan entre USD 30 y 70, mientras que el costo por hora de servicio está entre USD 1 y 5. Se concluye que los productos sustitutos tienen un impacto **medio**.

#### **2.3.5. Rivalidad de competidores existentes**

Actualmente, no existen institutos tecnológicos superiores en danza, entre los cuales se pueda realizar una comparación, pero se puede mencionar que en el sector de la enseñanza y el aprendizaje de baile el volumen de ventas según el Servicio de Rentas Internas (SRI) ha ido en aumento y refleja una tendencia creciente del mismo pasando de \$1'248-089 en 2011 a \$2'932.737 en 2018, así como un aumento de las instituciones tecnológicas y superiores en el país. Por tanto, se concluye que la rivalidad entre los competidores existentes tiene un impacto **medio**.

### **2.4. Matriz EFE**

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) es una herramienta donde se resumen y evalúan las oportunidades y amenazas del análisis PEST y PORTER y otorgan un peso a cada factor de 0,01 a 1,00 según su relevancia, y una calificación de 1 a 4 según su impacto en el sector.

Tabla 4. Matriz EFE

	Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
	<b>Oportunidades</b>			
1	Incentivos por parte del gobierno para nuevos emprendimientos y fomento de la cultura	0,03	3	0,09
2	Los institutos tecnológicos y superiores entregan títulos de tercer nivel	0,08	4	0,32
3	El gasto en educación es significativo y ha ido en aumento	0,02	3	0,06
4	Los institutos tecnológicos y superiores ofertan educación a menor costo que las universidades privadas	0,08	4	0,32
5	La población destina recursos a la recreación y cultura	0,04	3	0,12
6	La industria de enseñanza se encuentra en crecimiento	0,03	3	0,09
7	En el país ha crecido el sector cultural, del que forman parte las artes escénicas	0,03	3	0,09
8	Se pueden acceder préstamos con bajas tasas de interés y largos periodos de gracia para proyectos artísticos	0,03	3	0,09
9	Las medidas económicas anunciadas son positivas para las empresas y nuevos emprendimientos	0,03	3	0,09
10	Aumento el número de estudiantes matriculados en institutos	0,08	4	0,32
11	Las personas dedican más de 29 horas a la semana al aprendizaje y más de 9 horas a actividades de recreación, entretenimiento, ocio y cultura	0,03	3	0,09
12	Se fomenta la práctica del baile deportivo a nivel nacional	0,02	3	0,06
13	Uso de medios digitales para la promoción y publicidad de los servicios	0,03	3	0,09
14	Alto número de bailarines profesionales	0,05	3	0,15
15	No existen institutos superiores de artes en el país	0,08	4	0,32
	<b>Amenazas</b>			
1	La inflación en el sector de enseñanza es más alta que la inflación general	0,05	2	0,1
2	La indecisión del gobierno respecto a las medidas económicas, laborales y tributarias crea incertidumbre para los consumidores y empresas	0,05	2	0,1
3	Numeros requisitos, procedimientos y trámites para la creación de un instituto tecnológico y superior	0,07	1	0,07
4	La inversión de capital requerida es alta	0,06	1	0,06
5	Profesionales independientes que trabajan como instructores y fijan su pago y horario de trabajo a conveniencia con las quienes los contratan	0,06	1	0,06
6	Existen sustitutos indirectos, academias de baile que ofertan certificados de la SETEC	0,05	2	0,1
	<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,79</b>

Con un resultado de 2,79 en la matriz, superior al promedio de 2.5, se considera que las oportunidades existentes en el mercado deberán ser aprovechadas a fin de reducir el impacto de las amenazas.

## 2.5. Conclusiones

- El Gobierno ha generado incertidumbre en la población y en las empresas, como producto de la emisión y derogatoria de decretos respecto a tributos, normativa laboral, importaciones y subsidios.
- El Gobierno nacional a través del lanzamiento del reglamento a la Ley de Fomento Productivo, se encuentra impulsando a las inversiones y emprendimientos nuevos, lo que posibilita dinamizar la economía. Se impulsa el desarrollo de la cultura a través de un Plan integral que contempla el direccionamiento de créditos para proyectos de arte y cultura, así como obliga a los Gobiernos descentralizados, GADS y organizadores de eventos a la contratación de artistas ecuatorianos en los espectáculos que organicen.
- La reforma en la LOES contribuye al incremento de la demanda de los servicios educativos ofertados por los institutos tecnológicos, debido a que ahora los títulos emitidos son considerados como de tercer nivel.
- Los Institutos tecnológicos tienen una participación del 11% en el total de los estudiantes matriculados en las IES, tendencia que se espera vaya al crecimiento llegando hasta el 20%, lo cual incrementa el número de estudiantes en estas instituciones.
- La población destina el 4,4% de sus ingresos al rubro de educación, por lo que es a la educación superior a la que más dinero destinan; y, representa cerca del 28%. Además, los ecuatorianos destinan en promedio 30:00 horas semanales a actividades no productivas, de aprendizaje y educación. Los hogares destinan más del 4% de su presupuesto a actividades de entrenamiento y cultura.
- Las barreras de ingreso de nuevos competidores al mercado, están condicionadas por lo establecido en la LOES, donde se determinan los requisitos, procedimientos y trámites que se deben cumplir para crear un instituto. Ni en la ciudad de Quito, ni a nivel nacional existe un instituto tecnológico superior de artes, especializado en danza, la oferta se remite a las universidades privadas y públicas y a los conservatorios, donde se enfocan principalmente en la danza contemporánea y ballet.

- Los productos sustitutos indirectos son las academias de baile que emiten certificados de calificaciones profesionales validadas por la SETEC, los cuales ofertan tanto sus servicios mensualmente o a diario; con la posibilidad de que sus alumnos participen en eventos artísticos y puedan obtener ingresos.
- Tomando como referencia las mejores prácticas internacionales de: Escuela D1 en Perú, University of Derby y Royal Holloway en Reino Unido, se puede evidenciar que existen instituciones a nivel mundial con modelos de gestión similar al de un instituto tecnológico que pueden ser adaptados y replicados en el país.

### **3. ANÁLISIS DEL CLIENTE**

#### **3.1. Problema de investigación**

En el país la oferta académica para optar por un título de tercer nivel en danza es escasa. Por un lado, existe la Escuela Metropolitana de Danza que ofrece una carrera de 4 años de duración y limitada únicamente para estudiantes de hasta 24 años de edad; y por otro lado a nivel nacional existe únicamente tres universidades que otorgan una certificación de tercer nivel en este campo. Dos de ellas ubicadas en Guayaquil, como la Universidad Espíritu Santo (2019) que ofrece un título de Licenciatura en 4 años. Otra institución que está ubicada en Guayaquil es la Universidad de las Artes (2019) que ofrece un título de Licenciatura luego de 9 semestres de estudio ; y, finalmente, la única universidad que ofrece esta carrera a nivel superior en la ciudad de Quito es la Universidad Central (2019), donde al igual que las anteriores universidades citadas, se ofrece una carrera de Licenciatura luego de 9 semestres. Como se puede observar, la cantidad de instituciones educativas que ofrecen un título superior profesional en el Ecuador, al momento son muy pocas y ninguna de ellas con el perfil de un instituto tecnológico que otorgue una certificación de 3er nivel en 2 o 3 años de estudio.

### **3.2. Objetivos del análisis del cliente**

#### **3.2.1. General**

Identificar las características que debe tener un instituto tecnológico de danza en cuanto al producto, precio, plaza y promoción; para que los jóvenes de la ciudad de Quito, decidan cursar sus estudios en este establecimiento.

#### **3.2.2. Específicos**

- Definir los atributos de un instituto tecnológico de danza para que sea atractivo para quienes quieren profesionalizarse en esta rama de las artes escénicas.
- Definir el precio que está dispuesto a pagar el público objetivo por un semestre de estudio en el instituto tecnológico de danza.
- Determinar la ubicación idónea para el instituto tecnológico de danza.
- Establecer los medios de publicidad y promoción de los servicios del instituto tecnológico de danza

### **3.3. Hipótesis**

La creación de un Instituto Tecnológico de Danza permitirá incrementar el porcentaje de profesionales en danza en un 60 % de los potenciales clientes.

### **3.4. Análisis cualitativo**

Para realizar el análisis cualitativo se efectuaron dos entrevistas a expertos en la rama, cuyos cuestionarios se presentan en el Anexo 1; y, un grupo focal, en donde se aplicó el cuestionario que consta en el Anexo 2.

#### **3.4.1. Entrevistas a expertos**

**Entrevista 1:** Joffre Tapia, Docente Facultad de Artes de la Universidad Central del Ecuador. Magister en Estudios Avanzados en Teatro.

- La carrera de danza en la UCE es nueva, la duración será de 5 años y se entregará el título de licenciatura en danza.
- Manifiesta, que la convocatoria fue de 150 estudiantes, y se estima se crearán grupos de 20 personas, ya que se busca que la enseñanza sea

personalizada. Sostiene que, para la selección de los estudiantes se realizó una audición, contando con la colaboración de cinco bailarines profesionales, con títulos de magister en danza. La duración del casting fue de una semana.

- Al momento de la selección se consideró como un punto importante basado en que los aspirantes tuvieran conocimientos previos de danza, en el caso de los docentes también se realizó una audición, y se consideró a quienes tuvieran mínimo título de maestría en danza o en proceso de obtenerla. Sostuvo que, la oferta de docentes con estas características fue limitada, debido a que es muy poca la oferta académica para que los profesionales obtengan un master, ya que en el país no existe, y en el exterior se suelen abrir convocatorias cada cuatro años; aunque existe gran oferta de maestros que son netamente empíricos y con amplia experiencia, pero sin el nivel académico exigido para trabajar en una institución de educación superior.
- Precisó que, el éxito de un programa de estudios en danza es su pensum académico, el cual debe tener una adecuada planificación curricular para cada semestre y un seguimiento de su cumplimiento. Para ello, es importante la evaluación de los pares y los estudiantes, a fin de mejorar las clases y la formación de los alumnos.
- Dentro del pensum de estudios se incluyen tanto asignaturas teóricas como prácticas ya que ambas tienen la misma importancia para formar a un bailarín profesional. El periodo de clases es extendido, con clases hasta la noche, requiere que por el estudiante trabaje autónomamente y se ejercite.
- La evaluación de los estudiantes se realiza por medio de presentaciones ante el público, según avanzan los niveles, más grande será la locación donde se presenten, y el nivel de exigencia de los docentes.
- Indicó también que, como practicas pre-profesionales los estudiantes deberán asistir a los colegios que cuenten con grupos de danzas, preparar una coreografía y enseñarla a los jóvenes para luego presentarla en un festival. Al finalizar la carrera, los graduados deberán ser capaces de crear proyectos de danza, y venderlos.

- Afirma que, la carrera se enfoca principalmente en la danza contemporánea, y en menor medida en el ballet clásico y el resto de los ritmos, los cuales son abordados uno por semestre. Luego de terminar la carrera de pregrado los estudiantes deben especializarse; y, tienen la oportunidad, incluso, de viajar fuera del país para obtener una formación continua que tenga peso académico, ya que en el país no existe esta oferta.
- En su experiencia afirma que, durante los dos primeros años de estudios los estudiantes pueden desenvolverse normalmente en diferentes ritmos, realizar coreografías y puestas en escena. Pero para ello se requiere que se aborden tanto lo práctico como lo teórico, entre lo que se debe incluir el reconocimiento del cuerpo, de la anatomía.
- Finalmente sostiene que, el éxito de un instituto tecnológico de danza es la selección de los aspirantes y de los docentes, la cual se debe realizar con total transparencia, rigurosidad y honestidad.

**Entrevista 2:** Gallardo de la Fe, Bailarín y Propietario de una Academia de Flamenco en la ciudad de Quito

- El entrevistado indicó que en el Ecuador existe falta de orientación vocacional durante la infancia y la adolescencia, así como falta de apoyo para el arte, ya que no se considera una profesión, sino como un *hobbie*; la razón por la que la mayoría de maestros son empíricos, es que antes no tenían donde titularse como profesionales y actualmente la oferta sigue siendo limitada, solo se enfoca en la danza contemporánea y clásica, por lo que las únicas existentes son la Uni Artes y la UCE las que entregan un título de bailarín profesional.
- Por otro lado, sostiene que, si bien un bailarín puede aprender de un ritmo empíricamente, solamente el estudio de la teoría lo hace un bailarín profesional integral, ya que a través de la misma se conocen los compases, las líneas, técnicas y demás.
- También indica que, la duración de un día de clase de bailarín es entre 5 y 6 horas, donde se los instruye sobre teorías, coreografías y técnicas para que en un periodo de 3 años esté listo para desenvolverse sin inconveniente en

cualquier ritmo; los 3 años de estudio deben dividirse en nivel básico, intermedio y avanzado; dedican dos semestres para cada uno, a fin de ir aumentando progresivamente la complejidad.

- Afirma que, es importante que los estudiantes tengan la posibilidad de entrar a otras clases y se cuenten con espacios donde puedan ejercitarse. El pensum de estudio debe tener un equilibrio entre teoría y práctica, ya que, si se conoce el significado del ritmo, se puede realizar una mejor interpretación.
- El entrevistado afirma que, es importante la especialización de los estudiantes en un ritmo, sin dejar de lado el conocimiento de todos los ritmos.
- Finalmente comparte que, el perfil de egreso de los bailarines debe enfocarse en que puedan formar parte de un grupo de bailarines, dar clases en colegios, montar *shows* propios o crear una academia de baile; la oferta de un título de tercer nivel es muy importante, porque en el mercado labor lo solicitan y de eso depende también la fijación del salario.

#### **3.4.2. Grupo Focal: Academia de Baile Raíces Estudios**

**Participantes:** seis personas, de las cuales dos fueron hombres y cuatro mujeres que se encuentran en un rango de edad entre los 27 a 32 años.

**Característica:** estudiantes de baile

- Los participantes de este focus group sostienen que el baile es una forma de liberar tensiones y el estrés diario, permite la conexión del cuerpo y la mente, es una actividad terapéutica.
- De forma mayoritaria indican que, las familias no apoyan el estudio de la danza, ya que lo consideran como un pasatiempo y no como una profesión que genere ingresos; el baile no se considera una profesión, aunque requiere el mismo compromiso y sacrificio que otras carreras.
- Indicaron también que, a criterio de ellos, existe una gran diferencia entre un bailarín profesional y un empírico, porque una cosa es tener noción sobre un ritmo y otra el conocimiento sobre el mismo, es decir, el por qué y cómo de sus movimientos y la marcación del compás.
- Por otro lado, afirman que los bailarines profesionales tienen conocimiento de la técnica, y además de varios ritmos, aunque deben especializarse.

Teniendo en consideración que el ballet es la base para el resto de ritmos, en dos años un bailarín puede tener una formación general, que avale su título de licenciado en danza.

- Complementando sus criterios indicaron que, el hecho de que un instituto tecnológico oferte un título de tercer nivel en danza contribuye a que se reconozca a este arte como una profesión, y se fomente el desarrollo de la cultura en el país, debido a que, la entrega de un título sería un incentivo para que los estudiantes continúen con el estudio de la danza y no lo abandonen. Además, contribuiría a diferenciar entre lo que es un *hobbie* y una profesión.
- Afirman que sería importante que el instituto tecnológico valide la experiencia de los bailarines a través de un examen, y se les otorgue el título de tercer nivel.
- Con la entrega de títulos se evita el desprestigio del arte de la danza por personas que solo han ido a una academia un par de meses y montan su propio negocio.
- Finalmente sostienen que, es importante que se realicen alianzas estratégicas con el Ministerio de Educación para fomentar y promocionar la danza como una profesión desde los niños y los jóvenes, y para contribuir que los padres la reconozcan como tal y los apoyen si eligen esta carrera. Además, se debe fomentar la cultura del arte en el país, a través de la creación de espacios para la expresión artística, por ejemplo, que la danza sea una materia optativa en las escuelas y colegios fiscales y que se conviertan en plazas de empleo para los egresados del instituto.

### **3.5. Análisis cuantitativo**

El análisis cuantitativo se realizó a través de la aplicación de una encuesta, cuyo cuestionario se presenta en el Anexo 3, al segmento de mercado al que apunta el presente proyecto.

### 3.5.1. Segmento de mercado

El segmento de mercado al que apunta el presente proyecto son las personas de la ciudad de Quito entre los 17 a 35 años de edad, que buscan estudiar danza de manera profesional. Por motivos académicos, se tomó una muestra de 52 personas con estas características para la aplicación de la encuesta.

### 3.5.2. Resultado de las Encuestas

- El 88,5% practica algún tipo de baile, danza o arte escénica; en tanto que el 11,5% no tiene esta afición.
- El 60,9% practica en academias de baile, el 28,3% en escuelas de baile, el 8,7% en universidades y el 2,2% en discotecas
- El 78,3% le interesa obtener un título de tercer nivel en un instituto y el 21,7% no se encuentra atraído por esta oferta académica.
- El factor más importante de un instituto es contar con profesores con prestigio, después la malla curricular, y finalmente, el costo de la carrera
- El 80,6% está dispuesto a pagar semestralmente entre \$450-\$550; el 13,9% de \$551-650; y, el 5,6% de \$651-\$800.
- El 61,1% pagaría de manera personal, el 27,8% financiado por un familiar y el 11,1% financiado con crédito educativo
- El 55,6% prefiere pagar con tarjeta de crédito, el 30,6% de contado, el 8,3% con tarjeta de débito y el 5,6% una parte con tarjeta de crédito y otra con cheque.
- El 61,1% prefiere un horario en la noche, el 19,4% en la tarde, el 16,7% en la mañana y el 2,8% los fines de semana.
- El medio de preferencia para recibir información son las redes sociales, después la página web, en tercer lugar, el correo electrónico, seguido de la televisión, radio y prensa escrita

Por medio del análisis correlacional se obtuvieron los siguientes resultados, cuyas tablas de contingencia se presentan en el Anexo 5:

- De quienes se encuentran interesados en obtener un título de tercer nivel en un instituto de danza, el 80,56% tienen de 25 años en adelante, el 11,11% de 21 a 24 años y el 8,33% de 17 a 20 años. Así también, de

quienes se encuentran interesados en obtener un título de tercer nivel en un instituto de danza, la instrucción del 88,89% es superior, la del 5,56% es técnica/ tecnológica y en un 5,56% secundaria.

- El horario de preferencia de los interesados en el instituto de danza es de 18:00 a 21:00 en un 61,11%, de 14:00 a 18:00 en un 19,44%, de 8:00 a 12:00 en un 16,67% y los fines de semana en un 2,78%.
- En cuanto a la disposición a pagar, el 80,56% de los interesados en el instituto de baile se encuentran dispuestos a pagar entre \$450 a \$550; el 13,89% de \$551 a \$650; y, el 5,56% de \$651 a \$800 por semestre.

### **3.6. Conclusiones**

- Los principales interesados en una titulación de tercer nivel en un instituto tecnológico de danza son las personas mayores de 25 años, que tienen un nivel de instrucción superior. Así como los bailarines empíricos que cuentan con amplia experiencia, pero no tienen un título profesional en danza, para lo cual requieren se valide su conocimiento por medio de un examen.
- El instituto tecnológico de danza para que sea atractivo para los estudiantes debe contar con docentes de prestigio y contar con un adecuado pensum académico donde se muestre un equilibrio entre lo teórico y lo práctico. Los horarios de clases deberían ser principalmente por la tarde y en la noche, con una duración de al menos 4 horas. Además, es importante que se cuente con espacios para que los estudiantes puedan ejercitarse y se les brinde la posibilidad de ingresar a otras clases como refuerzo. Respecto al título ofertado esperan que por 2 años de estudio sea de licenciado en danza y se les brinde la posibilidad de especializarse 2 años más en un ritmo en específico.
- Por semestre, los interesados se encuentran dispuestos a pagar entre \$450 a \$650 por semestre de estudio; valor que es financiado por ellos o algún familiar; y, como formas de pago prefieren las tarjetas de crédito y el pago de contado.
- En cuanto a la ubicación, los interesados esperan que el instituto se localice en el sector Centro-Norte de la ciudad de Quito.

- Respecto a los medios de publicidad y promoción de los servicios del instituto tecnológico de danza, los interesados prefieren recibir información por las redes sociales, una página web y correo electrónico principalmente.

#### **4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

##### **4.1. Descripción de la Oportunidad de Negocio**

Por medio del análisis del entorno externo se identificó que actualmente el Gobierno, a través del Ministerio de Turismo tiene un plan para el desarrollo de la cultura en el país, a la cual se la ha denominado Economía Naranja, para ello se ha establecido la eliminación del pago del IVA en boletos para eventos artísticos en el país, se han destinado recursos para que se lleven a cabo proyectos artísticos entregándose financiamiento desde \$10.000 hasta \$50.000 con periodos de gracia de hasta 3 años y hasta 10 años plazo. Además, se obliga a que al menos el 50% del presupuesto para eventos artísticos que se lleven a cabo en el país, se destinen a la contratación de artistas nacionales. Esto sin duda promueve el desarrollo de la industria del arte y la danza y con ello el desarrollo de los profesionales en esta materia.

Adicionalmente, como resultado de la reforma a la LOES en agosto del 2018, actualmente los institutos técnicos y tecnológicos pueden ofertar títulos de tercer nivel a sus estudiantes. Estos establecimientos educativos abarcan el 11% de los estudiantes matriculados en las Instituciones de Educación Superior en el país, cifra que se estima llegue al 20% en los próximos dos años. La demanda de cupos en estas instituciones se debe a que ofertan variedad de carreras, a menores costos que las universidades privadas y en menor tiempo. Esta circunstancia representa una oportunidad para el presente plan de negocios.

Por otro lado, los hogares ecuatorianos destinan más del 23% de sus ingresos mensuales para el rubro de educación superior, porcentaje que ha ido en aumento en los últimos años. De igual manera, las personas destinan más de 29 horas a la semana para actividades de aprendizaje, lo cual es positivo,

considerando que el tiempo diario de estudio de la danza debe ser de 5 a 6 horas diarias, según indican los expertos entrevistados.

Es importante mencionar también que, en el Ecuador, la oferta académica superior con título de tercer nivel en danza y artes se limita únicamente a la Escuela Metropolitana de Danza ubicada en Quito y a tres universidades, dos de ellas ubicadas en la ciudad de Guayaquil y otra en la ciudad de Quito. Todas ellas tienen como periodo de estudios para obtener la licenciatura en danza en cinco años. Esto demuestra que en el país no existe un instituto tecnológico que ofrezca esta carrera en un lapso de tiempo más corto y a un costo más accesible lo cual representa una oportunidad para la puesta en marcha de este negocio.

En cuanto a la posible demanda, se ha identificado en el presente trabajo que existe un mercado insatisfecho al cual se puede llegar con esta propuesta. Según el Ministerio de Cultura y Patrimonio en el último censo realizado, se observa que existe una marcada diferencia entre las personas que no tienen título (81%) y ejercen actividades de danza y artes escénicas vs quienes si tienen un título que es apenas un 19 %. Esto indica una evidente ausencia de profesionalización y titulación de los bailarines y artistas en el país (Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador, 2017). Los expertos entrevistados coinciden con este dato, ya que para ellos en la actualidad existen una gran variedad de bailarines empíricos debido a la dificultad de obtener un título en el país en este campo. Por lo tanto, el mercado objetivo identificado es tanto los bachilleres que aspiran una carrera en esta industria y también los bailarines empíricos que ejercen su profesión pero que buscan la validación de su experiencia a través de un título de tercer nivel en danza, el cual es requerido en el mercado laboral y que influye al momento de la fijación del salario.

En cuanto al funcionamiento del instituto tecnológico, según la encuesta realizada , los interesados esperan que el mismo se ubique en el sector Centro-Norte de la ciudad de Quito, que ofrezcan horarios de clase en la noche desde las 18:00 hasta las 21:00 y como segunda opción en las tardes de 12:00 a 18:00;

y que el costo del semestre se encuentre en un rango de \$450 a \$650, valores que esperan pagar por cuenta propia y/o mediante financiamiento de un familiar; la tarjeta de crédito y el pago de contado son las formas de pago preferidas.

De otro lado, los expertos y las instituciones tomadas como referencia, mencionan que el éxito de un instituto de danza radica en el pensum de estudios y en el proceso de selección de los docentes, quienes deben ser evaluados por expertos de manera imparcial y transparente, los cuales deben ser profesionales con mínimo título de maestría en danza para poder enseñar en una Institución de Educación Superior, ya que eso se establece en la LOES.

En cuanto al pensum de estudios, se pretende buscar el equilibrio entre la teoría y la práctica que según los expertos es de vital importancia. Para ello se ha tomado como referente las buenas prácticas internacionales de las instituciones antes mencionadas con el fin de encontrar una malla curricular que se adapte a las necesidades de estudio identificadas en las encuestas y que a la vez cumpla con las características de un Instituto tecnológico de tal envergadura, es decir que otorgue un título de tercer nivel en un lapso de 2 años y a un costo asequible. Dicho esto, el pensum propuesto cuenta con 6 líneas de trabajo que son:

- Danza clásica y contemporánea
- Estilos urbanos y comerciales
- Danzas folclóricas
- Técnicas de teatro
- Música
- Desarrollo personal y técnicas de enseñanza

**DURACIÓN:** 2 años de formación dividido en 4 ciclos

**MODALIDAD:** presencial 5 veces por semana.

Adicionalmente y tomando como referencia la Universidad de Londres, Royal Holloway, se propone módulos optativos los fines de semana con el fin de potenciar el aprendizaje del estudiante.

Con esta propuesta curricular se pretende alcanzar en los estudiantes el perfil profesional que los expertos recomiendan, que es ser artistas versátiles capaces de ingresar a un ámbito competitivo con habilidad, confianza y ética de trabajo profesional, capaces de formar parte de un elenco o ser bailarines solistas, convertirse en docentes en instituciones de educación básica, media y bachillerato, armar sus propias propuestas artísticas y coreográficas o de emprender y crear sus propias escuelas o academias de baile.

En cuanto a la promoción del instituto tecnológico de danza, los interesados esperan obtener información del mismo a través de las redes sociales, una página web institucional o el correo electrónico; estos son los principales medios de comunicación empleados por el público objetivo.

Finalmente, para que un instituto tecnológico contribuya con el fomento de la cultura y el arte en el país, es importante que los directivos establezcan alianzas estratégicas con el Ministerio de Educación, para que, dentro de la malla curricular de la educación básica y bachillerato de las unidades educativas fiscales, se incluya la materia optativa de danza, que sea cubierta por los egresados de la institución. Así como con el Ministerio de Cultura, para que se contrate a los estudiantes para eventos artísticos que organice esa Cartera de Estado.

## **5. PLAN DE MARKETING**

### **5.1 Estrategia general de marketing**

La estrategia general de marketing a emplearse para la puesta en marcha de un instituto tecnológico de danza ubicado en la ciudad de Quito, será la de diferenciación, que de acuerdo con Porter (2008), tiene como objetivo principal el ofrecer al mercado un producto no solo a menor precio que el de los competidores, sino que tenga características únicas que sean percibidas por los clientes. El factor diferenciador del producto será que se ofertará un título de tercer nivel de tecnología en Danza por dos años de estudio en el instituto, contando con la colaboración de bailarines profesionales y con amplia

experiencia como docentes, un riguroso proceso de selección de los estudiantes de la Institución y un pensum académico que cuente tanto con asignaturas teóricas como prácticas, a fin de formar bailarines integrales. Adicional, considerando que esta propuesta es nueva en el mercado se considera también una estrategia de desarrollo de producto el cual consiste en crear productos nuevos o mejorados que apunten a los mercados existentes.

### 5.1.1 Mercado Objetivo

Para determinar el mercado objetivo del nuevo Instituto Tecnológico de Danza se emplea la segmentación geográfica, demográfica y psicográfica, que se presenta en la Tabla 4:

Tabla 5. Segmentación de mercado

Segmentación	Población
<b>Geográfica</b>	
Población de Quito	2.690.150
<b>Demográfica</b>	
De 17 a 35 años (30,9%)	831.256
<b>Psicográfica</b>	
Interesados en obtener título de tercer nivel en danza (78,3%)	650.873

Adaptado de:(INEC, 2010), Encuesta

### 5.1.2 Posicionamiento

El Instituto Tecnológico de danza es un establecimiento para personas entre 17 a 35 años de edad que viven en la ciudad de Quito, donde pueden obtener un título de tercer nivel como Tecnólogos en danza en dos años de estudio o por la validación de su experiencia profesional a través de un examen teórico-práctico, que les permita en la vida profesional desenvolverse como parte de un grupo, crear sus propios *shows*, abrir academias de baile o convertirse en docentes.

### 5.1.3 Propuesta de Valor

La propuesta de valor del Instituto Tecnológico de Danza, ubicado en la ciudad de Quito, se sustenta por medio del Modelo Canvas, que se presenta en la Tabla 6:

Tabla 6. Modelo Canvas

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
*SENESCYT, para el respectivo registro de los títulos de tercer nivel en danza y artes escénicas obtenido por los alumnos del ITS luego de cumplir con todos los requisitos necesarios y aprobar todo el pensum propuesto	*Riguroso proceso de selección en adiciones a docentes y estudiantes  *Diseño del pensum de estudios  *Evaluación de desempeño de docentes	Formar profesionales integrales en danza a corto tiempo y a un costo asequible que puedan desenvolverse en el ámbito laboral como bailarines solistas o de un grupo, docentes, creadores de shows artísticos, o directores de academias de baile	Comunicación permanente y personalizada con el estudiante, desde su solicitud de información, hasta la finalización de la carrera	Personas de 17 a 35 años que se ubiquen en la ciudad de Quito y se encuentren interesadas en obtener un título de tercer nivel como licenciados en danza en dos años de estudio o la validación de su experiencia como bailarines a través de un examen práctico
*Ministerio de Cultura, fomento de la danza y apertura para espacios de presentación de los estudiantes del Instituto	<b>RECURSOS CLAVE</b>  "Docentes con título de maestría y amplia experiencia		<b>CANALES</b>  El canal de comercialización es directo, siendo en el institutito ubicado en la ciudad de Quito, en el sector Centro-Norte donde se imparten las clases	
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>			<b>FUENTE DE INGRESOS</b>	
*Inversión inicial para la apertura del Instituto *Gastos en sueldos y salarios, pago servicios básicos, arrendamiento, entre otros			Inscripción y matrícula de los estudiantes: Toma de examen de validación a bailarines empíricos	

## 5.2 Mezcla de marketing

### 5.2.1 Servicio

#### 5.2.1.1. Atributos del servicio

El servicio a ofrecerse es la formación de profesionales integrales en danza a corto tiempo y a un costo asequibles que puedan desenvolverse en el ámbito laboral como bailarines solistas o de un grupo, docentes, creadores de shows artísticos, o directores de academias de baile. Así como la validación de la experiencia profesional de los bailarines empíricos a través de un examen teórico-práctico.

Los atributos sobresalientes son:

- Riguroso proceso de selección en la audición de los aspirantes y docentes
- Diseño del pensum de estudios.
- Evaluación de desempeño de los docentes.
- Instalaciones cómodas, modernas, seguras y apropiadas para brindar el servicio.

### Marca

- El nombre elegido para el establecimiento es “Instituto Tecnológico Superior de Danza Ciudad de Quito”, que indica la actividad a la que se dedica la empresa
- El slogan de la empresa será “El Arte en movimiento” que es una frase fácil y rápida de recordar.
- El logo, se presenta en la Figura 2:



Figura 1. Logotipo

### Soporte

Para el servicio al cliente, se pondrá a disposición de los estudiantes del ITS Bellas Artes, personal que atenderá sus requerimientos de acuerdo al ámbito de sus competencias, atendiéndolos de manera personal, telefónica o mediante el correo electrónico institucional, el cual se creará con el dominio [itsba.edu.com.ec](mailto:itsba.edu.com.ec).

### 5.2.2 Precio

**Estrategia para la fijación de precios:** El precio del semestre se establece considerando la disposición a pagar de los clientes y los costos en que se deben incurrir para brindar el servicio y un margen de ganancia.

**Estrategia de entrada:** Se utilizará una estrategia de penetración, que consiste en establecer precios bajos para captar una mayor participación de mercado desde el principio. De acuerdo al Ministerio de Cultura y Patrimonio en un informe realizado en el 2018 referente al Sistema Educativo Ecuatoriano, el precio promedio por semestre en carreras de artes se refleja la siguiente figura:

**Precio promedio por semestre**

INSTITUCIÓN	Precio promedio en carreras de artes
Institutos Técnicos y Tecnológicos	\$1.691,00
Universidades pregrados	\$3.516,00
Universidades posgrados	\$8.696,00

*Figura 2.* Precio promedio semestre  
Tomado de: (Ministerio de Cultura y Patrimonio, 2018)

**Estrategia de Ajustes:** Se utilizará la estrategia de ajustes psicológica.

Por lo tanto, en base a las estrategias antes planteadas, el precio definido para el Instituto Tecnológico de Danza Bellas Artes será de \$ 550 el semestre.

### 5.2.3 Plaza

La estrategia a utilizarse será la exclusiva, ya que es un servicio se dirige a un segmento en específico del mercado y son las personas de 17 a 35 años las interesadas en obtener un título de tercer nivel en danza y los bailarines empíricos que buscan validar su experiencia para obtener un título profesional. Por tanto, no se contará con intermediarios sino se hará venta directa.

### 5.2.4 Promoción y publicidad

La estrategia elegida será la *Pull*, debido a que se realizarán actividades destinadas a los consumidores finales como: publicidad, promoción de ventas, fuerza de ventas y marketing directo, que se detallan en la Tabla 7:

Tabla 7. Costo Anual Promoción

Actividad Promocional	c/unit	Cantidad	Frecuencia	AÑO 1
Volantes-Trípticos (10.000 u)	\$500,00	1	Anual	\$500,00
Social Media	\$208,34	12	Mensual	\$2.500,00
Página Web	\$1.500,00	1	Anual	\$1.500,00
Host anual y mantenimiento	\$1.000,00	1	Anual	\$1.000,00
<b>Total</b>				<b>\$5.500,00</b>

### Publicidad

- Crear una *fan page* en las redes sociales Facebook e Instagram donde se publique información del servicio y la institución.
- Contratar publicidad en las redes sociales Facebook e Instagram, dirigida al segmento de mercado del proyecto.
- Mantener actualizado el perfil en las distintas redes sociales con fotografías de las instalaciones, personal docente, eventos, información sobre arte y cultura, entre otros relacionados con la actividad de la institución.

### Promoción

- Realizar alianzas estratégicas y canjes con empresas proveedoras de vestuario, zapatos y accesorios para que los estudiantes accedan a descuentos en dichas tiendas.
- Uso gratuito de todo el espacio de estudio para ensayos y prácticas propias.
- Módulos opcionales los fines de semana para potenciar el aprendizaje del estudiante.
- Viajes de estudio: Conservatorios o Escuelas Artísticas en Quito
- Entradas con descuento para las producciones en Teatros y eventos
- Oportunidad de ser miembro de elenco del Instituto

### Fuerza de ventas

- Se contratará un representante de ventas quien será el encargado de brindar información sobre el instituto a los postulantes.
- Realizar la entrega de trípticos con información del instituto en colegios y en la cercanía a centros culturales de la ciudad de Quito.

## **Marketing directo**

- Se creará una página web, a través de la cual los estudiantes y postulantes puedan contactarse con la Institución y disponer de información sobre la misma, como su ubicación, números de contacto, instalaciones, sugerencias, comentarios, noticias y similares.

## **6 PROPUESTA FILOSÓFICA**

### **6.1 Misión, visión y objetivos de la organización**

#### **6.1.1 Misión**

A continuación, se comparte la propuesta de la misión del Instituto Tecnológico Superior ITS.

*Formamos profesionales en el arte de la danza con el más alto profesionalismo y con un enfoque transformador que articula el potencial humano y artístico. Como Instituto Tecnológico nuestra propuesta radica en la titulación de profesionales en un corto tiempo permitiéndoles una rápida inserción en el mercado laboral en función de un título de tercer nivel. Todo esto es posible gracias al compromiso de todo el equipo profesional que trabaja en ITS enfocados siempre en la excelencia y en la formación de bailarines de alta calidad con sentido humanista, orientados hacia la creatividad, innovación, producción y criterio artístico, capaces de enfrentar cambios culturales en busca de una sociedad con sentido humano y artístico.*

#### **6.1.2 Visión**

La visión del ITS es:

*Ser el Instituto Tecnológico de Danza más reconocido a nivel nacional al ofrecer carreras profesionales de tercer nivel cortas con gran nivel de excelencia, contemplando siempre el fiel cumplimiento de toda la normativa y pensum requerido por medio de la entrega, profesionalismo y compromiso de todos sus colaboradores, orientados siempre a la transformación artística, educativa, cultural y profesional en el arte de la Danza.*

### 6.1.3 Objetivos empresariales

A continuación, se comparte el detalle de los objetivos propuestos para el Instituto ITS en función de las diferentes perspectivas empresariales:

Tabla 8. Objetivos empresariales

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	META	PLAZO
<b>Financiera</b>	Incrementar el número de matrículas en al menos un 4% cada año a partir del tercer año	% aumento de ventas	4%	Mediano
	Luego de operar el cuarto año se podrá evidenciar un aumento de al menos el 3% sobre las ganancias brutas de este periodo	% variación ganancias	3%	Largo
<b>Clientes</b>	Alcanzar una aceptación puntuada de al menos un 4,5 mediante la Fan page de la red social Facebook para el año tres.	Calificación página	4.5	Mediano
	Crece en al menos un 35% de alumnos nuevos que se matriculen en el ITS la el año sexto.	Crecimiento en % de alumnos de ITS	35%	Largo
<b>Procesos internos</b>	Constatar la reducción de un 20% sobre los costos unitarios para el cuarto año de operación del ITS	% reducción de costos unitarios	20%	Mediano
	Llegar a la utilización del 40% de la capacidad del ITS para el quinto año.	% uso de instalaciones ITS	40%	Largo
<b>Formación y crecimiento</b>	Mantener un clima laboral óptimo dentro del ITS, esto al menos con un 85% de aceptación de parte de los empleados evaluado por medio de la encuesta anual en el tercer año	% de colaboradores satisfechos	85%	Mediano

## 6.2 Ciclo de operaciones

### 6.2.1 Proceso de operaciones

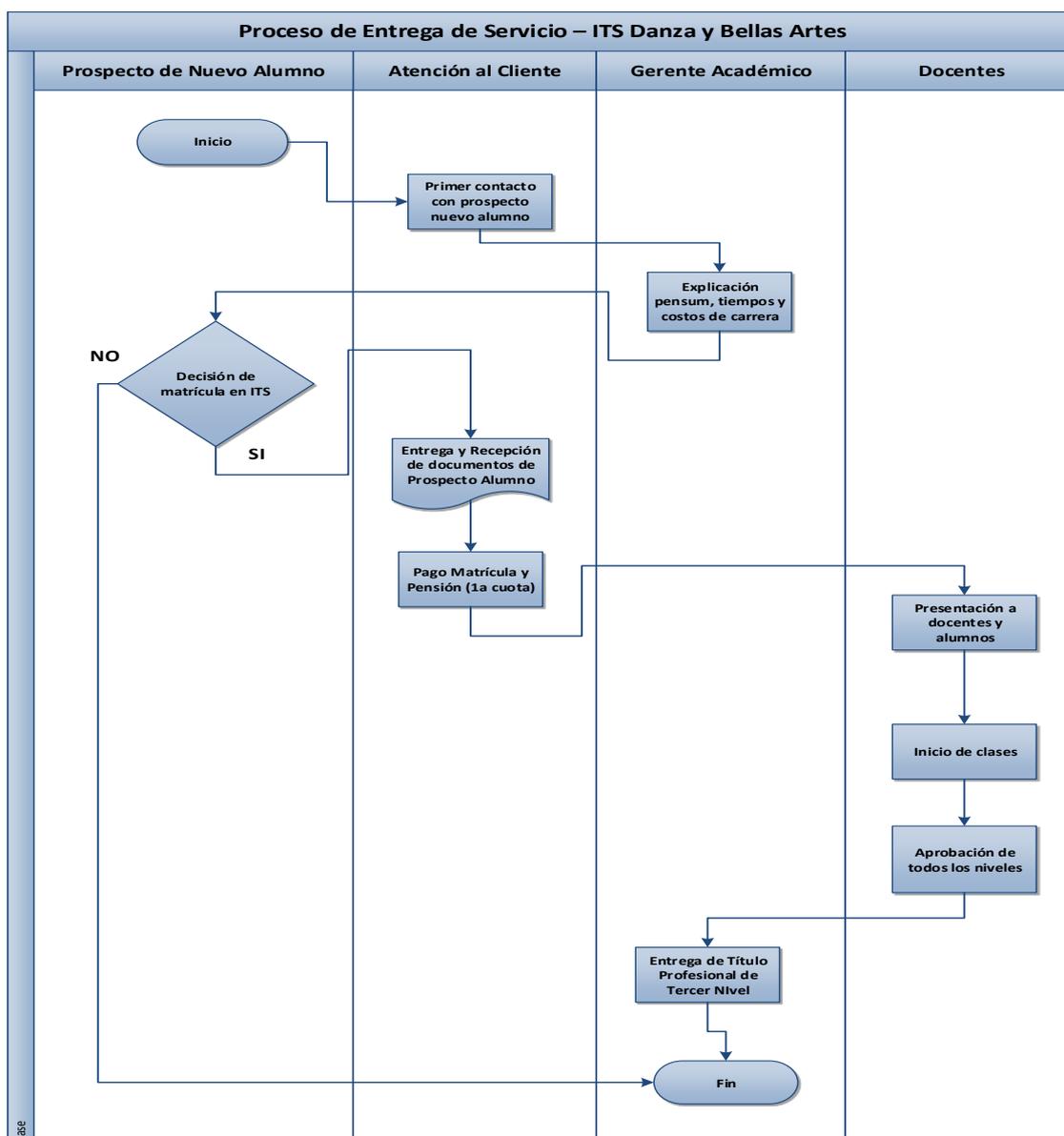


Figura 3. Proceso de operaciones

En la Figura 3 se muestra que el proceso de operaciones del ITS de Danza Bellas Artes; inicia con el contacto del postulante con el personal de asesoría del establecimiento, el cual responderá sus dudas en un plazo máximo de 1 día, durante la jornada laboral. Contestando todas sus inquietudes y brindándole la información necesaria que le permita tomar una decisión. En caso de encontrarse de acuerdo con el pensum de estudios, horarios y costos, se

procede a la entrega del prospecto al nuevo estudiante, proceso que tomará 1 día. En el mismo que encontrará el temario que deberá revisar para presentarse a la audición.

Los estudiantes que pasen la audición, en un plazo de cinco días deberán realizar el pago correspondiente a la matrícula y a la pensión, en el departamento de contabilidad donde se le entregará su factura de pago para que pueda asistir normalmente a clases. El día de inicio de clases se presentará a los estudiantes y docentes en el aula definida. Una vez los estudiantes aprueben los dos años de estudio y el proceso de titulación, recibirán su título de tercer nivel en Danza por parte del ITS de Danza Bellas Artes y aprobado por la SENESCYT.

Con base en esta información, en la figura 3 se presenta el mapa de procesos del ITS Bellas Artes:

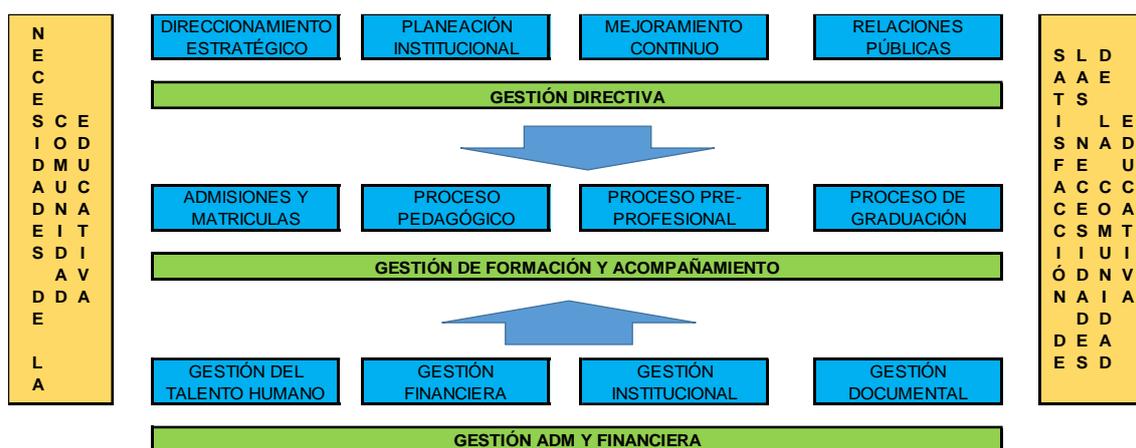


Figura 4. Mapa de procesos

### 6.2.2 Cadena de valor

Como se muestra en la Figura 4 las actividades primarias del ITS Bellas Artes, donde se genera valor para la empresa inician con la contratación de docentes profesionales, con maestría y amplia experiencia en el mundo de la danza, la cual es evaluada por medio de una audición por parte de expertos. Así mismo, considerando que de su desempeño como profesores dependerá el de los estudiantes, serán sometidos a evaluaciones de desempeño, a fin de verificar que cumplan con los objetivos establecidos y el pensum de estudios diseñados.

De modo, que se pueda garantizar que los estudiantes al aprobar toda la malla curricular sean bailarines integrales que se puedan desenvolver en diferentes ámbitos. El contacto con los estudiantes será permanente, brindándoles diferentes medios para que puedan obtener información. De igual manera contar con una infraestructura, equipos e implementos que faciliten su aprendizaje.



Figura 5. Cadena de Valor

### 6.2.3 Requerimiento de equipo y herramientas

En la Tabla 9 se detallan los equipos e implementos requeridos para el funcionamiento del ITS de Danza Bellas Artes

Tabla 9. Equipo e implementos

ITEM	DETALLES	CANTIDAD	COSTO	VALOR
1	Silla oficina	6	\$ 80,00	\$ 480,00
2	Mesa oficina	6	\$ 120,00	\$ 720,00
3	Mesas profesores	15	\$ 80,00	\$ 1.200,00
4	Sillas profesores	15	\$ 60,00	\$ 900,00
5	Mesa sala de reuniones	1	\$ 130,00	\$ 130,00
6	Sillas salas de reuniones	15	\$ 40,00	\$ 600,00
7	Sillas espera 4 asientos	4	\$ 70,00	\$ 280,00
8	Bancas	320	\$ 50,00	\$ 16.000,00
9	Pizarrones	15	\$ 70,00	\$ 1.050,00
10	Barras estabilizadoras	100	\$ 23,00	\$ 2.300,00
11	Espejos	15	\$ 120,00	\$ 1.800,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$</b>	<b>25.460,00</b>

## 6.2.4 Infraestructura

El ITS de Danza Bellas Artes estará ubicado en Avenida de la Prensa y Luis Tufiño, cerca al Parque Bicentenario (Figura 6). Se arrendará un espacio de 200 metros cuadrados por cada una de las tres plantas del inmueble, con un costo mensual de \$1.200,00



Figura 6. Localización

El ITS de Danza Bellas Artes operará en un espacio de terreno de 200 metros cuadrados en un edificio de tres plantas distribuidos según se muestra en la figura siguiente:

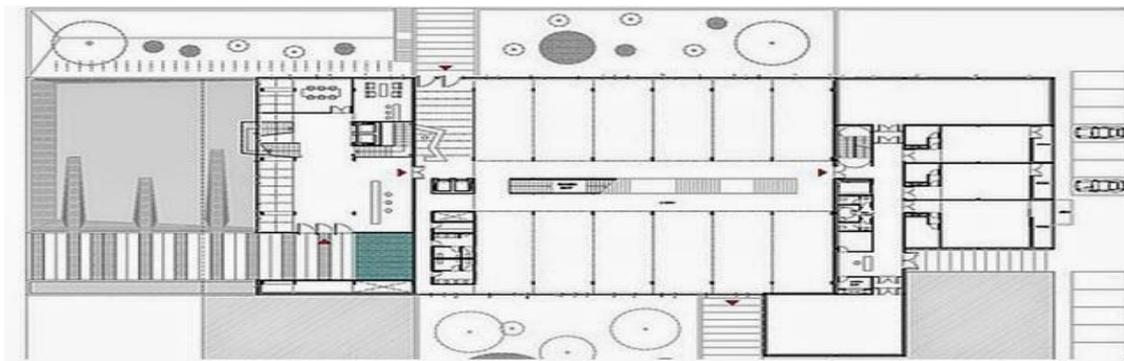


Figura 7. Distribución de la planta

## 6.2.5 Capacidad de atención

El ITS de Danza Bellas Artes atenderá en dos jornadas en la tarde y noche:

Lunes a viernes:

- De 13:00 a 17:00
- De 17:30 a 21:30

Por cada horario de clase el número máximo de alumnos por aula serán de 25.

### **6.3 Estructura Organizacional**

#### **6.3.1 Aspectos regulatorios y legales**

El ITS de Danza Bellas Artes se constituirá como sociedad limitada, conformada por tres socios, quienes serán responsables por el monto de sus aportaciones. El capital inicial de aporte de cada uno es de \$200,00. Para la constitución de una sociedad limitada, se debe realizar el siguiente procedimiento:

- Reservar el nombre de la empresa en la Superintendencia de Compañías.
- Elaborar el estatuto social con un abogado.
- Abrir una cuenta de integración de capital, se debe cancelar el montón mínimo de \$400.
- Carta de los socios en la que se detalla la participación de cada uno.
- Elevar a escritura pública con un notario llevando la reserva del nombre, el certificado de integración de capital y el estatuto social.
- Inscribir la compañía en el Registro Mercantil.
- Obtener el RUC en el SRI.
- Sacar en el Municipio de Quito la licencia de funcionamiento.
- Pagar la patente municipal.
- Conseguir el permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bombero.

Para la inscripción en el SENESCYT se presentará el proyecto de creación del Instituto, que debe contener:

- Justificativo de los promotores y de la pertinencia de la creación del instituto
- Proyecto de estatuto de la institución
- Plan estratégico de desarrollo institucional
- Propuesta de estructura académica
- Perfiles de los docentes, equipo administrativo, financiero y de servicios
- Estudio financiero
- Propuesta de infraestructura tecnológica propia, laboratorios y talleres especializados.

- Recursos técnicos pedagógicos que garanticen el aprendizaje
- Solicitar al CES el registro del nombre de la institución

### 6.3.2 Organigrama

El ITS de Danza Bellas Artes operará mediante una estructura funcional en sentido vertical que permita a sus directivos controlar los departamentos de manera eficiente. La estructura organización tomada como base fue la del Instituto Superior Tecnológico Rumiñahui. El organigrama se presenta en la Figura 7:

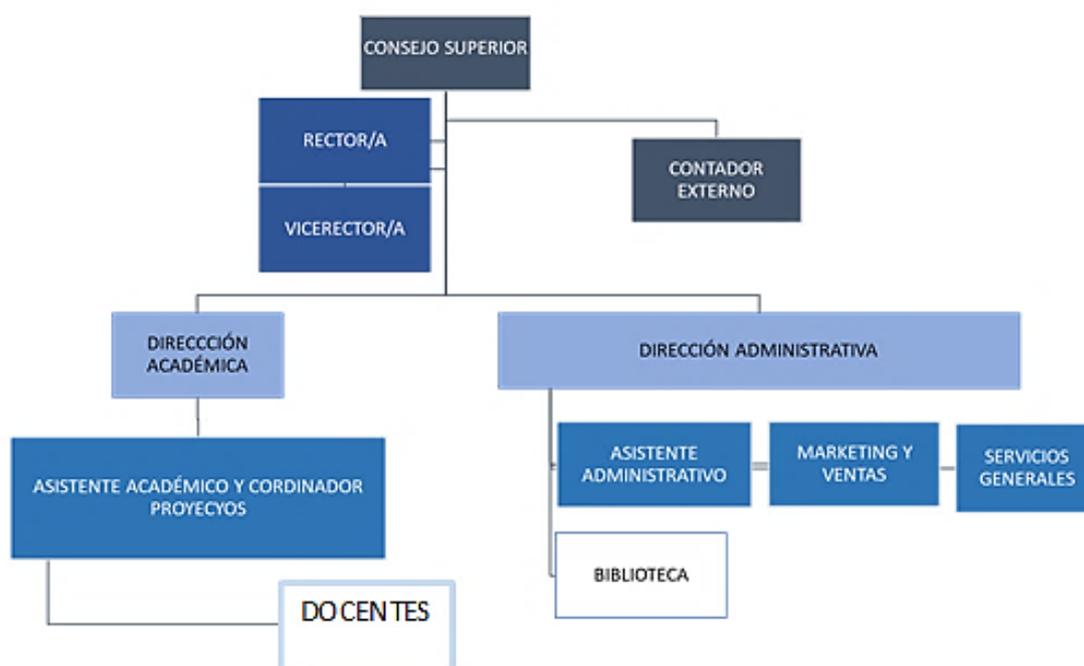


Figura 8. Organigrama organizacional

### 6.3.3 Personal requerido

En la tabla 10 se presenta el presupuesto de sueldos y salarios de los trabajadores del ITS de Danza Bellas Arte y seguido las funciones de cada trabajador

Tabla 10. Presupuesto sueldos y salarios

N°	Cargo	Sueldo (mensual)	Jornada de trabajo
1	Rector	3.500,00	Tiempo Completo
1	Vicerrector	2.600,00	Tiempo Completo
1	Contador	800,00	Tiempo Completo
1	Asist. Academ. y Coord. Proyectos	1.500,00	Tiempo Completo
1	Asistente Administrativo	650,00	Tiempo Completo
2	Personal de Marketing y Ventas	600,00	Tiempo Completo
2	Servicios Generales	400,00	Tiempo Completo
10	Docentes titulares	1.300,00	Tiempo Completo
2	Directores	2.200,00	Tiempo Completo

#### Consejo Superior

- Coordinar el adecuado funcionamiento de la institución
- Seguimiento del cumplimiento del presupuesto

#### Rector

- Representar al Instituto frente a otros órganos, así como presidir todos los actos oficiales que competan a la Universidad
- Nombrar a los representantes, ya sea el vicerrector, decanos, secretarios del instituto
- Trabajar en la creación de convenios de colaboración y cooperación con otras instituciones aporten beneficios al Instituto.

#### Vicerrector

- Ejerce por delegación del Rector la dirección, organización, control y evaluación del proceso del Instituto

#### Dirección Académica

- Aprobar la planificación académica
- Firmar los convenios institucionales
- Aprobar procesos de titulación
- Elaborar procesos de titulación
- Evaluación de desempeño de docentes

#### Docentes

- Impartir las clases de acuerdo a su asignatura
- Seguir el pensum de estudios de la asignatura

- Asentamiento de notas
- Toma de pruebas y exámenes

#### Dirección Administrativa

- Planificar, organizar, dirigir y controlar la administración de la institución
- Tomar decisiones que respecto a su área de competencia
- Firma de contratos de contratación de personal
- Aprobar el presupuesto
- Gestionar alianzas estratégicas
- Elaboración del presupuesto
- Administración del personal administrativo y financiero
- Gestionar alianzas estratégicas

#### Asistente Académico y de Coordinación de Proyectos

- Planificar dirigir y controlar los proyectos
- Tomar decisiones que respecto a su área de competencia
- Planificar, dirigir y controlar los procesos de titulación
- Verificar las mallas académicas
- Solucionar problemas académicos con docentes, estudiantes y entre ambos.

#### Contador

- Llevar la contabilidad de la institución
- Declaración de impuestos
- Elaboración de estados financieros
- Entregar informes contables ante Consejo Superior

#### Marketing y Ventas

- Elaboración del plan de marketing
- Administrar las redes sociales y página web

#### Servicios Generales

- Limpieza y organización de instalaciones
- Organización y cuidado de todos los servicios del ITS

#### Asistente Administrativa

- Visitar instituciones educativas y promocionar los servicios
- Registrar a los alumnos
- Atender al cliente
- Emisión de facturas
- Cobro de inscripción y matrícula de los estudiantes.

## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

Para la proyección de los ingresos de los proyectos se consideró la capacidad instalada de la empresa, conformada de 15 aulas, con un máximo de 25 estudiantes por cada clase. Con base en la capacidad instalada, se ha considerado iniciar con una captación de un 35% llegando al 73% al año 5. Los estudiantes matriculados por horario se definen de acuerdo a los resultados de la encuesta, estableciéndose una preferencia del 60% por estudiar en la noche y del 40% en la tarde. En cuanto al precio, este será de \$550,00 el valor del semestre en el primer año tanto para el horario de la tarde como el de la noche. Para los años siguientes, se proyecta que este valor crecerá en 2,46% anual, que representa la inflación de la industria de la enseñanza.

Como se puede observar en la tabla 9, en el primer año se prevé contar con 525 estudiantes matriculados, quienes pagarán \$550,00 por tanto se percibirán ingresos anuales por \$288.750,00. Para el quinto año, se estima que la cantidad de alumnos de la institución se incrementará 2,07 veces con respecto al año 1, en el que se registrarán ingresos por \$660.096,65 y un precio de matrícula de \$606,15.

Tabla 11. Ingresos

CANTIDAD PROYECTADA DE VENTAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Horario tarde</i>	210	422	427	431	436
<i>Horario noche</i>	315	633	640	647	653
<b>Total matriculados</b>	<b>525</b>	<b>1.055</b>	<b>1.067</b>	<b>1.078</b>	<b>1.089</b>
PRECIO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Incremento</i>		2,46%	2,46%	2,46%	2,46%
<i>Horario tarde</i>	\$ 550,00	\$ 563,53	\$ 577,39	\$ 591,60	\$ 606,15
<i>Horario noche</i>	\$ 550,00	\$ 563,53	\$ 577,39	\$ 591,60	\$ 606,15
INGRESOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Horario tarde</i>	\$ 115.500,00	\$ 237.921,63	\$ 246.326,82	\$ 255.028,95	\$ 264.038,50
<i>Horario noche</i>	\$ 173.250,00	\$ 356.882,45	\$ 369.490,24	\$ 382.543,43	\$ 396.057,75
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 288.750,00</b>	<b>\$ 594.804,08</b>	<b>\$ 615.817,06</b>	<b>\$ 637.572,38</b>	<b>\$ 660.096,25</b>

Respecto a la proyección de gastos, el valor de estos se prevé incrementarse en un 2,46% indicador obtenido de la tasa anual de la industria de la enseñanza. Además, como se observa en la tabla 12, el valor de adecuaciones, las instalaciones de los equipos y de la página web son desembolsos que se realizan una única vez, al inicio de operaciones del proyecto.

Tabla 12. Proyección de Gastos

Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Incremento Gastos</b>	-	2,46%	2,46%	2,46%	2,46%
Gastos Suministro de Oficina	316,20	323,98	331,95	340,11	348,48
Mantenimiento equipos	6,00	6,15	6,30	6,45	6,61
Gastos Generales - Servicios básicos	3.600,00	3.688,56	3.779,30	3.872,27	3.967,53
Gasto Adecuaciones	1.500,00	-	-	-	-
Gasto Instalacion Equipos	200,00	-	-	-	-
Gastos Generales - Internet	1.320,00	1.352,47	1.385,74	1.419,83	1.454,76
Gastos Generales - Arriendo	14.400,00	14.754,24	15.117,19	15.489,08	15.870,11
Gasto Suministros de producción	1.575,00	3.166,49	3.199,64	3.233,14	3.266,99
Gasto Publicidad	4.000,08	4.098,48	4.199,30	4.302,61	4.408,45
Pagina Web	1.500,00	-	-	-	-
Mantenimiento Pagina Web	1.000,00	1.024,60	1.049,81	1.075,63	1.102,09
Gastos de constitución y permisos de	1.260,00	-	-	-	-
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>30.677,28</b>	<b>28.414,97</b>	<b>29.069,24</b>	<b>29.739,13</b>	<b>30.425,03</b>

Como se puede observar en la tabla 13, en el tercer año de operaciones del ITS de Danza Bellas Artes, el costo variable unitario de la empresa es por primera ocasión menor al del servicio, debido al incremento de alumnos y de la continuidad de los estudiantes de años pasados, el registrar \$391,39. Los costos más representativos son los referentes a los sueldos y salarios.

Tabla 13. Costo Unitario del Servicio

Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Materiales directos usados</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Mano de obra directa</b>	\$ 188.354,00	\$ 206.686,89	\$ 212.161,79	\$ 217.781,72	\$ 223.550,52
<b>Materiales indirectos usados</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Mano de obra indirecta</b>	\$ 86.102,20	\$ 94.437,72	\$ 96.939,28	\$ 99.507,09	\$ 102.142,92
Mantenimiento y reparaciones	\$ 6,00	\$ 6,15	\$ 6,30	\$ 6,45	\$ 6,61
Gasto Suministros de producción	\$ 1.575,00	\$ 3.166,49	\$ 3.199,64	\$ 3.233,14	\$ 3.266,99
Depreciaciones y amortizaciones	\$ 7.478,70	\$ 7.478,70	\$ 7.478,70	\$ 7.016,20	\$ 7.478,70
<b>Costos indirectos de manufactura</b>	\$ 95.161,90	\$ 105.089,06	\$ 107.623,92	\$ 109.762,89	\$ 112.895,23
<b>TOTAL COSTOS DEL SERVICIO</b>	\$ 283.515,90	\$ 311.775,95	\$ 319.785,71	\$ 327.544,61	\$ 336.445,75
<b>Estudiantes matriculados</b>	525	1055,49675	1066,547801	1077,714556	1088,998228
<b>COSTO UNITARIO SERVICIO</b>	\$ 540,03	\$ 295,38	\$ 299,83	\$ 303,93	\$ 308,95

## 7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión inicial del proyecto ITS de Danza Bellas Artes, será de \$92.330,39 el cual contempla la adquisición de propiedad, planta y equipo, por un valor de \$46.240,00 y la compra de un sistema contable por \$6.400,00 y un capital de trabajo de \$39.690,39 obtenido a partir de la necesidad de recursos para el funcionamiento operativo del negocio.

Tabla 14. Inversión inicial

Inversiones PPE	\$	46.240,00
Inversiones Intangibles	\$	6.400,00
Capital de Trabajo	\$	39.690,39
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>		<b>92.330,39</b>

La estructura del capital del proyecto será del 25% de la inversión inicial proveniente de recursos propios (socio), y el 75% se obtendrá a través de un préstamo con un banco público, a una tasa de interés anual de 11,83% a un plazo de 5 años, pagándose en cuotas mensuales de \$1.534,44

Tabla 15. Estructura de capital

<b>ESTRUCTURA DE CAPITAL</b>		
Capital Propio	25,00%	23.082,60
Deuda L/P	75,00%	69.247,79

### **7.3 Estado de resultados, situación financiera y estado de flujo de caja**

Como se observa en la tabla 16, a partir del segundo año de operaciones del ITS de Danza Bellas Artes se presentan ganancias que se van incrementándose en los años siguientes, puesto que el crecimiento para el segundo año es de 2,06 veces, debido a que el número de estudiantes matriculados en la institución aumenta, así como la permanencia de los alumnos de semestres anteriores, obteniendo una utilidad neta al año dos de \$.78.037, 03. En tanto que para el quinto año el margen de utilidad neto obtenido es del 16,59% registrando un valor de ingresos de \$660.096,25.

Tabla 16. Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA ANUAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	288.750,00	594.804,08	615.817,06	637.572,38	660.096,25
Costo de los servicios vendidos	283.515,90	311.775,95	319.785,71	327.544,61	336.445,75
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>5.234,10</b>	<b>283.028,13</b>	<b>296.031,35</b>	<b>310.027,77</b>	<b>323.650,51</b>
Gastos sueldos	140.473,90	153.993,33	158.072,45	162.259,61	166.557,69
Gastos generales	5.576,20	1.348,58	1.381,75	1.415,74	1.450,57
Gastos de depreciación	1.690,70	1.690,70	1.690,70	1.581,53	1.690,70
Gastos de amortización	1.280,00	1.280,00	1.280,00	1.280,00	1.280,00
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PA</b>	<b>(143.786,70)</b>	<b>124.715,52</b>	<b>133.606,45</b>	<b>143.490,88</b>	<b>152.671,55</b>
Gastos de intereses	7.619,19	6.270,69	4.753,72	3.047,24	1.127,57
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>(151.405,89)</b>	<b>118.444,83</b>	<b>128.852,73</b>	<b>140.443,64</b>	<b>151.543,98</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	17.766,72	19.327,91	21.066,55	22.731,60
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>(151.405,89)</b>	<b>100.678,11</b>	<b>109.524,82</b>	<b>119.377,09</b>	<b>128.812,38</b>
25% IMPUESTO A LA RENTA	-	22.641,07	16.428,72	17.906,56	19.321,86
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>(151.405,89)</b>	<b>78.037,03</b>	<b>93.096,10</b>	<b>101.470,53</b>	<b>109.490,53</b>

En el Estado de Situación Financiera, se puede evidenciar un crecimiento tanto de los activos como del patrimonio de manera proporcional, esto se debe, a que los pasivos se reducen entre un año y otro por el pago del financiamiento.

Tabla 17. Estado Situación Financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>	<b>92.330,39</b>	<b>(68.669,55)</b>	<b>8,88</b>	<b>79.720,64</b>	<b>166.115,58</b>	<b>258.627,10</b>
<b>Corrientes</b>	<b>39.690,39</b>	<b>(110.860,15)</b>	<b>(31.732,32)</b>	<b>58.428,84</b>	<b>134.121,52</b>	<b>237.082,44</b>
Efectivo	39.690,39	(110.860,15)	(31.732,32)	58.428,84	134.121,52	237.082,44
		-	-	-	-	-
<b>No Corrientes</b>	<b>52.640,00</b>	<b>42.190,60</b>	<b>31.741,20</b>	<b>21.291,80</b>	<b>31.994,07</b>	<b>21.544,67</b>
Propiedad, Planta y Equipo	46.240,00	46.240,00	46.240,00	46.240,00	46.240,00	46.240,00
Depreciación acumulada	-	9.169,40	18.338,80	27.508,20	15.525,93	24.695,33
Intangibles	6.400,00	6.400,00	6.400,00	6.400,00	6.400,00	6.400,00
Amortización acumulada	-	1.280,00	2.560,00	3.840,00	5.120,00	6.400,00
		-	-	-	-	-
	92.330,39	-	-	-	-	-
<b>PASIVOS</b>	<b>69.247,79</b>	<b>59.653,74</b>	<b>50.295,14</b>	<b>36.910,80</b>	<b>21.835,22</b>	<b>4.856,21</b>
<b>Corrientes</b>	<b>-</b>	<b>1.200,00</b>	<b>3.983,95</b>	<b>4.259,13</b>	<b>4.549,54</b>	<b>4.856,21</b>
Sueldos por pagar	-	1.200,00	1.229,52	1.262,09	1.295,52	1.329,84
Impuestos por pagar	-	-	2.754,43	2.997,04	3.254,02	3.526,37
		-	-	-	-	-
<b>No Corrientes</b>	<b>69.247,79</b>	<b>58.453,74</b>	<b>46.311,19</b>	<b>32.651,67</b>	<b>17.285,67</b>	<b>-</b>
Deuda a largo plazo	69.247,79	58.453,74	46.311,19	32.651,67	17.285,67	-
		-	-	-	-	-
<b>PATRIMONIO</b>	<b>23.082,60</b>	<b>(128.323,29)</b>	<b>(50.286,26)</b>	<b>42.809,84</b>	<b>144.280,37</b>	<b>253.770,89</b>
Capital	23.082,60	23.082,60	23.082,60	23.082,60	23.082,60	23.082,60
Utilidades retenidas	-	(151.405,89)	(73.368,86)	19.727,24	121.197,77	230.688,30
<b>Comprobación</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Como se muestra en el Estado de Flujo de Efectivo del ITS de Danza Bellas Artes, durante el horizonte planteado de cinco años, se dispondrá del efectivo suficiente para cumplir con las obligaciones con los proveedores y colaboradores, que permita el normal funcionamiento de la institución, a partir del cuarto año, debido a que los gastos en que se deberán incurrir en los periodos son mayores a los ingresos percibidos, arrastrándose cuentas por pagar y deudas para la organización.

Tabla 18. Estado del Flujo de Efectivo

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Actividades Operacionales</b>	<b>\$ (139.756,49)</b>	<b>\$ 91.270,39</b>	<b>\$ 103.820,67</b>	<b>\$ 111.638,68</b>	<b>\$ 120.246,59</b>
Utilidad Neta	\$ (151.405,89)	\$ 78.037,03	\$ 93.096,10	\$ 101.470,53	\$ 109.490,53
Depreciaciones y amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Depreciación	\$ 9.169,40	\$ 9.169,40	\$ 9.169,40	\$ 8.597,73	\$ 9.169,40
+ Amortización	\$ 1.280,00	\$ 1.280,00	\$ 1.280,00	\$ 1.280,00	\$ 1.280,00
+ Δ Sueldos por pagar	\$ 1.200,00	\$ 29,52	\$ 32,57	\$ 33,43	\$ 34,32
+ Δ Impuestos	\$ -	\$ 2.754,43	\$ 242,61	\$ 256,98	\$ 272,35
<b>Actividades de Inversión</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ (20.580,00)</b>	<b>\$ -</b>
- Adquisición PPE e intangibles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (20.580,00)	\$ -
<b>Actividades de Financiamiento</b>	<b>\$ (10.794,05)</b>	<b>\$ (12.142,55)</b>	<b>\$ (13.659,52)</b>	<b>\$ (15.366,00)</b>	<b>\$ (17.285,67)</b>
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ (10.794,05)	\$ (12.142,55)	\$ (13.659,52)	\$ (15.366,00)	\$ (17.285,67)
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	<b>\$ (150.550,54)</b>	<b>\$ 79.127,84</b>	<b>\$ 90.161,15</b>	<b>\$ 75.692,68</b>	<b>\$ 102.960,92</b>
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERÍODO	\$ 39.690,39	\$ (110.860,15)	\$ (31.732,32)	\$ 58.428,84	\$ 134.121,52
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	<b>\$ (110.860,15)</b>	<b>\$ (31.732,32)</b>	<b>\$ 58.428,84</b>	<b>\$ 134.121,52</b>	<b>\$ 237.082,44</b>

Respecto al flujo de caja, en el caso del proyecto se presentan valores negativos únicamente durante el primer año de operación, como consecuencia de una cantidad insuficiente de estudiantes inicialmente.

Tabla 19. Estado del Flujo de Caja del Proyecto

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	0	(143.786,70)	124.715,52	133.606,45	143.490,88	152.671,55
Gastos de depreciación	0	1.690,70	1.690,70	1.690,70	1.581,53	1.690,70
Gastos de amortización	0	1.280,00	1.280,00	1.280,00	1.280,00	1.280,00
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	0	-	17.766,72	19.327,91	21.066,55	22.731,60
25% IMPUESTO A LA RENTA	0	-	22.641,07	16.428,72	17.906,56	19.321,86
<b>I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -143.577,96</b>	<b>\$ 85.005,30</b>	<b>\$ 99.097,29</b>	<b>\$ 106.274,68</b>	<b>\$ 113.180,05</b>
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(39.690,39)	-	-	-	-	-
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	0	151.750,54	(76.343,88)	(89.885,98)	(75.402,26)	(102.654,25)
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	0	-	-	-	-	232.226,23
<b>II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	<b>\$ -39.690,39</b>	<b>\$ 151.750,54</b>	<b>\$ -76.343,88</b>	<b>\$ -89.885,98</b>	<b>\$ -75.402,26</b>	<b>\$ 129.571,97</b>
INVERSIONES	-52640	-	-	-	(20.580,00)	-
RECUPERACIONES	0	-	-	-	-	-
<i>Recuperación maquinaria</i>	0	-	-	-	-	383,49
<i>Recuperación equipo de computación</i>	0	-	-	-	-	2.877,42
<b>III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)</b>	<b>\$ -52.640,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -20.580,00</b>	<b>\$ 3.260,91</b>
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>\$ -92.330,39</b>	<b>\$ 8.172,58</b>	<b>\$ 8.661,41</b>	<b>\$ 9.211,32</b>	<b>\$ 10.292,42</b>	<b>\$ 246.012,93</b>

Tabla 20. Estado del Flujo de Caja del Inversionista

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	-92330,38833	8.172,58	8.661,41	9.211,32	10.292,42	246.012,93
Préstamo	69247,79125	-	-	-	-	-
Gastos de interés	0	(7.619,19)	(6.270,69)	(4.753,72)	(3.047,24)	(1.127,57)
Amortización del capital	0	(10.794,05)	(12.142,55)	(13.659,52)	(15.366,00)	(17.285,67)
Escudo Fiscal	0	2.761,96	2.273,12	1.723,22	1.104,62	408,74
<b>IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>\$ -23.082,60</b>	<b>\$ -7.478,70</b>	<b>\$ -7.478,70</b>	<b>\$ -7.478,70</b>	<b>\$ -7.016,20</b>	<b>\$ 228.008,43</b>

## 7.4 Tasa de descuento y criterios de valoración

Tabla 21. Tasa de descuento

TASAS DE DESCUENTO	
<b>WACC</b>	11,96%
<b>CAPM</b>	26,04%

El WACC obtenido fue del 11,96%, el cual se empleó para descontar los flujos del proyecto para la creación del ITS de Danza Bellas Artes. En tanto que, el CAPM del 26,04% se utilizó para descontar los flujos de caja del inversionista. Porcentajes favorables para el negocio.

Tabla 22. Criterios de Valoración

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$72.042,60	VAN	\$29.417,42
IR	1,71	IR	2,17
TIR	26,38%	TIR	42,85%
Periodo Recuperación	4,24	Periodo Recuperación	4,24

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$74.837,11	VAN	\$31.449,71
IR	1,81	IR	2,36
TIR	27,74%	TIR	44,75%
Periodo Recuperación	4,23	Periodo Recuperación	4,23

Como se muestra en la tabla 22, la creación del ITS de Danza Bellas Artes es viable y rentable, registrando un VAN positivo de \$74.837,11, una TIR del 27,74% y una ganancia de \$1,81 por dólar invertido en el caso del proyecto en sí. Dándose igual situación para los inversionistas con un van de \$31.449,71, una TIR de 44,75%. El periodo de recuperación de la inversión realizada será en aproximadamente 4 años que, si bien no es lo ideal, pero demuestra la rentabilidad del negocio.

### 7.5 Índices financieros

En la tabla 23, se presentan los índices financieros del ITS de Danza Bellas Artes, donde se muestra que el negocio tiene indicadores negativos en los tres primeros años, pero, a partir del cuarto año estos mejoran y se vuelven generalmente mejores a los de la industria; Puesto que son mayores las razones de rentabilidad con margen de ganancia del 15%, un ROE del 2,17% y un ROA del 1,17%.

Tabla 23. Índices financieros

<b>Razones de liquidez</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Industria</b>
Razón circulante	-92,38	-7,97	13,72	29,48	48,82	85,24
Prueba Ácida	-93,38	-8,97	12,72	28,48	47,82	52,22
<b>Razones de apalancamiento</b>						
Razón de deuda a capital	(0,46)	(1,00)	0,86	0,15	0,02	44,38
Cobertura del efectivo	(19,65)	19,16	27,46	46,61	135,90	78,33
<b>Razones de rentabilidad</b>						
Margen de utilidad	(0,52)	0,13	0,15	0,16	0,17	0,09
ROA	2,20	8.783,44	1,17	0,61	0,42	0,09
ROE	1,18	(1,55)	2,17	0,70	0,43	14,6

Adaptado de: (SUPERCAS, 2019)

Para mejorar los indicadores financieros del ITS de Danza Bellas Artes se puede fijar un precio por los dos primeros semestres de \$450,00 cada uno, y que los jóvenes puedan pagarlos en cuotas mensuales sin intereses de modo que se ofrezca mayores facilidades de pago a los estudiantes, incrementándose este precio en los semestres subsiguientes a los \$550,00 planteados inicialmente.

Otra acción que se puede llevar a cabo, es realizar una inversión más alta en la promoción del ITS de Danza Bellas Artes en los establecimientos de educación secundaria y bachillerato, dándoles a conocer los jóvenes y docentes la existe de oferta académica para que estudien danza profesionalmente, esto considerando que en el país es alto el número de bailarines empíricos. Así como el hecho de hacer visitas guiadas a las instalaciones del Instituto.

Otro mecanismo que se puede emplear para mejorar los índices financieros del proyecto, es invitar a participar a más socios, de modo que la inversión inicial requerida para el proyecto pueda ser asumida en mayor proporción por capital propio, teniendo que pedir financiamiento una cantidad menor de crédito al banco. O en su defecto que los socios aporten la totalidad de la inversión requerida de acuerdo a sus posibilidades.

## CONCLUSIONES

A través del análisis del entorno externo se evidenció la existencia de varias oportunidades para la creación de un Instituto Tecnológico Superior, estando entre ellas el cambio en la Ley de Educación Superior, que establece que los institutos tecnológicos podrán otorgar títulos de tercer nivel a sus estudiantes. Además, del incremento de estudiantes matriculados en este tipo de IES, cuya oferta resulta atractiva debido a que el periodo de estudios es de 2 años, se enseñan carreras técnicas y el costo del semestre es menor al de una universidad privada.

En el país la oferta de enseñanza superior en danza es limitada, ya que la Uni Artes y la Universidad Central del Ecuador (UCE) son las únicas que emiten títulos de tercer nivel en esta carrera, aunque es importante mencionar que la UCE apenas inició con la primera promoción de estudiantes de danza en el presente año, con 150 estudiantes en el nivel propedéutico. Aunque en las audiciones realizadas fueron muchos los asistentes.

Al realizarse el estudio de mercado se identificó que, las personas que ya cuentan con instrucción formal y han tomado clases de danza en alguna academia son las más interesadas en obtener un título de tercer nivel en esta carrera, debido a que, de acuerdo con los expertos, los bailarines que existen en el país son generalmente empíricos, ya que no han podido acceder a formación profesional, puesto que realizan mayoritariamente cursos o talleres.

Con base en esta información se estableció la creación de un Instituto Tecnológico Superior de Danza, enfocado en formar profesionales integrales en danza a corto tiempo y a un costo asequible que puedan desenvolverse en el ámbito laboral como bailarines solistas o de un grupo, docentes, creadores de shows artísticos, o directores de academias de baile. Apegado a las buenas prácticas internacionales de la Asociación Cultural Ángeles D1 del Perú.

El precio por cada semestre se fijó en \$550,00 considerando un margen de ganancia para la institución, la disposición a pagar del público objetivo y los valores establecidos por IES similares. Como estrategia de promoción se eligió la *Pull* enfocada en la atracción del cliente, destinándose recursos para la creación de una página web, la repartición de volantes y la publicidad a través de las redes sociales, puesto que es este medio el que tiene un mayor alcance y menor costo.

La institución se ubicará en el sector centro norte de la ciudad de Quito, específicamente en Avenida de la Prensa y Luis Tufiño, cerca al Parque Bicentenario, ya que se trata de un lugar de fácil acceso para los estudiantes y docentes, que cuenta con diferentes líneas de transporte y establecimientos comerciales. Arrendándose un edificio de tres plantas, de 200 metros cuadrados.

Para establecer la viabilidad económica y financiera del proyecto se realizó una proyección a cinco años de los ingresos y gastos de la institución, obteniéndose un VAN positivo de \$74.837,11 que indica la viabilidad del mismo, y una TIR del 27,74% que establece la rentabilidad del negocio. El periodo recuperación de la inversión será de aproximadamente 4 años.

## REFERENCIAS

- Angeles D1. (31 de Octubre de 2019). *Nosotros*. Obtenido de [http://www.angeles-d1.org/index.php?fp\\_ver\\_bk\\_interno=1477](http://www.angeles-d1.org/index.php?fp_ver_bk_interno=1477)
- Angus, A., & Westbrook, G. (2019). *Euromonitor Internacional*. Obtenido de <http://www.fedexpor.com/wp-content/uploads/2019/02/10-tendencias-de-consumo-2019.pdf>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (02 de 08 de 2018). *Ley Organica de Educación Superior LOES*. Obtenido de <http://aka-cdn.uce.edu.ec/ares/tmp/Elecciones/2%20LOES.pdf>
- Badanceclub. (2019). *Nosotros*. Obtenido de <https://www.badanceclub.com.ar/empresas.html>
- Banco Central del Ecuador. (2019). *Estadísticas sector real*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec//documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro062019.pdf>
- Banco Mundial. (abril de 2019). *Argentina*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- BCE. (2019). *Estadísticas*. Retrieved from [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)
- Colomer, J. (2016). *Análisis de la situación de las artes escénicas en España*. Obtenido de <https://academiadelasartescenicass.es/revista/7/analisis-de-la-situacion-de-las-artes-escenicass-en-espana/>
- D1 Dance. (2019). *D1 DANCE*. Obtenido de <https://www.d1-dance.com/>
- Dance Club. (31 de Octubre de 2019). *Nosotros*. Obtenido de <https://www.badanceclub.com.ar/>
- GAD Cayambe. (2015). *PDOT Cantón Cayambe*. Cayambe: GAD Cayambe.
- Hernández Aja, A. (2001). España.
- INEC. (2012, Junio). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU 4.0*. Retrieved from Unidad de Análisis de Síntesis: <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEC. (2012). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web->

- inec/Estadisticas\_Sociales/Encuesta\_Nac\_Ingresos\_Gastos\_Hogares\_Urb\_Rur\_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf
- INEC. (2017). Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/2017/Tics%202017\\_270718.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2017/Tics%202017_270718.pdf)
- INFOARTES. (29 de Abril de 2017). *Somos un país que danza: datos claves 2017*. Obtenido de <http://www.infoartes.pe/datos-de-la-danza-en-el-peru-vivedanza-2017/>
- Instituto Superior Cordillera. (2019). *Arranceles de acuerdo a la Carrera*. Obtenido de <https://www.cordillera.edu.ec/>
- Instituto Universitario de Danza Alicia Alonso. (31 de Octubre de 2019). *Institución*. Obtenido de <https://www.isdaa.es/>
- Ley Orgánica de Ordenación General del. (1990, Octubre 3). *Congreso de los Diputados y del Senado*. Retrieved from LOGSE: [https://www.upct.es/seeu/\\_as/divulgacion\\_cyt\\_09/Libro\\_Historia\\_Ciencia/WORD/logse.pdf](https://www.upct.es/seeu/_as/divulgacion_cyt_09/Libro_Historia_Ciencia/WORD/logse.pdf)
- Martínez, A. (26 de Junio de 2016). *rtículo sobre cómo el mundo de la danza en Reino Unido podría verse afectado por el resultado del referendun sobre la salida de Reino Unido de la Unión Europea, y a la inversa*. Obtenido de <https://proyectoverdanza.com/2016/06/26/articulo-sobre-como-el-mundo-de-la-danza-en-reino-unido-podria-verse-afectado-por-el-resultado-del-referendun-sobre-la-salida-de-reino-unido-de-la-union-europea-y-a-la-inversa/>
- Melgar, A. (9 de Octubre de 2019). *Panorama de la danza en la Argentina, siglo XXI*. Obtenido de <https://www.centrocultural.coop/revista/13/panorama-de-la-danza-en-la-argentina-siglo-xxi>
- Ministerio de Cultura. (18 de Agosto de 2019). *Gobierno Nacional presentará 'Ecuador Creativo': un programa de incentivos a la economía naranja*. Obtenido de <https://www.culturaypatrimonio.gob.ec/gobierno-nacional-presentara-ecuador-creativo-un-programa-de-incentivos-a-la-economia-cultural/>

- Ministerio de Cultura y Patrimonio. (2017). *Caracterización de los sectores de las industrias culturales*. Obtenido de <https://www.culturaypatrimonio.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/03/Caracterizacio%CC%81n-de-los-sectores-de-las-industrias-culturales.pdf>
- Ministerio de Cultura y Patrimonio. (2018). *Sistema Integral de Información Cultural*. Obtenido de [https://www.culturaypatrimonio.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/07/Bol\\_Educ\\_ArteyCultura.pdf](https://www.culturaypatrimonio.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/07/Bol_Educ_ArteyCultura.pdf)
- Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador. (2017). *Ecuador, Territorio de las Artes y Creatividades 2014-2017*. Retrieved from Subsecretaría de Artes y Creatividad: <https://contenidos.culturaypatrimonio.gob.ec/wp-content/uploads/SENPLADES-Ecuador-Territorio-de-las-Artes.pdf>
- Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva* (37ava ed.). México: Continental.
- Presidencia de la República del Ecuador. (10 de 01 de 2019). *Presentación del Reglamento a la ley de Fomento Productivo, pago a jubilados y regularización ambiental*. Obtenido de <https://www.presidencia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/01/2019.01.10-REGLAMENTO-LEY-PRODUCTIVA.pdf>
- Royal Holloway University of London. (2019). *Royal Holloway*. Obtenido de <https://www.royalholloway.ac.uk/>
- Santander. (2019). *Análisis de mercados*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/espana/politica-y-economia>
- Santander. (5 de Enero de 2020). *REINO UNIDO: POLÍTICA Y ECONOMÍA*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/reino-unido/politica-y-economia>
- Secretaría del deporte. (2018). *El Baile Deportivo tuvo actividad en Quito*. Obtenido de <https://www.deporte.gob.ec/el-baile-deportivo-tuvo-actividad-en-quito/>
- Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales. (2019). *Catálogo Nacional de Cualificaciones para Operadores de*

- Capacitación*. Retrieved from <http://portal.setec.gob.ec/setec-portal-web/pages/catalogoCualifacion.jsf>
- SENESCYT. (Septiembre de 2017). *Cuenta satélite de los servicios de Educación en Ecuador*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/Cuentas\\_Satelite/Cuentas\\_Satelite\\_Educacion/4\\_Publicaci%C3%B3n\\_CSE\\_2007-2013.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Cuentas_Satelite/Cuentas_Satelite_Educacion/4_Publicaci%C3%B3n_CSE_2007-2013.pdf)
- Senescyt. (2019). *Oferta académica*. Quito: Senescyt.
- Silva, M. (1 de 10 de 2019). *El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/lenin-moreno-medidas-economicas-ecuador.html>
- SRI. (2019). Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/web/guest/impuesto-renta#%C2%BFqui%C3%A9n>
- SRI. (2019). Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/web/guest/impuesto-al-valor-agregado-iva#%C2%BFqu%C3%A9-es>
- SUPERCIAS. (4 de Diciembre de 2019). *Indicadores financieros*. Obtenido de [https://reporteria.supercias.gob.ec/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%27Indicadores%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Indicadores%20Sector%20Empresa%](https://reporteria.supercias.gob.ec/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%27Indicadores%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Indicadores%20Sector%20Empresa%)
- Universidad Central del Ecuador. (2019). *Información de la Carrera de Danza*. Retrieved from Facultad de Artes: <https://www.uce.edu.ec/web/far>
- Universidad de las Artes. (2019). *Carrera de Danza*. Retrieved from <http://www.uartes.edu.ec/danza.html#>
- Universidad Espíritu Santo. (2019). *Facultad de Artes Liberales y Ciencias de la Educación*. Retrieved from UEES: <https://www.uees.edu.ec/grado/artes/danza.php>
- University of Derby. (2019). *Home*. Obtenido de <https://www.derby.ac.uk/undergraduate/performing-arts-theatre-courses/dance-ba-hons/>

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Cuestionario Entrevista a expertos



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
INGENIERÍA COMERCIAL

Buenos días, soy estudiante de la Universidad de las Américas, el objetivo de esta encuesta es analizar la viabilidad sobre la creación de un Instituto Tecnológico de Danza en la ciudad de Quito. Esto mediante el conocimiento de expertos.

**Entrevista a experto 1:** Joffre Tapia, Docente Facultad de Artes de la Universidad Central del Ecuador. Magister en Estudios Avanzados en Teatro

1. ¿Cuánto dura la preparación de los jóvenes de la escuela de danza?
2. ¿Qué tipo de certificado se emite al finalizar su preparación?
3. ¿Qué asignaturas reciben los jóvenes?
4. ¿A qué se le da mayor prioridad a lo teórico o lo práctico?
5. ¿Cómo se realiza el proceso de selección de los alumnos?
6. ¿Pagan algún valor por formar parte de la escuela?
7. ¿Al finalizar su preparación en que ámbitos pueden desempeñarse?
8. ¿Cuál es el proceso de selección para los docentes?
9. ¿Cuántos alumnos existe en cada grupo de clase?
10. ¿Qué tipos de ritmos musicales se enseña a los jóvenes?



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
INGENIERÍA COMERCIAL

Buenos días, soy estudiante de la Universidad de las Américas, el objetivo de esta encuesta es analizar la viabilidad sobre la creación de un Instituto Tecnológico de Danza en la ciudad de Quito. Esto mediante el conocimiento de expertos.

**Entrevista a experto 2:** Gallardo de la Fe, Profesional en flamenco. Escuela Nacional de arte flamenco, Quito – Ecuador, Gonzales Suarez, Edif Atrium

1. ¿Cuéntame un poco de ti a que te dedicas actualmente como llegaste al mundo de la danza y el arte?
2. ¿considera se debe estudiar para ser un excelente bailarín?
3. ¿Existe diferencia entre un bailarín empírico y un profesional?
4. ¿Cuentas con algún título profesional relacionado al arte?
  - a. Si es si: ¿dónde estudio, cuanto tiempo, que título obtuvo y el costo?
  - b. ¿No, porque, ha buscado opciones, que alternativas existen?
5. Como ve la oferta académica en el país. ¿Qué opciones existen?
6. ¿Considera un instituto de danza es atractivo para quienes buscan convertirse en bailarines profesionales?
7. ¿Cuál considera es el beneficio de estudiar en instituto de danza frente a una universidad o conservatorio que brinde esta carrera?
8. ¿Qué condiciones debe garantizar un instituto de baile para que sea confiable y capte la atención de los estudiantes?
9. ¿Qué beneficios le gustaría le ofrezca estudiar en un instituto de danza?
10. ¿Qué conocimientos debería impartir un sustituto a sus estudiantes para convertirlos en verdaderos profesionales?
11. ¿Qué tipos de ritmos debería conocer un bailarín profesional, o debería especializarse en un ritmo en específico?
12. ¿A nivel internacional conoces un instituto que se maneje bajo esta modalidad, que consideras que se puede adaptar en el país?
13. ¿Cómo ves la demanda en el país?

Anexo 2. Cuestionario Grupo Focal

**Academia:** Raíces estudio de baile, Quito -Ecuador. Tomás de Berlanga e Isla Floreana

**Integrantes:**

**Instructor de ritmos tropicales y danza contemporánea:** Alexander Esqueda

**Administradora / propietaria de la academia** Paulette Guerrero

**Estudiantes:** David Navarro, Carla Pachacama, Anabel Pachacama, Carolina Díaz.

### Dialogo y preguntas

**Cuál es su nombre, ¿qué es lo que le motiva a bailar y donde ha estudiado o practicado esta actividad?**

**¿Consideran existe diferencia entre un bailarín empírico y un profesional y si es así considera se debe estudiar para ser un excelente bailarín?**

**Moderador:** según el ministerio de cultura y patrimonio en el último censo 2011, se observa que existe una marcada diferencia entre las personas que no tienen título (82%) y ejercen actividades de danza y artes escénicas y entre aquellas que tienen título (18%), esto indica una ausencia de profesionalización.

**Bajo este contexto, ¿por qué consideran que existe esta ausencia de profesionalización en la gente?**

**Moderador:** según el ministerio de cultura: uno de los factores principales de la ausencia de profesionalización, es justamente la ausencia de oferta académica, y también la falta de gestión cultural institucional. De ahí nace la idea de crear un instituto tecnológico

**¿Alguien conoce que existe en el país un instituto así? ¿En el exterior?**

**Pregunta Instructor: Alex**

¿Tu como profesional en este ámbito, alguna vez has querido certificarte en este aspecto? cuales han sido tus opciones? Como ves la idea de Implementar un instituto de estas características en el país

**Pregunta Administradora de la Academia:**

¿Consideras que es un plus ofrecer un título a los estudiantes? si tuvieras la posibilidad lo harías?

**Pregunta a los estudiantes**

¿Consideran que un instituto de danza es atractivo para bailarines como ustedes que buscan desarrollarse en este ámbito?

**Preguntas abiertas para todos**

¿Cómo debería ser la especialización en esta profesión?

¿Especialización en un género o ritmo de manera específica?

¿Especialización en danza y artes escénicas de manera general?

## Anexo 3. Cuestionario Encuesta



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
INGENIERÍA COMERCIAL

Buenos días, soy estudiante de la Universidad de las Américas, el objetivo de esta encuesta es analizar la viabilidad sobre la creación de un Instituto Tecnológico de Danza en la ciudad de Quito. Esto mediante el conocimiento de los gustos y preferencias de los consumidores. Esta encuesta no le tomará más de 5 minutos, por favor lea cuidadosamente y responda las preguntas con sinceridad.

### Encuesta

#### EDAD

- 17-20
- 21-24
- 25 en adelante

#### GENERO

- Femenino
- Masculino

#### TRABAJA ACTUALMENTE

- Si
- No

1. Practica algún tipo de baile, danza, artes escénicas

- Si
- No

2. En que tipo de institución usted lo practica

- Escuelas
- Academias
- Universidades
- Otro especifique\_\_\_\_\_

2. Que le motiva a practicar este tipo de actividades

- Recreación
- Aprendizaje
- Terapia o desastres
- Otro especifique \_\_\_\_\_

3. Estaría interesado en obtener un título de tercer nivel avalado por la Senescyt en apenas 2 años, en un instituto de baile, danza y artes escénicas

- Si
- No

4. Qué considera en orden de prioridad que es lo más importante en una institución que enseña danza y artes escénicas

- Los profesores
- Las instalaciones
- El prestigio
- El precio de la carrera
- La obtención de un certificado profesional
- El tiempo de estudio
- Otro. Cuál\_\_\_\_\_

5. Cuanto estaría dispuesto a pagar por un semestre de estudios

- 500-600
- 601-700
- 701-800

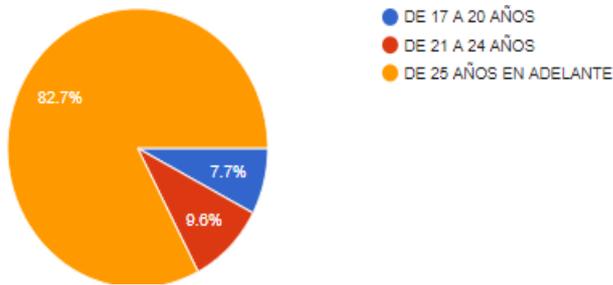
6. Quién pagaría sus estudios

- De manera personal
- Financiado por un Familiar
- Financiado con Crédito Educativo
- Otro. Especifique\_\_\_\_\_ -

7. Cual de las siguientes opciones de pago le resulta más factible
- Contado
  - Debito
  - Tarjeta de crédito Corriente o Diferido
  - Otro. Especifique\_\_\_\_\_ -
8. Los horarios de clase deberían ser
- Mañana entre 08h00 y 12h00
  - Tarde entre 14h00 y 17h00
  - Noche 18h00 a 21h00
9. En orden de prioridad por favor selecciones en qué le gustaría especializarse:
- Danza clásica y contemporánea
  - Estilos urbanos, latinos y comerciales
  - Artes escénicas
  - Desarrollo personal y técnicas de enseñanza
  - Danza folclórica
  - Otro. Especifique\_\_\_\_\_ -
10. Por qué medio/s de comunicación le gustaría recibir información sobre el Instituto
- Prensa escrita
  - Televisión
  - Radio
  - Redes sociales
  - Pancartas
  - Afiches
  - Volantes
  - Página web

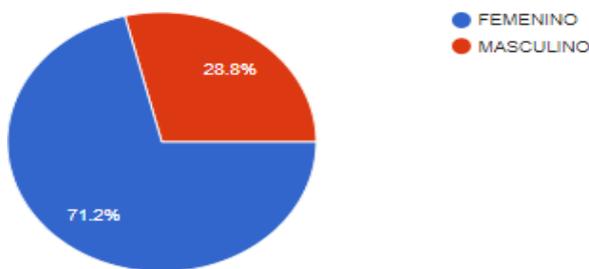
## Anexo 4. Resultados Encuesta

### Edad



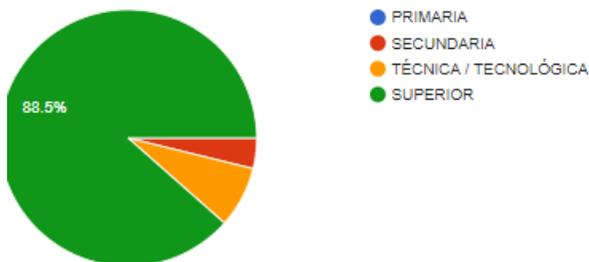
El 82,77% de los encuestados tiene de 25 años en adelante, el 9,6% de 21 a 24 años y el 7,7% de 17 a 20 años.

### Género



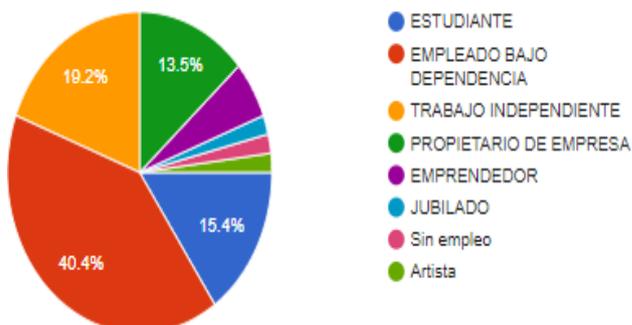
El 71,22% de los encuestados fueron mujeres y el 28,8% hombres.

### Nivel de instrucción



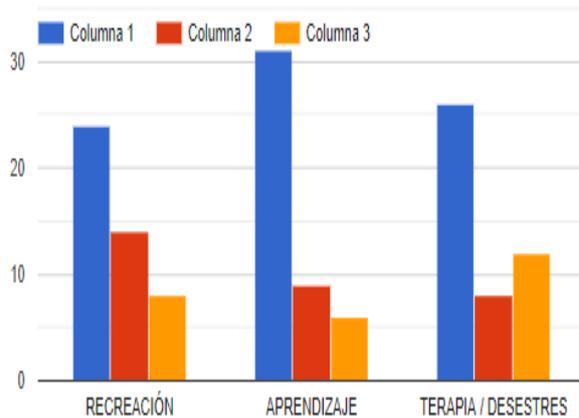
El 88,5% de los encuestados tiene instrucción superior, el 7,7% técnica/tecnológica y el 3,8% secundaria.

### Actividad a la que se dedica



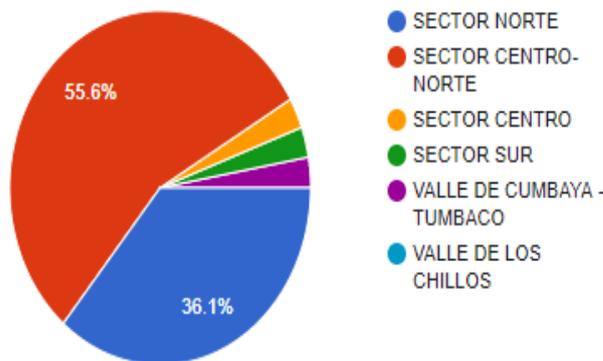
El 40,4% de encuestados trabaja en relación de dependencia, el 19,2% trabajo independiente, el 15,4% es estudiante, el 13,5% son propietarios de empresas, el 5,8% emprendedores, y el 1,9% respectivamente son jubilados, artistas o no tienen empleo.

**Asignando en orden de prioridad del 1 al 3 ¿qué le motiva a practicar este tipo de actividades? Siendo 1 lo más importante y 3 lo menos importante**



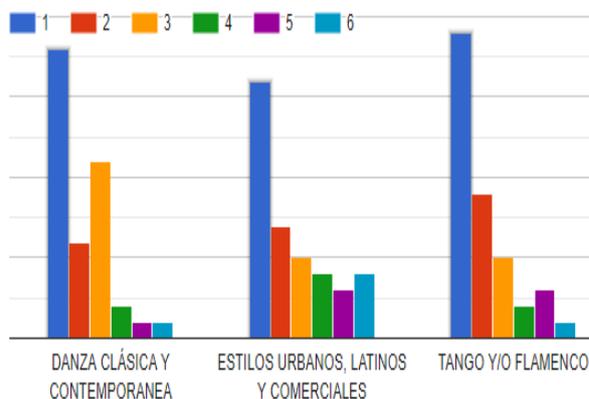
En orden de prioridad, lo que más motiva a los encuestados a practicar baile es el aprendizaje, después que es una terapia para el estrés y por último, por la recreación.

**¿En qué sector considera usted que debe ubicarse el instituto de danza y artes escénicas?**



El 55,6% prefiere que el instituto se ubique en el sector centro norte de Quito, el 36,1% en el sector norte y el 2,8% respectivamente en el Centro, Sur y Valle de Cumbayá-Tumbaco

**Asignando un orden de preferencia del 1 al 6 ¿qué temas de estudio le interesan más? Tomando en cuenta 1 el de mayor preferencia y 6 el de menor preferencia**



El tema de estudio que más interesa a los encuestados es el tango y flamenco, después la danza clásica y contemporánea, seguido las artes escénicas y la danza folclórica

## ¿Cómo considera que debe ser la especialización de un profesional en danza y/o artes escénicas?



El 75% prefiere una titulación en danza y artes con una especialización, el 19,4% prefiere una especialización en un ritmo y el 5,6% una titulación en danza general.

### Anexo 5. Tablas de contingencia

Cuenta de ¿LE INTERESARÍA OBTENER UN TÍTULO DE 3er NIVEL AVALADO POR LA SENESCYT EN APENAS 2 AÑOS DE ESTUDIO , EN UN INSTITUTO DE DANZA Y ARTES ESCÉNICAS?	Etiquetas de columna				Total general
	DE 17 A 20 AÑOS	DE 21 A 24 AÑOS	DE 25 AÑOS EN ADELANTE		
Etiquetas de fila					
NA	0.00%	16.67%	83.33%	100.00%	
NO	10.00%	0.00%	90.00%	100.00%	
SI	8.33%	11.11%	80.56%	100.00%	
<b>Total general</b>	<b>7.69%</b>	<b>9.62%</b>	<b>82.69%</b>	<b>100.00%</b>	

Tabla 2.

Cuenta de NIVEL DE INSTRUCCIÓN	Etiquetas de columna			Total general
	SECUNDARIA	SUPERIOR	TÉCNICA / TECNOLÓGICA	
Etiquetas de fila				
NA	0.00%	83.33%	16.67%	100.00%
NO	0.00%	90.00%	10.00%	100.00%
SI	5.56%	88.89%	5.56%	100.00%
<b>Total general</b>	<b>3.85%</b>	<b>88.46%</b>	<b>7.69%</b>	<b>100.00%</b>

Tabla 3.

Cuenta de ¿LE INTERESARÍA OBTENER UN TÍTULO DE 3er NIVEL AVALADO POR LA SENESCYT EN APENAS 2 AÑOS DE ESTUDIO , EN UN INSTITUTO DE DANZA Y ARTES ESCÉNICAS?	Etiquetas de columna Fines de semana	Etiquetas de columna				Total general
		MAÑANA ENTRE	NA	NOCHE ENTRE	TARDE ENTRE	
Etiquetas de fila						

	08h00 A 12h00		100.0 0%	18h00 A 21h00	14h00 A 18h00	
NA	0.00%	0.00%	100.0 0%	0.00%	0.00%	100.00%
NO	0.00%	0.00%	100.0 0%	0.00%	0.00%	100.00%
SI	2.78%	16.67%	0.00 %	61.11%	19.44%	100.00%
<b>Total general</b>	<b>1.92%</b>	<b>11.54%</b>	<b>30.77 %</b>	<b>42.31%</b>	<b>13.46%</b>	<b>100.00%</b>

Tabla 4.

Cuenta de ¿LE INTERESARÍA OBTENER UN TITULO DE 3er NIVEL AVALADO POR LA SENESCYT EN APENAS 2 AÑOS DE ESTUDIO , EN UN INSTITUTO DE DANZA Y ARTES ESCÉNICAS?					
Etiquetas de fila	Etiquetas de columna DE \$450,00 A \$550,00	DE \$551,00 A \$650,00	DE \$651,00 A \$800,00	NA	Total general
NA	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	100.00%
NO	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	100.00%
SI	80.56%	13.89%	5.56%	0.00%	100.00%
<b>Total general</b>	<b>55.77%</b>	<b>9.62%</b>	<b>3.85%</b>	<b>30.77%</b>	<b>100.00%</b>

