



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
Laureate International Universities

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLANTACIÓN DE UNA ACADEMIA DE
MODELAJE EN LA CIUDAD DE QUITO**

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos para
obtener el título de
Ingeniería Comercial

Profesor Guía
Ing. Patricio Durán

Autora
Andrea Palacios Bahamonde

Año
2009

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

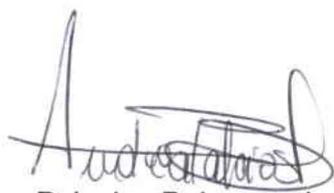


Ing. Patricio Durán

C.I. 1700731704

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”



Andrea Palacios Bahamonde

C.I. 1715926877

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por darme salud y perseverancia para culminar mis estudios con éxito.

A mis padres y hermana por su amor y apoyo en todo lo que me he propuesto en la vida.

A mi director de tesis, Ing. Patricio Durán, por sus conocimientos, ayuda y paciencia en la elaboración del presente proyecto.

A mis mejores amigos por su apoyo y fuerza que me han brindado a lo largo de mi vida.

RESUMEN

El presente plan de negocios consiste en la implantación de una empresa que actuará como academia modelaje en la ciudad de Quito.

Este proyecto se ha creado con la finalidad de brindar a los jóvenes conocimientos en cuanto a etiqueta, protocolo, normas de comportamiento en sociedad y motivación para que los jóvenes obtengan autoconfianza; así como la preparación de modelos profesionales, internándose así en el sector productivo en un campo de alto rendimiento, que proporcione inmensas satisfacciones.

Para el efecto, se realiza una breve justificación del negocio, los aspectos que supone una oportunidad y los objetivos que se espera alcanzar con el proyecto.

Este proyecto se inició con el análisis del entorno y de la industria a la cual pertenece la empresa.

Para el análisis de mercado se realizaron grupos de enfoque y encuestas; con lo que se pudo determinar que el servicio tiene una aceptación del 92%. Se efectuaron entrevistas a expertos donde se pudo conocer el comportamiento de la competencia.

Para definir el concepto se tiene clara la misión, la visión, los objetivos y las estrategias.

En el plan de Marketing se detallan las estrategias de diferenciación a emplear en el servicio, del personal, de la imagen y la calidad total.

En el análisis financiero se comparó a través de diferentes instrumentos si los flujos de caja proyectados permiten obtener la rentabilidad deseada y revelan la factibilidad del negocio en tres escenarios: esperado, optimista y pesimista.

PROYECTO NO APALANCADO		
Escenario	VAN	TIR
Esperado	\$ 15.201,83	66,49%
Optimista	\$ 29.912,78	93,28%
Pesimista	\$ 1.217,70	34,89%

PROYECTO APALANCADO		
Escenario	VAN	TIR
Esperado	\$ 15.980,04	97,52%
Optimista	\$ 30.690,99	137,53%
Pesimista	\$ 1.995,91	50,52%

Un proyecto siempre genera riesgo por lo que se prevé posibles soluciones a los problemas que se podrían presentar a lo largo del negocio.

Finalmente, se concluye que es un servicio que ofrece una nueva alternativa a los jóvenes que desean incursionar en el mundo del modelaje y que además que crea nuevas plazas de trabajo.

El proyecto es viable y atractivo para los inversionistas por lo cual se recomienda su implantación.

ABSTRACT

The present business plan consists of the introduction of a company that will act as Academy modeling in the city of Quito.

This project has created with the purpose of providing young people knowledge in terms of label, protocol, standards of behaviour in society and motivation so that young people get self-confidence; as well as the preparation of professional models.

For the effect is performed a brief justification for the business, aspects involving an opportunity and objectives is expected to achieve with the project

This project was initiated with the analysis of the environment and industry company belongs.

For market analysis were conducted focus groups and surveys; what could determine that the service has an acceptance of 92 %. Conducted interviews with experts where the behavior of competition could learn.

To define the concept is It has clear mission, vision, objectives and strategies.

The Marketing plan details of differentiation to employ in the service, staff, strategies of the image and total quality.

In the financial analysis compared to different instruments if projected cash flows allow through obtain the desired profitability and reveal the feasibility of business in three scenarios: expected, optimistic and pessimistic.

Project not leveraged		
Scenario	NPV	IRR
Expected	\$ 15.201,83	66,49%
Optimistic	\$ 29.912,78	93,28%
Pessimistic	\$ 1.217,70	34,89%

Project leveraged		
Scenario	NPV	IRR
Expected	\$ 15.980,04	97,52%
Optimistic	\$ 30.690,99	137,53%
Pessimistic	\$ 1.995,91	50,52%

A project always generates risk by likely possible solutions to problems that could occur over the business.

Finally, concludes that there is a service that offers an alternative to young people who want to new invading the world of the modeling and furthermore that creates new places of work.

The project is viable and attractive for investors which is recommends their introduction.

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO

CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES.....1

1.1 Justificación del negocio 1

1.2 Objetivos de la investigación..... 1

1.2.1 Objetivo general 1

1.2.2 Objetivos específicos..... 1

CAPITULO II: ANALISIS DEL ENTORNO3

2.1 Análisis sectorial..... 3

2.1.1 Antecedentes..... 3

2.1.1.1 Antecedentes del sector otros servicios..... 4

2.1.2 Situación Actual..... 5

2.1.3 Concepto de servicio..... 5

2.1.4 Características particulares del servicio..... 6

2.1.5 Entorno del sector servicio de modelaje..... 9

2.1.5.1 Agencias y academias de modelaje..... 9

2.1.5.2 Personal ocupado y remuneraciones..... 10

2.1.5.3 Crecimiento del sector agencia y academias de modelaje..... 11

2.2 Análisis de la industria..... 11

2.2.1 Antecedentes..... 11

2.2.1.1 La industria de la moda..... 12

2.2.2 Situación Actual..... 12

2.3 Análisis del negocio13

2.3.1 Antecedentes del negocio de la moda.....	13
2.3.2 Historia de los desfiles de moda.....	13
2.3.3 La moda en el Ecuador.....	15
2.4 Análisis del macroentorno.....	16
2.4.1 Factores económicos.....	16
2.4.1.1 La Organización Mundial de Comercio.....	16
2.4.1.2 El gasto en vestido.....	17
2.4.1.3 Inflación.....	18
2.4.1.4 Tasas de Interés.....	18
2.4.1.5 Riesgo País.....	19
2.4.1.6 Flujo Turístico.....	20
2.4.2 Factor tecnológico.....	20
2.4.3 Factores sociales – culturales.....	21
2.4.3.1 El empleo.....	21
2.4.3.2 Educación.....	21
2.4.3.3 Cultura.....	22
2.4.4 Factor político.....	23
2.4.5 Factor legal.....	23
2.5. Fuerzas competitivas de Porter.....	25
2.5.1 El antagonismo entre vendedores rivales.....	26
2.5.2 El ingreso potencial de nuevos competidores.....	29
2.5.3 Presiones comparativas de productos sustitutos.....	29
2.5.4 Presiones del poder de negociación del proveedor.....	30
2.5.5 Presiones del poder de negociación del comprador.....	31
CAPITULO III: INVESTIGACION DE MERCADOS.....	31
3.1 Introducción.....	32
3.2 Definición del problema.....	32
3.2.1 Problema gerencial	32
3.2.2 Problema de investigación de mercados.....	33
3.3 Preguntas de investigación.....	33

3.4 Definición de objetivos	34
3.4.1 Objetivo general.....	34
3.4.2 Objetivos específicos.....	35
3.4.3 Necesidades de información.....	35
3.5 Marco teórico	37
3.5.1 Investigación cualitativa.....	37
3.5.2 Investigación cuantitativa.....	37
3.6 Diseño de la Investigación y Herramientas	39
3.6.1 Diseño cualitativo.....	39
3.6.1.1 Objetivos generales de la investigación cualitativa....	39
3.6.1.2 Objetivos específicos de la investigación cualitativa.	39
3.6.1.3 Herramientas de la investigación cualitativa	40
3.6.1.4 Las entrevistas a expertos	40
3.6.1.5. Conclusiones de las entrevistas.....	41
3.6.1.6 Los grupos de enfoque o focus Group	42
3.6.1.7 Sesiones de Focus Group.....	42
3.6.1.8 Interpretación de los resultados de las sesiones de grupo.....	43
3.6.1.9 Conclusiones.....	45
3.6.2 Diseño cuantitativo.....	46
3.6.2.2 Objetivos específicos de la investigación cuantitativa..	46
3.6.2.3 Herramientas de la investigación cuantitativa.....	46
3.6.2.4 Ejecución de la investigación cuantitativa.....	47
3.6.2.5 Determinación del universo o población.....	47
3.6.2.6 Cálculo de la muestra.....	47
3.6.2.7 Análisis y resultados de la investigación cuantitativa.	49
3.7 Conclusiones	52
3.8 Oportunidad del negocio	53
 CAPITULO IV: LA EMPRESA	 55
4.1 Definición	55

4.2 Misión.....	55
4.3 Visión.....	55
4.4 Ambiente Organizacional.....	55
4.4.1 Valores.....	55
4.5 Objetivo corporativo.....	57
4.6 Objetivos por área.....	58
4.6.1 Administración y recursos humanos.....	58
4.6.2 Marketing y ventas.....	59
4.6.3 Finanzas.....	60
4.7 Cadena de valor.....	61
4.7.1 Logística de entrada.....	62
4.7.2 Operaciones.....	63
4.7.3 Logística de salida.....	63
4.7.4 Marketing y ventas.....	63
4.7.5 Servicio al cliente.....	63
4.7.6 Actividades de apoyo.....	64
4.7.6.1 Administración y finanzas.....	64
4.7.6.2 Recursos humanos.....	64
4.7.6.3 Investigación y desarrollo.....	64
4. 8 Posición estratégica.....	64
4.9 Ambiente organizacional de la empresa.....	66
4.9.1 Cultura.....	67
4.9.2 Estructura.....	68
4.9.2.1 Descripción de los puestos.....	69
4.9.3 Personal.....	71
4.9.4 Incentivos.....	71
 CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING.....	 73
5.1 Objetivos de marketing.....	73
5.1.1 Objetivos específicos.....	73

5.2 Análisis del mercado	73
5.2.1 Perfil del consumidor.....	73
5.2.2 Perfil de los competidores.....	74
5.3 Análisis del segmento objetivo	75
5.3.1 Perfil geográfico.....	75
5.3.2 Perfil demográfico.....	75
5.3.3 Perfil social.....	75
5.3.4 Perfil psicológico.....	75
5.4 Posicionamiento	76
5.4.1 Estrategias de posicionamiento.....	76
5.4.1.1 Estrategia de diferenciación en el servicio.....	77
5.4.1.2 Estrategia de calidad en el servicio.....	77
5.4.1.3 Diferenciación del personal.....	77
5.4.1.4 Estrategia de comunicación.....	77
5.5 Marketing Mix	78
5.5.1 Justificación del nombre de la empresa.....	79
5.5.1.1 Logotipo.....	80
5.5.2 Servicio.....	80
5.5.3 Precio.....	81
5.5.4 Distribución	81
5.5.4.1 Estrategia de la distribución.....	81
5.5.4.2 Característica de la distribución.....	81
5.5.5 Publicidad.....	82
5.6 Presupuesto de marketing	83
5.7 Marketing Táctico por etapa del ciclo de vida del servicio	85
5.8 Proyección de ventas	87
CAPITULO VI: ANALISIS FINANCIERO	89
6.1 Supuestos financieros	89
6.2 Evaluación Financiera	91

CAPITULO VII: PLAN DE CONTINGENCIA.....	94
7.1 Introducción	94
7.2 Problema 1.....	94
7.3 Problema 2.....	95
7.4 Problema 3.....	95
7.5 Problema 4.....	96
7.6 Problema 5.....	96
CONCLUSIONES.....	98
RECOMENDACIONES.....	104
BIBLIOGRAFIA.....	106
ANEXOS	

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 2.1 Determinación del sector, industria y negocio.....	3
Gráfico 2.3 Diagrama de las Fuerzas Competitivas de Porter.....	25
Gráfico 4.1 Escala estratégica.....	65
Gráfico 4.2 Ambiente organizacional	67
Gráfico 4.3 Estructura.....	68
Gráfico 5.1 Esquema del marketing mix.....	78
Gráfico 5.2 Características de la distribución.....	82
Gráfico 5.3 Etapa del ciclo de vida del servicio.....	85

INDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Población económicamente activa de 5 años y más de edad, por sectores económicos, según provincias	4
Tabla 2.2 Producto Interno Bruto por Industria,.....	4
Tabla 2.4 Valor Agregado Bruto por Industria/ Tasas de Variación.....	11
Tabla 2.5 Valor Agregado Bruto por Industria/ Miles de dólares.....	12
Tabla 2.6 Tasa de interes activa.....	19
Tabla 3.1 Preguntas de investigación.....	33
Tabla 3.2 Distribución de la población de la ciudad de Quito por grupos de edades.....	48
Tabla 3.3 Distribución de la población urbana de Guayaquil y Quito por nivel de ingresos.....	48
Tabla 3.3 Población Objetivo.....	49
Tabla 4.1 Objetivos por area/ Administración y recursos humanos.....	58
Tabla 4.2 Objetivos por area/ Marketing y ventas.....	59
Tabla 4.3 Objetivos por area/Finanzas.....	60
Tabla 4.4 Cadena de valor.....	61
Tabla 5.1 Presupuesto de marketing.....	83

Tabla 5.2 Proyección de ventas, escenario esperado.....	88
Tabla 5.3 Proyección de ventas, escenario optimista.....	88
Tabla 5.4 Proyección de ventas, escenario pesimista.....	88
Tabla 6.1 Escenario de ventas.....	89
Tabla 6.2 Estructura Capital Autofinanciado.....	90
Tabla 6.3 Estructura Capital con Deuda.....	91
Tabla 6.4 Resumen de VAN y TIR, Proyecto No Apalancado.....	91
Tabla 6.5 Resumen de VAN y TIR, Proyecto Apalancado.....	91

ANEXOS

ANEXO 1

Grupos de Enfoque

Entrevista a Expertos

Encuestas

Resultados Encuestas

ANEXO 2

C1 Inversiones

C2 Nómina

C3 Gastos Generales

C4 Depreciaciones y Amortizaciones

C5 Aporte de Financiamiento

C6 Cálculo tasa de descuento VAN o Costo de Oportunidad

C7 Flujos de Fondo no Apalancados

C8 Flujo de Fondos Apalancado

C9 Proyección de ventas

C10 Amortización del préstamo

C11 Ingreso por ventas

C12 Resumen VAN y TIR

C13 Punto de equilibrio

C14 Valor Actual Ajustado

ANEXO 3

Proforma ATU

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1 Justificación del negocio

El creciente interés por la moda y la imagen personal ha abierto un mercado a las academias de modelos, que desean incursionar en el mundo de la pasarela y la moda

La idea de negocio que se pretende realizar es que a través del fabuloso mundo del modelaje se pueda transmitir los conocimientos adquiridos por la autora que tiene la suerte de conocer una amplia gama de profesionales quienes estarían dispuestos a trabajar en dicha compañía de moda y de publicidad.

Con este equipo de entusiastas y muy profesionales se asegurará nuestro éxito ya que en la ciudad de Quito las academias de modelos, son escasas y muy poco profesionales.

El público objetivo serán los adolescente y jóvenes que deseen ser parte del mundo del modelaje y las pasarelas, que estén motivados por aprender etiqueta y protocolo, formas de comportamiento en público, ser considerados como personas agradables a sus conocidos y amistades y también deseen lucir como un o una modelo profesional.

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general

- Realizar un plan de negocios para la implantación de una academia de modelaje en la ciudad de Quito

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar las variables que van a afectar a la academia de modelaje mediante el estudio del macroentorno y microentorno
- Identificar y analizar a los posibles competidores, a los competidores existentes y determinar las características de los proveedores y clientes
- A través de un estudio de mercado que permita obtener la percepción y la aceptación que tendría una academia de modelaje por parte de los adolescentes y jóvenes de la ciudad de Quito
- Desarrollar estrategias comerciales para posicionar de una manera exitosa a la academia de modelaje en la mente de los adolescentes y jóvenes
- Realizar un análisis financiero para conocer la rentabilidad del negocio

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DEL ENTORNO

El análisis del presente capítulo permite conseguir información importante sobre el comportamiento y avance del sector y la industria en donde se desarrollará el negocio.

Determinación del sector, industria y negocio



Elaborado por: La autora

Gráfico 2.1

2.1 Análisis sectorial

2.1.1 Antecedentes

El sector servicios es uno de los más dinámicos porque ofrece numerosas fuentes de trabajo a la población, con notable crecimiento en los últimos años. Desde el año 2001 este sector emplea el 46%¹ de la población económicamente activa del Ecuador, y experimenta una gran demanda debido al crecimiento poblacional y a las nuevas opciones que se han abierto para la juventud luego de la globalización, la apertura de mercados y la unificación de la “aldea global”, a decir del comunicólogo Marshal Mc Luhan, por el desarrollo tecnológico sin precedentes, de los medios de comunicación social y, especialmente, la televisión.

¹ Fuente: INEC

Este sector contempla gran cantidad de servicios donde se encuentra la Academia de modelaje que están íntimamente relacionados con la industria de vestido y textiles.

POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA DE 5 AÑOS Y MAS DE EDAD, POR SECTORES ECONOMICOS, SEGUN PROVINCIAS. - NACIONAL							
	TOTAL		Sector Primario	Sector Secundario	Sector Terciario	No Especificado	Trabajador Nuevo
PROVINCIAS	Número	Porcentaje					
TOTAL PAIS	4585575	100	1289750	774813	2077613	416796	26603

Fuente: INEC

Tabla 2.1

2.1.1.1 Antecedentes del sector otros servicios

El sector otros servicios se ha consolidado en nuestro país y, luego de la dolarización, ha constituido un importante rubro dentro del crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), que en los últimos años ha registrado un importante crecimiento en especial en el año 2005 y 2006, a excepción del año 2007 que no alcanzó las cifras esperadas. A lo largo del 2008 se observó una buena recuperación

PRODUCTO INTERNO BRUTO POR INDUSTRIA		
miles de dólares de 2000		
Periodo	PIB	Otros Servicios
2003	18.122,31	2.737,04
2004	19.572,23	2.899,82
2005	20.747,17	3.172,01
2006	21.553,30	3.354,83
2007	22.090,18	3.555,40
2008	23.264,43	3.717,17
2009	23.998,33	3.854,71

Fuente: Banco Central del Ecuador

Tabla 2.2

2.1.2 Situación Actual:

La industria de otros servicios reportó un crecimiento de 0.41% en el cuarto trimestre de 2008 en relación al trimestre anterior, contribuyendo al crecimiento trimestral del PIB en 0.07%².

El índice de confianza empresarial refleja este crecimiento, el cual ha registrado una mejora de su índice, que ha aumentado en 4.26 puntos aunque en menor magnitud que los sectores de industria y de comercio

“Este crecimiento aunque leve, se presenta luego de que en el mes de marzo la confianza empresarial de este sector no se modificó.

Así, entre enero y abril de 2007 el ICE-SERVICIOS pasó de 100 a 125.8 puntos. Las principales variables que influyeron en este comportamiento positivo del ICE-SERVICIOS de abril fueron: el aumento del valor total de ventas; aumento de la demanda laboral; buenas perspectivas de los empresarios sobre estas mismas variables para el mes de mayo”³

2.1.3 Concepto de servicio⁴

Entre los sectores que conforman la economía nacional se destacan: el sector industrial y el de servicios. El sector industrial es el que se encarga de generar bienes materiales para el consumo masivo, mientras que el de servicios satisface, en términos generales las necesidades; unas pueden ser vitales y otras no lo son, algunas son intangibles como las ubicadas en los niveles de espiritualidad, también están relacionadas con el bienestar y la comodidad.

El servicio es un concepto que nace del crecimiento y desarrollo de la economía que ofrece puestos de trabajo para contribuir al bienestar de la población. Existen servicios de varias naturalezas como los públicos, los privados o los básicos que satisfacen distintos requerimientos entre los principales podemos citar salud, educación, telefonía, energía eléctrica o

² <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000006>

³ http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/ComunicacionMedios/BoletinesPrensa/BPrensa8_5.pdf

⁴ COCYTEC. Análisis del Proceso de Innovación de las Empresas de Servicios. Pág. 33 / Diccionario Enciclopédico OCEÁNO. Pág. 3181

cualquier otro de distinta naturaleza que cubra una exigencia, con el relacionado con el objetivo de este proyecto, el cual es aprender los secretos del modelaje en una academia.

El ser humano paga por obtener un servicio a su satisfacción; en este contexto la calidad es un factor determinante para que las personas escojan u opten por una determinada empresa y en este caso específico por la academia de modelaje que con mayor precisión complazca su requerimiento.

2.1.4 Características particulares del servicio

El sector servicios es muy amplio porque satisface muchas necesidades individuales y sociales, que van apareciendo en concordancia con el crecimiento de las sociedades; algunas están relacionadas con la autoestima del ser humano y se menciona de forma específica este aspecto, ya que todas las academias de modelaje hacen referencia a este tema, en virtud de que se ha comprobado que los y las modelos al sentirse con las aptitudes y poseer la capacidad para presentarse ante el público luciendo los diseños de ropa de actualidad, se sienten con mucha mayor confianza en sí mismo. Es pertinente citar la publicidad que realizan las principales academias de modelaje en Quito, en la que como principal argumento para atraer a sus clientes, se refieren a que quienes ingresen a recibir sus servicios, aprender las técnicas de modelaje y desfilan en la pasarela, lograrán como beneficio personal la superación de la timidez, desarrollo de personalidad, elevación de autoestima, etc.⁵; adicionalmente estas afirmaciones se sustentan por la experiencia propia que poseo al haber actuado en algunas ocasiones como modelo profesional y también por la investigación que he realizado con algunos colegas que se dedican al modelaje.

El modelaje se encuentra estrechamente vinculado a la industria de la moda; es decir, depende del desarrollo de la industria del vestido, visto no sólo como la satisfacción de una necesidad sino desde su vinculación con el diseño, la estética y la exclusividad. Está íntimamente ligado a conceptos, que no siempre

⁵ Revista La Familia, 12 de Julio de 2009 y ediciones anteriores

son evidentes, sino en ocasiones imperceptibles, como la autoconfianza en la relación del individuo con la sociedad, donde muchas veces se privilegia el concepto de la apariencia.

Producto de la globalización y de la presión que ejercen los medios de comunicación sobre ciertos sectores de la población, susceptibles de ser estimulados para mejorar su apariencia, el sector del modelaje se ha incrementado en nuestro país al que se lo ha relacionado inclusive a procesos de calidad de vida que, hasta hace pocas décadas, estaba fuera del patrón de consumo de sociedades como la nuestra. Este hecho es comprobado por la publicidad y los eventos de moda que aparecen en los mencionados medios, cada vez en forma más continua.

Es un sector que mantiene su exclusividad en las élites de la sociedad ecuatoriana, especialmente de tres ciudades principales: Quito, Guayaquil y Cuenca, como las pioneras en la generación de academias de modelaje y de desfiles de moda que han incorporado un importante desarrollo de diseñadores y artesanos ecuatorianos.

El diseño de prendas de vestir y el modelaje, están en constante crecimiento, ésta afirmación se fundamenta en la experiencia propia y de otros modelos ya que los diseños varían de acuerdo a la temporada, a la región y al tiempo que tienen en el mercado, también este sector se ha expandido hacia otros lugares; son los casos de la feria de confecciones y modas en Atuntaqui (Antonio Ante) en la Provincia de Imbabura y de Salinas en la Provincia de Santa Elena. No existen aún estadísticas que determinen en forma precisa el porcentaje de crecimiento del modelaje.

Sin embargo el desarrollo de Agencias y Academias de Modelaje aún es incipiente, el sector está sujeto a un perfil mas bien bajo de la competencia ya que existen muy pocas de éstas agencias y academias que sean de reconocido prestigio en nuestro medio (las dos más conocidas en Quito son CN Modelos y

Top Models), es decir existe un gran campo que tiene poca penetración y que aún no se ha integrado totalmente a procesos de diseño y modelaje. Tradicionalmente, el Ecuador ha permanecido mas bien al margen de esta tentadora opción de desarrollo económico, social y estético, por lo que es un campo en el que es posible incursionar con éxito, especialmente porque las nuevas generaciones de adolescentes y jóvenes han recibido importantes persuasiones que valoran el trabajo que se realiza en el sector y buscan novedosas opciones de integración social. Este hecho si bien no ha sido cuantificado se puede percibir en forma fehaciente por los reportajes que nuestra prensa realiza cuando alguna modelo ecuatoriana triunfa en el exterior, tal es el caso del artículo a la modelo Sharon Cortez realizada por la revista La Familia del Diario El Comercio del 12 de Julio de 2009, en la que resalta sus desfiles de moda en Miami donde vistió diseños de Jennifer López, éste acontecimiento en nuestro país no es cotidiano, por lo contrario es muy eventual

Es preocupante conocer una realidad incómoda, al evidenciar la incursión de modelos de nacionalidad colombiana en el Ecuador, por la falta de preparación y experiencia del elemento nacional al no tener la oportunidad y alternativas de academias y agencias de modelos profesionales, que valoren y difundan las aptitudes y belleza de nuestra gente. Como se había manifestado existen en la ciudad de Quito tan solo dos academias de modelaje de reconocida reputación y lamentablemente las otras, su preparación no es muy profesional, esto se puede afirmar por la tendencia que tienen los diseñadores y dueños de tiendas de venta de ropa a la moda, por conseguir modelos colombianos, principalmente debido a que en la pasarela o para la fotografía tienen muy buenos conocimientos de las técnicas de modelaje y lamentablemente no así, buen porcentaje de los ecuatorianos.

2.1.5 Entorno del sector de servicios de modelaje

2.1.5.1 Agencias y academias de modelaje

La mayoría de agencias y academias de modelaje son de reciente creación (excepto CN Modelos y Top Models de acuerdo a la investigación realizada) y han recibido, en su mayoría, el asesoramiento de empresarios de países extranjeros. Obedecen a la manifestación de una necesidad de cuidar la imagen personal, que se ha ido revelando en los últimos 10 años. Las pasarelas, hasta hace poco, constituían un mito para jóvenes, hombres y mujeres, que soñaban con transformarse en referentes de atracción estética por su forma de vestir, de caminar, de maquillarse, de adornarse. Se ha podido constatar de acuerdo a las entrevistas realizadas, que en la actualidad existe gran interés por el modelaje como una profesión a la que aspira un importante sector de la sociedad ecuatoriana comprendido entre los 10 y los 29 años, que es la edad en la que el ser humano está más preocupado por su apariencia, por explotar sus dotes naturales, por resaltar sus rasgos físicos positivos.

Frente a esta necesidad, han surgido algunas academias de modelaje y agencias que ofertan servicios para la realización de los desfiles de modas, en los que intervienen hombres y mujeres porque si bien, hasta hace poco el cuidado de la belleza natural era exclusivamente de la mujer, en la actualidad la belleza masculina también es destacada, cuidada, valorada. Esta afirmación se fundamenta en la experiencia personal, al haber constatado el incremento de modelos masculinos en las pasarelas.

El modelaje es una profesión que ofrece, además, ingresos importantes que permiten solventar las necesidades vitales aunque, todavía, adolece de muchas restricciones, como lo veremos más adelante.

2.1.5.2 Personal ocupado y remuneraciones

El personal ocupado en este sector es, en su mayoría es adolescentes y jóvenes que buscan en las pasarelas una realización personal, el reconocimiento del público y la consolidación de su autoestima. Como se manifestó y se determinó anteriormente en el numeral 2.1.4, el modelaje presenta un incipiente desarrollo y por ende no ofrece todavía muchas plazas de trabajo, tampoco existe un análisis estadístico del número de personas que se ocupan en ello; sin embargo, las perspectivas de crecimiento son favorables.

En cuanto a las remuneraciones, al ser un sector no muy consolidado tampoco ofrece estabilidad económica, ya que depende de la cantidad de veces que se requiera de los servicios de los modelos, aunque las remuneraciones que se perciben por la presentación en pasarela no son despreciables⁶.

2.1.5.3 Crecimiento del sector de agencia y academia de modelaje

El crecimiento del sector se ha dado en las últimas dos décadas y se ha visto relacionado al desarrollo de la industria textil⁷ y a la influencia de los medios de comunicación, especialmente a la televisión por cable. También ha tenido gran influencia el seguimiento que la televisión ha dado a los concursos de belleza y últimamente, la realización del concurso Mis Universo, que se realizó en la ciudad de Quito, el año 2004.

“En las últimas décadas del siglo XX, con el desarrollo de la informática y el mejoramiento de la televisión por cable (con un número mayor de canales disponibles, mayor alcance geográfico y mejor calidad de la recepción, el medio televisivo ha visto aumentar su potencia y, por lo tanto, su capacidad de influencia en la vida diaria de los individuos y en el desarrollo de la cultura, a partir de hechos tan extraordinarios como el

⁶ Fuente: La autora en su actuación como modelo profesional

⁷ <http://archivo.eluniverso.com/2007/04/11/0001/9/B2C1EEF5B12D48C8B65AC4E2CD92C6EA.aspx>

*de poder ofrecer en un extremo del globo terráqueo imágenes de sucesos que ocurren al otro extremo en aquel mismo instante”.*⁸

Tal es la importancia que el modelaje tiene en otros países, que existen algunos canales destinados exclusivamente a informar de las pasarelas y sus manifestaciones en algunos países del mundo, como por ejemplo Fashion TV, Cosmo, y programas como La Super Modelo Americana, etc.,.

2.2 Análisis de la industria

2.2.1 Antecedentes

La industria de otros servicios personales y sociales ha progresado de una manera positiva durante los últimos 5 años, en promedio ha crecido el 4.4% anual desde el año 2000, como se demuestra en la tabla 2.4

Valor Agregado Bruto por Industria		
Tasa de variación a precios del 2000		
Año	Industria	Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales
		PIB (pc)
2000	2.85	2.80
2001	12.64	5.34
2002	3.64	4.25
2003	1.81	3.58
2004	1.90	8.00
2005	-2.68	6.00
2006	3.70	3.89
2007	6.01	2.49

Fuente: Banco Central del Ecuador

Tabla 2.3

⁸ Gran Diccionario Enciclopédico Visual OCEANO. Barcelona, España. 2006. Pág. 2168

2.2.1.1 La industria de la moda

Se entiende como moda al conjunto de normas, cánones que se modifican periódicamente, de la forma y los usos del vestido. Su desarrollo se inició en el siglo XIX, luego de la Revolución Industrial que posibilitó la producción en serie. Para entonces, ya el diseño de moda tenía gran importancia porque la competencia se daba por la calidad y el diseño debido al auge de la producción industrial, especialmente en Inglaterra y posteriormente en Estados Unidos. Europa se incorporó al desarrollo de la industria del vestir como resultado del gran impulso que tomaron los desfiles de moda en pasarela.

Es conocido por la información que se difunde en la televisión, que la industria de la moda mueve en la actualidad muchos millones de dólares. La exclusividad ocupa otros niveles de competitividad que se basa en la fuerza emotiva que han adquirido grandes nombres como Coco Channel, Ives Saint Laurent o Giorgio Armani.

2.2.2 Situación Actual:

La industria de otros servicios tiene un valor de 327'857.000 de dólares con una participación de 0.8% en el PIB.

Valor Agregado Bruto por Industria / PIB (Miles de dólares)						
	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales	214,597	262,649	278,622	287,980	305,454	327,857
PRODUCTO INTERNO BRUTO	24,899,481	28,635,909	32,642,225	37,186,942	41,763,230	45,789,374

Fuente: Banco Central del Ecuador

Tabla 2.4

2.3 Análisis del negocio

2.3.1 Antecedentes del negocio de la moda

Los desfiles de moda cobraron fuerza a principios del siglo XIX, en los “*fashion parades*” (festivales de moda), en los salones de costura de París. Nació como industria en el Musée Galliera, Museo de la Mode de la Ville de Paris.

Los desfiles de moda son espectáculos en vivo en los que se estudian cuidadosamente todos sus componentes: invitaciones exclusivas, el “*siting*” (a qué público se destinan los primeros asientos), el “*backstage*” (sitio en el que se preparan las y los modelos), el golpe de efecto del aparecimiento en la pasarela, los “*flashes*” y los periodistas. Constituyen una especie de “*fashion show*” en el que los visitantes participan y crean su propia visión. Cada vez concentran la atención de mayor número de personas.

Gracias a la televisión, los desfiles de moda son ahora espectáculos planetarios que constituyen, por un lado espacios de inmensa creación artística, atractivos, renovadores, inquietantes y, por otro, un gran negocio que vincula a la moda a las casas productoras de cosméticos, zapatos, carteras, joyas y accesorios de las más diversas naturalezas y excentricidades.

2.3.2 Historia de los desfiles de moda⁹

El primer desfile de modas tuvo lugar en Londres y estuvo a cargo del diseñador Charles Frederic Worth (1825-1895) que, durante doce años trabajó para la empresa *Gagelin*. Al descubrir sus capacidades le entregaron la confianza para que desarrolle el diseño, el dibujo, los proyectos y los espectáculos. Este primer desfile que se realizó en Hyde Park fue un verdadero acontecimiento mundial y su gestor se convirtió en el hombre brillante del encanto de la moda.

⁹ <http://leboutique-leboutique.com>

Más tarde, Paúl Poiret (1879-1944), aprendió el arte de la costura con Doucet, la buena vida y el buen trato a las artistas. Fue el primer modisto en lanzar su propio perfume y las faldas pantalón, en 1911; inició la batalla contra el corsé y reemplazó las medias negras por medias color carne. Fue el pionero de los viajes de promoción de la moda francesa por Europa y Estados Unidos, para lo que incorporó a 9 modelos.

Lady Lucile Duff Gordon (1863-1935), abrió en Londres la Maison Lucile, en Hanover Square. Introdujo la palabra "*chic*" en el vocabulario de la alta sociedad londinense a la que le ofreció lencería cómoda y elegante. Fue la primera inglesa en tener fama internacional. Sus modelos las elegía de su clientela, siendo de su preferencia las más altas, a las que las llamo "*mannequins*".

En España la primera casa de modas que se creó fue la "Santa Eulalia", en Barcelona, en 1843. Organizó desfiles en Nueva York, Venecia y Tánger.

Marquis Gian Battista Giorgini organizó el primer desfile de moda italiano, en Florencia en 1951 que pasó a la historia como el día del "Italian Fashion" y que fue el punto de partida de un crecimiento vertiginoso de la moda italiana, a nivel mundial, gracias a su creatividad y a las fortunas inmensas que se han invertido en ella.

En el siglo XX aparecen grandes nombres alrededor de la historia de los desfiles de moda: Coco Channel (1883-1917), que abrió su casa de moda en el número 31 de la Rue Chambón, París, liberó a la mujer de las prensas rígidas. Giorgio Armani, Yves Saint Laurent, Oscar de la Renta, son íconos más recientes.

El primer desfile en Estados Unidos tuvo lugar en Nueva York , en 1903, en la tienda Ehrlich Brothers. En 1910 las tiendas Wanamaker's en Nueva York y

Filadelfia, siguieron con los desfiles y presentaron prendas de París, China, Rusia, que atrajeron la atención y el buen gusto hacia la forma de vestir.

Desde 1943 se instituyó en Nueva York la "*fashion week*", semana de la moda que se organizó para realizar los desfiles en esa ciudad ya que, por efectos de la guerra, los interesados no podían viajar a París. Desde entonces se realiza este evento que atrae la atención mundial de los diseñadores y desde el año 2000 se realiza en otras ciudades del mundo.

Otro evento importante en la actualidad es la "Pasarela Cibeles", que tiene lugar entre el 28 de febrero y el 2 de marzo, en la Plaza Colón, de Madrid, por ella han pasado 115 diseñadores de fama mundial y ha constituido una gran motivación para los diseñadores españoles que compiten cada vez con más interés

2.3.3 La moda en el Ecuador

En el Ecuador el interés por la moda se incrementó con la globalización. Si bien nuestro país tiene una importante tradición textilera y existen provincias, entre ellas Azuay e Imbabura, que han hecho de esta industria una forma de vida, no se han incorporado como convocadoras de exclusividad. Es en la actualidad, específicamente ya en el siglo XXI que ha cobrado fuerza el interés por desarrollar la moda como una industria, a semejanza de los grandes eventos que se realizan a nivel mundial; es así como el desfile de modas de Atuntaqui se inicia recién en el año 2003 y a partir del 2005 se lo considera ya un evento internacional, por el interés que ha despertado principalmente en los países vecinos.

Sin embargo, la convocatoria de nuestro país es mínima si comparamos la fuerza que en el mundo de la moda han adquirido países como Argentina, Colombia o Brasil, ésta afirmación tiene sustento en los desfiles de moda sudamericanos presentados en las cadenas Fashion TV y Cosmo, donde la

presencia de los modelos de los países nombrados es mayoritaria y lamentablemente del Ecuador ninguna. Podríamos decir que estamos dando los primeros pasos porque tampoco hemos desarrollado una industria importante para la elaboración de prendas de vestir. La pasarela está empezando a convocar la atención de un importante número de jóvenes y adolescentes que han tenido contacto con los procesos internacionales ligados a la pasarela, pero, no se puede afirmar que la moda constituya un sector económico ni cultural de importancia.

2.4 Análisis del macroentorno

2.4.1 Factores económicos

2.4.1.1 La Organización Mundial de Comercio

La Organización Mundial de Comercio ha convocado a todos los países del mundo a una amplia y franca apertura de mercados, lo cual podría visualizarse como una oportunidad para promocionar los diseños de moda ecuatorianos en el exterior, sin embargo esa misma apertura ha permitido el ingreso a nuestro país de ropa confeccionada en el exterior, siendo un importante rubro el relativo a la importación de ropa colombiana, ésta afirmación se fundamenta en las visitas realizadas especialmente a centros comerciales donde se puede apreciar que la gran mayoría de ropa que se expende no es de confección nacional. Adicionalmente se comprobó en los desfiles de moda que la promoción de estas vestimentas es en su mayoría con modelos de nacionalidad colombiana. Es necesario entonces realizar acciones para modificar ese esquema, en lo que atañe a este proyecto, realizar todos los esfuerzos para obtener modelos profesionales que estén tan o mejor capacitados que los extranjeros. Desde esa óptica, nuestro país podría convertirse en exportador de modelos,

En la actualidad debido a los problemas económicos que afronta el Ecuador, el Gobierno ha decidido incrementar los aranceles a la importación de

indumentaria elaborada, lo que ha sido acogido con beneplácito por la producción nacional; y sus empresarios están dispuestos a aprovechar esta oportunidad para aumentar y mejorar la calidad de la fabricación, como han manifestado en forma explícita a través de los medios de comunicación los productores de vestimenta en general, este hecho constituye una coyuntura ideal para promocionar el vestuario ecuatoriano a través del modelaje, ya que en el proceso de comercialización juega un papel muy importante la promoción de los productos.

2.4.1.2 El gasto en vestido

En varias ocasiones han existido comentarios de que la población ecuatoriana gasta cada vez más en la compra de prendas de vestir que estén a la moda. En la búsqueda de información para encontrar el sustento esta información, se pudo obtener una investigación del Diario El Universo, donde fundamenta con datos estadísticos que renovar el clóset es un hábito cada vez más frecuente en el país y que mueve las ventas. Los hogares ecuatorianos terminaron el año gastando mensualmente cuatro millones adicionales a lo acostumbrado en accesorios personales, joyería, vestuario y calzado¹⁰

Según pulso Ecuador, la proyección de la empresa que mide las tendencias de consumo, es que se adquirirán \$38.3 millones en prendas de vestir, cerca de \$31 millones en pares de zapatos y \$19.6 millones en accesorios. Juntos suman casi \$89 millones; el 5% más en comparación a los gastos registrados en años pasados¹¹

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) también tiene entre los gastos prioritarios de las familias el rubro de prendas de vestir y de calzado. Los ecuatorianos gastan más dinero en vestirse que en salud, educación y artículos para el hogar, según la encuesta del INEC

Se ha transcrito las principales partes del artículo de prensa, que se basa en datos del INEC, a fin de evidenciar en forma incontrovertible que los

¹⁰ <http://archivo.eluniverso.com/2006/11/04/0001/9/BC423840D9184C9A9E509C9DDFF2D25.aspx>

¹¹ <http://archivo.eluniverso.com/2006/11/04/0001/9/BC423840D9184C9A9E509C9DDFF2D25.aspx>

ecuatorianos destinan un muy buen porcentaje de su presupuesto en consumo de vestimenta a la moda.

Entonces con este fundamento se puede obviamente colegir que existe un terreno fértil para desarrollar las actividades relacionadas con esta tendencia, como las exhibiciones, desfiles de modas y publicidad en los cuales se emplea modelos para promocionar los productos; y estos modelos, lógicamente, serán los profesionales que se han formado en las academias de modelaje.

Diariamente podemos apreciar la publicidad, mediante la utilización de modelos, de las prendas de vestir y joyería¹² que aparecen en folletos, anexos a los medios escritos en la televisión y en internet.

2.4.1.3 Inflación

La inflación es un fenómeno económico que afecta a todos los países del mundo. Para el Ecuador acogerse al sistema monetario regido por el dólar ha sido positivo ya que en los últimos 2 años la tasa inflacionaria mínima ha alcanzado cifras de alrededor 1.56%¹³ anual notándose un incremento en los dos últimos años, que no ha tenido mayores repercusiones porque el dólar es una moneda dura.

Al encarecerse los productos las personas destinan más dinero a satisfacer sus necesidades básicas y relega las necesidades que son imprescindibles; esto sucede cuando los índices son altos pero cuando es moderada la afectación es mínima

2.4.1.4 Tasas de Interés

Las tasas de interés constituyen una variable económica necesaria de tomarse en cuenta para la realización de cualquier inversión, especialmente cuando esa inversión va a realizarse con el apoyo de un préstamo bancario.

¹² <http://www.sillicaonline.com/>

¹³ <http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>

Existen dos tipos de tasa de interés: la activa y la pasiva. La tasa de interés activa es la que cobran los bancos cuando entregan un préstamo y es el cliente el que paga y la pasiva es la que pagan los bancos a los clientes por el dinero que se tiene depositado en él.

Tasa de interés activa
Período comprendido entre el 2004 hasta el 2008

Año	% Tasa Promedio
2004	11.43%
2005	10.14%
2006	11.43%
2007	10.72%
2008	9.14%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Tabla 2.5

Elaborado por: La autora

Esta variación de las tasas de interés reduce la confianza que el cliente tiene en recurrir al crédito bancario, sobre todo si pensamos que estos intereses son en dólares.

2.4.1.5 Riesgo País

El riesgo país evalúa el grado de peligro que existe en determinada nación para invertir, de acuerdo a las condiciones económicas, sociales, políticas o incluso naturales o geográficas¹⁴.

¹⁴ <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/que-es-el-riesgo-pais-180979-180979.html>

Según el Banco Central, desde que el Ecuador adoptó la dolarización en el año 2000, el riesgo país se situó en 4.712 puntos y al 5 de mayo de 2009 se halla en 569 puntos¹⁵

Cuando se incrementa el riesgo habrá menos inversionistas dispuestos a asumirlo, y quienes lo hagan buscarán una mayor rentabilidad, adicionalmente, el inversionista querrá recuperar su dinero más rápidamente, en este contexto, por una parte podría considerarse como una ventaja para el negocio de la academia de modelaje, ya que limita el ingreso de alguna franquicia de reconocido prestigio internacional que pueda constituirse en una gran competencia para las nacionales, pero por otro lado existiría una contracción de la producción de ropa ecuatoriana y también de las importaciones, lo que significaría que se requiera de menos modelos para exhibir la ropa de moda y en tal virtud también se perdería el interés en el aprendizaje de las técnicas de modelaje.

2.4.1.6 Flujo Turístico

El desarrollo del sector puede ser un excelente atractivo turístico para la ciudad de Quito porque la novedad de la moda convoca gran cantidad de público ávido de ropa exclusiva, de buena calidad y de diseño elegante, tenemos, por ejemplo, el caso de Medellín, ciudad en la que uno de los atractivos turísticos más importantes son los desfiles de moda y la venta de ropa de excelente calidad. Se puede incorporar en Quito la moda de carácter étnico, por las características típicas de la ciudad y como una alternativa a la moda tradicional

2.4.2 Factor tecnológico

La tecnología se incorpora en forma importante a la difusión de eventos donde participan modelos en la exhibición de ropa, calzado, joyas y bisutería ya que los efectos especiales en fotografía y televisión permiten resaltar las bondades de los productos que se modelan. Adicionalmente a través de los medios de

¹⁵<http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/ComunicacionMedios/BoletinesPrensa/BPrensa>

comunicación especialmente televisivos, se accede a la gran masa de la población, este hecho atrae la atención y el deseo de los jóvenes por llegar a ser modelos profesionales

2.4.3 Factores sociales – culturales

2.4.3.1 El empleo

En el Ecuador la tasa máxima de desempleo está calculado en un 10.28% en los dos últimos años¹⁶; es decir, 12 de cada 100 personas en edad y capacidad de trabajar no tienen un trabajo permanente y remunerado en relación de dependencia; sin embargo, una cifra alarmante constituye la del subempleo que bordea el 45%¹⁷. Esta es una cifra que denota que existe un altísimo porcentaje de personas que trabajan, que no tienen sueldo fijo ni relación de dependencia, lo que genera gran inseguridad porque saben que si no reciben ingresos diarios no pueden satisfacer sus necesidades básicas.

Esto afecta al negocio ya que al reducirse los ingresos de una familia, las personas tienden a restringir los gastos destinados a actividades extracurriculares.

Sin embargo la academia de modelaje puede contribuir a disminuir estas cifras al proporcionar niveles de preparación profesional, que pueden ser asimilados por jóvenes que se integran a los procesos productivos en el sector de la moda.

2.4.3.2 Educación

En la educación existen alternativas que no necesariamente son las tradicionales, sino también algunas otras que podrían considerarse como complementarios o adicionales; en algunos casos los diseñadores de moda que han elegido esa área como su profesión, en este contexto para poder exponer las habilidades aprendidas generalmente recurren a modelos que pueden exhibir sus creaciones, es así como, en más de una universidad

¹⁶ http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo

¹⁷ <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/subempleo2.html>

ecuatoriana en la que tienen la cátedra de diseño de modas, requieren la presencia de modelos para presentar sus creaciones.

2.4.3.3 Cultura

El vestido constituye parte fundamental de la expresión cultural de los pueblos; para todos nosotros es conocida la belleza de las vestimentas de los pueblos ancestrales en nuestro país, sin embargo, los sectores económicos sociales altos y medios generalmente rechazan como una forma usar esas prendas de vestir. Los diseños bordados en chales, en camisas, etc., con motivos indigenistas son muy apreciados en otras latitudes y en varias ocasiones también en nuestro país pero siempre circunscrito a festividades; bajo este panorama una tarea importante y alternativa es la de utilizar dichos motivos en prendas de uso cotidiano en nuestra población, es así como ahora algunos diseñadores han recurrido a esta opción, por tanto la exhibición de estas prendas por parte de modelos profesionales contribuiría eficazmente a resaltar el atractivo de los diseños nacionales

Frente a esta realidad, el recuperar algunos principios de las culturas ancestrales en el diseño de modas, con manifestaciones de modernidad, sería una tarea importante que permitiría tener patrones algo más caracterizados para el desarrollo del sector, toda vez que existen texturas de gran atracción, como por ejemplo los paños que se bordan en la provincia del Azuay, o la combinación de colores y los bordados que se exhiben en blusas, lencería, etc. Nuestro país puede ser un muy buen generador de una concepción multicultural del vestido, apoyado por la difusión a través de desfiles de moda con la participación de modelos ecuatorianos.

2.4.4 Factor político

La inestabilidad política afecta la confianza de los inversionistas que quieren emprender en cualquier actividad. La dolarización en el Ecuador ha permitido cierta estabilidad macroeconómica, una eventual salida de ésta crearía gran incertidumbre y reduciría drásticamente las posibilidades de inversión hasta conocer o visualizar el panorama posterior que se presente. Las decisiones políticas que se tomen, en algunas ocasiones, inciden directamente en la disponibilidad económica de la población por ejemplo, la entrega de fondos de reserva generalmente induce a un mayor gasto y dinamiza la economía; también una fijación de las tasas de interés estipuladas por el BCE podrían permitir o dificultar la inversión, dependiendo de cuales sean estas. Indudablemente entonces al existir una elevada inestabilidad política conllevaría repercusiones sobre la intención y capacidad de planificar y/o concretar proyectos de negocio

2.4.5 Factor legal

Para la constitución de una Compañía Limitada es necesario seguir los siguientes pasos:¹⁸

1. Reserva del nombre de la empresa en la Superintendencia de Compañías.
2. Presentar un contrato de constitución de la compañía otorgado por escritura pública en una Notaría que contendrá:
 - a. Nombres, apellidos, nacionalidad, domicilio, estado civil de los socios.
 - b. Duración de la compañía.
 - c. Domicilio de la compañía.
 - d. Importe del capital social.

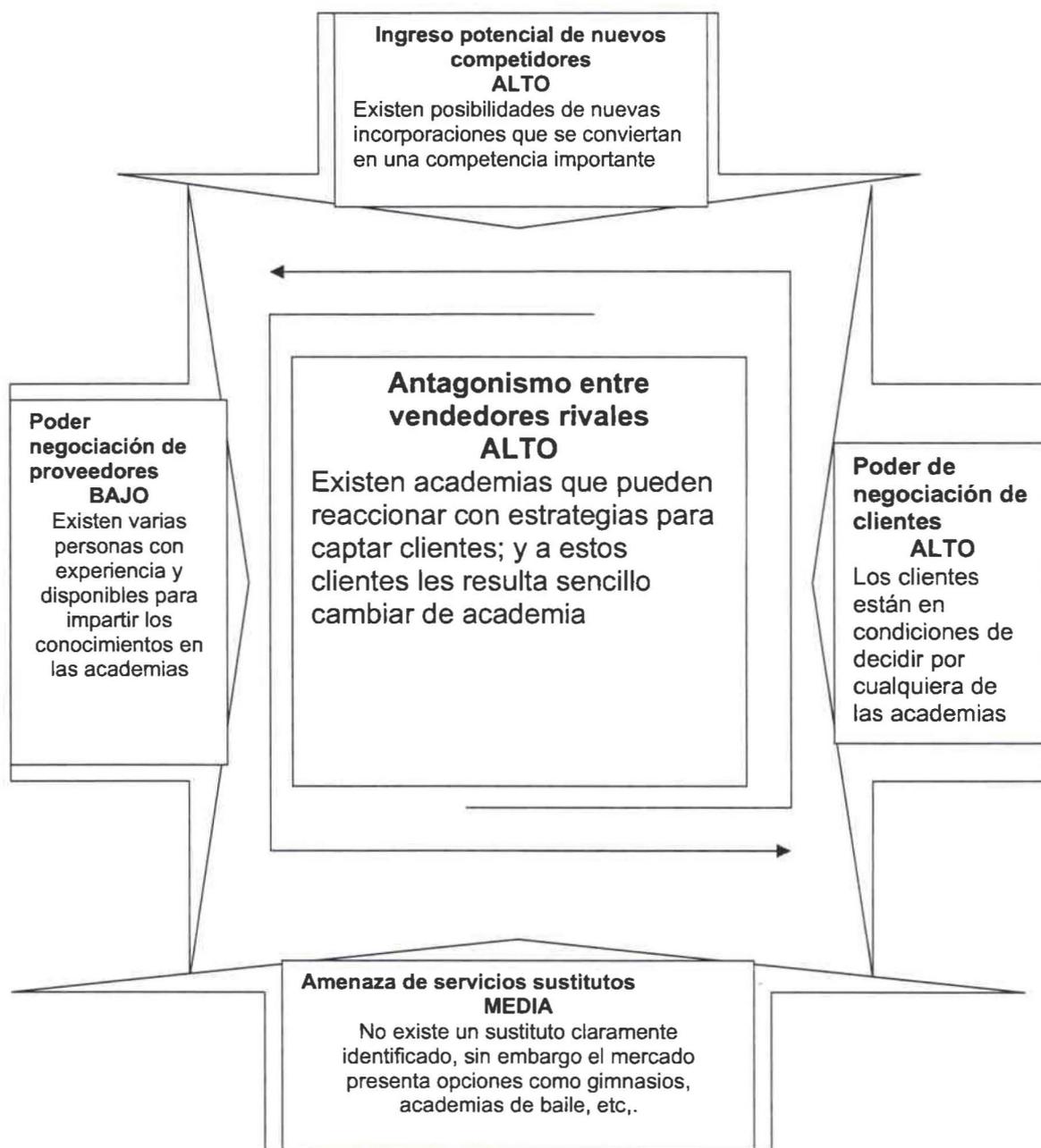
¹⁸ <http://www.ccquito.org/content/view/400/56/>

3. Una vez aprobado el escrito, se regresa a la Superintendencia de Compañías con la publicación del extracto y esta se canjea por la resolución.
4. Obtención Registro Único de Contribuyentes en el SRI, para cumplir obligaciones de facturación, contabilidad y declaraciones.
5. Sacar la patente en el Municipio.

Afiliación de la compañía a la Cámara de Comercio

2.5. Fuerzas competitivas de Porter¹⁹

Diagrama de las Fuerzas Competitivas De Porter²⁰ aplicado a la empresa



Elaborado por: La autora

Gráfico 2.2

¹⁹ Estrategia y Ventaja Competitiva”. Michael Porter. Editorial Deusto. Pág. 24

²⁰ Elaboración: la autora

El objetivo principal del análisis de las Fuerzas de Porter al determinar el carácter competitivo que tiene el servicio de academias de modelaje, es trazar la estrategia de la Empresa; en este contexto y basados en el esquema propuesto por el profesor Michael Porter²¹ se examina a continuación las cinco fuerzas competitivas, que determinarán cuales son las presiones que ejerce la competencia a fin de ir desarrollando las tácticas ganadoras.

2.5.1 El antagonismo entre vendedores rivales.

Siendo la más importante de las fuerzas competitivas (de acuerdo a Porter), se debe prestar la mayor atención. En el caso del modelaje, la rivalidad está claramente identificada en la competencia de precios y en la calidad del servicio que ofertan las academias. La Empresa propondrá una combinación atractiva entre precio, variedad y calidad y será la primera en ingresar con alternativas innovadoras como la relacionada con la captación de convenios con instituciones educativas y agencias de modelos, esto permitirá reducir los costos al obtener clientes corporativos. Los costos al inicio serán los mínimos indispensables hasta lograr la consolidación en el mercado. El análisis de costos está realizado para obtener un margen de utilidad razonable, sin embargo al inicio, dicho margen, podrá reducirse de acuerdo a la época, a las circunstancias del momento y a los precios que presenten las academias de la competencia, hasta lograr la aceptación de los clientes y la consolidación de la empresa. Indudablemente que no se espera que la competencia no desarrolle iniciativas para satisfacer de mejor manera las necesidades de los clientes, en tal virtud habrá que emplear tácticas llamativas, como la presentación de invitados especiales (modelos de reconocido prestigio), donde expongan sus experiencias y consejos, o ampliar los servicios y promociones especiales por temporadas, etc.; es decir, emplear estrategias exitosas e innovadoras que produzcan una ventaja competitiva en comparación con los opositores y siempre propender a utilizar la iniciativa, o sea una actitud proactiva, sin descuidar la respuesta oportuna y efectiva cuando se trate de neutralizar las

²¹ Thompson – Strickland, Administración Estratégica, 13ª edición, página 82

acciones que emprenda la competencia. La dinámica descrita involucrará una visión de cambio constante, con la cual hay que coexistir, mantenerse y destacarse en base a esfuerzo, honestidad y creatividad.

Los competidores actuales no son muchos. Las principales academias de modelaje, de mayor prestigio y que son similares en cuanto a calidad del servicio y costos son:

- CN Modelos, en Guayaquil y Quito;
- Lemon Models, en Quito;
- Top Class Models, en Quito;
- Shande Internacional, en Quito.
- María Gracia modelos

En el análisis de la ejecución de la idea del negocio y del estudio de la competencia, se debe tomar en cuenta el estado de la economía del país, es así que, en conformidad a la información del Banco Central del Ecuador (BCE) y del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), los resultados indican que la economía cayó en el 0.25% el último trimestre del 2008 y en el 1.69% en el primero de este año, por lo tanto el Ecuador estaría ingresando en una recesión, de acuerdo a la definición internacional que está dada por la obtención de dos trimestres seguidos de caída del PIB²². Entonces cuando el crecimiento se vuelve más lento, se dificulta ganar clientes; para las academias de modelaje ya establecidas, esta dificultad hará que desplieguen tácticas para atraer clientes a fin de ocupar su capacidad instalada, mientras que para las de reciente creación, podrán implantar su proyecto con una capacidad acorde a la circunstancia actual o la del momento, con precios más cómodos que los de sus rivales de similar categoría y con iniciativas como las descritas anteriormente, hasta lograr la aceptación y propender luego al crecimiento paulatino. A este hecho se debe añadir que el servicio de enseñanza del

²² Pachano Abelardo, El Comercio, edición del 24 de julio del 2009

modelaje en las academias se incrementa en la temporada vacacional de escuelas, colegios y universidades, época en la cual se puede fácilmente apreciar el aumento de la publicidad y de las promociones, entonces es cuando se deben tomar medidas alternativas para obtener mayores ventas, mediante precios promocionales, aumentos de los servicios, o descuentos especiales.

En el sector de la enseñanza del modelaje, es necesario tener presente que a los clientes les resulta relativamente sencillo cambiar de academia entre las que ofrecen servicios y precios similares, en este escenario la rivalidad se torna más intensa y existe presión para bajar los precios, por tanto para mantener y aumentar los clientes habrá que ofrecer servicios adicionales que resulten atractivos, como participación de los aprendices de modelos en eventos de exhibición de ropa de temporada, en conformidad con los convenios que se realicen con las casas comerciales de ropa de moda y que estén interesadas en promocionar sus productos, intervención de los alumnos como modelos para presentar las formas de maquillaje que realizan eventualmente los proveedores de esos productos, participación en la publicidad que efectúan los importadores de ropa de diseños de moda. En este horizonte siempre hay que poner especial atención a la reacción de la rivalidad ya que tratarán de igualar o superar los beneficios propuestos. No obstante, del conocimiento que se tiene, durante algunos años de estar analizando el sector del modelaje, se puede advertir sin temor a equivocarse que las academias se encuentran relativamente satisfechas con su crecimiento y participación en el mercado, muestra de aquello es que, hasta ahora no han emprendido con iniciativas como las mencionadas en este proyecto y tampoco se aprecia que realicen intentos extraordinarios para captar clientes de su competencia, por eso la afirmación de que es un empresa con buenas perspectivas de éxito; sin embargo, como ya se manifestó es indispensable estar muy atentos a la reacción que tendrán con el ingreso al mercado de una nueva academia y estar dispuestos a aplicar todas las iniciativas detalladas y otras de acuerdo a las circunstancias que se presenten.

2.5.2 El ingreso potencial de nuevos competidores.

Es seguro que nuevos competidores traerán un potencial y capacidades atractivas por el deseo de asegurarse un lugar en el mercado. Si el panorama se presenta como una real amenaza, es indiscutible que existirá una reacción de las academias ya establecidas ante el nuevo ingreso, probablemente se traducirá en reducción de precios, convenios más flexibles, aumento de la publicidad, facilidades de pago, crédito blandos, etc. Las empresas ya establecidas tendrán ventajas por la fidelidad de ciertos clientes, ubicación geográfica ya conocida dentro de la ciudad y también porque los costos de generación de préstamos para su funcionamiento son menores en el transcurso del tiempo, a esto se debe añadir que se cuenta con mayor experiencia por los conocimientos prácticos atesorados, que no es tan fácil igualar en el corto tiempo. Para los de recién ingreso al negocio de las academias de modelaje, no pasará desapercibida la necesidad de sortear la barrera de la preferencia o fidelidad de las personas por las academias de mayor prestigio y ya establecidas, por lo tanto deben estar en capacidad de invertir en publicidad, promociones y ofrecer márgenes de mayor calidad y variedad en el servicio, en consecuencia las utilidades del recién iniciado pueden reducirse hasta obtener la aceptación requerida.

La amenaza por la entrada de nuevos competidores está siempre latente, entonces nuevas incorporaciones que inicien una real competencia no se descarta.

2.5.3 Presiones comparativas de productos sustitutos.

No es sencillo identificar los productos sustitutos de las academias de modelaje, ya que durante la investigación se reconoció a las academias de baile, gimnasios, campamentos vacacionales, escuelas de deportes, etc.; este argumento es de total evidencia ya que durante la temporada vacacional, que es cuando mayoritariamente se accede a estos servicios, donde se incluye

también a las academias de modelaje, se presenta la disyuntiva de escoger de entre algunas de esas opciones, es decir, o eligen una academia de modelaje, o en su defecto una academia de baile o un gimnasio por ejemplo; en buena medida depende del tendencia del o la joven y de la capacidad económica que tengan. No obstante, si se analiza detenidamente entre las alternativas descritas puede existir complementariedad y no necesariamente sustitución; así por ejemplo alguien que opte por ingresar a un gimnasio, también podrá hacerlo a la academia de modelaje, y aún mas será más beneficioso, porque un cuerpo esculpido será de mayor atracción para modelar ropa, similar consideración se puede realizar para las otras opciones. En este contexto, un observación primordial está relacionado con la capacidad monetaria de los posibles clientes, entonces se deberá identificar más claramente el público objetivo, cuando de captar interesados se trate, a fin de direccionar también hacia ellos la información sobre los beneficios adicionales que obtendrán al ingresar a una academia de modelaje, antes que cualquiera de las otras disyuntivas. Pero fundamentalmente la visión y los esfuerzos deben estar enfocados a convencer a los potenciales clientes que la Academia de Modelaje tiene atributos y ventajas superiores a los que se podrían considerar sustitutos o complementarios.

2.5.1.4 Presiones emanadas del poder de negociación del proveedor.

En el servicio de enseñanza del modelaje los proveedores no disponen de un significativo poder de negociación, ya que es relativamente sencillo conseguir personas con experiencia para impartir conocimientos de los fundamentos del modelaje; y para el perfeccionamiento de dichas técnicas, se puede conquistar instructores altamente especializados, únicamente para la parte final de los cursos, convirtiéndose todo este conjunto en un programa efectivo. Sin embargo se ha notado que algunas academias de modelaje realizan prácticas al margen de la ética, ya que cuando disponen de algún proveedor eficiente en la enseñanza de las técnicas del modelaje, tratan de conseguir la exclusividad de estos, pero bajo amenazas de que si ofrecen sus servicios a otras

academias dejarán de contratarlos; estos son los proveedores de empresas rivales.

2.5.5 Presiones que emanan del poder de negociación del comprador.

El comprador (cliente) en el caso del aprendizaje del modelaje, puede originar presiones competitivas, porque ante la oferta de servicios similares en calidad, variedad y precios, buscan la mejor alternativa que satisfaga sus requerimientos. En este escenario, la mayor presión se presenta cuando dos o más academias de modelaje ofrecen sus servicios a instituciones educativas (escuelas, colegios y universidades) con precios corporativos (reducidos) y con facilidades de pago mediante convenios, entonces los compradores adquieren un considerable y obvio poder de negociación.

El número de clientes corporativos no es tan amplio en el mundo del modelaje, ya que está limitado casi exclusivamente a las escuelas, colegios y universidades particulares, y para el caso de este proyecto, ubicadas en el centro – norte y norte de la ciudad de Quito; entonces si el número de compradores del servicio es restringido, será más difícil para la academia de modelos encontrar alternativas cuando pierde un cliente, ya que la cantidad de estos es circunscrito.

Siempre hay que tener presente que los clientes tienen la facultad de escoger las opciones que se presentan, decidir la fecha y la época en que lo harán y podrán elegir de acuerdo a precios y calidad.

Como se ha podido apreciar, el análisis de las cinco fuerzas competitivas, ha ayudado a identificar cuáles son las principales presiones existentes en el área de las academias de modelaje, en tal forma que ha permitido visualizar las estrategias ganadoras que conduzcan al éxito del proyecto.

CAPITULO III

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1 Introducción

Mediante la obtención de información confiable se puede determinar la demanda y las oportunidades de mercado que tiene una agencia y academia de modelaje a fin de mejorar la toma de decisiones para la solución de problemas y el avance del proyecto.

Queda establecido entonces que la investigación de mercados tiende a identificar las oportunidades del negocio, de marketing, a reconocer, dimensionar y evaluar el comportamiento de la competencia y a obtener los recursos para solventar las dificultades

3.2 Definición del problema

El problema que se pretende resolver es la determinación de la factibilidad de implantar una academia y agencia de modelaje en la ciudad de Quito, con la perspectiva de ampliar a otras ciudades

El problema de investigación de mercados se encuentra en localizar las necesidades de los jóvenes que desean ingresar al mundo del modelaje, en base a sus gustos, capacidades, tendencias, preferencias y facilidades que tienen para lograr su propósito, lo cual evidenciará las oportunidades para emprender el negocio.

3.2.1 Problema gerencial

El problema de decisión gerencial se encuentra en determinar la factibilidad de crear un servicio de una academia de modelaje, que brinde, calidad y exclusividad a un precio razonable, que satisfaga las necesidades de los jóvenes que les gustaría ser parte del fabuloso entorno del modelaje y la moda.

3.2.2 Problema de investigación de mercados

Determinar el número de jóvenes que tienen la tendencia, preferencia, decisión y posibilidades para dedicarse como actividad principal, complementaria o recreacional al modelaje y establecer la posibilidad de ofrecerles una academia que satisfaga sus expectativas de ingresar al mundo de las pasarelas y la moda y si estos tienen la intención o disposición de demandar el servicio de una academia y/o agencia de modelaje con las características propuestas

3.3 Preguntas de investigación

Las preguntas de investigación son enunciados perfeccionados de los componentes específicos del problema²³. A continuación se ha realizado una serie de preguntas relacionadas con la factibilidad de implementar un servicio de academia y agencia de modelaje; con sus respectivas hipótesis asociadas

Preguntas de investigación	Hipótesis asociadas
¿A quién esta dirigida la academia de modelaje?	Los jóvenes de la ciudad de Quito de los estratos socio económicos medio y alto que desean ingresar al fabuloso mundo de la moda y que les fascina el modelaje y tengan deseos de mejoramiento de su presencia personal serán nuestro nicho de mercado
¿Qué áreas del modelaje va a abarcar?	El principalmente producto que la academia debe enfocarse es a la pasarela y a la actitud corporal y desenvolvimiento con elegancia en cualquier circunstancia, sin descuidar

²³ Malhotra Naresh, Investigación de Mercados, Pearson Prentice Hall, 2004, pg.49

	fotografía, maquillaje, nutrición, etiqueta y protocolo
¿Cuál será el precio del servicio?	El precio debe ser acorde al del mercado. Inicialmente debe ser un precio algo inferior al promedio de las academias de mayor prestigio de la ciudad de Quito.
¿Existirán profesores de prestigio?	Se conseguirá instructores reconocidos que tengan experiencia en el mundo del modelaje y que estén dispuestos a deseen brindar sus conocimientos
¿Cómo promocionar la academia de modelaje entre los jóvenes?	El mejor medio de promoción será a través de revistas, prensa escrita, folletos, Internet, eventualmente televisión y en instituciones educativas
¿Qué horarios deberían tener los cursos de la academia de modelaje?	Los horarios mas apropiados deben ser después que se terminen las clases en los colegios, universidades y fines de semana

Elaborado por: La Autora

Tabla 3.1

3.4 Definición de objetivos

3.4.1 Objetivo general

- Determinar el nivel de aceptación de los jóvenes de una academia de modelaje, con excelentes profesores, clases de calidad y la oportunidad de participar en desfiles y comerciales.

3.4.2 Objetivos específicos:

- Determinar el número de niños, adolescentes y jóvenes en la ciudad de Quito que estarían interesados por aprender a modelar para obtener fama e ingresos económicos y también adoptar una actitud, presencia y desenvolvimiento corporal, que resulte atractivo para sus congéneres de edad similar.
- Analizar el precio máximo que los jóvenes o sus padres estarían dispuestos a pagar por el servicio de academia de modelaje
- Determinar el nivel de aceptación de una nueva academia de modelaje
- Identificar la intención de asistencia a la academia de modelaje por parte de los jóvenes
- Analizar el porcentaje de jóvenes que estarían dispuesto a asistir a la academia de modelaje y cuántos de estos necesitan y obtendrían el apoyo económico de sus padres.
- Analizar la competencia existente en el mercado
- Determinar los trámites permisos y autorizaciones de los distintos estamentos para el funcionamiento de la academia.

3.4.3 Necesidades de información

Competencia

- Presencia en la ciudad de Quito de academias que ofrezcan el servicio de academia y agencia de modelaje y que se enfoquen al mismo segmento
- Análisis de la forma en la que se manejan las academias y agencias de modelaje más reconocidas en el país
- Precios que los competidores cobran por sus cursos.
- Ubicación geográfica en la ciudad de Quito, de las academias de modelaje más prestigiosas

Clientes

- Deseo de los adolescentes y jóvenes por mejorar su postura física y presencia personal
- Decisión de asistencia a la academia de modelaje
- Precio que están dispuestos a pagar por el servicio

Mercado

- Número de academias y agencias de modelaje existentes en la ciudad de Quito
- Ubicación en la ciudad de Quito de las academias de modelaje mas prestigiosas
- Particularidades o características de las agencias de modelaje en Quito
- Tipos de servicios que brindan las academias de modelaje existentes en el país

Las seis preguntas

- Quién

¿Quiénes son los clientes que asistirán a la academia de modelaje?

Todas las personas en especial los adolescentes y jóvenes que deseen ser modelos profesionales, y/o mejorar su postura, desenvolvimiento y su imagen personal.

- Qué

¿Qué recursos se necesitan para desarrollar de una mejor manera el servicio de una agencia y academia de modelaje?

Se necesita tener buenos profesores, reconocidos en la industria (producción de modelos) del modelaje y la información por parte de los futuros clientes de las falencias en las academias y agencias de modelaje existentes, para poder mejorarlas y ofrecer servicios agregados y de mayor calidad

- Dónde

¿Dónde se deben buscar a las personas adecuadas para recolectar la información anteriormente descrita y que estarían interesadas en el modelaje?

En la ciudad de Quito, especialmente en escuelas, colegios y universidades

- Cómo

¿Cómo se conseguirá la información?

Por medio de encuestas personales a los jóvenes y de entrevistas a expertos en modelaje

3.5 Marco teórico

Para el presente proyecto se utilizarán los siguientes tipos de investigación:

- Investigación cualitativa
- Investigación cuantitativa

3.5.1 Investigación cualitativa

El fundamento de esta investigación es determinar la predisposición de los adolescentes y jóvenes de la ciudad de Quito a asistir a una academia de modelaje, para obtener ingresos trabajando en las pasarelas y/o mejorar su imagen personal, mediante la instrucción de profesores reconocidos y clases de excelente calidad, en apoyo a la ejecución de la investigación cuantitativa, mediante un estudio de determinación de las principales áreas de cobertura, con el propósito de orientar la toma de decisiones.

El método a utilizarse en ésta investigación será mediante los grupos de enfoque y también entrevistas a expertos.

3.5.2 Investigación cuantitativa

Ésta investigación se utilizará con el propósito de precisar la información conseguida en la investigación cualitativa. El método a ser utilizado será el muestreo aleatorio simple, a través de las encuestas personales.

Se utilizarán las fuentes primarias y secundarias.

➤ Fuentes primarias

Las fuentes primarias se originan con el propósito específico del investigador de atender el problema que enfrenta²⁴.

Los datos primarios permiten obtener información confiable, específica y actualizada, es por esto que serán consideradas como la principal fuente de información para satisfacer las necesidades de investigación.

La obtención de la información se la realizará mediante entrevistas a expertos y encuestas dirigidas al consumidor final.

➤ Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias son datos, cifras e información recolectados para otra finalidad distinta al problema al que se enfrenta; el investigador de mercados puede hacer uso de ésta información, ya que se la puede obtener de una manera rápida y poco costosa.²⁵

Las fuentes a utilizarse serán las siguientes:

- . Información sobre número de establecimientos que proporcionan éste servicio a los jóvenes de Quito, en conformidad a investigación propia

- . Datos comerciales

Las instituciones de dónde se recolectará la información antes mencionada serán las siguientes:

- . Instituto Nacional de Estadística y Censos. INEC

- . Banco Central del Ecuador. BCE

- . Academias de modelaje

- . Empresas dedicadas a la investigación de mercados.

MARKOP, CEDATOS, MARKET

- . Bibliotecas

- . Revistas

Gestión, Capital, América Economía, EKOS

- . Internet (Google)

²⁴ Malhotra Naresh, *Investigación de Mercados*, Pearson Prentice Hall, 2004, pg.100

²⁵ Malhotra Naresh, *Investigación de Mercados*, Pearson Prentice Hall, 2004, pg102

. Universidades (Tesis de grado)

3.6 Diseño de la Investigación y Herramientas

3.6.1 Diseño cualitativo

3.6.1.1 Objetivos generales de la investigación cualitativa

- Estudiar si una academia y agencia de modelaje, va a satisfacer las necesidades de aprendizaje de los jóvenes sobre el mundo del modelaje y a cubrir sus expectativas de mejorar su postura, imagen, comportamiento en público, expresión corporal y buena presencia personal.
- Obtener las percepciones sobre un nuevo servicio de una academia y agencia de modelaje, con profesores reconocidos por parte de los jóvenes que deseen ser modelos

3.6.1.2 Objetivos específicos de la investigación cualitativa

- Determinar el nivel de aceptación de un servicio de una academia y agencia de modelaje, con profesores reconocidos y (nuevas) técnicas modernas de pasarela entre los jóvenes que deseen ser parte del mundo del modelaje y anhelan tener una expresión corporal atractiva para sus amigos y público en general
- Determinar si los estudiantes demandarán el servicio de una academia y agencia de modelaje
- Determinar la percepción de las academias de modelaje existentes por parte de expertos y de los jóvenes de la ciudad de Quito
- Analizar el precio que estarían dispuestos a pagar por un servicio de academia y agencia de modelaje
- Identificar factores de éxito de las actuales academias y agencias de modelaje

3.6.1.3 Herramientas de la investigación cualitativa

Para la investigación cualitativa se utilizarán las entrevistas a expertos y a los grupos de enfoque (focus group)

3.6.1.4 Las entrevistas a expertos trata de dar el máximo grado de libertad al entrevistado, siendo ésta una entrevista personal, no estructurada, abierta y duradera²⁶

La razón por la cual se realizan las entrevistas a expertos, es para obtener información especializada del manejo de academias de modelaje en la ciudad de Quito. Las entrevistas se realizarán a las siguientes personas:

- Gladis Celi, Gerente de CN Modelos Quito
- Liz Barona, Gerente de Maria Gracia Modelos
- Rosa Inés Rodríguez, Modelo y Profesora de Modelaje

3.6.1.5 Conclusiones de las entrevistas:

- La temporada (fechas) de más concurrencia a los cursos de modelaje es en vacaciones, aunque en otras fechas también tienen gran afluencia, después de clases en colegios y universidades y también fines de semana
- Creen que la gran demanda de cursos de modelaje es por la percepción que un modelo no es solo una cara bonita, sino también alguien que sabe comportarse en público, en sociedad y manifestarse con una atractiva expresión corporal, para conseguir la admiración de sus compañeros y amigos y también están convencidos que si llegan a ser tomados en cuenta en los desfiles de

²⁶ Orozco Arturo, Investigación de mercados. Pag 64

modas importantes en las principales ciudades del país, obtendrán fama y dinero, al igual que algunos modelos acreditados y conocidos

- Los cursos de modelaje no solamente sirven para aprender a caminar en una pasarela, sino para saber sentarse, pararse, caminar y desenvolverse de una manera adecuada en una reunión social, entrevistas de trabajo, etc., también el buen comportamiento en sociedad con fundamentos sólidos de etiqueta y protocolo
- El perfil de los clientes que buscan ingresar a los cursos de modelaje, son jóvenes de clase media, media alta y alta que no solamente buscan ser modelos profesionales, ya que muchas veces eso no les interesa, sino para aprender a desenvolverse mejor ante el resto de personas
- Hoy en día existe una gran demanda por parte de hombres que desean ingresar al mundo del modelaje
- Pararse, caminar, desenvolverse y manifestarse corporalmente en una pasarela, hace perder el temor al público y ayuda eficazmente a superar la desconfianza en si mismo, ya que son miles de ojos enfocados en una persona. Este hecho es importante informar a los jóvenes y sus padres, ya que en ocasiones es desconocido
- Los profesores que dictan las clases, siempre es gente con experiencia en el mundo del modelaje
- La publicidad la realizan en colegios y universidades, también en prensa escrita y por medio de Internet, esta última les ha dado gran resultado en páginas como facebook o hi5 ya que son visitadas por muchos jóvenes, Se cree conveniente ampliar la cobertura de publicidad a la televisión, pero eventualmente y específicamente cuando existen eventos de exhibiciones de moda importantes que son transmitidos por televisión

- La estructura de la empresa esta conformada por la Presidencia que se encarga de la organización y políticas a seguir, de la promoción y de conseguir los acuerdos con el personal de apoyo en etiqueta y protocolo y con peluquerías, nutricionistas, etc. ; el estamento directivo mas visible al público esta formada por la gerencia, que es una mujer y también profesora y modelo profesional, a la vez que será su representante legal; la recepcionista es la que se encarga de atención al cliente y de registrar y actualizar los convenios que la empresa tiene con diferentes peluquerías y nutricionistas

3.6.1.6 Los grupos de enfoque o focus group es una forma de recolección de la información de manera directa e inestructurada, a través de una entrevista realizada por un moderador entre un pequeño grupo de encuestados²⁷

El lugar en donde serán reunidos los grupos de enfoque tendrá el ambiente físico apropiado que permita el desenvolvimiento espontáneo y la libre expresión de las personas entrevistadas. El tiempo en el que se desarrolle la entrevista será el necesario para obtener la información que se desea captar de los jóvenes.

3.6.1.7 Sesiones de Focus Group

Para los focus group se organizaron tres grupos, integrados por jóvenes de clase media, media alta y alta de la ciudad de Quito.

El lugar que se escogió para realizar las seis sesiones de focus group fue un apartamento ubicado en el sector de la González Suárez en el norte de la ciudad de Quito, éste fue seleccionado por el ambiente físico apto para desarrollar de la mejor manera posible las entrevistas.

En cada grupo de enfoque se contó con la presencia de un moderador quién se encargó de controlar el orden y dirigir la conversación.

²⁷ Malhotra Naresh, Investigación de Mercados, Pearson Prentice Hall, 2004, pg.

Los grupos de enfoque se iniciaron conversando de los distintos cursos vacacionales que prefieren los jóvenes y de los cursos de modelaje existentes en la ciudad, luego se determinó la cantidad de dinero que estarían dispuestos a gastar en promedio en un curso de modelaje y después si les parecería interesante un servicio agencia y academia de modelaje que a más de aprender técnicas de pasarela puedan aprender normas básicas de etiqueta y protocolo, expresión corporal y maquillaje.

Se usó una cámara de video para una mejor recolección de la información

3.6.1.8 Interpretación de los resultados de las sesiones de grupo

A continuación se presentan los resultados generales de los 3 grupos de enfoque

- Las personas que han asistido a academias de modelaje las perciben como poco profesionales, ya que hay mucha gente por curso, el espacio es pequeño y muchas veces las profesoras no toman en serio el trabajo.
- Los jóvenes que no han asistido a academias de modelaje pero han ido a preguntar sobre los cursos, les parece que tienen muchas personas por clase y que no le dan la seriedad debida
- A lo referente a la calidad de las clases los jóvenes opinaron que se sienten muy inconformes ya que los profesores toman a la ligera las clases y creen que son mediocres.
- Algunos jóvenes que no han tomado clases pero tienen amigos modelos, los ven como poco profesionales ya que solamente saben lo básico y no con profundidad
- La gran parte de los jóvenes no cree que exista una academia de modelaje de alto nivel, como les gustaría que existiera.
- El 80% de los participantes han tomado cursos vacacionales o extracurriculares dijeron que una academia de modelaje, les parece muy interesante.
- Lo que más les atrae de una academia y agencia de modelaje, es el aprendizaje de etiqueta, protocolo, expresión corporal, auto-confianza,

mejorar su desenvolvimiento en sociedad, nutrición, formas de maquillarse y estiman que si existe la oportunidad y las circunstancias lo permiten, les gustaría obtener réditos económicos y fama a través de las pasarelas.

- La mayoría de participantes que ha tomado clases extracurriculares o vacacionales de modelaje, lo ha hecho por las tardes o noches después de sus actividades rutinarias y a veces los sábados por las mañanas
- Los participantes que conocen de academias y agencias de modelaje piensan que el espacio físico que disponen estas, es muy pequeño y que es un limitante para aprender bien en un sitio así.
- A los jóvenes les pareció muy atractivo la idea de asistir a cursos de modelaje, donde exista un valor agregado que les mejore su comportamiento en sociedad, optime su expresión corporal y la oportunidad de participar en importantes eventos de moda
- El 100% de los jóvenes mencionó que les gustaría que la academia se encuentre ubicado en un sitio donde existan parqueos, y junto a algún sector comercial como la avenida Shyris entre avenidas Eloy Alfaro y Gaspar de Villarroel o sitios aledaños
- En los grupos focales los participantes mencionaron que estarían dispuestos a pagar un precio acorde o hasta un poco mayor por un servicio de una agencia y academia de modelaje, si es que todos los alumnos son tomados en cuenta para promociones, y si es que van a aprender aspectos importantes de etiqueta y protocolo, nutrición, maquillaje, comportamiento en sociedad, caminar, pararse y sentarse correctamente
- Todos los jóvenes mencionaron que les gustaría una nueva academia y agencia de modelaje, que tenga un espacio físico amplio para las clases.
- A los estudiantes les gustaría que la agencia y academia de modelaje se promoció de tal manera que no solo esté enfocada a gente atractiva físicamente, sino a personas que no siendo de tan buen atractivo físico, puedan aprender pasarela, pararse, sentarse y caminar correctamente y también normas de etiqueta y protocolo.

- Los jóvenes creen que aprender todos estos aspectos básicos de etiqueta y protocolo, nutrición y expresión corporal son muy necesarios para la vida diaria, ya que en fiestas formales como matrimonios, o quinceañeras no saben a veces ni que cubierto deben usar primero, o cuando son anfitriones, no conocen la precedencia de las personas de acuerdo a su importancia o parentesco, o como y en que forma ubicar los cubiertos en la mesa, o que vino servir con las comidas y en que clase de copas, etc. etc.
- Los jóvenes opinaron que les ayudaría mucho a su autoestima y para perder el miedo tener que pararse en una pasarela donde hay público.
- Las principales características que buscan los jóvenes en una academia y agencia de modelaje es que el aprendizaje sea personalizado, que tomen a todos en cuenta.

3.6.1.9 Conclusiones

- El mercado objetivo al que se debe dirigir el servicio de academia de modelaje es a hombres y mujeres entre las edades de 10 y 29 años que tengan la predisposición de aprender modelaje, normas de etiqueta y protocolo, estética y maquillaje y que adicionalmente deseen mejorar su imagen, obtener popularidad, como también recibir réditos económicos por sus aptitudes y desempeño en las pasarelas.
- Los estudiantes de los grupos focales consideraron que la característica principal que debe tener el servicio de agencia y academia de modelaje es la seriedad, de la misma forma la puntualidad y la exigencia son otros factores que debe tomarse muy en cuenta
- Un servicio de una nueva agencia y academia de modelaje es percibido de una forma positiva lo que da a entender que sería bien aceptado por los jóvenes
- El sector que debería estar ubicado la agencia y academia de modelaje, debe ser un sector comercial y debe poseer parqueos suficientes para los jóvenes.

- El precio del servicio debe ser acorde al del mercado, que oscila alrededor de los \$70 mensuales por persona.
- El servicio de agencia y academia de modelaje debe identificarse con los jóvenes.
- Las características a tomarse en cuenta en el servicio de agencia y academia de modelaje son: puntualidad, limpieza, exigencia y espacios amplios para las clases
- Es importante tomar en cuenta las sugerencias de los jóvenes y de las personas con experiencia, también los avances de las técnicas de modelaje, a fin de brindar un mejor servicio, corregir los errores y propender a un progreso continuo.

3.6.2 Diseño cuantitativo

3.6.2.1 Objetivo general de la investigación cuantitativa

- Investigar si los jóvenes estarán dispuestos a ingresar a una academia y agencia de modelaje, donde a mas de aprender pasarela puedan aprender a comportarse correctamente.

3.6.2.2 Objetivos específicos de la investigación cuantitativa

- Determinar el cuanto estarían dispuestos a gastar en promedio los jóvenes en un curso de modelaje
- Estudiar cuales son los medios por los que les gustaría a los jóvenes enterarse de las clases de modelaje
- Determinar el nivel de aceptación de una academia y agencia de modelaje por parte de los jóvenes

3.6.2.3 Herramientas de la investigación cuantitativa

Se utilizará como herramienta la encuesta, puesto que mediante la misma se logra recoger información directa de la muestra.

El método que será utilizado en el presente proyecto es el muestreo aleatorio simple.

Las encuestas serán realizadas a los consumidores finales.

3.6.2.4 Ejecución de la investigación cuantitativa

3.6.2.5 Determinación del universo o población

Lo primero que se debe realizar para la etapa cuantitativa es definir la población de estudio, de la cual se obtiene una muestra representativa, con la que se recolecta la información necesaria para determinar el nivel de aceptación de un nuevo servicio de academia y agencia de modelaje.

La población a la cual está dirigido el proyecto son hombres y mujeres de 10 a 29 años de clase media, media alta y alta de la ciudad de Quito.

3.6.2.6 Cálculo de la muestra

Se define a la muestra como un grupo de unidades seleccionadas de un grupo más grande o sea la población; mediante la cual se obtendrá las conclusiones sobre la población²⁸

²⁸ Galindo Edwin, Estadística para la Administración y la Ingeniería, pag 172

Distribución de la población de la ciudad de Quito por grupos de edades

Edades	Población	Porcentaje
Menor de 1	31,846	1.7
1 a 4	147,079	8
5 a 9	182,749	9.9
10 a 14	180,659	9.8
15 a 19	187,794	10.2
20 a 24	194,744	10.6
25 a 29	161,372	8.8
30 a 34	143,806	7.8
35 a 39	129,788	7
40 a 44	113,553	6.2
45 a 49	88,561	4.8
50 a 54	73,275	4
55 a 59	52,411	2.8
60 a 64	42,295	2.3
65 a 69	34,296	1.9
70 a 74	28,016	1.5
75 a 79	20,045	1.1
80 y más	29,912	1.6
Total	1,842,201	100

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2001; INEC

Elaborado por: La autora Tabla 3.2

Distribución de la población por nivel de ingresos

Nivel	Nomenclatura	%	Acumulado
Alto (\$8500 o más)	A	0.5	0.5
Medio alto (\$2041 - \$8500)	B	6.5	7.0
Medio típico (\$511 - \$2040)	C	30	37.0
Medio bajo (\$171 - \$510)	D	40	77.0
Bajo (Hasta \$171)	E	23	100
Total		100	100

Fuente: Negocios y Estrategias

Elaborado por: La autora

Tabla 3.3

Cálculo población objetivo

Población Objetivo:	
Total 10 a 29 años	724569
Porcentaje, clase alta, media alta, media	37%
Total	268090,53

Elaborado por: La autora

Tabla 3.4

La fórmula a utilizarse para el cálculo de la muestra será la siguiente:

$$n = \frac{Z^2_{\alpha/2} pqN}{NE^2 + Z^2_{\alpha/2} pq}$$

n = Tamaño de la muestra

Z = Probabilidad acumulativa de -0 a Z para distribución normal estándar

p = Estimación de la proporción favorable

q = Estimación de la proporción desfavorable

E = Margen de error

$$n = \frac{(2)^2 \times (0.5) \times (0.5) \times (268090.53)}{(268090.53) \times (0.05)^2 + (2)^2 \times (0.5) \times (0.5)}$$

El tamaño de la muestra es de 399.40 por lo que se tienen que realizar 400 encuestas

3.6.2.7

Análisis y resultados de la investigación cuantitativa

1. ¿Le parece interesante el mundo del modelaje?

- El 87% de los jóvenes encuestados le parece que el mundo del modelaje y las pasarelas es interesante

2. ¿Ha asistido alguna vez a una academia de modelaje?

- A pesar de que el 87% de los jóvenes encuestados piensa que es interesante el mundo del modelaje, el 80% de ellos no ha asistido a una academia de modelaje,

3. ¿Le gustaría conocer más del mundo del modelaje?

- El 91% de los encuestados respondió que si les gustaría conocer más del mundo del modelaje, lo que da a entender que un nuevo servicio de academia de modelaje tendría una buena acogida entre los jóvenes.

4. ¿Le gustaría ingresar a una academia de modelaje en la cual aparte de aprender pasarela, pueda aprender a pararse, sentarse y caminar correctamente y comportarse de una manera adecuada?

- El 92% de los encuestados a pesar de que algunos respondieron que no les parece muy interesante el mundo del modelaje, estarían dispuestos a ingresar a una academia no solo para aprender pasarela, sino etiqueta y protocolo, nutrición mejorar su autoestima y obtener popularidad e ingresos económicos que son aspectos importantes en la vida cotidiana de los jóvenes

5. ¿Cree usted que solo se necesita un aspecto físico atractivo para ser modelo?

- El 61% no le da importancia al aspecto físico, ya que para ser modelo no solo se necesita una cara bonita, sino un comportamiento y una forma de caminar y de expresión corporal adecuada

6. ¿Conoce alguna academia de modelaje en la ciudad de Quito? Si su respuesta es si, por favor menciónela

- El 74% de los encuestados conoce una academia de modelaje, siendo la más reconocida CN Modelos, que lleva mas de 25 años en la ciudad y en el país

7. ¿Cuál de los siguientes aspectos preferiría que brinde una academia de modelaje?

- El 43% prefiere las clases de etiqueta y protocolo, el 23% nutrición el 19% actuación y el 15% maquillaje. Esto de a entender que los encuestados aparte de aprender pasarela también están interesados a desenvolverse de una manera adecuada ante la sociedad.

8. ¿Cuál de los siguientes aspectos le atraen más de una academia de modelaje?

- Al 38% de los encuestados les llama la atención aprender otros aspectos que envuelve el modelaje, al 17% la oportunidad para ser tomado en cuenta para pasarela y publicidad, al 15% el precio al 15% la limpieza, al 11% la ubicación y al 4% que la academia tenga profesores reconocidos.

9. ¿Por qué medio le gustaría recibir información sobre los cursos de la academia de modelaje?

- La forma en que más les gustaría enterarse de las clases de modelaje es por medio de anuncios en prensa o revistas, también el Internet. Esto da a entender que esa es la forma en que se tendría que hacer la publicidad de la agencia y academia de modelaje

10. ¿Hasta cuanto estaría dispuesto a pagar por un curso completo de modelaje (duración un semestre)?

- El 41% de los encuestados estaría dispuesto a pagar de \$70 a \$80, el 36% de \$81 a \$91, el 16% de \$92 a \$102. La mayoría de los encuestados estaría dispuesto a pagar entre \$70 y \$80 dólares mensuales por un curso completo de modelaje. Es por esto que el precio de los cursos debería estar acorde a este valor

11. ¿En que horarios preferiría asistir a los cursos de modelaje?

- El 47% de los encuestados prefiere en las tardes, el 43% en las noches y el 10% en las mañanas. La mayor parte de los encuestados prefiere asistir a un curso de modelaje por las tardes y noches ya que es el horario en el que terminan sus actividades como asistir al colegio y universidades

12. ¿Le gustaría asistir preferentemente los fines de semana o entre semana?

- El 66% de los encuestados prefiere asistir entre semana aunque un porcentaje muy alto también le gustaría asistir los fines de semana. Esto da a entender que todos los cursos deberían ser entre semana, y los fines de semana en las mañanas

3.7 Conclusiones

Existe un panorama favorable para la creación de un servicio de una nueva academia y agencia de modelaje; ya que existe un alto nivel de aceptación hacia el mismo; el 92% de los encuestados sí les gustaría que exista una alternativa de una nueva academia de calidad.

La agencia y academia de modelaje debería ofrecer sus cursos principalmente en las tardes y noches cuando la mayoría de las personas han terminado sus labores diarias o clases de colegios y universidades.

Aparte de la pasarela la academia debe enfocarse en las clases de etiqueta y protocolo que es lo que mas interesa a las personas encuestadas, sin descuidar el gran incentivo que significa para adolescentes y jóvenes el mejorar su imagen mediante una correcta postura al caminar, pararse, sentarse o mostrar una atractiva expresión corporal

El precio debe ser similar al del resto de agencias y academias de modelaje de la ciudad, al inicio debería ser ligeramente inferior a las de mayor prestigio, hasta conseguir mercado y lograr una posición de gran aceptación en el entorno

3.8 Oportunidad del negocio

Dentro del sector servicios se encuentra la actividad económica de las agencias y academias de modelaje, la misma que terminó en el año 2007 con un crecimiento del 4%.

La gran penetración de los medios de comunicación colectiva en la comunidad, ha incidido a que las personas cada vez deseen mejorar su imagen, comportamiento y aspecto personal, especialmente este impacto se manifiesta en los jóvenes; es por esto que en los últimos años se ha incrementado el deseo por estos ha ingresar en las academias de modelaje.

Un factor importante que da un entorno positivo a la implantación del nuevo proyecto es la gran aceptación que tuvo en las encuestas y distintos focus group que se realizó acerca de la academia de modelaje y el interés de los jóvenes por aprender y ser modelos profesionales

De acuerdo a los análisis precedentes se puede determinar que existe el potencial para la ejecución del proyecto de la academia de modelaje ya que, no obstante el incremento del interés de los jóvenes por constituirse en modelos profesionales, no ha existido en los últimos años mayor oferta de servicio sobre aprendizaje de las técnicas de modelaje mediante la creación de nuevas

academias; adicionalmente las ya existentes se sienten cómodamente conformes con su clientela y se ha podido evidenciar que tampoco han emprendido con acciones creativas o incentivos para atraer a más jóvenes, entonces con estos fundamentos se puede afirmar que la implantación de una nueva academia, responde a una clara oportunidad de negocio

CAPITULO IV LA EMPRESA

4.1 Definición

La empresa se dedicará no solo a la enseñanza de pasarela sino también comportamiento protocolar en general, forma de maquillarse y formas de comportamiento en público.

4.2 Misión

Cumplir con las expectativas de aquellos adolescentes y jóvenes que desean ser modelos profesionales o que les gustaría practicar los beneficios del modelaje.

La empresa estará comprometida con nuestros trabajadores y clientes, a través de la motivación, excelencia profesional, políticas laborales justas y la permanente atención a las sugerencias y requerimientos de los clientes

4.3 Visión

En 5 años liderar el mercado nacional de las academias de modelaje, siendo la primera opción para llegar a ser un modelo profesional de calidad internacional.

4.4 Ambiente Organizacional

4.4.1 Valores

Responsabilidad: Todos los integrantes de la agencia y academia de modelaje, deben actuar y tomar sus decisiones de acuerdo a principios de responsabilidad, cumplimiento de las obligaciones y excelencia profesional, para así alcanzar el bienestar de los alumnos y por ende de la empresa.

Respeto: Mantener mutuamente este valor entre empleadores, empleados y clientes, comprendiendo y aceptando la forma de ser de los demás y respetando las diferencias naturales que existen entre todos nosotros.

Trabajo en equipo: Mediante el trabajo conjunto, armónico y coherente de todos los miembros de la agencia y academia de modelaje, lograr cumplir con la misión y nuestros objetivos planteados.

Honestidad: Brindar confianza a nuestros clientes y entre nuestros empleados, actuando siempre con la verdad. Virtud indispensable de todos quienes conforman la empresa a fin de transmitir seguridad, tranquilidad y optimismo a los clientes y a la comunidad de potenciales interesados

Compromiso: Por parte de todos los miembros que conforman la academia y agencia de modelaje, para brindar, en forma permanente, el mejor servicio de calidad profesional a los alumnos y hacer que la empresa tenga éxito reconocido

Magnanimidad: A pesar de las adversidades que se puedan presentar, perseguir siempre la excelencia, infundiendo optimismo en directivos, empleados y clientes

Puntualidad: Cumplir con los horarios establecidos para los diferentes cursos, para así poder alcanzar los objetivos planteados, dando una imagen de seriedad en el desempeño de nuestras obligaciones y por tanto de respeto a los clientes.

4.5 Objetivos corporativos

- Convertirse en la empresa más reconocida en la ciudad de Quito por la excelente calidad de modelos que gradúa y por ende que tiene para ofrecer al mercado local, erigiéndose en la primera opción de modelos ecuatorianos, desplazando a los extranjeros que han copado buena parte de la oferta nacional. En el primer año se deberá lograr la estabilidad de la academia, para lo cual deberá obtenerse que los ingresos sean superiores a los gastos en forma sostenida y posteriormente enrumbarse a un crecimiento optimista de anual, que permita la consolidación en el mercado.

- Lograr ser una empresa reconocida al 100% por los jóvenes ecuatorianos que deseen ser parte del mundo del modelaje y por aquellas empresas y diseñadores que necesiten modelos profesionales para exhibir sus diseños en desfiles, campañas promocionales, o en pancartas y vallas publicitarias , ofreciendo un servicio innovador, de calidad, práctico y a un precio razonable.

4.6 Objetivos por área

4.6.1 Administración y recursos humanos

OBJETIVOS	PERIODO		ESTRATEGIAS	POLITICAS
Consolidar que el equipo de profesores sea en el 100% de la más alta categoría, en un año	Anual	Número de profesores con diplomas o cursos de modelaje profesional / Número de profesores	Ofrecer capacitación continua a los profesores, y remuneración justa que cubra sus aspiraciones y posibilidades de la empresa, para su crecimiento profesional constante	Explorar constantemente el mercado de profesores, ofrecerles una remuneración y ambiente de trabajo adecuado y actualizar sus técnicas
			Desarrollar los perfiles adecuados para el puesto	
Conseguir que el 95% de los empleados se encuentren a gusto en la academia de modelaje	Mensual	Número de empleados que se sienten cómodos en su lugar de trabajo/ Total de empleados	Permitir que el personal pueda participar en las decisiones que tengan que ver con la empresa	Realizar reuniones mensuales, donde se evalúe al personal, se motive al mismo y se escuche sus sugerencias para mejorar el desempeño de la empresa y de sus aspiraciones.
			Incentivar la comunicación entre clientes, personal y directivos de la empresa	
Fidelizar y comprometer al 100% de los profesores como alumnos con la empresa	Trimestral	Rotación de profesores/ número de profesores. Número de alumnos satisfechos	Contar con una cultura de pertenencia con la organización	Realizar eventos y desfiles para mantener motivado al personal y a los alumnos, y así infundir siempre la percepción de crecimiento. Hacerles sentir parte de la empresa al incluirles en los mas importantes eventos
			Incentivos constantes tanto para profesores como para los mejores y mas destacados modelos	

Elaborado por: La autora

Tabla 4.1

4.6.2 Marketing y ventas

OBJETIVOS	PERIODO		ESTRATEGIAS	POLITICAS
Ingresar en el mercado de la ciudad de Quito y en 5 años a nivel nacional	Permanente	Número de clientes y ventas mensuales	Dar a conocer la agencia y academia de modelaje a través de clases demostrativas	Incentivar a los potenciales alumnos mediante visitas selectivas a Colegios y Universidades de Quito, realizar invitación a los alumnos para que observen el desarrollo de las clases; y a los interesados invitación sin costo a desfiles de moda. Incentivar al personal para que se sienta parte de la empresa y tenga clara la misión y la visión de la misma
		Número de clientes nuevos	Dar a conocer la agencia y academia de modelaje dando pequeñas charlas en los diferentes colegios y universidades de Quito. Solicitar a los estudiantes respondan encuestas en base a un formato preestablecido, de tal forma de inducirles a demostrar sus capacidades en modelaje	
			Establecer convenios con peluquerías, nutricionistas y asesoras personales para que a cambio de una clase a los alumnos den a conocer sus servicios en la academia	
Conseguir el interés y participación de adolescentes y adultos ecuatorianos en el mundo del modelaje	Permanente pero especialmente en época vacacional.	. Número de nuevos clientes	Llevar a cabo promociones entre grupos o familiares que deseen inscribirse en la academia, para de esta manera incrementar el número de alumnos. Promocionar a través de prensa escrita, televisiva, pancartas, vallas y folletos	Reinvertir el porcentaje adecuado para promocionar a la academia poniendo énfasis en la época vacacional.
		. Número de ventas	Contar con un local ubicado estratégicamente cuya infraestructura sea amplia y adecuada para impartir las clases	
			Diferenciar al servicio por la calidad de las clases, mediante encuestas sobre el desempeño de los modelos, comparando con los de las otras academias	
Mantener al negocio como la academia de modelaje mas prestigiosa de Quito en 5 años	Permanente	.Número de clientes satisfechos/ Total de clientes	Difundir las cualidades sobresalientes de la academia y los logros obtenidos. Promocionar a los modelos para que participen en los eventos más importantes de desfiles de moda a nivel nacional, para de esta forma posicionar la marca de la academia de tal forma que los interesados tengan la percepción y convicción que es la mejor; y las empresas que requieran de modelos para promocionar sus productos, sepan que conseguirán en la academia al elemento mas capacitado de la ciudad de Quito	Mejorar constantemente la calidad de la enseñanza, mediante cursos de actualización a los profesores y la difusión en los medios de comunicación de los logros obtenidos, informando cuando los y las modelos que han sido formados en la academia tengan actuaciones destacadas tanto en el país como en el exterior . La selección de los profesores debe ser la más prolija posible.

Elaborado por: La autora

Tabla 4.2

4.6.3 Finanzas

OBJETIVOS	Periodo	Indice	ESTRATEGIAS	POLITICAS
Incrementar el volumen de ventas en un 6% anual	Anual	Número de cursos vendidos en un año VAN	Promocionar a la academia y agencia de modelaje entre nuevos alumnos de los colegio y universidades y nuevos sitios	Visitar en forma constante colegios e instituciones educativas. Dar el mejor trato a los clientes para mantenerlos contentos
			Dar descuentos por temporadas y por grupos de compañeros o por grupos familiares	
			Otorgar beneficios a aquellas personas que presenten un cliente nuevo	
Tener un crecimiento sostenible del 4% anual durante los próximos 5 años.	Anual	VAN	<p>Evaluar constantemente a los profesores para mantener y superar la calidad de la enseñanza. Pulcritud del local. Participación en los principales eventos de modas para proteger y aumentar el prestigio</p>	<p>Seleccionar a los mejores profesores con una remuneración justa. Escogimiento de los alumnos mas capacitados para los eventos mas importantes y procurar hacer participar al resto en otros programas</p>

Elaborado por: La autora

Tabla 4.3

4.7 Cadena de valor:

Logística de Entrada	Operaciones	Logística de Salida	Marketing y Ventas	Servicio al cliente
<p>. Seleccionar profesores de la más alta categoría.</p> <p>.Hacer los contactos necesarios con profesores de nutrición, actuación y maquillaje.</p> <p>Hacer contacto con diseñadores de moda y empresarios que promocionan exhibiciones y desfiles de moda</p> <p>.Otros</p> <p>Electricidad Gas Agua Adecuación de aulas Pasarela</p>	<p>. Se adecuará el área de trabajo de los profesores y alumnos</p> <p>.Elaborar la lista de actividades que se realizaran en el curso</p> <p>.Llegada y recepción de los alumnos o posibles clientes</p> <p>.Recepción de llamadas e emails</p> <p>.Inducción sobre las clases y el programa</p>	<p>.Las aulas deben adecuarse para la llegada de los siguientes alumnos.</p> <p>. Pulcritud en el mantenimiento de las instalaciones</p>	<p>.Se realizará la publicidad por prensa escrita, Internet , folletos, encuestas, radial y eventualmente televisión</p> <p>.Se dará a conocer el nuevo servicio en los colegios e instituciones educativas</p>	<p>Existirá una estrecha relación entre alumnos, profesores, directivos y eventualmente padres de familia para corregir los errores y tomar en cuenta las sugerencias</p>

Actividades de apoyo:

Administración y finanzas: Análisis de las proyecciones de ventas, estados financieros, datos internos y control de áreas administrativas.

Recursos humanos: Seleccionar, Reclutar, capacitar, comprometer y motivar al personal

Investigación y desarrollo: Estudiar las preferencias, exigencias y necesidades del mercado en cuanto a modelos. Estudiar las nuevas tendencias en moda, técnicas de modelaje

Fuente: Thompson y Strickland, Administración Estratégica, Pág. 124

Elaborado por: La autora

Tabla 4.4

4.7.1 Logística de entrada:

- Se seleccionará al personal de la más alta categoría mediante la experiencia y el reconocido prestigio que tengan en el mundo del modelaje.
- Instrucción en técnicas de modelaje será impartido por al menos dos profesionales, una mujer y un hombre, que combinen y complementen sus capacidades y que serán escogidos por su probada experiencia.
- Las clases de nutrición los dará la nutricionista María Alejandra Yépez, graduada en la Universidad de Lima, las clases serán sin costo pero tendrá el incentivo de darse a conocer en nuestro local y en los desfiles de graduación. También contará con un porcentaje de participación sobre las ventas
- Las clases de actuación frente a cámaras y expresión corporal, las dará la señorita Karina Palacios graduada en actuación profesional y será sin costo
- Etiqueta y protocolo será una de las clases mas importantes dictadas por una de las administradoras, la señora Eulalia Bahamonde, con experiencia en el área diplomática y será sin costo.
- La pasarela será diseñada simulando una real, para la práctica de los alumnos
- Las aulas será adecuadas para el número de alumnos.
- Formas de vestir y de maquillaje será orientado por una experta en el área
- Se seleccionará la ubicación con las facilidades adecuadas, en conformidad con los requerimientos de los jóvenes

4.7.2 Operaciones

- Antes de proceder con las clases se dará la lista de actividades para la semana, tanto a los profesores como a los alumnos
- Las aulas serán adecuadas para el número de alumnos, serán amplias y cómodas para poder recibir las clases en un ambiente adecuado.
- Se adecuarán las aulas, teniéndolas siempre limpias y listas al momento que lleguen los alumnos
- En la recepción se recibirá a los alumnos o futuros alumnos dándoles una pequeña inducción y recorrido por el local
- Se receptorá las llamadas, correos electrónicos y mensajes de texto de clientes o futuros clientes dándoles una breve explicación sobre el curso

4.7.3 Logística de salida

- Se adecuará las aulas para el siguiente grupo de alumnos que llegue y para el día siguiente, manteniendo la pulcritud de las instalaciones

4.7.4 Marketing y ventas

- Se invertirá anuncios en revistas, periódicos, Internet, radio, folletos y eventualmente televisión.
- Se conseguirá el auspicio de diseñadores de moda, locales de venta de ropa de marcas reconocidas o que intentan ingresar al mercado, de importadores de maquillaje y salas o gabinetes de belleza
- Se darán charlas en colegios e instituciones educativas

4.7.5 Servicio al cliente

- Se mantendrá una estrecha relación entre clientes profesores y personal administrativo, se escuchará las recomendaciones de clientes, de padres de familia, mediante ésta comunicación se podrá atender a

quejas, sugerencias y así estar mejorando continuamente la calidad de las clases y por ende la calidad de alumnos que graduamos

4.7.6 Actividades de apoyo

4.7.6.1 Administración y finanzas

- Se evaluará constantemente el cumplimiento de objetivos, se analizarán los reportes financieros

4.7.6.2 Recursos humanos

- Se contratará al personal altamente capacitado para brindar una educación de excelencia. Se motivará, incentivará al personal constantemente y evaluará el desempeño sustituyéndolo si su desempeño no fuere eficiente o se receptaren quejas de su capacidad o actitud.

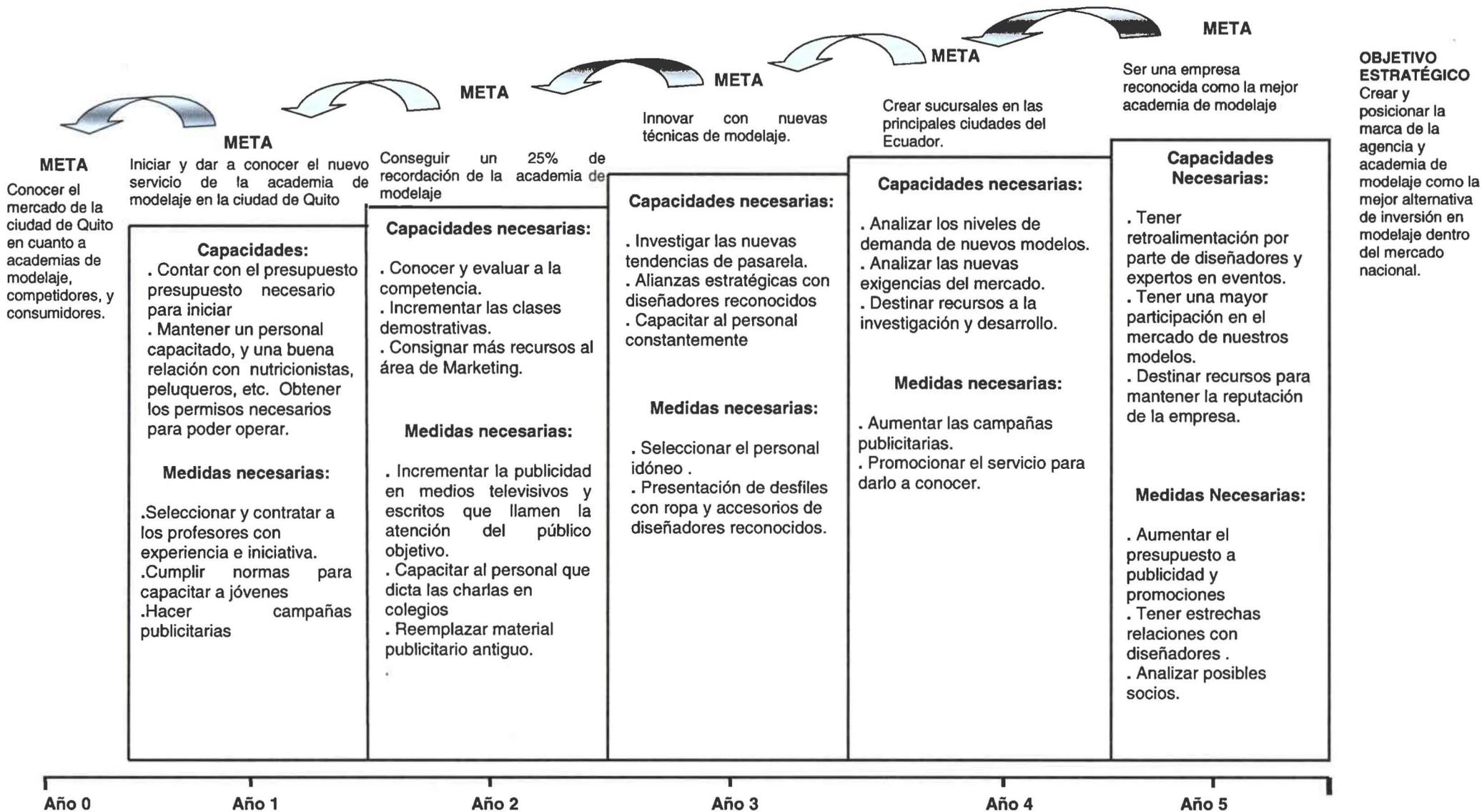
4.7.6.3 Investigación y desarrollo

- Continuamente se investigará sobre las nuevas tendencias en moda, pasarela, etiqueta y protocolo

4. 8 Posición estratégica

"La estrategia es, en definitiva, hacer elecciones; y una compañía sólo será exitosa si elige una posición estratégica distintiva; es decir, que la diferencie de los competidores y, al mismo tiempo, satisfaga las necesidades de los clientes"²⁹

²⁹ "El imperativo de la Innovación" Revista Gestión, Volumen 2, Nro. 6, Diciembre 1999 enero 2000.



4.9 Ambiente organizacional de la empresa

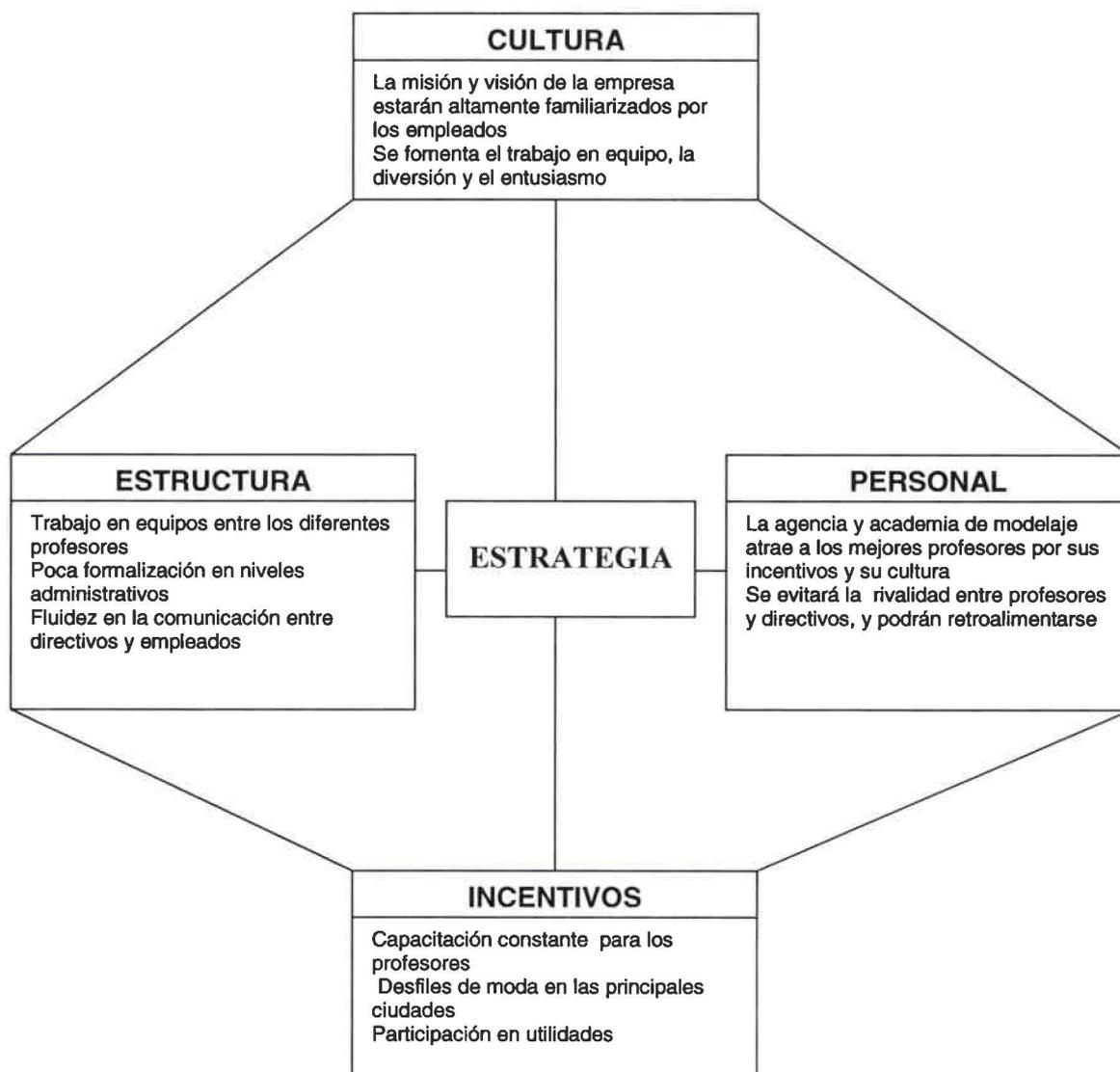
El ambiente organizacional condiciona el comportamiento de los trabajadores, la cual puede sostener o arruinar la estrategia de la empresa.

Para un buen desempeño de los trabajadores se debe crear un ambiente organizacional que promueva y sostenga la conducta que desean los altos directivos.

Los cuatro elementos básicos que está formado el ambiente organizacional son los siguientes: cultura, estructura, personal e incentivos³⁰

Los valores descritos al inicio de este capítulo, serán la base del ambiente organizacional, no como una guía, sino como una obligación fundamentada en el convencimiento de una relación armónica para el convivir social.

³⁰ MARKIDES, Constantinos En la estrategia está el éxito, , Ed. Norma, Pág. 157



Fuente: MARKIDES, Constantinos "En la estratégica está el éxito", , Pág. 164

Elaborado por: La Autora

Gráfico 4.2

4.9.1 Cultura

La cultura comprende las normas, valores y hábitos de la empresa que se entienden como indiscutibles.

La cultura de la empresa se basa en el trabajo en equipo, donde lo que hace cada uno influye en el desempeño tanto de los alumnos como de los demás trabajadores.

Todos los trabajadores estarán familiarizados con la misión y visión de la empresa lo que permitirá alcanzar todos los objetivos planteados.

La principal característica de la empresa será que es uno de los mejores lugares para trabajar como profesor de modelaje y para desarrollarse como modelo.

El trato a los profesores les hará sentirse felices y entusiasmados de ir a trabajar, dando resultados en el desempeño de los alumnos

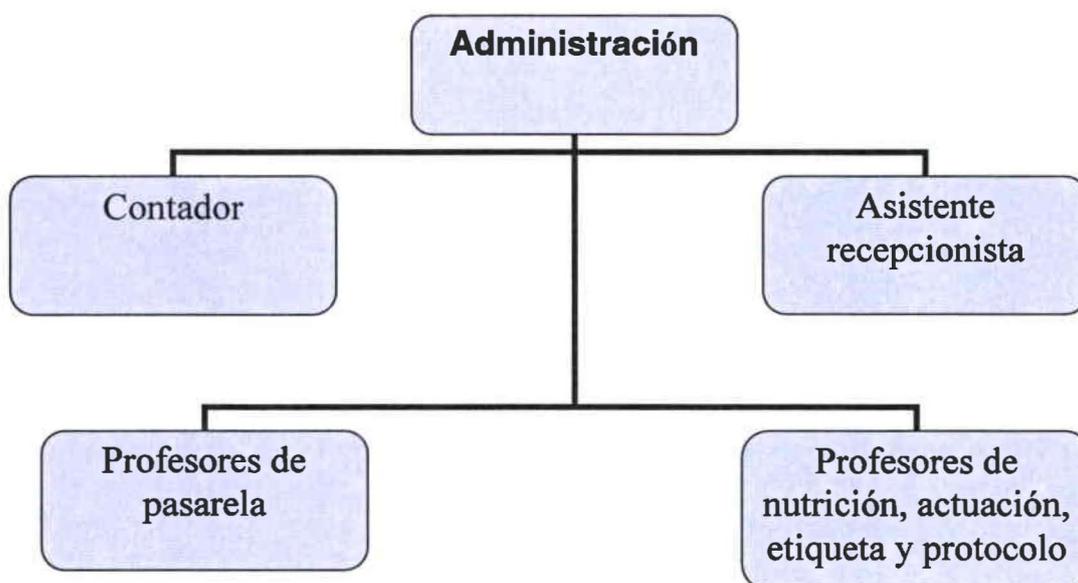
Entre las políticas del personal figuran las siguientes:

Existirán reglas claras que se deberán respetar, las mismas que no serán exageradas y sin abusar del personal

Se fomentará el trabajo en equipo, entre profesores de pasarela, de maquillaje, de expresión corporal y actuación influyendo así en el buen desempeño de los alumnos.

4.9.2 Estructura

La estructura de la empresa será simple, por las características propias de su cultura, no requiere de una configuración compleja, por tanto se basará en un bajo grado de departamentalización, centralización y poca formalización



Elaborado por: La autor

Gráfico 4.3

4.9.2.1 Descripción de los puestos:

Administradora

El administrador, diseñará las políticas de la empresa, las implementará y las evaluará constantemente para ratificarlas, modificarlas o tomar los correctivos necesarios. Influirá en la toma de decisiones. Será el representante legal

Será el responsable de la planeación y la coordinación de las clases a los alumnos, promoción de los mismos y ventas de los cursos, mediante la aplicación de políticas y procedimientos. También deberá desempeñar funciones en el área de marketing y recursos humanos.

Las actividades principales serán las siguientes:

- Supervisar que el centro de estudio cuente con los implementos necesarios para las clases.
- Establecer las estrategias para alcanzar los objetivos
- Gestionar la ejecución del marketing, recursos humanos y financieros; este último con ayuda de un contador.
- Trabajar junto con los profesores para determinar las debilidades y convertirlas en fortalezas.

Asistente administrativa

Las funciones de la asistente administrativa serán las siguientes:

- Será la encargada de atender a los clientes cuando ingresen al local, atender las llamadas, correos electrónicos, correspondencia y mensajes de texto
- Mostrar a los clientes las ventajas del modelaje e informar sobre las promociones que se ofertan
- Dar el precio del servicio
- Atender reclamos, sugerencias y opiniones
- Participar en capacitaciones y actividades organizadas por la agencia

Contador:

Entre las principales funciones del contador están las siguientes:

- Elaborar balances para presentar a la gerencia y posteriormente a la Superintendencia de Compañías
- Presentar a la administración los estados financieros
- Realizar las declaraciones de impuestos al SRI
- Encargarse del rol de pagos de los empleados
- Determinar el pago de las obligaciones al IESS
- Preparar la información que debe darse al Ministerio del Trabajo sobre el personal

Profesores de pasarela

- Preparar las clases con anterioridad
- Llevar registro de los alumnos que asisten a clases
- Colaborar con nuevas técnicas de modelaje
- Escuchar las dificultades de los alumnos en las clases
- Ayudar a los alumnos que tengan problemas en giros, caminatas, etc.
- Actualización de sus conocimientos

Profesores de nutrición, actuación, etiqueta y protocolo

- Los profesores vendrán una vez por semana
- Impartirán la instrucción con conocimientos actualizados
- Tendrán que responder todas las dudas de los alumnos
- Aconsejarles de acuerdo a los talentos y aptitudes en el caso de actuación y de sus necesidades y requerimientos en los casos de nutrición, etiqueta y protocolo.

4.9.3 Personal

El proceso de reclutamiento de los profesores se lo hará por medio del conocimiento que posee la gerencia en el mundo del modelaje.

La empresa contratará a los profesores que tengan una alta trayectoria en el mundo del modelaje, que tengan las actitudes y aptitudes necesarias para dar clases a los alumnos. Los profesores deben sentirse motivados y con sentido de pertenencia con la empresa, para de esta forma evitar la rotación y dar un mejor servicio a los alumnos.

La academia dará a los profesores una remuneración justa, más los beneficios que dicta la ley.

Se capacitará al personal sobre los horarios de trabajo, forma de trabajar, para que se sientan seguros y motivados a la hora de ir a dar clases

4.9.4 Incentivos

La empresa contará con incentivos que reconozcan el esfuerzo individual, por hacer algo significativo por la empresa, entre los incentivos se contará con los siguientes:

- Mayor capacitación para los mejores profesores
- Cursos y seminarios constantes para todos los empleados
- En el desfile de graduación de los alumnos se destacará al mejor profesor, y se le dará una placa en reconocimiento.
- Bonos al mejor profesor
- Aumento de sueldo

Los incentivos son importantes para que los trabajadores trabajen satisfechos, si bien es cierto tendremos algunos incentivos como seminarios y cursos, lo más importante son los incentivos no convencionales como la buena relación que exista con los jefes, el buen ambiente de trabajo y la seguridad que tendrán los trabajadores al momento de recibir sus sueldos y beneficios que

dicta la ley a tiempo y sin demoras, creando una percepción de pertenencia y vinculación con la empresa

CAPITULO V

PLAN DE MARKETING

5.1 Objetivos de marketing

Elaborar un plan de marketing con estrategias de diferenciación que permitan catalogar a la academia de modelaje como una de las mejores en la mente de los consumidores.

5.1.1 Objetivos específicos

- Posicionar el nombre de la empresa como la academia y agencia de modelaje que brinda al mercado ecuatoriano los mejores modelos profesionales.
- Lograr la fidelidad de los clientes a través de un servicio personalizado y de calidad
- En base a la investigación de mercado hacer un requerimiento permanente con la finalidad de conocer las exigencias, cambios y tendencias del mismo, lo que permitirá la apertura de nuevas agencias y academias de modelaje a partir del año 11
- Establecer academias y agencias de modelaje iniciando en las principales ciudades del Ecuador, como Guayaquil y Cuenca para el año 11

5.2 Análisis del mercado

5.2.1 Perfil del consumidor

En la investigación de mercado se seleccionó al grupo de personas al cual se pretende dirigir el servicio de enseñanza de modelaje y que debe tener las siguientes características:

- Personas de 10 a 29 años

- Nivel socio económico medio, medio alto y alto
- Residentes de la ciudad de Quito
- Busquen profesionalismo en el modelaje y/o ganas de aprender los aspectos conexos que este conlleva

5.2.3 Perfil de los competidores

Es elemental realizar un análisis sobre los potenciales competidores y sus características. Esto ayudará a definir las estrategias que se deben seguir para lograr ingresar y obtener una participación considerable del mercado quiteño

El diseño y la moda en el Ecuador esta creciendo, está actividad se ha incrementado gracias a los programas de moda, La industria de la moda está teniendo un crecimiento notorio en nuestro país³¹³², sin embargo en la ciudad de Quito existente cazatalentos anónimos, academias no registradas o que no cuentan con la infraestructura y el personal calificado para dictar este tipo de instrucción³³, lo que muestra que ese tipo de competencia es poco apreciable, ya que los jóvenes que buscan ingresar al mundo del modelaje, quieren academias conocidas, con profesores reconocidos y buena educación.

En la investigación de mercados se identificó a los potenciales competidores asistiendo personalmente a clases en una de las academias y obteniendo información de alumnos que cursaron en otras, dichos competidores son CN Modelos, Maria Gracia modelos, Shande, Top Class y Lemon Models.

En conformidad con investigación propia asistiendo a cada una de las academias consideradas como potenciales competidoras, se pudo determinar que el espacio físico de éstas es inadecuado, no cuentan con pasarelas reales, ni estudios fotográficos.

De la asistencia a los desfiles de moda en unión con uno de los expertos, se determinó que al menos el 80% de los alumnos no saben sacar provecho de

³¹ <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/paris-es-madrina-del-fashion-week-275025-275025.html>

³² <http://archivo.eluniverso.com/2006/11/04/0001/9/BC423840D9184C9A9E509C9DDFF2DB25.aspx>

³³ <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/las-ofertas-de-modelaje-no-siempre-son-seguras-227146-227146.html>

los atributos físicos que cada uno posee; ya que todos somos distintos y no todos podemos servir para realizar las mismas actividades.

El precio promedio de la competencia se encuentra en 70 dólares mensuales dependiendo de la institución, en conformidad a las consultas personales realizadas

La principal competencia que posee la academia y agencia de modelaje es CN Modelos que lleva más de 25 años en el país, por lo que se aplicarán estrategias de profesionalismo, comodidad en la recepción de las clases y diferenciación en el servicio.

5.3 Análisis del segmento objetivo

5.3.1 Perfil geográfico

El proyecto se desarrollará en la ciudad de Quito, la misma que tiene 1'500.000 habitantes de los cuales se estimó que 268.090,53 personas jóvenes son consideradas potenciales clientes^{34 35}

5.3.2 Perfil demográfico

Hombres y mujeres de 10 a 29, que estén cursando estudios primarios, secundarios, universitarios o de postgrado

5.3.3 Perfil social

Personas de nivel socioeconómico medio-alto y alto que estén en condiciones de adquirir el servicio

5.3.4 Perfil psicológico

Hombres y mujeres que estén interesados no solo en el modelaje sino en reflejar una buena imagen hacia los demás

³⁴ Censo de Población y Vivienda; INEC

³⁵ <http://www.negociosyestrategias.net/indicadores/indmercados.php>

5.4 Posicionamiento

El posicionamiento a la referencia del “lugar” que en la percepción mental de un cliente o consumidor tienen una marca, lo que constituye la principal diferencia que existe entre esta y su competencia³⁶

La empresa posicionará su marca de la siguiente manera:

- Servicio de calidad e innovador en lo referente a la educación que envuelve al modelaje.
- Dedicada a jóvenes proactivos y vanguardistas.
- La academia de modelaje líder en la instrucción del modelaje del mercado de Quito.
- Servicio para niveles socio económico medio, medio alto y alto

5.4.1 Estrategias de posicionamiento

5.4.1.1 Estrategia de diferenciación en el servicio

El servicio de la academia de modelaje ofrecerá con el mejor valor una combinación atractiva de precio, características, calidad y servicio que los compradores van a considerar atractivas³⁷:

- El espacio físico amplio, con varias pasarelas, espejos, simuladores de show rooms de fotografía
- Profesores reconocidos en el mundo del modelaje ecuatoriano
- Educación personalizada, los tipos de piel, estatura y peso de cada persona son diferentes, es por esto que cada una tiene que aprender a sacar provecho de lo mejor de cada uno
- Constantes desfiles y promoción de los modelos

³⁶ <http://es.wikipedia.org/wiki/Posicionamiento>

³⁷ Thompson y Strickland, Administración Estratégica, Editorial Mc Graw Hill, pág 151

5.4.1.2 Estrategia de calidad en el servicio

- La academia de modelaje ofrecerá un servicio de calidad, es decir profesores experimentados, ambiente amplio y agradable, implementos adecuados, atención personalizada, ya que para la empresa es importante la percepción que tienen los consumidores y la propaganda que pueden infundir entre ellos.
- La fidelización de los clientes es sumamente importante por lo que la academia de modelaje realizará un constante seguimiento del servicio recibido por parte de los clientes, obteniendo sus opiniones para el mejoramiento constante
- El ambiente de la academia de modelaje será acogedor, con fotos de modelos ecuatorianos que han sobresalido en el mundo del modelaje, que pueda servir de inspiración para los alumnos.
- Se supervisará constantemente el trabajo de los profesores y su desempeño; se evaluará a través de los comentarios y las sugerencias de los alumnos.
- Se medirá la calidad de modelos a través de la opinión de diseñadores.

5.4.1.3 Diferenciación del personal

- Uno de los aspectos más importantes de la academia de modelaje es el profesorado ya que ellos son los que se encontrarán en frecuente contacto con los alumnos, se realizarán capacitaciones constantes.
- Todos los profesores serán reconocidos en el mundo del modelaje

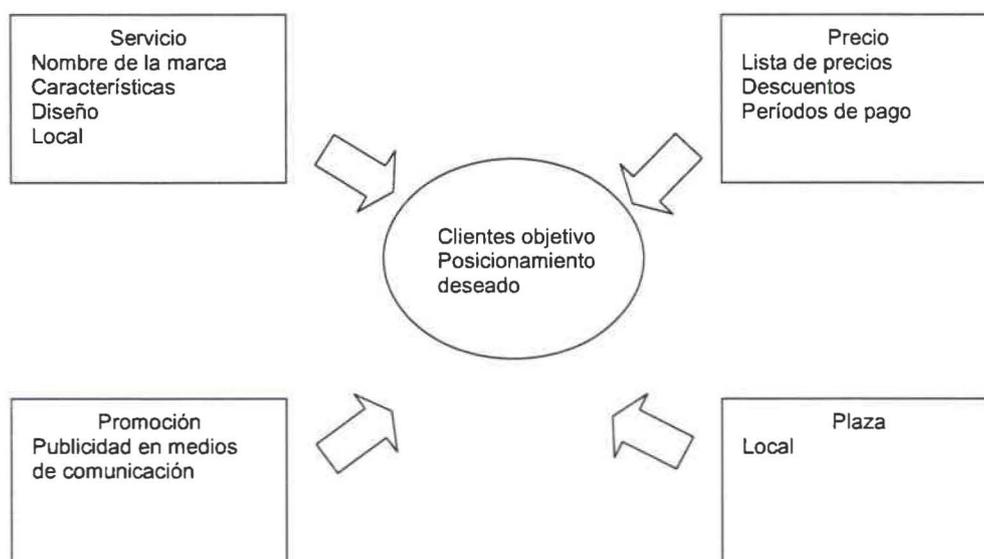
5.4.1.4 Estrategia de comunicación

- Se invitará a medios de comunicación para que cubran los principales eventos como inauguración del local, graduación de los alumnos, desfiles de moda de diseñadores

- Se promocionará a los modelos a través de diseñadores reconocidos, en canales de televisión
- Se promocionará la academia de modelaje a través de medios de comunicación como prensa escrita, radio e internet.

5.5 Marketing Mix

El Marketing Mix³⁸, incluye todas las herramientas tácticas que puede tomar una empresa para influir en la demanda de sus productos. Estas posibilidades se pueden agrupar entorno de las “cuatro P”: producto, precio, promoción (comunicación en español) y plaza (en español, lugar).



Fuente: Fundamentos de Marketing, KOTTLER, Philip, 6ta Edición, Pág.63

Elaborado por: La autora

Gráfico 5.1

³⁸ Marketing, KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary, Décima Edición, Pág.60

5.5.1 Justificación del nombre de la empresa

El nombre de la empresa será *Fashion Studio*, ya que la palabra *fashion* proviene del inglés y significa moda, aunque también depende de la palabra que acompañe puede significar una cosa u otra. Por ejemplo, *in fashion* significa *de moda*, o *fashion house*, *firma de alta costura*.

Tiene multitud de connotaciones. Habitualmente solemos utilizarla para referirnos al mundo de la moda. Una persona *fashion* se la considera a aquella que va a la moda, entiéndase a aquella que sigue las tendencias de la moda. Ser *fashion* consiste en llevar todo aquello que es tendencia en el momento. Es seguir los diseños de la moda.

También la palabra *fashion* puede aplicarse a los complementos, uno *fashion* es aquel que está de plena tendencia. También este término se ha empleado para designar a aquellas personas que se consideran un modelo de estilo a seguir, en su forma de vestir, de maquillarse y de peinarse. Se las suele denominar *icono fashion*.

Sin duda, la palabra *fashion* será una de esas palabras que perduran a lo largo del tiempo y siempre será como referencia al mundo de la moda. Aunque podamos utilizar el mismo término en español (*moda*) seguiremos utilizando la versión en inglés para referirnos a todo aquello que sea tendencia.³⁹

³⁹ <http://www.elle.es/fashion>

5.5.1.1 Logotipo



Agencia y Academia de Modelos

Los colores escogidos fueron el rojo y el negro. El rojo porque es un color intenso que simboliza la energía, la fortaleza y la determinación y es utilizado en avisos importantes. El negro porque simboliza el poder, la elegancia, la formalidad, el prestigio y la seriedad.⁴⁰

5.5.2 Servicio

La finalidad de Fashion Studio es brindar un servicio no solamente de modelaje, sino de los diferentes aspectos que este contiene: como una buena presentación personal en público, manera adecuada de vestirse de acuerdo al cuerpo de cada uno, elementos básicos de etiqueta en una mesa.

Se buscará que la academia de modelaje gane posicionamiento entre la competencia ya que brindará un servicio personalizado de acuerdo a la necesidad de cada estudiante.

⁴⁰ <http://webusable.com/coloursMean.htm>

5.5.3 Precio

El precio del servicio está dado por los costos fijos, el precio de la competencia y la investigación de mercado realizada.

La estrategia de penetración en el mercado es posicionarse como un servicio de excelente calidad, y educación personalizada; la investigación de mercados arrojó que la mayoría de los posibles clientes estarían dispuestos a pagar entre \$70 y \$80 dólares mensuales por un curso completo de modelaje, y adicionalmente mencionaron que estarían dispuestos a pagar un precio mayor si los cursos cumplían con las expectativas deseadas.

El servicio de la academia de modelaje, es un servicio suntuario que es demandado para, además de incursionar en el mundo del modelaje, mejorar el aspecto personal y modales, tal como la forma de caminar, de vestirse y de comportarse, y en virtud que el mercado objetivo son los jóvenes de nivel social medio y medio alto se determinará un precio acorde a la competencia directa e investigación de mercado realizada.

5.5.4 Distribución

5.5.4.1 Estrategia de la distribución

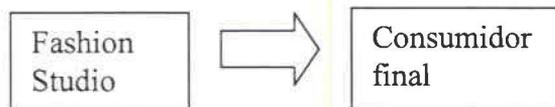
La academia estará ubicada en un sector estratégico, de alto tráfico vehicular, con parqueaderos, y un logotipo distintivo.

Tendrá espacios amplios, con varias pasarelas en diferentes formas para practicar los diferentes estilos que existen del modelaje, aulas con pizarrones de tiza líquida, con varios pupitres y mesas para las clases de etiqueta y protocolo, nutrición y maquillaje. Dispondrá de estacionamientos para la comodidad de los alumnos.

Fashion Studio estará ubicada al norte de la ciudad de Quito, entre las avenidas Shyris, Amazonas, alrededores del parque de la Carolina o el sector de El Batán, una zona de un gran desarrollo comercial

5.5.4.2 Características de la distribución

La distribución del servicio de la academia de modelaje será directa, lo que ayudará a conocer las exigencias y satisfacción de los clientes.



Elaborado por: La autora

Gráfico 5.2

5.5.5 Publicidad

La publicidad se realizará transmitiendo mensajes claros y convincentes sobre los servicios y beneficios que ofrecerá la academia de modelaje.

El manejo de la publicidad del servicio se lo hará de la siguiente manera:

- Se realizará un evento de inauguración en el local, se invitará a prensa escrita y televisiva de los principales programas de farándula. También se invitará a amistades del mundo del modelaje y a posibles clientes potenciales.
- Se promocionará el servicio en medios de comunicación como las revistas Xona.ec,y radio.
- Durante los cuatro primeros meses se realizará campañas visitando colegios y universidades, por parte de modelos, difundiendo las ventajas del modelaje en el mundo actual. Existirán precios promocionales
- Se distribuirá información de la empresa en salones de belleza reconocidos y boutiques.
- El local contará un panel grande y luminoso que llame la atención de los posibles clientes
- Se elaborarán volantes y afiches para promocionar a la empresa
- Se regalarán esferos con la publicidad de la empresa, en colegios y universidades

- La empresa publicará un anuncio pequeño en las páginas amarillas
- Se contará con una página web que servirá para dar información de la empresa, responder preguntas de los clientes y recibir sugerencias.

5.6 Presupuesto de marketing

El presupuesto de marketing estará asignado de la siguiente manera, tal como se muestra en la tabla:

Rubro	Cantidad	Precio Unitario	Total
Evento inauguración	1	\$655	\$655
Prensa escrita	24	\$140	\$3360
Radio	48	\$45	\$2160
Panel luminoso	1	\$1055	\$1055
Volantes, afiches publicitarios y tarjetas de presentación	6000	\$0,05	\$300
Esferográficos mecánicos	600	\$0,35	\$210
Anuncio páginas amarillas	1	\$200	\$200
Página web	1	\$700	\$700
Total			\$8640

Elaborado por: La autora

Tabla 5.1

- El evento de inauguración tendrá un costo aproximado de \$655⁴¹
- Una publicación en La Familia del Diario el Comercio y Xona.ec tiene un costo aproximado de \$140, se realizarán 30 publicaciones anuales. El gasto aproximado será de \$4200
- El gasto presupuestado para radio será de \$2.160, 48 comerciales en radio, el costo es de \$200 y \$45 cada uno respectivamente.
- El gasto para paneles luminoso es de \$1,055

⁴¹ Daniela Villacís, experta en organización de eventos

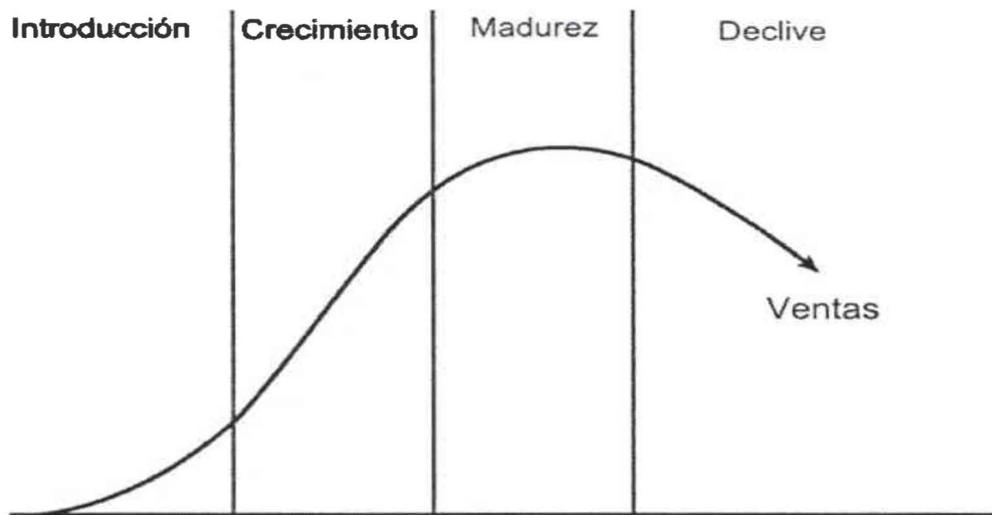
- El costo de volantes, afiches publicitarios y tarjetas de presentación es de \$300, se pretende imprimir 6000 unidades
- Esferográficos mecánicos 600 unidades a \$0.35 cada uno, es un total de \$210
- Un anuncio pequeño en las páginas amarillas es de aproximadamente \$200.
- Página web \$700

Promoción

La empresa realizará incentivos a corto plazo con el fin de incentivar a los clientes a ingresar a la academia de modelaje.

- Se darán descuentos cuando ingresen hermanos al mismo curso de modelaje
- Se publicará en la página web a los mejores modelos
- Se entregarán regalos publicitarios en colegios y universidades.
- Se realizarán desfiles promocionando a los modelos

5.7 Marketing Táctico por etapa del ciclo de vida del servicio.



Elaborado por: La autora

Gráfico 5.3

	Introducción	Crecimiento	Madurez
Producto	Al inicio se ingresará al mercado con 8 cursos de modelaje. El objetivo es siempre tener poca gente por curso, que el servicio sea mas personalizado para poder tener control en la calidad de clases y alumnos que se gradúan en la academia.	Este es el ciclo en la que más innovación debe existir para atraer nuevos clientes tanto para los cursos como diseñadores y empresas publicitarias que se puedan interesar en nuestros modelos, por lo que se aumentará el número de cursos y técnicas.	Una de las características de la empresa es brindar un servicio personalizado e innovador por lo que se incrementará el número de cursos, se contratará mas profesores profesionales en el mundo del modelaje.
Precio	El precio de introducción es un precio que va acorde al de la competencia un poco mas alto tal vez; no existe mucha diferencia ya que un precio muy alto podría hacer que los posibles clientes se inclinen por ir a la competencia y no contratar nuestro servicio	Se incrementará el precio de los cursos para cubrir los gastos y costos que conlleva la aparición de nuevos clientes, se podrá con esto financiar la investigación de nuevas técnicas del modelaje en el exterior y el incremento de empleados, logrando mantener un excelente nivel de calidad	En esta etapa se mantendrá el precio ya que es muy probable que aparezcan nuevos competidores o que las agencias y academias de modelaje ofrezcan nuestros mismos servicios
Plaza	La agencia y academia de modelaje estará ubicada en un sector céntrico, cerca de universidades y colegios y contará con paqueaderos para que sea fácil el acceso al servicio	Se abrirán dos locales más para que los jóvenes tengan varias opciones de ingresar a los cursos sin tener que trasladarse mucho. También se abriran locales en otras ciudades del país	Se contarán con locales en las principales ciudades del país.
Promoción	Al principio la publicidad será agresiva, entregando volantes, folletos publicidad en los principales medios de comunicación. También se realizaran campañas en universidades y colegios	La publicidad se orientará a enfatizar los beneficios de ingresar a una academia de modelaje. Se conservará el mismo nivel de publicidad	La publicidad seguirá orientada a enfatizar las ventajas y beneficios de ingresar a una academia y agencia de modelaje

5.8 Proyección de ventas

Para la proyección de ventas se tomo en cuenta los siguientes aspectos:

- La población objetivo: de clase media alta y alta de la ciudad de Quito, de 10 a 29 años de edad, es decir el 37% de 724569, es decir 268090,53 personas⁴²⁴³
- El servicio que ofrece Fashion Studio tuvo una aceptación de 92% de las personas encuestadas.
- El sector otros servicios tiene un crecimiento promedio del 5%, durante los últimos 5 años.

⁴² Censo de Población y Vivienda; INEC

⁴³ Negocios y estrategias

ESCENARIO ESPERADO Capacidad 85%
Crecimiento 1,04

AÑO	PAQUETE 1			PAQUETE 2			PAQUETE 3			TOTAL Nº DE CURSOS	TOTAL DÓLARES
	PRECIO	CANTIDAD	TOTAL	PRECIO	CANTIDAD	TOTAL	PRECIO	CANTIDAD	TOTAL		
AÑO 1	270	204	55.080	273	102	27.846	273	68	18.564	374	101.490
AÑO 2	270	212	57.283	273	106	28.960	273	71	19.307	389	105.550
AÑO 3	270	221	59.575	273	110	30.118	273	74	20.079	405	109.772
AÑO 4	270	229	61.958	273	115	31.323	273	76	20.882	421	114.162
AÑO 5	270	239	64.436	273	119	32.576	273	80	21.717	438	118.729

Elaborado por: La autora

Tabla 5.2

ESCENARIO OPTIMISTA Capacidad 90%
Crecimiento 1,06

AÑO	PAQUETE 1			PAQUETE 2			PAQUETE 3			TOTAL Nº DE CURSOS	TOTAL DÓLARES
	PRECIO	CANTIDAD	TOTAL	PRECIO	CANTIDAD	TOTAL	PRECIO	CANTIDAD	TOTAL		
AÑO 1	270	216	58.320	273	108	29.484	273	72	19.656	396	107.460
AÑO 2	270	229	61.819	273	114	31.253	273	76	20.835	420	113.908
AÑO 3	270	243	65.528	273	121	33.128	273	81	22.085	445	120.742
AÑO 4	270	257	69.460	273	129	35.116	273	86	23.411	472	127.987
AÑO 5	270	273	73.628	273	136	37.223	273	91	24.815	500	135.666

Elaborado por: La autora

Tabla 5.3

ESCENARIO PESIMISTA Capacidad 80%
Crecimiento 1,02

AÑO	PAQUETE 1			PAQUETE 2			PAQUETE 3			TOTAL Nº DE CURSOS	TOTAL DÓLARES
	PRECIO	CANTIDAD	TOTAL	PRECIO	CANTIDAD	TOTAL	PRECIO	CANTIDAD	TOTAL		
AÑO 1	270	192	51.840	273	96	26.208	273	64	17.472	352	95.520
AÑO 2	270	196	52.877	273	98	26.732	273	65	17.821	359	97.430
AÑO 3	270	200	53.934	273	100	27.267	273	67	18.178	366	99.379
AÑO 4	270	204	55.013	273	102	27.812	273	68	18.541	374	101.367
AÑO 5	270	208	56.113	273	104	28.368	273	69	18.912	381	103.394

Elaborado por: La autora

Tabla 5.4

CAPITULO VI

ANALISIS FINANCIERO

6.1 Supuestos Financieros

El proyecto “Academia de modelaje” contempla los siguientes supuestos:

- Se instalará el local en la ciudad de Quito, desde el cual se impartirán las clases a los alumnos
- Se evaluará al proyecto en un período de 5 años, ya que el negocio pretende satisfacer la temporalidad.
- El proyecto consta de 3 escenarios: optimista, esperado y pesimista. Los escenarios varían en función de la cantidad de cursos a vender cada año, tomando en cuenta las adecuaciones del local.

Escenarios de Ventas

VENTAS		
Incremento de Ventas Anual	5,00%	Variación
Escenario Esperado	85,00%	
Escenario Optimista	90,00%	5,00%
Escenario pesimista	80,00%	-5,00%

Elaborado por: La autora

Tabla 6.1

- El Impuesto a la Renta es el 25% y la Participación de Trabajadores es el 15%, lo que da un total de 36,25%

- La empresa tendrá tres accionistas, los cuales tendrán una participación del 33,33% cada uno
- La depreciación de activos se lo hará por el método de línea recta, de acuerdo a lo establecido por la Administración Tributaria.
- El capital de trabajo que requiere la empresa corresponde a dos meses de arriendo, nómina, útiles de oficina, materiales de limpieza y servicios básicos
- Los sueldos se incrementarán un 5% cada año.
- El proyecto con sus dos posibilidades de ejecución, apalancado y no apalancado, fue planteado bajo los escenarios: optimista, pesimista, y normal. Los mismos que se tomaron en cuenta para la realización de la Proyección de Ventas, Flujos de Efectivo, Estado de Resultados, Balances Generales, e Índices Financieros.
- Se contemplaran dos alternativas para la ejecución del proyecto:
 - Sin apalancamiento: 100% del capital propio, distribuido de la siguiente manera:

Socios	Porcentaje
Accionista 1	33,33%
Accionista 2	33,33%
Accionista 3	33,33%

Elaborado por: La autora

Tabla 6.2

- Con apalancamiento: 60% del capital propio y 40% financiado con un préstamo.

FUENTE	\$	%
Capital propio	\$ 12.558,05	60%
Crédito bancario	\$ 8.372,04	40%
Total	\$ 20.930,09	100%

Elaborado por: La autora

Tabla 6.3

- El capital de trabajo que requiere la empresa corresponde a 3 meses de operaciones.
- El precio de venta del producto está determinado en base al estudio de mercado y estrategias de marketing.

Se consideran valores constantes al 2008

6.2 Evaluación financiera

Mediante los distintos instrumentos analizar si los flujos de caja proyectados permiten al inversionista obtener la rentabilidad esperada y recuperar la inversión en los diferentes escenarios: normal, optimista y pesimista con apalancamiento financiero y sin apalancamiento financiero.

Los resultados de los flujos de efectivo proyectan los siguientes resultados:

PROYECTO NO APALANCADO		
Escenario	VAN	TIR
Esperado	\$ 15.201,83	66,49%
Optimista	\$ 29.912,78	93,28%
Pesimista	\$ 1.217,70	34,89%

Elaborado por: La autora Tabla 6.4

PROYECTO APALANCADO		
Escenario	VAN	TIR
Esperado	\$ 15.980,04	97,52%
Optimista	\$ 30.690,99	137,53%
Pesimista	\$ 1.995,91	50,52%

Elaborado por: La autora Tabla 6.5

El punto de equilibrio es aquel en el cual el número de cursos vendidos son suficientes para cubrir los costos fijos de la empresa. Los números de cursos necesarios para alcanzar el punto de equilibrio son menores a los proyectados en cualquiera de los escenarios.

El proyecto es bastante rentable y atractivo.

CAPÍTULO VII

PLAN DE CONTIGENCIA

7.1. Introducción

En el desarrollo de un nuevo negocio, se debe prever situaciones endógenas y exógenas que puedan afectar al mismo. Es por esto que es necesario elaborar un plan de contingencia en el cual se planteen estrategias y soluciones a posibles imprevistos.

En este capítulo, se expondrán diferentes incidentes con las respectivas decisiones que la empresa tomará.

7.2 Problema 1

Existe la posibilidad de que aparezcan nuevos competidores en el mercado que puedan aprovechar las nuevas tendencias del mundo actual y de los jóvenes de querer verse, sentirse y actuar de una forma adecuada.

Plan de contingencia.

- El lanzamiento de la academia de modelaje debe ser impactante para que llame la atención de los jóvenes que desean ingresar al mundo del modelaje.
- Realizar intensas campañas publicitarias, incrementar las visitas a universidades y colegios con la finalidad de dar a conocer la academia de modelaje.
- Realizar promociones para atraer a nuevos clientes, precios especiales por temporadas

- Innovar constantemente con las nuevas tendencias del mundo del modelaje.
- Alianzas estratégicas con salas de cines, clubes privados, teatros, centros comerciales, municipios y eventualmente con la Casa de la Cultura por sus escenarios

7.3 Problema 2

Ambiente organizacional inadecuado, ya que puede ser probable que los miembros de la empresa piensen y actúen de manera distinta; expresando sus diferencias de forma incorrecta, que no se sientan comprometidos con la empresa ni contentos con sus actividades

Plan de Contingencia:

- Realizar reuniones sociales en las que los trabajadores puedan integrarse para que lleguen a conocerse en el plano personal
- Crear un buen ambiente de comunicación entre los directivos y el personal de la empresa.
- Realizar reuniones mensuales en las que se tomen en cuenta las opiniones, sugerencias y quejas de todos los empleados.
- Mantener un buen nivel de incentivos y constantes capacitaciones.
- Asistir con todo el personal a eventos de motivación.

7.4 Problema 3

Las ventas pronosticadas no lleguen a ser cumplidas o estar por debajo el punto de equilibrio.

Plan de Contingencia:

- Realizar promociones que atraigan a los jóvenes
- Realizar convenios con peluquerías y centros de estética en donde se pueda promocionar la academia de modelaje
- Incluir nuevos servicios que llamen la atención de los jóvenes
- Conseguir convenios con los programas televisivos relacionados con la farándula.
- Reformular el costo del servicio, disminuyendo las utilidades temporalmente a fin de ganar competitividad y captar mayor número de clientes.

7.5 Problema 4

La estacionalidad, es decir que los jóvenes solo les interese asistir a los cursos en épocas de vacaciones.

Plan de contingencia

- Implementar promociones para atraer a los alumnos en época de colegio y universidad y no solo en vacaciones con facilidades luego de las horas de clases y fines de semana
- El local debe estar ubicado en un sitio central donde sea fácil llegar a los estudiantes

7.6 Problema 5

En época de crisis solo se vea al servicio de academia de modelaje como un servicio innecesario y suntuario.

Plan de Contingencia

- Publicitar a la academia de modelaje como un servicio necesario para el mundo actual
- Hacer publicidad en colegios y universidades con gente reconocida en el mundo del modelaje ecuatoriano

CONCLUSIONES

- El sector servicios ha crecido en promedio del 5% en los últimos cinco años, siendo este uno de los sectores que genera mayor cantidad de empleo.
- El servicio que ofrece Fashion Studio está dirigido a un segmento de clase media alta y alta, que buscan verse, comportarse y actuar de una mejor manera ante los demás.
- Se considera un servicio apropiado para ayudar al autoestima de las personas, perder el miedo a hablar en público, darse a conocer en el medio y servir para comerciales y desfiles de diseñadores
- La manufactura, dentro de la que se incluye la producción de textiles elaborados, luego del proceso de dolarización, se incrementó notablemente de acuerdo a las estimaciones del Banco Central, el crecimiento de la industria de prendas de vestir fue del 6.7%, lo que significa una gran oportunidad para incursionar en la difusión de las prendas de moda a través de la oferta de servicios de modelaje.
- La persuasión que reciben los jóvenes a través de los medios de comunicación, sobre el significado y la importancia de la imagen personal, la estética y la apariencia, es un factor determinante para despertar el interés en las academias de modelaje, lo cual facilita seducir a ese segmento de la población para que incursionen en el mundo de las pasarelas.
- La motivación de los adolescentes y jóvenes por mejorar su autoestima, obtener reconocimiento público y popularidad es muy alto, lo que

proporciona mayor facilidad para lograr su decisión de ingresar a una academia de modelaje de calidad.

- Los y las modelos de prestigio, reciben muy buenas remuneraciones por sus presentaciones, pero en el país esos ingresos aún no son constantes ni estables, sin embargo la percepción de los jóvenes es que el modelaje constituye una plataforma para incursionar en el mundo de la televisión y/o actuación, por lo que esa estimulación permite ser aprovechada para sugerirlos a que se inscriban en una academia de modelaje que cubra sus expectativas, como la que se ofrecerá con la implementación de este proyecto.
- Los desfiles de moda son espectáculos en vivo, que cada vez concentran la atracción de mayor número de personas, ya que están relacionados con la industria textil, televisión, comercialización de prendas exclusivas, cosméticos, joyas, accesorios de vestimentas y periodismo, lo cual abre las puertas para el crecimiento de las academias de modelos.
- Existen pocas instituciones que ofrecen con solvencia y seriedad la oportunidad para que los jóvenes se capaciten en el área del modelaje, lo que constituye una excelente circunstancia para proyectar una academia de modelaje, que en forma profesional aproveche las aptitudes y talentos de la juventud ecuatoriana en ese mercado.
- En el país existe la materia prima textil y también los procesos de creación de prendas de vestir y está ya en franco desarrollo la elaboración y diseño de prendas exclusivas y de moda, lo que establece un excelente punto de

partida para la difusión a través de una academia de modelos como la que se creará con este proyecto.

- La mayoría de la población en el Ecuador, satisface sus necesidades de vestido con ropa de bajo costo y calidad, por lo que el modelaje de ropa exclusiva, con diseños particulares y de buena calidad, está dirigido a la ciudadanía de economía media, media alta y alta.
- El incremento de los aranceles a la importación de ropa, decretado por el Gobierno actual, incentivará la producción nacional para mejorar la calidad y diseño de las prendas de vestir, por lo que se requerirá de la promoción adecuada y oportuna para difundir los atributos de las creaciones ecuatorianas, lo que indudablemente dinamizará la actividad del modelaje a través de profesionales capacitados, como los que se pretende formar en la academia de modelos propuesta.
- Dentro de las oportunidades de desarrollo de la moda en el Ecuador y su expresión en las pasarelas, existe un nicho de mercado aún muy poco explotado y es el relativo a los diseños con esquemas de culturas ancestrales o ropa étnica como se la conoce generalmente, lo que facilitará el progreso del modelaje en ese tema y particularmente en la ciudad de Quito y la región sierra.
- La academia de modelaje Fashion Studio, deberá crear y consolidar nexos con la industria de la confección y sus diseñadores, ya que de ese aspecto dependerá en buena parte del éxito del proyecto.
- El nivel de rivalidad para este proyecto es bajo en la actualidad, porque no se vislumbra expectativas de nuevos competidores en el corto plazo, porque

existe una demanda interna insatisfecha y porque la mas prestigiosa academia de modelos del Ecuador tiene su matriz en la ciudad de Guayaquil y Fashion Studio está direccionado para iniciar sus actividades en la ciudad de Quito, para luego expandirse hacia el resto del país; lo que forma en una excelente oportunidad de emprendimiento y desarrollo.

- La demanda insatisfecha de modelos profesionales ha hecho que los diseñadores de modas de la industria textil e importadores, recurran a los servicios de modelos de nacionalidad colombiana, lo cual garantiza que al existir una excelente academia de modelaje en el Ecuador, como la que se pretende crear con Fashion Studio, tenga éxito si se trabaja con profesionalismo y alta calidad.
- La percepción de los jóvenes sobre el modelaje, no es fundamentalmente como un medio de sustento a largo plazo, sin embargo existe gran interés por las expectativas de mejorar su imagen personal, conseguir popularidad, incursionar en otras áreas relacionadas y mejorar su desenvolvimiento en público, lo cual influye de manera importante para que se interesen en gran proporción para ingresar a una academia que llene sus expectativas de calidad, seriedad y profesionalismo.
- Existe el criterio generalizado en los jóvenes que las academias de modelaje existentes en la ciudad de Quito, son poco profesionales y de baja calidad y que si existiera una de muy buen nivel, estarían dispuestos a ingresar, lo que permite afirmar que existe una demanda insatisfecha, lista para ser aprovechada.

- Como la academia de modelaje está dirigida a los niños y adolescentes desde 10 a 29 años, pertenecientes a las clases socio económicas media, media – alta y alta, ellos han determinado categóricamente la ubicación del local debe ser en los alrededores del centro comercial y bancario de la ciudad de Quito y que debe brindar seguridad y poseer facilidades de estacionamiento, lo cual restringe la probable localización a sectores exclusivos de la ciudad.
- El precio que los jóvenes estarían dispuestos a pagar por recibir capacitación en una academia de modelaje de muy buena calidad, no es ningún impedimento, porque consideran que el beneficio recibido por el mejoramiento de su imagen personal, las opciones de popularidad, los conocimientos y aplicación de etiqueta y protocolo en reuniones sociales y adicionalmente la oportunidad de obtener ingresos económicos por su actividad, son suficientes para decidirse a ingresar a la academia; estos factores también reafirman el conglomerado social al cual está dirigido el servicio y por lo tanto, también facilita la consecución de clientes.
- Al cumplir los requisitos de buena calidad, seriedad, profesionalismo, buena ubicación, facilidades complementarias, práctica de valores éticos y morales, garantizan que el proyecto Fashion Studio, se convertirá en la academia de modelos de preferencia de los jóvenes y de los diseñadores de moda.
- La oportunidad de ser la mejor academia de modelos de la ciudad de Quito, le permite proyectarse al resto del país e internacionalmente; adicionalmente la actualización constante de los profesores en nuevas

técnicas y el trabajo armónico y en equipo de directivos instructores y administrativos, facilita tener un crecimiento sostenible a largo plazo.

RECOMENDACIONES

- Aprovechar el crecimiento, tanto en el país como en el exterior, de la industria textil y de la ropa de diseños exclusivos, para emprender en la academia de modelaje.
- Valerse de la motivación que tienen los niños, adolescentes y jóvenes para mejorar su imagen, para adquirir y poner en práctica los conocimientos de etiqueta y protocolo, para obtener popularidad y para conseguir buenos réditos económicos por su desempeño en las pasarelas, a fin de ofrecerles un servicio de academia de modelaje de gran calidad que llene sus expectativas.
- Aprovechar el incentivo que se ha producido en los jóvenes a través de los medios televisivos, radiales, revistas, periódicos e internet, para ofrecerles una alternativa de calidad con la creación de la academia de modelaje Fashion Studio.
- Aprovechar el incentivo que tienen los productores textiles y diseñadores de moda para promocionar sus productos a través de los desfiles de modas, para que, mediante la implementación de este proyecto, poder ofrecerles una agencia de modelaje profesional, con modelos ecuatorianos y ecuatorianas y de gran profesionalismo y de altísima calidad.
- Emprender el proyecto de la academia de modelaje Fashion Studio, lo antes posible, a fin de cubrir la demanda insatisfecha y también

posicionarse brevemente en el mercado, dada la incipiente competencia que aun existe.

- Implementar el proyecto de Fashion Studio, incluida la alternativa de modelaje de ropa con diseños de culturas ancestrales ecuatorianas, o étnicas como se los conoce a esos esquemas, a fin de cubrir un aspecto poco explotado en el país.
- Aprovechar la percepción que tienen los adolescentes y jóvenes quiteños, que las academias de modelaje existentes en la ciudad son de baja calidad, a fin de que, con la implementación del proyecto Fashion Studio, lograr satisfacer sus requerimientos, al contar con una alternativa de excelente categoría.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Galindo Edwin, Estadística para la Administración y la Ingeniería, Gráficas Mediavilla Hnos., 1999
- Michael Porter, La ventaja competitiva de las naciones, editorial P&J, primera edición, 1990
- Ross S, Westerfield R, Jaffe J, Finanzas Corporativas, Ed. Mc Graw Hill, 2000
- Sapag Chain Nassir, Sapag Chain Reinaldo, Preparación y evaluación de proyectos, McGraw-Hill, cuarta edición, 2003
- Orozco, Artur Investigación de Mercados, concepto y Práctica. Colombia: Editorial Norma, 1999
- Stanton, William J, Michael J. Etzel, Bruce J. Walker, Fundamentos de Marketing. México Mc. Graw- Hill, 1996
- Kushell, Jennifer, Sólo para emprendedores, Primera Edición, Editorial Norma S.A., Bogotá, 2001
- David, Fred R, Conceptos de Administración estratégica, Quinta edición, Editorial, Prentice-Hall, 1997
- Malhotra, Narres K, Investigación de Mercados, cuarta Edición, Prentice Hall, 2004

Documentos de internet

- Publicaciones DGE,
<http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000006>, 2009

- La moda made in Ecuador crece,
<http://archivo.eluniverso.com/2007/04/11/0001/9/B2C1EEF5B12D48C8B65AC4E2CD92C6EA.aspx>, 2009
- La inflación, <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/que-es-el-riesgo-pais-180979-180979.html>, 2009
- ¿Qué es el riesgo país?, <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/que-es-el-riesgo-pais-180979-180979.html>, 2009
- Desempleo,
http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo, 2009
- Boletines de prensa,
<http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/ComunicacionMedios/BoletinesPrensa/>, 2009
- Subempleo, <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/subempleo2.html>, 2009
- Paris es madrina del Fashion Week, <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/paris-es-madrina-del-fashion-week-275025-275025.html>, 2009
- El consumo de estar a la moda sube el 5%,
<http://archivo.eluniverso.com/2006/11/04/0001/9/BC423840D9184C9A9E509C9DDFF2DB25.aspx>, 2009
- Las ofertas de modelaje no son siempre seguras,
<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/las-ofertas-de-modelaje-no-siempre-son-seguras-227146-227146.html>, 2009
- Fashion, <http://www.elle.es/fashion>, 2009
- El significado de los colores, <http://webusable.com/coloursMean.htm>, 2009
- La moda, www.leboutiqueleboutique.com

Artículo de un periódico

PACHANO, Abelardo, Recesión y desempleo, El Comercio, Cuaderno 1, 24 de Julio de 2009

Instituciones

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
- Banco Central del Ecuador
- Servicio de Rentas Internas
- Estrategias y Negocios

Publicaciones:

- Diario El Comercio
- Diario El Hoy
- Revista Lideres
- Revista Gestión
- Revista Ekos
- Revista Diners
- Boletín mensual del Banco Central del Ecuador

ANEXO 1

GRUPOS DE ENFOQUE

Tema: Servicio de agencia y academia de modelaje.

Observar y analizar las reacciones, el comportamiento, actitudes y opiniones sobre el servicio de los entrevistados.

Papel del moderador:

1. Presentación:

Buenas Noches mi nombre es Andrea Palacios, estoy realizando este grupo focal para mi trabajo de Tesis y necesito su colaboración. Les agradezco por su presencia y espero disfruten de esta reunión.

Les voy a pedir de favor que apaguen sus celulares y les voy a pedir permiso para ser grabados durante la reunión, ésta filmación se utilizará solo para fines académicos.

En los próximos 4 minutos daremos nuestros nombres de manera de conocernos y poder entrar en confianza

2. Introducción al Sector y la Industria de servicios, agencia y academia de modelaje

3. Se comienza con la conversación y preguntas a los integrantes

4. Se presenta la idea del negocio

5. Preguntar opiniones y sugerencias sobre la agencia y academia de modelaje.

Preguntas:

¿Qué actividades extracurriculares le gusta o gustaría realizar?

¿Le gusta el modelaje?

¿Le gusta verse bien?

¿Le gustaría actuar correctamente en público?

¿Qué opina de los modelos en Quito?

¿Conoce academias y agencias de modelaje?

¿Qué opina de las agencias y academias de modelaje que conoce?

¿Cuáles son las características que tomaría en cuenta al momento de elegir una agencia y academia de modelaje?

¿Qué características le gustaría encontrar en las agencias y academias de modelaje existentes?

¿Le gustaría que le ayuden a aprender nutrición, formas de maquillarse y actuación ante las cámaras?

¿Le gustaría asistir a una academia ya agencia de modelaje que le ayude con su comportamiento en sociedad?

¿Le gustaría asistir a eventos de modelaje?

¿Le gustaría asistir a una agencia y academia de modelaje donde incluyan a todos los alumnos para eventos?

¿Como les gustaría que sea el espacio físico de las aulas?

¿Cuáles son las principales características que buscaría en una agencia y academia de modelaje?

Entrevistas a expertos

Buenas tardes, mi nombre es Andrea Palacios soy estudiante de la Universidad de las Américas y me gustaría hacerle algunas preguntas sobre su negocio para un trabajo de investigación de mercados de mi universidad

1. ¿Cómo surgió la idea de formar el negocio?
2. ¿Cuáles son las principales temporadas de asistencia a la academia?
3. ¿Por qué cree que los jóvenes asisten a cursos de modelaje?
4. ¿Cuál es el perfil de los clientes que ingresan a los cursos de modelaje?
5. ¿Por qué cree que hoy en día existe demanda no solo de mujeres para los cursos de modelaje?
6. ¿Cuál es la edad, sexo y características sociales de los clientes?
7. ¿Cuáles son las vías principales por las que los clientes se enteran de la agencia y academia de modelaje?
8. ¿Cómo está estructurado el personal de la empresa?
9. ¿Con cuántos locales cuenta la empresa?
10. ¿Cómo se maneja la publicidad?
11. ¿Cuáles de las agencias y academias de modelaje existentes en la ciudad son su principal competencia?

ENCUESTA



ENCUESTA

**La información recopilada será utilizada únicamente con fines académicos.
Por favor responda las siguientes preguntas.**

Sexo:FM

Edad: 10 a 14..... 15 a 20 21 a 25 26 a 30....

1. ¿Le parece interesante el mundo del modelaje?

..... Si

..... No

2. ¿Ha asistido alguna vez a una academia de modelaje?

..... Si

..... No

3. ¿Le gustaría conocer más del mundo del modelaje?

..... Si

..... No

4. ¿Le gustaría ingresar a una academia de modelaje en la cual aparte de aprender pasarela, pueda aprender a pararse, sentarse y caminar correctamente y comportarse de una manera adecuada?

..... Si

..... No

5. ¿Cree usted que solo se necesita un aspecto físico atractivo para ser modelo?

..... Si

..... No

6. ¿Conoce alguna academia de modelaje en la ciudad de Quito? Si su respuesta es si, por favor menciónela

..... Si

..... No

Por favor mencione la academia de modelaje si su respuesta anterior fue si

.....

7. ¿Cuál de los siguientes aspectos preferiría que brinde una academia de modelaje?

- Ubicación
- Profesores reconocidos
- Limpieza
- Oportunidad para ser tomado en cuenta
- Precio
- Aprender aparte de pasarela, etiqueta y protocolo, maquillaje, nutrición y actuación

8.- ¿Por qué medio le gustaría recibir información sobre los cursos de la academia de modelaje?

- Anuncio en prensa o en revistas
- Radio
- Televisión
- Vayas
- Folletos
- Internet

9. ¿Hasta cuanto estaría dispuesto a pagar por un curso completo de modelaje (duración un semestre)?

- \$70 – 80
- \$81 – 91
- \$92 – 102
- \$Más de \$102

10.- ¿En que horarios preferiría asistir a los cursos de modelaje?

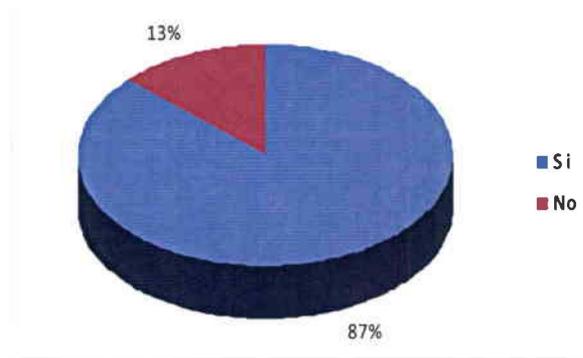
- En las mañanas
- En las tardes
- En las noches

11. ¿Le gustaría asistir preferentemente los fines de semana o entre semana?

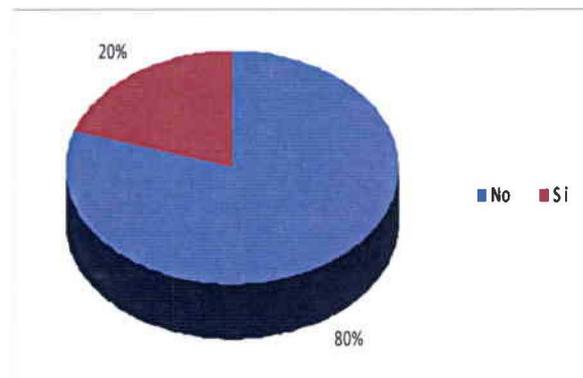
- Entre semana
- Fines de semana

RESULTADOS ENCUESTAS

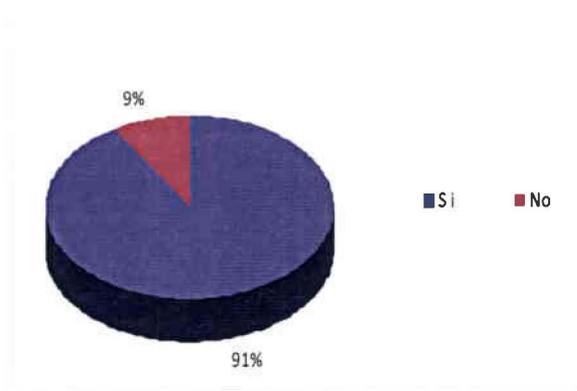
1. ¿Le parece interesante el mundo del modelaje?



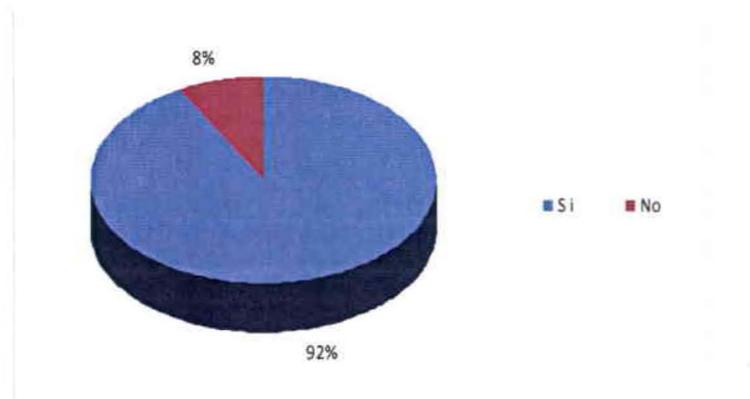
2. ¿Ha asistido alguna vez a una academia de modelaje?



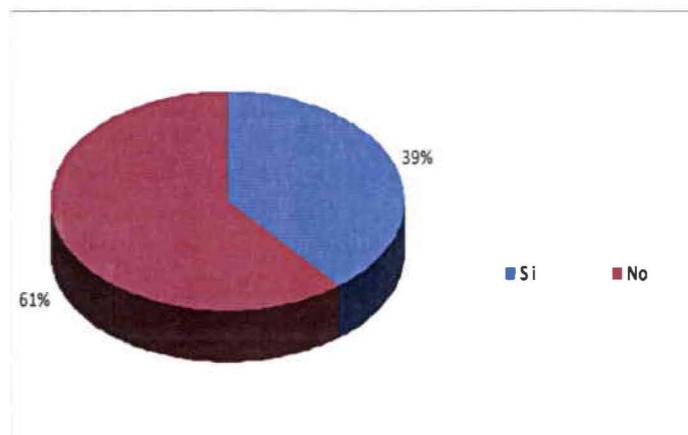
3. ¿Le gustaría conocer mas del mundo del modelaje?



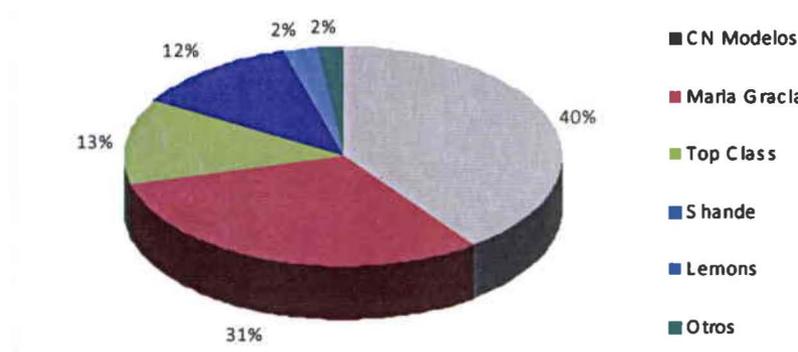
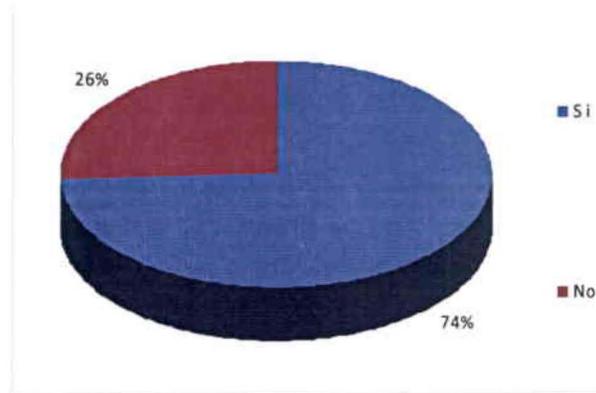
4. **¿Le gustaría ingresar a una academia de modelaje en la cual aparte de aprender pasarela, pueda aprender a pararse, sentarse y caminar correctamente y comportarse de una manera adecuada?**



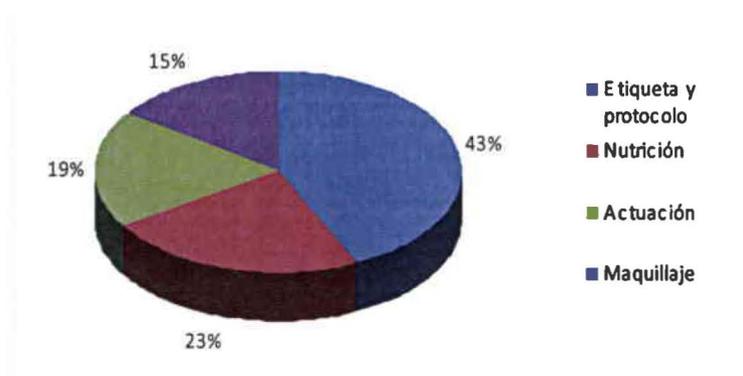
5. **¿Cree usted que solo se necesita un aspecto físico atractivo para ser modelo?**



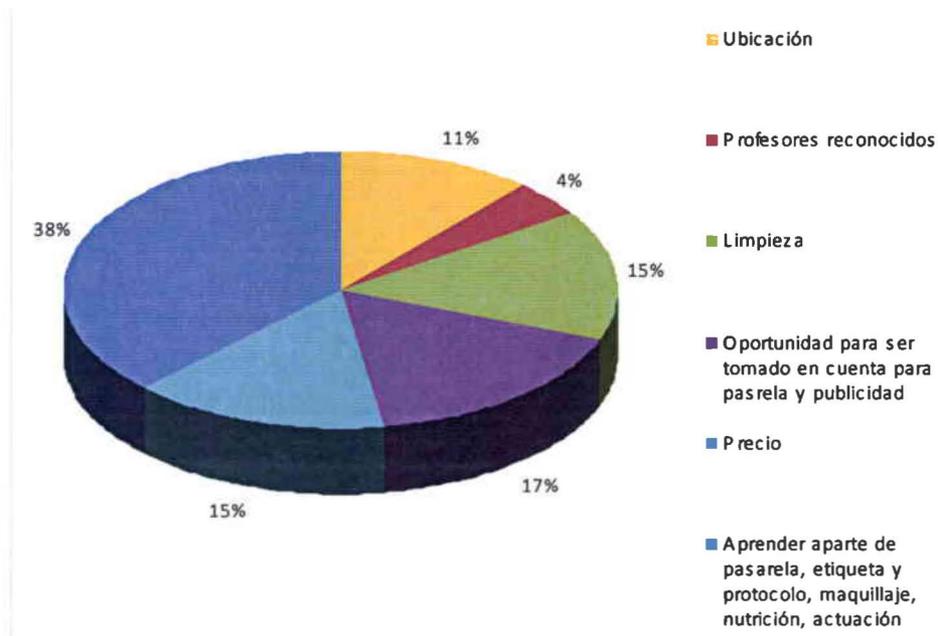
6. ¿Conoce alguna academia de modelaje en la ciudad de Quito? Si su respuesta es si, por favor menciónela



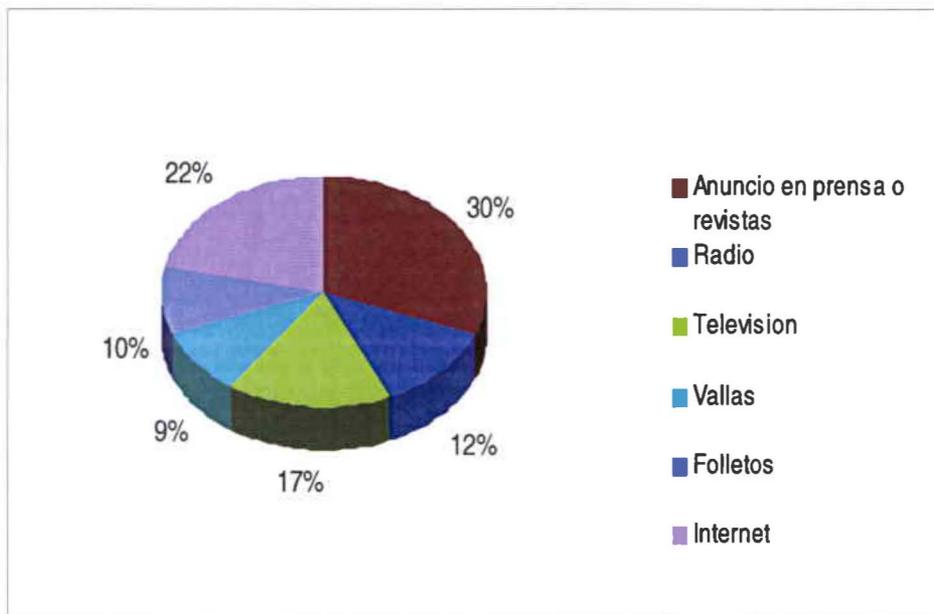
7. ¿Cuál de los siguientes aspectos preferiría que brinde una academia de modelaje?



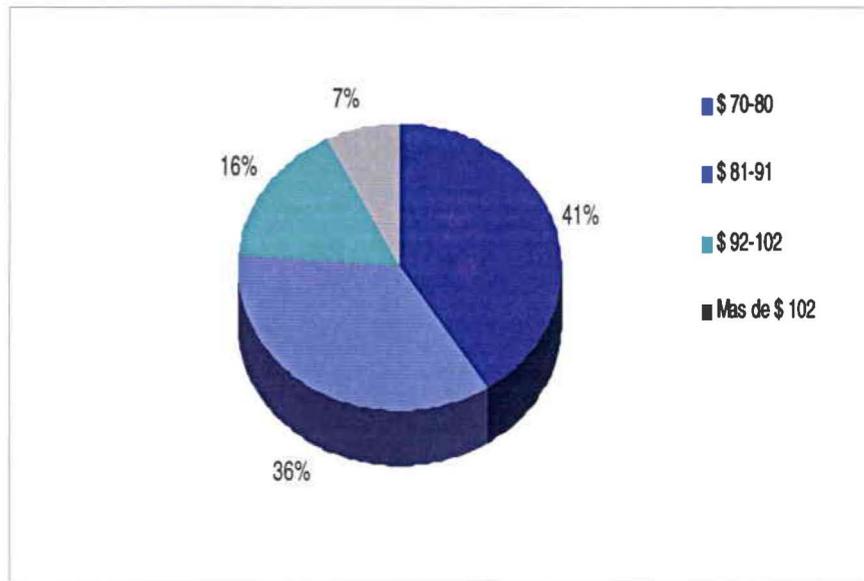
8. ¿Cuál de los siguientes aspectos le atraen mas de una academia de modelaje?



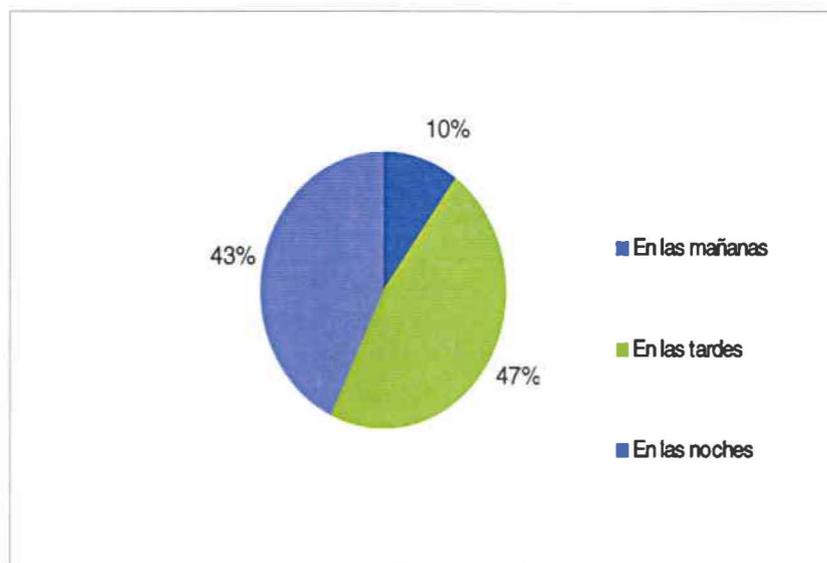
9. ¿Por qué medio le gustaría recibir información sobre los cursos de la academia de modelaje?



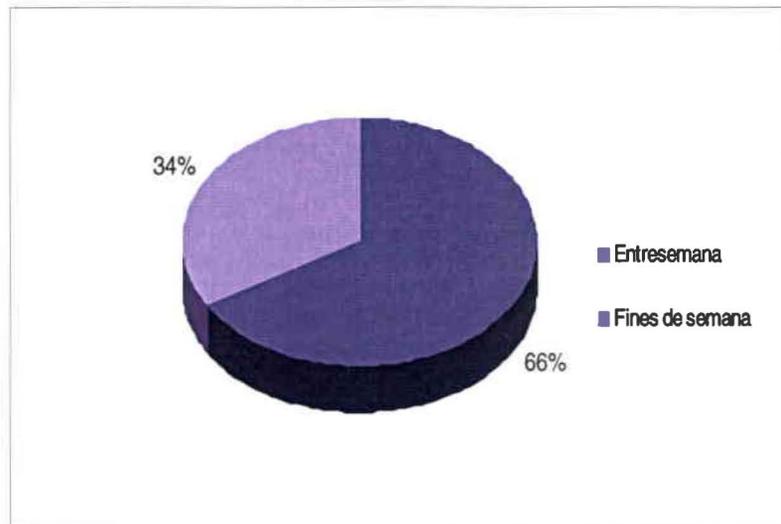
10. ¿Hasta cuanto estaría dispuesto a pagar por un curso completo de modelaje (duración un semestre)?



11. ¿En que horarios preferiría asistir a los cursos de modelaje?



11. ¿Le gustaría asistir preferentemente los fines de semana o entre semana?



ANEXO 2

C1
INVERSIONES

ACTIVOS FIJOS

MUEBLES Y ENSERES			
DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	VALOR
MESAS DE TRABAJO	\$150,00	2	\$300,00
SILLAS GIRATORIAS	\$38,24	2	\$76,48
TELÉFONO	\$30,00	2	\$60,00
JUEGO DE SALA	\$600,00	1	\$600,00
PUPITRES PARA ALUMNOS	\$40,00	40	\$1.600,00
PASARELA	\$300,00	1	\$300,00
ESPEJOS	\$250,00	1	\$250,00
LOCKERS	\$577,92	2	\$1.155,84
TOTAL			\$4.342,32

EQUIPOS DE COMPUTACION			
DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	VALOR
COMPUTADORA	\$629,00	2	\$1.258,00
IMPRESORA, COPIADORA, FAX	\$259,77	1	\$259,77
TOTAL			\$1.517,77

Total activos fijos **\$5.860,09**

ACTIVOS INTANGIBLES

GASTOS PREOPERACIONALES

ADECUACION DEL LOCAL			
DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO (m2)	CANTIDAD	TOTAL
ADECUACION DEL LOCAL	\$7.000,00	1	\$7.000,00
Ver anexo 3			
TOTAL			\$7.000,00

WEB SITE			
DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	VALOR
HOSTING (1° AÑO)	\$50,00	1	\$50,00
DISENO DE LA PAGINA WEB	\$700,00	1	\$700,00
MANTENIMIENTO (1 AÑO)	\$480,00	1	\$480,00
TOTAL			\$1.230,00

CONSTITUCION DE LA EMPRESA			
DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	VALOR
CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	\$1.500,00	1	\$1.500,00
TOTAL			\$1.500,00

Total activos intangibles **\$9.730,00**

CAPITAL DE TRABAJO

CAPITAL DE TRABAJO			
DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	VALOR
Arriendo	800,00	2,00	1.600,00
Nómina	1.620,00	2,00	3.240,00
Utiles de oficina	50,00	2,00	100,00
Materiales de limpieza	100,00	2,00	200,00
Servicios básicos	100,00	2,00	200,00
TOTAL			\$5.340,00

*la cantidad corresponde al pago de 2 meses de los rubros indicados.

*En la nómina se incluye solo el pago de la parte administrativa

TOTAL INVERSIONES

RUBRO	VALOR
ACTIVOS FIJOS	\$5.860,09
ACTIVOS INTANGIBLES	\$9.730,00
CAPITAL DE TRABAJO	\$5.340,00
TOTAL INVERSIONES	\$20.930,09

Elaborado: Autora

C2
NÓMINA

SUPUESTOS	
Aporte IESS	9.35%
Décimo cuarto sueldo	200,00
Incremento de sueldos por año	5.00%
Comisión Total	
Aporte Patronal al IESS	12.15%

ROL DE PAGOS								ROL DE PROVISIONES				
AÑO 1								AÑO 1				
CARGO	SBU mensual	Comisión Ventas	Ingreso anual	Aporte personal	Total Ingreso	Impuesto renta	Liquidado a pagar	13° sueldo	14° sueldo	Fondo de reserva	Aporte Patronal	Total Provisiones
Gerente General	1.000,00		12.000,00	1.122,00	10.878,00	195,80	10.682,20	1.000,00	200,00	0,00	1.458,00	2.658,00
Asistente recepcionista	400,00		4.800,00	448,80	4.351,20	0,00	4.351,20	400,00	200,00	0,00	583,20	1.183,20
Limpieza	220,00		2.640,00	246,84	2.393,16	0,00	2.393,16	220,00	200,00	0,00	320,76	740,76
Guardia	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	200,00	0,00	0,00	200,00
Subtotal	1.620,00		19.440,00	1.817,64	17.622,36	195,80	17.426,56	1.620,00	800,00	0,00	2.381,96	4.781,96
Profesora 1	550,00		6.600,00	617,10	5.982,90	0,00	5.982,90	550,00	200,00	0,00	801,90	1.551,90
Profesora 2	550,00		6.600,00	617,10	5.982,90	0,00	5.982,90	550,00	200,00	0,00	801,90	1.551,90
Profesora 3	550,00		6.600,00	617,10	5.982,90	0,00	5.982,90	550,00	200,00	0,00	801,90	1.551,90
Profesora 4	550,00		6.600,00	617,10	5.982,90	0,00	5.982,90	550,00	200,00	0,00	801,90	1.551,90
	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	200,00	0,00	0,00	200,00
Subtotal	2.200,00		26.400,00	2.468,40	23.931,60	0,00	23.931,60	2.200,00	1.000,00	0,00	3.207,60	6.407,60
TOTAL	3.820,00		45.840,00	4.286,04	41.553,96	195,80	41.358,16	3.820,00	1.800,00	0,00	5.569,56	11.189,56
Total a Pagar Anualmente			52.547,72									

Nómina sin Relación Patronal					
Número de personas	honorarios	IVA	Total Mes	Total Anual	
Contador	1,00	300,00	36,00	336,00	4.032,00
TOTAL	56.579,72				
Nómina Administrativa	22.208,52				
Servicios	34.371,20				

ROL DE PAGOS								ROL DE PROVISIONES				
AÑO 2								AÑO 2				
CARGO	SBU mensual	Comisión Ventas	Ingreso anual	Aporte personal	Total Ingreso	Impuesto renta	Liquidado a pagar	13° sueldo	14° sueldo	Fondo de reserva	Aporte Patronal	Total Provisiones
Gerente General	1.050,00		12.600,00	1.178,10	11.421,90	250,19	11.171,71	1.050,00	200,00	951,83	1.530,90	3.732,73
Asistente recepcionista	420,00		5.040,00	471,24	4.568,76	0,00	4.568,76	420,00	200,00	380,73	612,36	1.613,09
Limpieza	231,00		2.772,00	259,18	2.512,82	0,00	2.512,82	231,00	200,00	209,40	336,80	977,20
Guardia	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	200,00	0,00	0,00	200,00
TOTAL	1.701,00		20.412,00	1.908,52	18.503,48	250,19	18.253,29	1.701,00	800,00	1.541,96	2.480,06	6.523,01
Profesora 1	577,50		6.930,00	647,96	6.282,05	0,00	6.282,05	577,50	200,00	523,50	842,00	2.143,00
Profesora 2	577,50		6.930,00	647,96	6.282,05	0,00	6.282,05	577,50	200,00	523,50	842,00	2.143,00
Profesora 3	577,50		6.930,00	647,96	6.282,05	0,00	6.282,05	577,50	200,00	523,50	842,00	2.143,00
Profesora 4	577,50		6.930,00	647,96	6.282,05	0,00	6.282,05	577,50	200,00	523,50	842,00	2.143,00
	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	200,00	0,00	0,00	200,00
TOTAL	2.310,00		27.720,00	2.591,82	25.128,18	0,00	25.128,18	2.310,00	1.000,00	2.094,02	3.367,98	8.772,00
TOTAL	4.011,00		48.132,00	4.500,34	43.631,66	250,19	43.381,47	4.011,00	1.800,00	3.635,97	5.848,04	15.295,01
Total a Pagar Anualmente			58.676,48									

Nómina sin Relación Patronal					
Número de personas	honorarios	IVA	Total Mes	Total Anual	
Contador	1,00	306,00	36,72	342,72	4.112,64
TOTAL	62.789,12				
Nómina Administrativa	24.776,30				
Servicios	38.012,82				

ROL DE PAGOS								ROL DE PROVISIONES				
ANO 5								ANO 5				
CARGO	SBU mensual	Comisión Ventas	Ingreso anual	Aporte personal	Total Ingreso	Impuesto renta	Líquido a pagar	13° sueldo	14° sueldo	Fondo de reserva	Aporte Patronal	Total Provisiones
Gerente General	1.215,51		14.586,08	1.363,80	13.222,28	430,23	12.792,05	1.215,51	200,00	1.215,51	1.772,21	4.403,22
Asistente recepcionista	486,20		5.834,43	545,52	5.288,91	0,00	5.288,91	486,20	200,00	486,20	708,88	1.881,29
Limpieza	267,41		3.208,94	300,04	2.908,90	0,00	2.908,90	267,41	200,00	267,41	389,89	1.124,71
Guardia	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	200,00	0,00	0,00	200,00
TOTAL	1.969,12		23.829,44	2.209,35	21.420,09	430,23	20.989,86	1.969,12	800,00	1.969,12	2.870,98	7.809,22
Profesora 1	668,53		8.022,34	750,09	7.272,25	0,00	7.272,25	668,53	200,00	668,53	974,71	2.511,77
Profesora 2	668,53		8.022,34	750,09	7.272,25	0,00	7.272,25	668,53	200,00	668,53	974,71	2.511,77
Profesora 3	668,53		8.022,34	750,09	7.272,25	0,00	7.272,25	668,53	200,00	668,53	974,71	2.511,77
Profesora 4	668,53		8.022,34	750,09	7.272,25	0,00	7.272,25	668,53	200,00	668,53	974,71	2.511,77
	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	200,00	0,00	0,00	200,00
TOTAL	2.674,11		32.089,37	3.000,36	29.089,01	0,00	29.089,01	2.674,11	1.000,00	2.674,11	3.898,86	10.247,09
TOTAL	4.643,23		55.718,81	5.209,71	50.509,10	430,23	50.078,87	4.643,23	1.800,00	4.643,23	6.769,83	17.856,30
Total a Pagar Anualmente			67.935,17									

Nómina sin Relación Patronal					
Número de personas		honorarios	IVA	Total Mes	Total Anual
Contador	1,00	324,73	38,97	363,70	4.364,37
TOTAL	72.299,54				
Nómina Administrativa					28.599,08
Servicios					43.700,46

Elaborado: Autora

C3
GASTOS y COSTOS GENERALES

GASTOS ANUALES					
RUBRO	Años				
	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Nómina administrativa	\$ 22.208,52	\$ 24.776,30	\$ 25.930,52	\$ 27.142,44	\$ 28.599,08
Suministros de oficina	\$ 600,00	\$ 618,00	\$ 636,54	\$ 655,64	\$ 675,31
Uniformes	\$ 240,00	\$ 247,20	\$ 254,62	\$ 262,25	\$ 270,12
Otros gastos	\$ 1.200,00	\$ 1.236,00	\$ 1.273,08	\$ 1.311,27	\$ 1.350,61
Gastos financieros	\$ 1.022,23	\$ 809,00	\$ 569,73	\$ 301,26	
Depreciaciones y amortización	\$ 4.183,49	\$ 4.183,49	\$ 4.183,49	\$ 434,23	\$ 434,23
TOTAL	\$ 29.454,23	\$ 31.869,99	\$ 32.847,98	\$ 30.107,10	\$ 31.329,35

Incremento anual en gastos y costos 3,00%

COSTOS ANUALES					
RUBRO	Años				
	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Nómina operativa	\$ 34.371,20	\$ 38.012,82	\$ 39.740,08	\$ 41.551,23	\$ 43.700,46
Electricidad	\$ 360,00	\$ 370,80	\$ 381,92	\$ 393,38	\$ 405,18
Agua	\$ 240,00	\$ 247,20	\$ 254,62	\$ 262,25	\$ 270,12
Teléfono	\$ 600,00	\$ 618,00	\$ 636,54	\$ 655,64	\$ 675,31
Publicidad	\$ 8.995,00	\$ 8.590,20	\$ 8.847,91	\$ 9.113,34	\$ 9.386,74
Suministros de limpieza	\$ 1.200,00	\$ 1.236,00	\$ 1.273,08	\$ 1.311,27	\$ 1.350,61
Arriendo	\$ 9.600,00	\$ 9.888,00	\$ 10.184,64	\$ 10.490,18	\$ 10.804,88
TOTAL	\$ 55.366,20	\$ 58.963,02	\$ 61.318,78	\$ 63.777,30	\$ 66.593,31

PRESUPUESTO DE MARKETING					
Descripción	Años				
	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
			\$ -	\$ -	\$ -
Evento inauguración	655		\$ -	\$ -	\$ -
Prensa escrita	3360	\$ 3.460,80	\$ 3.564,62	\$ 3.671,56	\$ 3.781,71
Radio	2940	\$ 3.028,20	\$ 3.119,05	\$ 3.212,62	\$ 3.309,00
Panel luminoso	1055	\$ 1.086,65	\$ 1.119,25	\$ 1.152,83	\$ 1.187,41
Volantes, afiches	300	\$ 309,00	\$ 318,27	\$ 327,82	\$ 337,65
Esferográficos mecánicos	210	\$ 216,30	\$ 222,79	\$ 229,47	\$ 236,36
Anuncio páginas amarillas	200	\$ 206,00	\$ 212,18	\$ 218,55	\$ 225,10
Página web	275	\$ 283,25	\$ 291,75	\$ 300,50	\$ 309,51
TOTAL	\$ 8.995,00	\$ 8.590,20	\$ 8.847,91	\$ 9.113,34	\$ 9.386,74

Elaborado: Autora

ROL DE PAGOS								ROL DE PROVISIONES				
AÑO 3								AÑO 3				
CARGO	SBU mensual	Comisión Ventas	Ingreso anual	Aporte personal	Total Ingreso	Impuesto renta	Liquidado a pagar	13° sueldo	14° sueldo	Fondo de reserva	Aporte Patronal	Total Provisiones
Gerente General	1.102,50		13.230,00	1.237,01	11.993,00	307,30	11.685,70	1.102,50	200,00	999,42	1.607,45	3.909,36
Asistente recepcionista	441,00		5.292,00	494,80	4.797,20	0,00	4.797,20	441,00	200,00	399,77	642,98	1.683,74
Limpieza	242,55		2.910,60	272,14	2.638,46	0,00	2.638,46	242,55	200,00	219,87	353,64	1.016,06
Guardia	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	200,00	0,00	0,00	200,00
TOTAL	1.786,05		21.432,60	2.003,95	19.428,65	307,30	19.121,35	1.786,05	800,00	1.619,05	2.604,06	6.809,17
Profesora 1	606,38		7.276,50	680,35	6.596,15	0,00	6.596,15	606,38	200,00	549,68	884,09	2.240,15
Profesora 2	606,38		7.276,50	680,35	6.596,15	0,00	6.596,15	606,38	200,00	549,68	884,09	2.240,15
Profesora 3	606,38		7.276,50	680,35	6.596,15	0,00	6.596,15	606,38	200,00	549,68	884,09	2.240,15
Profesora 4	606,38		7.276,50	680,35	6.596,15	0,00	6.596,15	606,38	200,00	549,68	884,09	2.240,15
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	200,00	0,00	0,00	200,00
TOTAL	2.425,50		29.106,00	2.721,41	26.384,59	0,00	26.384,59	2.425,50	1.000,00	2.198,72	3.536,38	9.160,59
TOTAL	4.211,55		50.538,60	4.725,36	45.813,24	307,30	45.505,94	4.211,55	1.800,00	3.817,77	6.140,44	15.969,76
Total a Pagar Anualmente			61.475,70									

Nómina sin Relación Patronal					
Número de personas	honorarios	IVA	Total Mes	Total Anual	
Contador	1,00	312,12	37,45	349,57	4.194,89
TOTAL	65.670,59				
Nómina Administrativa				25.930,52	
Servicios				39.740,08	

ROL DE PAGOS								ROL DE PROVISIONES				
AÑO 4								AÑO 4				
CARGO	SBU mensual	Comisión Ventas	Ingreso anual	Aporte personal	Total Ingreso	Impuesto renta	Liquidado a pagar	13° sueldo	14° sueldo	Fondo de reserva	Aporte Patronal	Total Provisiones
Gerente General	1.157,63		13.891,50	1.298,86	12.592,64	367,26	12.225,38	1.157,63	200,00	1.049,39	1.687,82	4.094,83
Asistente recepcionista	463,05		5.556,60	519,54	5.037,06	0,00	5.037,06	463,05	200,00	419,75	675,13	1.757,93
Limpieza	254,68		3.056,13	285,75	2.770,38	0,00	2.770,38	254,68	200,00	230,87	371,32	1.056,86
Guardia	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	200,00	0,00	0,00	200,00
TOTAL	1.875,35		22.504,23	2.104,15	20.400,08	367,26	20.032,82	1.875,35	800,00	1.700,01	2.734,26	7.109,62
Profesora 1	636,69		7.640,33	714,37	6.925,95	0,00	6.925,95	636,69	200,00	577,16	928,30	2.342,16
Profesora 2	636,69		7.640,33	714,37	6.925,95	0,00	6.925,95	636,69	200,00	577,16	928,30	2.342,16
Profesora 3	636,69		7.640,33	714,37	6.925,95	0,00	6.925,95	636,69	200,00	577,16	928,30	2.342,16
Profesora 4	636,69		7.640,33	714,37	6.925,95	0,00	6.925,95	636,69	200,00	577,16	928,30	2.342,16
	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	200,00	0,00	0,00	200,00
TOTAL	2.546,78		30.561,30	2.857,48	27.703,82	0,00	27.703,82	2.546,78	1.000,00	2.308,65	3.713,20	9.568,62
TOTAL	4.422,13		53.065,53	4.961,63	48.103,90	367,26	47.736,64	4.422,13	1.800,00	4.008,66	6.447,46	16.678,25
Total a Pagar Anualmente			64.414,89									

Nómina sin Relación Patronal					
Número de personas	honorarios	IVA	Total Mes	Total Anual	
Contador	1,00	318,36	38,20	356,57	4.278,79
TOTAL	68.693,68				
Nómina Administrativa				27.142,44	
Servicios				41.551,23	

C4
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES

DEPRECIACIONES	
Descripción	Tasa
Muebles y Enseres	10%
Equip. Computación	33%

AMORTIZACION	
Descripción	Tasa
Constitución	33%
G. preoperacionales	33%

Activos fijos

Depreciaciones	COSTO	Año	Año	Año	Año	Año	VALOR DE
Descripción	US\$	1	2	3	4	5	RESCATE
Muebles y Enseres	4.342,32	434,23	434,23	434,23	434,23	434,23	2.171,16
Equip. Computación	1.517,77	505,92	505,92	505,92			0,00
Total	5.860,09	940,16	940,16	940,16	434,23	434,23	2.171,16

*El valor de rescate de los activos se realizó mediante el método contable.

Activos intangibles

Amortización	Cantidad	Año	Año	Año	Año	Año
Descripción		1	2	3	4	5
G. preoperacionales	8.230,00	2.743,33	2.743,33	2.743,33		
Constitución Empresa	1.500,00	500,00	500,00	500,00		
Total	9.730,00	3.243,33	3.243,33	3.243,33	0,00	0,00
TOTAL depreciaciones y amortizaciones		4.183,49	4.183,49	4.183,49	434,23	434,23

Elaborado: Autora

C5
ESTRUCTURA DE LA INVERSIÓN
PROYECTO NO APALANCADO

FUENTE	\$	%
Capital propio	\$20.930,09	100%
Crédito bancario	0	0
Total	\$20.930,09	100%

CAPITAL DE SOCIOS		
Accionistas	Monto	Porcentaje
SOCIA 1	\$ 6.976,70	33,33%
SOCIA 2	\$ 6.976,70	33,33%
SOCIA 3	\$ 6.976,70	33,33%
Total	\$20.930,09	100%

ESTRUCTURA DE LA INVERSIÓN
PROYECTO APALANCADO

FUENTE	\$	%
Capital propio	\$ 12.558,05	60%
Crédito bancario	\$ 8.372,04	40%
Total	\$ 20.930,09	100%

CAPITAL DE SOCIOS		
Accionistas	Monto	Porcentaje
SOCIA 1	\$ 4.186,02	33,33%
SOCIA 2	\$ 4.186,02	33,33%
SOCIA 3	\$ 4.186,02	33,33%
Total	\$12.558,05	100%

Elaborado: Autora

C6

Costo de oportunidad desapalancado CAPM

$$r = r_f + \beta(r_m - r_f) + r_p$$

Donde:

rf: tasa libre de riesgo (Bono del Tesoro EEUU 5 años)	1,51%
B: beta desapalancada de la industria comparable ²	1,25
Prima de mercado para pequeñas empresas (rm-rf) ³	13,40%
rp: riesgo país (BCE)*	13,34%
r:	31,60%

¹ <http://www.puentenet.com/cotizaciones/tasas.xhtml> (09-01-2009)

http://finance.yahoo.com/bonds/composite_bond_rates (09-01-2009)

² http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html By Aswath Damodaran (última actualización enero/2008) Industria: recreación

³ MYERS, BREALEY, "Principios de Finanzas Corporativas", 7ma. Edición, Mc. Graw Hill, 2003, p.108.

* www.bce.fin.ec, Promedio (PROMEDIO AÑO 2008)

Fuente: DUMRAUF, Guillermo, "Finanzas Corporativas", p.240 y 241.

Elaborado: Autora

C7

FLUJO DE FONDOS SIN APALANCAMIENTO						
Escenario Esperado						
	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		101.490,00	105.549,60	109.771,58	114.162,45	118.728,95
Ingresos no Operativos						
TOTAL INGRESOS		101.490,00	105.549,60	109.771,58	114.162,45	118.728,95
EGRESOS						
Costos		55.366,20	58.963,02	61.318,78	63.777,30	66.593,31
Gastos		24.248,52	26.877,50	28.094,75	29.371,61	30.895,12
Depreciaciones y Amortizaciones		4.183,49	4.183,49	4.183,49	434,23	434,23
TOTAL EGRESOS		83.798,21	90.024,01	93.597,02	93.583,14	97.922,66
BAII		17.691,79	15.525,59	16.174,56	20.579,31	20.806,29
BAI						
Part. Trabajadores 15%		2.653,77	2.328,84	2.426,18	3.086,90	3.120,94
Total antes imp. Renta		15.038,02	13.196,75	13.748,38	17.492,41	17.685,34
imp. a la Renta 25%		3.759,51	3.299,19	3.437,09	4.373,10	4.421,34
BN		11.278,52	9.897,57	10.311,28	13.119,31	13.264,01
Depreciaciones y Amortizaciones		4.183,49	4.183,49	4.183,49	434,23	434,23
Inversiones	-15.590,09	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Capital de trabajo	-5.340,00					5.340,00
Valor de Rescate						2.171,16
Total	-20.930,09	15.462,01	14.081,05	14.494,77	13.553,54	21.209,40
Costo de oportunidad	31,60%					
Valor Actual Neto	15.201,83					
Tasa Interna de Retorno	66,49%					
INDICES DE RENTABILIDAD						
Utilidad neta después impuesto / Ventas		0,11	0,09	0,09	0,11	0,11
Retorno sobre la Inversión Total		0,54	0,47	0,49	0,63	0,63

Elaborado: Autora

FLUJO DE FONDOS SIN APALANCAMIENTO						
Escenario Optimista						
	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		107.460,00	113.907,60	120.742,06	127.986,58	135.665,77
Ingresos no Operativos						
TOTAL INGRESOS		107.460,00	113.907,60	120.742,06	127.986,58	135.665,77
EGRESOS						
Costos		55.366,20	58.963,02	61.318,78	63.777,30	66.593,31
Gastos		24.248,52	26.877,50	28.094,75	29.371,61	30.895,12
Depreciaciones y Amortizaciones		4.183,49	4.183,49	4.183,49	434,23	434,23
TOTAL EGRESOS		83.798,21	90.024,01	93.597,02	93.583,14	97.922,66
BAII		23.661,79	23.883,59	27.145,03	34.403,44	37.743,12
BAI		23.661,79	23.883,59	27.145,03	34.403,44	37.743,12
Part. Trabajadores 15%		3.549,27	3.582,54	4.071,75	5.160,52	5.661,47
Total antes imp. Renta		20.112,52	20.301,05	23.073,28	29.242,92	32.081,65
imp. a la Renta 25%		5.028,13	5.075,26	5.768,32	7.310,73	8.020,41
BN		15.084,39	15.225,79	17.304,96	21.932,19	24.061,24
Depreciaciones y Amortizaciones		4.183,49	4.183,49	4.183,49	434,23	434,23
Inversiones	-15.590,09	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Capital de trabajo	-5.340,00					5.340,00
Valor de Rescate						2.171,16
Total	-20.930,09	19.267,88	19.409,28	21.488,45	22.366,43	32.006,63
Costo de oportunidad	31,60%					
Valor Actual Neto	29.912,78					
Tasa Interna de Retorno	93,28%					
INDICES DE RENTABILIDAD						
Utilidad neta después impuesto / Ventas		0,14	0,13	0,14	0,17	0,18
Retorno sobre la Inversión Total		0,72	0,73	0,83	1,05	1,15

Elaborado: Autora

FLUJO DE FONDOS SIN APALANCAMIENTO						
Escenario Pesimista						
	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		95.520,00	97.430,40	99.379,01	101.366,59	103.393,92
Ingresos no Operativos						
TOTAL INGRESOS		95.520,00	97.430,40	99.379,01	101.366,59	103.393,92
EGRESOS						
Costos		55.366,20	58.963,02	61.318,78	63.777,30	66.593,31
Gastos		24.248,52	26.877,50	28.094,75	29.371,61	30.895,12
Depreciaciones y Amortizaciones		4.183,49	4.183,49	4.183,49	434,23	434,23
TOTAL EGRESOS		83.798,21	90.024,01	93.597,02	93.583,14	97.922,66
BAII		11.721,79	7.406,39	5.781,98	7.783,45	5.471,26
BAI						
Part. Trabajadores 15%		1.758,27	1.110,96	867,30	1.167,52	820,69
Total antes imp. Renta		9.963,52	6.295,43	4.914,69	6.615,93	4.650,57
imp. a la Renta 25%		2.490,88	1.573,86	1.228,67	1.653,98	1.162,64
BN		7.472,64	4.721,58	3.686,01	4.961,95	3.487,93
Depreciaciones y Amortizaciones		4.183,49	4.183,49	4.183,49	434,23	434,23
Inversiones	-15.590,09	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Capital de trabajo	-5.340,00					5.340,00
Valor de Rescate						2.171,16
Total	-20.930,09	11.656,13	8.905,06	7.869,50	5.396,18	11.433,32
Costo de oportunidad	31,60%					
Valor Actual Neto	1.217,70					
Tasa Interna de Retorno	34,89%					

INDICES DE RENTABILIDAD						
Utilidad neta después impuesto / Ventas		0,08	0,05	0,04	0,05	0,03
Retorno sobre la Inversión Total		0,36	0,23	0,18	0,24	0,17

Elaborado: Autora

C8

FLUJO DE FONDOS CON APALANCAMIENTO						
Escenario Esperado						
	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		101.490,00	105.549,60	109.771,58	114.162,45	118.728,95
Ingresos no Operativos						
TOTAL INGRESOS		101.490,00	105.549,60	109.771,58	114.162,45	118.728,95
EGRESOS						
Costos		55.366,20	58.963,02	61.318,78	63.777,30	66.593,31
Gastos		24.248,52	26.877,50	28.094,75	29.371,61	30.895,12
Depreciaciones y Amortizaciones		4.183,49	4.183,49	4.183,49	434,23	434,23
TOTAL EGRESOS		83.798,21	90.024,01	93.597,02	93.583,14	97.922,66
BAII		17.691,79	15.525,59	16.174,56	20.579,31	20.806,29
Gastos financieros		1.022,23	809,00	569,73	301,26	0,00
BAI		16.669,57	14.716,60	15.604,82	20.278,05	20.806,29
Part. Trabajadores 15%		2.500,43	2.207,49	2.340,72	3.041,71	3.120,94
Total antes imp. Renta		14.169,13	12.509,11	13.264,10	17.236,34	17.685,34
imp. a la Renta 25%		3.542,28	3.127,28	3.316,03	4.309,09	4.421,34
BN		10.626,85	9.381,83	9.948,08	12.927,26	13.264,01
Depreciaciones y Amortizaciones		4.183,49	4.183,49	4.183,49	434,23	434,23
Inversiones	-15.590,09	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Capital de trabajo	-5.340,00					5.340,00
(+) Préstamo	8.372,04					
(-) Amortización deuda		-1.746,34	-1.959,57	-2.198,83	-2.467,31	
Valor de Rescate						2.171,16
Total	-12.558,05	13.064,00	11.605,75	11.932,74	10.894,18	21.209,40
Valor Actual Neto ajustado	15.980,04					
Tasa Interna de Retorno	97,52%					
INDICES DE RENTABILIDAD						
Utilidad neta después impuesto / Ventas		0,10	0,09	0,09	0,11	0,11
Retorno sobre la Inversión Total		0,85	0,75	0,79	1,03	1,06

Elaborado: Autora

FLUJO DE FONDOS CON APALANCAMIENTO						
Escenario Optimista						
	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		107.460,00	113.907,60	120.742,06	127.986,58	135.665,77
Ingresos no Operativos						
TOTAL INGRESOS		107.460,00	113.907,60	120.742,06	127.986,58	135.665,77
EGRESOS						
Costos		55.366,20	58.963,02	61.318,78	63.777,30	66.593,31
Gastos		24.248,52	26.877,50	28.094,75	29.371,61	30.895,12
Depreciaciones y Amortizaciones		4.183,49	4.183,49	4.183,49	434,23	434,23
TOTAL EGRESOS		83.798,21	90.024,01	93.597,02	93.583,14	97.922,66
BAII						
Gastos financieros		1.022,23	809,00	569,73	301,26	0,00
BAI		22.639,57	23.074,60	26.575,30	34.102,18	37.743,12
Part. Trabajadores 15%		3.395,93	3.461,19	3.986,29	5.115,33	5.661,47
Total antes imp. Renta		19.243,63	19.613,41	22.589,00	28.986,85	32.081,65
imp. a la Renta 25%		4.810,91	4.903,35	5.647,25	7.246,71	8.020,41
BN		14.432,72	14.710,05	16.941,75	21.740,14	24.061,24
Depreciaciones y Amortizaciones		4.183,49	4.183,49	4.183,49	434,23	434,23
Inversiones	-15.590,09	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Capital de trabajo	-5.340,00					5.340,00
(+) Préstamo	8.372,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Amortización deuda		-1.746,34	-1.959,57	-2.198,83	-2.467,31	0,00
Valor de Rescate						2.171,16
Total	-12.558,05	16.869,87	16.933,98	18.926,41	19.707,07	32.006,63
Valor Actual Neto ajustado	30.690,99					
Tasa Interna de Retorno	137,53%					
INDICES DE RENTABILIDAD						
Utilidad neta después impuesto / Ventas		0,13	0,13	0,14	0,17	0,18
Retorno sobre la Inversión Total		1,15	1,17	1,35	1,73	1,92

Elaborado: Autora

FLUJO DE FONDOS CON APALANCAMIENTO						
Escenario Pesimista						
	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		95.520,00	97.430,40	99.379,01	101.366,59	103.393,92
Ingresos no Operativos						
TOTAL INGRESOS		95.520,00	97.430,40	99.379,01	101.366,59	103.393,92
EGRESOS						
Costos		55.366,20	58.963,02	61.318,78	63.777,30	66.593,31
Gastos		24.248,52	26.877,50	28.094,75	29.371,61	30.895,12
Depreciaciones y Amortizaciones		4.183,49	4.183,49	4.183,49	434,23	434,23
TOTAL EGRESOS		83.798,21	90.024,01	93.597,02	93.583,14	97.922,66
BAII						
Gastos financieros		11.721,79	7.406,39	5.781,98	7.783,45	5.471,26
		1.022,23	809,00	569,73	301,26	0,00
BAI						
Part. Trabajadores 15%		10.699,57	6.597,40	5.212,25	7.482,19	5.471,26
		1.604,93	989,61	781,84	1.122,33	820,69
Total antes imp. Renta		9.094,63	5.607,79	4.430,41	6.359,86	4.650,57
imp. a la Renta 25%		2.273,66	1.401,95	1.107,60	1.589,97	1.162,64
BN						
		6.820,97	4.205,84	3.322,81	4.769,90	3.487,93
Depreciaciones y Amortizaciones		4.183,49	4.183,49	4.183,49	434,23	434,23
Inversiones	-15.590,09	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Capital de trabajo	-5.340,00					5.340,00
(+) Préstamo	8.372,04					
(-) Amortización deuda		-1.746,34	-1.959,57	-2.198,83	-2.467,31	
Valor de Rescate						2.171,16
Total	-12.558,05	9.258,12	6.429,76	5.307,47	2.736,82	11.433,32
Valor Actual Neto ajustado	1.995,91					
Tasa Interna de Retorno	50,52%					
INDICES DE RENTABILIDAD						
Utilidad neta después impuesto / Ventas		0,07	0,04	0,03	0,05	0,03
Retorno sobre la Inversión Total		0,54	0,33	0,26	0,38	0,28

Elaborado: Autora

C9

PROYECCIÓN DE VENTAS

CAPACIDAD INSTALADA

1 AULA 20 PERSONAS; 1 PASARELA, 1 OF, 1 BAR

NORMAL: Lunes, Miércoles y Viernes

	HORARIOS	1° trimestre	2° trimestre	3° trimestre	4° trimestre	TOTAL ANUAL
CURSO 1	de 3 a 5	20,00	20,00	20,00	20,00	80,00
CURSO 2	de 5 a 7	20,00	20,00	20,00	20,00	80,00
CURSO 3	de 5 a 7	20,00	20,00	20,00	20,00	80,00
Total alumnos		60,00	60,00	60,00	60,00	240,00
PRECIO MES		80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
MESES		3,00	3,00	3,00	3,00	12,00
Precio trimestre		240,00	240,00	240,00	240,00	240,00
TOTAL PENSIÓN * número de alumnos		14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	57.600,00
MATRICULA trimestral \$/alumno		30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Total matrículas anuales		1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	7.200,00
Total pensión + matrícula		16.200,00	16.200,00	16.200,00	16.200,00	64.800,00

NORMAL: Martes y Jueves

	HORARIOS	1° semestre	2° semestre	TOTAL ANUAL
CURSO 1	de 3 a 5	20	20	40,00
CURSO 2	de 5 a 7	20	20	40,00
CURSO 4	de 5 a 7	20	20	40,00
Total alumnos		60	60	120,00
PRECIO MES		54	54	54,00
MESES		4,5	4,5	9,00
Precio semestre		243	243	243,00
TOTAL PENSIÓN * número de alumnos		14580	14580	29.160,00
MATRICULA semestral \$/alumno		30	30	30,00
Total matrículas anuales		1800	1800	3.600,00
Total pensión + matrícula		16380	16380	32.760,00

SÁBADOS

	HORARIOS	1° semestre	2° semestre	TOTAL ANUAL
CURSO 1	de 9 a 1	20	20	40
CURSO 2	de 9 a 1	20	20	40,00
Total alumnos		40	40	80,00
PRECIO MES		54	54	54,00
MESES		4,5	4,5	9,00
Precio semestre		243	243	243,00
TOTAL PENSIÓN * número de alumnos		9720	9720	19.440,00
MATRICULA semestral \$/alumno		30	30	30,00
Total matrículas anuales		600	600	1.200,00
Total pensión + matrícula		10320	10320	20.640,00

Elaborado: Autora

PROYECCIÓN DE VENTAS - ESCENARIOS

ESCENARIO ESPERADO Capacidad 85%
 Crecimiento 1,04

AÑO	PAQUETE 1			PAQUETE 2			PAQUETE 3			TOTAL N° DE ALUMNOS	TOTAL DÓLARES
	PRECIO	CANTIDAD	TOTAL	PRECIO	CANTIDAD	TOTAL	PRECIO	CANTIDAD	TOTAL		
AÑO 1	270	204	55.080	273	102	27.846	273	68	18.564	374	101.490
AÑO 2	270	212	57.283	273	106	28.960	273	71	19.307	389	105.550
AÑO 3	270	221	59.575	273	110	30.118	273	74	20.079	405	109.772
AÑO 4	270	229	61.958	273	115	31.323	273	76	20.882	421	114.162
AÑO 5	270	239	64.436	273	119	32.576	273	80	21.717	438	118.729

ESCENARIO OPTIMISTA Capacidad 90%
 Crecimiento 1,06

AÑO	PAQUETE 1			PAQUETE 2			PAQUETE 3			TOTAL N° DE ALUMNOS	TOTAL DÓLARES
	PRECIO	CANTIDAD	TOTAL	PRECIO	CANTIDAD	TOTAL	PRECIO	CANTIDAD	TOTAL		
AÑO 1	270	216	58.320	273	108	29.484	273	72	19.656	396	107.460
AÑO 2	270	229	61.819	273	114	31.253	273	76	20.835	420	113.908
AÑO 3	270	243	65.528	273	121	33.128	273	81	22.085	445	120.742
AÑO 4	270	257	69.460	273	129	35.116	273	86	23.411	472	127.987
AÑO 5	270	273	73.628	273	136	37.223	273	91	24.815	500	135.666

ESCENARIO PESIMISTA Capacidad 80%
 Crecimiento 1,02

AÑO	PAQUETE 1			PAQUETE 2			PAQUETE 3			TOTAL N° DE ALUMNOS	TOTAL DÓLARES
	PRECIO	CANTIDAD	TOTAL	PRECIO	CANTIDAD	TOTAL	PRECIO	CANTIDAD	TOTAL		
AÑO 1	270	192	51.840	273	96	26.208	273	64	17.472	352	95.520
AÑO 2	270	196	52.877	273	98	26.732	273	65	17.821	359	97.430
AÑO 3	270	200	53.934	273	100	27.267	273	67	18.178	366	99.379
AÑO 4	270	204	55.013	273	102	27.812	273	68	18.541	374	101.367
AÑO 5	270	208	56.113	273	104	28.368	273	69	18.912	381	103.394

PROYECCIÓN DE VENTAS - ESCENARIOS

ESCENARIO ESPERADO

Capacidad 85%
Crecimiento 1,04

AÑO	PAQUETE 1	PAQUETE 2	PAQUETE 3	Total alumnos
AÑO 1	204	102	68	374
AÑO 2	212	106	71	389
AÑO 3	221	110	74	405
AÑO 4	229	115	76	421
AÑO 5	239	119	80	438

ESCENARIO OPTIMISTA

Capacidad 90%
Crecimiento 1,06

AÑO	PAQUETE 1	PAQUETE 2	PAQUETE 3	Total alumnos
AÑO 1	216	108	72	396
AÑO 2	229	114	76	420
AÑO 3	243	121	81	445
AÑO 4	257	129	86	472
AÑO 5	273	136	91	500

ESCENARIO PESIMISTA

Capacidad 80%
Crecimiento 1,02

AÑO	PAQUETE 1	PAQUETE 2	PAQUETE 3	Total alumnos
AÑO 1	192	96	64	352
AÑO 2	196	98	65	359
AÑO 3	200	100	67	366
AÑO 4	204	102	68	374
AÑO 5	208	104	69	381

Elaborado: Autora

C10
AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO
PROYECTO APALANCADO

TABLA DE AMORTIZACION CON PERIODO DE GRACIA PAGO DEL CAPITAL DENTRO DEL PLAZO ESTABLECIDO			
Capital	8.372,04	Interés	12,21%
Plazo años	4	Comisión	0,00%
Gracia años	0	Fecha del préstamo	08-Dic-08
Pagos anual	1	Fecha que inicia el pago	08-Dic-08
Cuotas	4	Cuotas del Capital	4
R E S U L T A D O S			
VALOR DEL DIVIDENDO	2.768,56		
TOTALES	8.372,04	2.702,22	11.074,25

No.	DIAS DE PLAZO	FECHA DE VENCIMIENTO	ABONO CAPITAL	VALOR INTERES	VALOR DIVIDENDO	CAPITAL REDUCIDO
1	360	08-Oct-08	1.746	1.022	2.768,56	6.626
2	720		1.960	809	2.768,56	4.666
3	1080		2.199	570	2.768,56	2.467
4	1440		2.467	301	2.768,56	0

Elaborado y fuente: Banco del Pichincha

C11
INGRESO POR VENTAS

Paquete	Precio
Paquete 1	270,00
Paquete 2	273,00
Paquete 3	273,00

ESCENARIO ESPERADO

AÑO	PAQUETE 1	PAQUETE 2	PAQUETE 3	Total ingresos
AÑO 1	55.080	27.846	18.564	101.490
AÑO 2	57.283	28.960	19.307	105.550
AÑO 3	59.575	30.118	20.079	109.772
AÑO 4	61.958	31.323	20.882	114.162
AÑO 5	64.436	32.576	21.717	118.729

ESCENARIO OPTIMISTA

AÑO	PAQUETE 1	PAQUETE 2	PAQUETE 3	Total ingresos
AÑO 1	58.320	29.484	19.656	107.460
AÑO 2	61.819	31.253	20.835	113.908
AÑO 3	65.528	33.128	22.085	120.742
AÑO 4	69.460	35.116	23.411	127.987
AÑO 5	73.628	37.223	24.815	135.666

ESCENARIO PESIMISTA

AÑO	PAQUETE 1	PAQUETE 2	PAQUETE 3	Total ingresos
AÑO 1	51.840	26.208	17.472	95.520
AÑO 2	52.877	26.732	17.821	97.430
AÑO 3	53.934	27.267	18.178	99.379
AÑO 4	55.013	27.812	18.541	101.367
AÑO 5	56.113	28.368	18.912	103.394

Elaborado: Autora

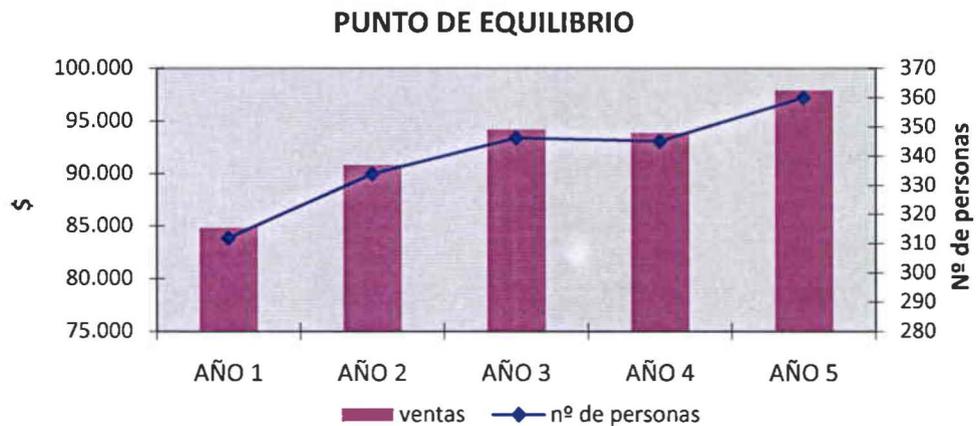
C12
RESUMEN DE VAN Y TIR

PROYECTO NO APALANCADO		
Escenario	VAN	TIR
Esperado	\$ 15.201,83	66,49%
Optimista	\$ 29.912,78	93,28%
Pesimista	\$ 1.217,70	34,89%

PROYECTO APALANCADO		
Escenario	VAN	TIR
Esperado	\$ 15.980,04	97,52%
Optimista	\$ 30.690,99	137,53%
Pesimista	\$ 1.995,91	50,52%

C13					
PUNTO DE EQUILIBRIO					
VENTAS = PRECIO X CANTIDAD					
VENTAS = C. FIJOS + C. VARIABLES + UTILIDAD					
PUNTO DE EQUILIBRIO, LA UTILIDAD = 0					
$Q = \frac{CF}{P - CVu}$					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS FIJOS	84.820,4	90.833,0	94.166,8	93.884,4	97.922,7
COSTO VARIABLE POR PERSONA (PROMEDIO)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
PRECIO POR CURSO	272,0	272,0	272,0	272,0	272,0
PUNTO DE EQUILIBRIO:					
Nº DE PERSONAS	312	334	346	345	360
VENTAS USD	84.820	90.833	94.167	93.884	97.923

Elaborado: Autora



C14

**VALOR ACTUAL NETO AJUSTADO
FLUJO DE LA DEUDA NETO DE IMPUESTOS**

Detalle	Año 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Intereses		1.022	809	570	301
Impuesto 36.25%		371	293	207	109
Interés neto		652	516	363	192
Préstamo	8.372				
Amortización		1.746	1.960	2.199	2.467
Flujo deuda	8.372	-2.398	-2.475	-2.562	-2.659

VANdeuda
i

\$ 778,21
12,21%

\$ 778,21 **VAN EF**

VAN ajustado= VANp+ VANd			
	VANp	VANd	VANa
Normal	15.202	778,21	15.980,04
Optimista	29.913	778,21	30.690,99
Pesimista	1.217,70	778,21	1.995,91

Elaborado: Autora

ANEXO 3

SEÑORITA
 ANDREA PALACIOS
 PRESENTE.-

PROFORMA PRODUCTO NORMAL

Num.1	Descripción Precio Total Parte	Cnt.	Precio Unit.	
GERENCIA				
	SILLON OPERATIVO SWING REGULACION GAS	1	\$223.00	\$223.00
	SILLA GABY SIN BRAZOS	3	\$106.00	\$318.00
	ESCRITORIO PEDESTAL OLA EN L. IZQUIERDO 1800-1800-600 CRE	1	\$688.00	\$688.00
	MESA REDONDA EVOLUTION 1080	1	\$242.00	\$242.00
	SUBTOTAL:		\$1471	
PANELERIA AREA MAQUILLAJE				
	PUERTA IZQUIERDA 900 FORMICA PISO TECHO FASTVENDI	1	\$436.00	\$436.00
	PLAFON 2016-900 FASTVENDI	2	\$98.00	\$196.00
	PLAFON CRECIENTE PISO TECHO 1200 FASTVENDI	2	\$32.00	\$64.00
	PLAFON CRECIENTE PISO TECHO 900 FASTVENDI	2	\$27.00	\$54.00
	PLAFON CRECIENTE PUERTA 900 FASTVENDI	2	\$27.00	\$54.00
	PLAFON VIDRIO 1248-1200 FASTVENDI	1	\$220.00	\$220.00
	TAPA BARREDERA 1200 FASTVENDI	2	\$15.00	\$30.00
	TAPA BARREDERA 900 FASTVENDI	2	\$13.00	\$26.00
	PERFIL RANURADO DOBLE FASTVENDI	1	\$48.00	\$48.00
	PERFIL RANURADO SIMPLE FASTVENDI	2	\$28.00	\$56.00
	PLAFON 768-1200 VIVENDI	2	\$70.00	\$140.00
	PERFIL CONECTOR PANEL-TECHO XXI	3	\$28.00	\$84.00
	SUBTOTAL:		\$1408	
PANELERIA AULA				
	PUERTA DERECHA 900 FORMICA PISO TECHO FASTVENDI	1	\$436.00	\$436.00
	PLAFON 2016-1200 FASTVENDI	4	\$114.00	\$456.00
	PLAFON 2016-900 FASTVENDI	4	\$98.00	\$392.00
	PLAFON COMODIN 2016-600 FASTVENDI	2	\$67.00	\$134.00
	PLAFON CRECIENTE PISO TECHO 1200 FASTVENDI	8	\$32.00	\$256.00
	PLAFON CRECIENTE PISO TECHO 900 FASTVENDI	1	\$27.00	\$27.00
	PLAFON CRECIENTE COMODIN FASTVENDI	2	\$24.00	\$48.00
	PLAFON CRECIENTE PUERTA 900 FASTVENDI	2	\$27.00	\$54.00
	TAPA BARREDERA 1200 FASTVENDI	2	\$15.00	\$30.00
	TAPA BARREDERA 900 FASTVENDI	4	\$13.00	\$52.00
	PERFIL RANURADO DOBLE FASTVENDI	4	\$48.00	\$192.00
	PERFIL RANURADO SIMPLE FASTVENDI	1	\$28.00	\$28.00
	TAPA BARREDERA COMODIN FASTVENDI	2	\$11.00	\$22.00

PERFIL CONECTOR PANEL-TECHO XXI	5	\$28.00	\$140.00
---------------------------------	---	---------	----------

SUBTOTAL :			\$2267.00
------------	--	--	-----------

PANELERIA
GERENCIA

PUERTA IZQUIERDA 900 FORMICA PISO TECHO FASTVENDI	1	\$436.00	\$436.00
PLAFON COMODIN 2016-600 FASTVENDI	1	\$67.00	\$67.00
PLAFON CRECIENTE PISO TECHO 900 FASTVENDI	2	\$27.00	\$54.00
PLAFON CRECIENTE COMODIN FASTVENDI	2	\$24.00	\$48.00
PLAFON CRECIENTE PUERTA 900 FASTVENDI	1	\$27.00	\$27.00
PLAFON VIDRIO 1248-900 FASTVENDI	1	\$175.00	\$175.00
TAPA BARREDERA 900 FASTVENDI	1	\$13.00	\$13.00
PERFIL RANURADO DOBLE FASTVENDI	1	\$48.00	\$48.00
PERFIL RANURADO SIMPLE FASTVENDI	2	\$28.00	\$56.00
TAPA BARREDERA COMODIN FASTVENDI	2	\$11.00	\$22.00
PLAFON 768-900 VIVENDI	2	\$51.00	\$102.00
PERFIL CONECTOR PANEL-TECHO XXI	2	\$28.00	\$56.00

SUBTOTAL :			\$1,104.00
------------	--	--	------------

SUBTOTAL NETO			\$6250.00
---------------	--	--	-----------

12% IVA			\$750
TOTAL			\$7000

FORMA DE PAGO: 50% ANTICIPADO Y 50% CONTRAENTREGA
TIEMPO DE ENTREGA: 19 DIAS LABORABLES A PARTIR DEL PAGO DEL ANTICIPO

ARO. SILVANA JI BAJA

CLI

ENTE GERENTE DE CUENTAS