



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN
DE UNA ACADEMIA DE BAILE ESPECIALIZADA EN EL GÉNERO URBANO,
EN LA CIUDAD DE QUITO

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

Profesor Guía
Edmundo Cortez, MBA.

Autor
Jaison Raúl Silva Calahorrano

Año
2015

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el 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.”

Edmundo Cortez

MBA

C.C.: 171244239-9

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”.

Jaison Raúl Silva Calahorrano

C.C.: 172135345-4

AGRADECIMIENTO

Primeramente, quiero agradecer a mis padres por darme la oportunidad de cumplir mis sueños, sabiendo que este es uno de ellos. Gracias a mi hermano y a su esposa por el apoyo incondicional en todo momento. Gracias a toda mi familia por sus palabras y alientos para seguir adelante. Y finalmente quiero agradecer a Dios por cada una de las bendiciones que me ha dado durante todo el tiempo universitario y durante toda mi vida.

DEDICATORIA

Este proyecto quiero dedicar a mis padres que han estado conmigo en todo momento apoyándome y corrigiéndome. A mi hermano, su esposa y ahora a mi pequeña sobrina, quienes cada día me enseñan más de la vida y como enfrentarla. También quiero dedicar a toda mi familia a quienes les quiero demasiado y me apoyan en cada una de mis situaciones. Además, quiero dedicar a todos mis amigos BPK, con los cuales he compartido muchas bendiciones y una gran amistad y finalmente quiero dedicar a Dios por darme su mano en todo momento, por cubrirme con su manto de bendiciones y especialmente por darme la vida y fuerza para poder salir adelante.

RESUMEN

El baile urbano en el Ecuador ha tenido una buena aceptación en los adolescentes y jóvenes en los últimos tiempos, los cuales han conformado grupos para bailar en pequeñas fiestas que se realizan especialmente en la ciudad de Quito y Guayaquil. Este género de baile nació en barrios de Nueva York como Brooklyn, Queens y Bronx, en donde se realizaban batallas de baile con los diferentes estilos del género urbano.

Se escogió el género urbano por el amor y la pasión que tiene el autor de este proyecto hacia el baile, donde pretende alcanzar el objetivo de crear e implementar una academia de baile especializada en el género urbano, en la ciudad de Quito. Tomando en cuenta que el tema fue escogido también por la experiencia y conocimiento que tiene el autor en eventos, shows, talleres y conciertos del género urbano.

Por otro lado, BPK URBAN DANCE tiene como ventaja competitiva la preparación de bailarines en estilos urbanos, sabiendo que en Quito no existe academia alguna la cual se enfoque en este género. Teniendo como mercado objetivo a niños, adolescentes y jóvenes entre 7 y 30 años de edad que se encuentra en una clase socio-económica media, media alta y alta, a los cuales les guste el baile y vivan en el centro norte de la ciudad de Quito.

Con el propósito de alcanzar el objetivo, se desarrolló un plan de negocios, donde se demuestra la factibilidad que tendrá la academia y para el funcionamiento de la misma se necesita una inversión de \$ 47.244,00. Teniendo como capital propio \$ 18.897,00 y realizando un préstamo de \$ 28.346,00, apaleando de esa manera el total de financiamiento que se requiere en el proyecto.

Finalmente, al obtener utilidades crecientes en los años proyectados de la academia se puede concluir que es factible desarrollar el negocio al tener un

VAN de \$ 22.811,96, una TIR de 41% y al llegar al punto de equilibrio en el primer año con 1.769 alumnos.

ABSTRACT

Urban dance in Ecuador has been well accepted among adolescents and young people in recent times, which have formed groups to dance in small parties, especially in the cities of Quito and Guayaquil. This genre of dance was born in New York neighborhoods like Brooklyn, Queens and the Bronx, where dance battles were conducted with the different styles of the urban genre.

The urban genre was chosen due to the love and passion the author of this project has for dance. He hopes to achieve the goal of creating and implementing a dance academy specializing in urban music in the city of Quito. The topic was also chosen due to the experience and knowledge that the author has about events, shows, workshops, and concerts of the urban genre.

Furthermore, the competitive advantage of BPK URBAN DANCE is that there is no school as of yet in the city of Quito that focuses on this particular genre, with the target market being children and young people between 7 and 30 years of age, middle, upper-middle and upper economic class, to which they like dancing and living in the north central Quito.

In order to achieve the objective, a business plan was developed that shows the feasibility of the academy and the execution of this Project, an investment of \$ 47,244.00 is needed. Taking as equity \$ 18,897.00 and making a loan of \$ 28,346.00, thus beating the total financing required for the project.

Finally, with the rising returns in the years projected from the academy, one can conclude that it is feasible to develop the business by having an NPV of \$ 22.811,96, and IRR of 41% and reach breakeven in the first year with 1.769 students.

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN	1
1.1	ASPECTOS GENERALES	1
1.1.1	Antecedentes	1
1.1.1.1	Danza	1
1.1.1.2	Baile urbano	2
1.2	OBJETIVOS	6
1.2.1	Objetivo General	6
1.2.2	Objetivos Específicos	6
1.2.3	Hipótesis	6
2	LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS	8
2.1	LA INDUSTRIA	8
2.1.1	Tendencias	9
2.1.2	Estructura de la industria	14
2.1.2.1	Cadena de valor	17
2.1.3	Factores económicos y regulatorios	21
2.1.3.1	Factores económicos	21
2.1.3.2	Factores regulatorios	26
2.1.4	Canales de distribución	28
2.1.5	Las 5 fuerzas de Porter	28
2.1.5.1	Grado de rivalidad existente entre los competidores actuales	28
2.1.5.2	Amenaza de entrada de nuevos competidores	29
2.1.5.3	Amenaza de productos sustitutivos	29
2.1.5.4	Poder de negociación de los proveedores	30
2.1.5.5	Poder negociador de los clientes	30
2.2	LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO	31
2.2.1	La idea y el modelo de negocio	31
2.2.2	Estructura legal de la empresa	32
2.3	MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS	33
2.3.1	Misión	33
2.3.2	Visión	33
2.3.3	Objetivos	34
2.3.3.1	Objetivos Económicos	34
2.3.3.2	Objetivos Estratégicos	34
2.4	EL PRODUCTO Y/O SERVICIO	35
2.5	ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO	41
2.6	ANÁLISIS FODA	44

3	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS	45
3.1	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	45
3.2	FUENTES DE INFORMACIÓN EN LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	46
3.2.1	Fuentes Primarias de Información	46
3.2.1.1	Investigación Cualitativa	46
	9	
3.2.2	Fuentes Secundarias de Información	50
3.3	MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL	51
3.3.1	Mercado objetivo	51
3.3.2	Segmentación de Mercado	51
3.3.2.1	Segmentación Geográfica	51
3.3.2.2	Segmentación Demográfica	52
3.3.2.3	Segmentación Psicográfica Conductual	54
3.4	TAMAÑO DEL MERCADO Y TENDENCIAS	54
3.5	LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS	55
3.5.1	Productos Sustitutos	56
3.6	PARTICIPACIÓN DE MERCADOS Y VENTAS DE LA INDUSTRIA	57
3.7	EVALUACIÓN DEL MERCADO DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN	57
4	PLAN DE MARKETING	58
4.1	ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING	58
4.2	POLÍTICA DE PRECIOS	58
4.3	TÁCTICA DE VENTAS	60
4.4	POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS	60
4.5	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	61
4.5.1	Publicidad	61
4.5.2	Relaciones Públicas	61
4.5.3	Promoción de ventas	62
4.5.4	Ventas personales	62
4.6	DISTRIBUCIÓN	63
4.7	PROCESOS	64
4.8	PERSONAS	65
4.9	EVIDENCIA FÍSICA	66
5	PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN	68
5.1	ESTRATEGIA DE OPERACIONES	68
5.2	CICLO DE OPERACIONES	69

5.3	REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	71
5.4	INSTALACIONES Y MEJORAS.....	72
5.5	LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO.....	73
5.6	CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS	75
5.7	ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES	75
5.7.1	Aspectos Regulatorios	75
5.7.1.1	Condiciones Tributarias.....	75
6	EQUIPO GERENCIAL.....	80
6.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	80
6.1.1	Organigrama	80
6.2	PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES	81
6.2.1	Descripción de funciones.....	81
6.2.2	Equipo de trabajo.....	81
6.3	COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES, INVERSIONISTAS Y ACCIONISTAS.....	86
6.4	POLÍTICAS DE EMPLEO Y BENEFICIOS.....	87
6.5	DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES.....	88
6.6	EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS	89
7	CRONOGRAMA GENERAL	91
7.1	ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA	91
7.2	DIAGRAMA DE GANTT.....	93
7.3	RIESGOS E IMPREVISTOS.....	94
8	RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS	96
8.1	SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS	96
8.2	RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES.....	97
9	PLAN FINANCIERO.....	99
9.1	INVERSIÓN INICIAL.....	99
9.2	FUENTES DE INGRESOS.....	99
9.3	COSTOS FIJOS, VARIABLES Y SEMIVARIABLES.....	100

9.3.1	Costos fijos	100
9.3.2	Costos variables y semivARIABLES	102
9.4	MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO	102
9.4.1	Margen bruto.....	102
9.4.2	Margen operativo	103
9.5	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO.....	103
9.6	BALANCE GENERAL PROYECTADO	104
9.7	FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO	106
9.8	PUNTO DE EQUILIBRIO	107
9.9	CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES	109
9.9.1	Análisis de sensibilidad	109
9.9.2	Escenarios	110
9.9.3	Índices financieros	111
9.9.3.1	Índices de rentabilidad	111
9.9.3.2	Índices de liquidez.....	113
9.10	VALORACIÓN	115
10	PROPUESTA DE NEGOCIO	118
10.1	FINANCIAMIENTO DESEADO	118
10.2	ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA	118
10.3	CAPITALIZACIÓN	118
10.4	USO DE FONDOS	118
10.5	RETORNO PARA EL INVERSIONISTA	119
11	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	122
11.1	CONCLUSIONES	122
11.2	RECOMENDACIONES	123
	REFERENCIAS	124
	ANEXOS	131

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Tasa de inflación del Ecuador.	24
Tabla 2.	Tasa activa del Ecuador.	26
Tabla 3.	Intensidad en la industria de enseñanza cultural.....	30
Tabla 4.	Matriz FODA.....	44
Tabla 5.	Matriz de Necesidades de Información	45
Tabla 6.	Costos de publicidad, Empresa Vainas Creativas.	61
Tabla 7.	Equipos y herramientas para el funcionamiento de la academia.....	71
Tabla 8.	Instalaciones y mejoras para el funcionamiento de la academia.....	72
Tabla 9.	Administradores y sus respectivas funciones.....	81
Tabla 10.	Crecimiento porcentual de los salarios.....	86
Tabla 11.	Compensación a administradores.	87
Tabla 12.	Salario anual del personal administrativo.	87
Tabla 13.	Salario mensual del personal administrativo.	88
Tabla 14.	Responsables de las actividades de la academia.	94
Tabla 15.	Inversión inicial para la academia.....	99
Tabla 16.	Fuente de ingresos o ventas de la academia	100
Tabla 17.	Costos fijos para la academia	101
Tabla 18.	Costos variables de la academia.....	102
Tabla 19.	Utilidad bruta o Margen bruto	102
Tabla 20.	Utilidad operativa o Margen operativo	103
Tabla 21.	Balance General proyectado	104
Tabla 22.	Flujo de efectivo proyectado.....	106
Tabla 23.	Escenario pesimista	110
Tabla 24.	Escenario Esperado	110
Tabla 25.	Escenario Optimista	111
Tabla 26.	ROA.....	112
Tabla 27.	ROE.....	112
Tabla 28.	ROI.....	113

Tabla 29. Razón corriente	113
Tabla 30. Prueba ácida	114
Tabla 31. Tasa de descuento, Costo Promedio Ponderado de Capital o Costo de oportunidad.	115
Tabla 32. CAPM	115
Tabla 33. Cálculo para obtener el VAN y la TIR.....	116
Tabla 34. Costo Promedio Ponderado de Capital	120
Tabla 35. CAPM.....	120

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Clasificación Industrial Uniforme	8
Figura 2. Crecimiento interanual según Industria.	9
Figura 3. PIB del Ecuador por actividad económica.	10
Figura 4. Encuesta anual de servicios en el Ecuador.	11
Figura 5. Organigrama estructural del Ministerio de Cultura del Ecuador	14
Figura 6. Estructura de las Industrias Culturales	15
Figura 7. Cadena de valor de la industria cultural	17
Figura 8. Cadena de valor de una academia de baile.	19
Figura 9. PIB del Ecuador.....	21
Figura 10. Balanza Comercial del Ecuador	22
Figura 11. Inflación del Ecuador	23
Figura 12. Tasa de desempleo	25
Figura 13. Canal de distribución	28
Figura 14. Logo de la academia BPK URBAN DANCE	40
Figura 15. Las 5 fuerzas de Porter.	41
Figura 16. Matriz de Ansoff.....	42
Figura 17. Segmentación Geográfica de la ciudad de Quito	51
Figura 18. Segmentación Demográfica de la ciudad de Quito.....	52
Figura 19. Segmentación Psicográfica Conductual de la ciudad de Quito	54
Figura 20. Competencia, academias de baile en la ciudad de Quito.....	56
Figura 21. Estrategias genéricas de Michael Porter	58
Figura 22. Redes sociales	63
Figura 23. Canal de distribución	63
Figura 24. Flujograma de la prestación del servicio de la academia.	70
Figura 25. Plano del local comercial donde funcionará la academia.	73
Figura 26. Organigrama de la academia.	80
Figura 27. Diagrama de Gantt	93

1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Actualmente, es importante establecer servicios en el Ecuador que tengan diferenciación. Es por eso que la finalidad de este proyecto es la implementación y creación de una academia de baile urbano en la ciudad de Quito. Se conoce que el género urbano en países latinoamericanos ha ido ganando popularidad a lo largo del tiempo y se cree que es necesario realizar un plan de negocios con el fin de ver la factibilidad del mismo gracias a la enseñanza cultural del baile en ritmos urbanos.

El proyecto pretende popularizar el baile urbano en Quito, promoviendo a niños, jóvenes y adultos a realizar una de las actividades recreacionales que existen. Se tiene conocimiento que en la ciudad de Quito existen grupos que practican el baile urbano sin fundamentos, es por ello que se cree que existirá una gran cantidad de personas interesadas en aprender lo que conlleva este género y eso hará que el plan de negocios a desarrollarse sea viable.

1.1 ASPECTOS GENERALES

1.1.1 Antecedentes

1.1.1.1 Danza

Antiguamente, desde las mejores culturas hasta el mundo greco-romano, la danza se originó de dos maneras: danza sagrada, demostrada en las ceremonias religiosas, y la danza profana propuesta a las recreaciones públicas y populares. En las llamadas altas culturas, es decir la cultura Egipcia y Mesopotamia, la danza se desarrolla en forma de arte. Surge la aparición del danzante profesional, establecido por la aristocracia y para el espectáculo. (Danzas del Mundo, 2011)

En la Biblia se relata cómo los hebreos danzaban frecuentemente. Se habla de danzas misteriosas y de danzas sagradas periódicas las cuales formaban parte del culto hebreo. También existían otras danzas de carácter noble, donde las vírgenes de Israel practicaban en las ceremonias públicas con la finalidad de celebrar sucesos importantes, como victorias frente al enemigo, y para alabar a los héroes de la patria. (Danzas del Mundo, 2011)

Por otra parte, la danza formaba parte de los planes de educación en la cultura Griega, es por eso que la danza en la antigüedad alcanza su más alta grandiosidad. La danza era parte de todas las ceremonias religiosas, civiles y solemnes. Además, formaba parte también de todas las festividades, incluido los célebres juegos públicos. Algunas de las danzas griegas fueron muy famosas como el ditirambo en honor de Dionisos, en esta danza un religioso o celebrante junto con 50 danzantes explicaban el ciclo de la vida. (Danzas del Mundo, 2011)

Finalmente, se puede decir que la danza es una de las primeras artes para la comunicación, destacando que sea la más significativa ya que son movimientos especiales que requieren de cinco elementos principales:

- Forma
- Tiempo
- Ritmo
- Energía
- Espacio. (Danzas del Mundo, 2011)

1.1.1.2 Baile urbano

El cuerpo, la danza y el movimiento fueron medios que el hombre utilizó para expresar emociones, esto se dio desde varios años atrás. Sin embargo, conforme ha pasado el tiempo, el cuerpo con el baile obtuvo distintas funciones y formas. Iniciando en varios sucesos sociales como el matrimonio, el

nacimiento, la muerte, la danza en culturas diferentes y la consagración de los jóvenes, estando presente como una necesidad esencial del hombre para que el mismo pueda enunciar sus sentimientos. (Street Dance, 2006)

En Nueva York, al sur del Bronx, Estados Unidos, en los años 70, los adolescentes latinos y los afroamericanos habitantes de dicho lugar tenían una historia de pobreza y marginación muy extensa, encaminados por la necesidad de bailar y al no poder pagar estudios de baile en una escuela o academia, desarrollaron un estilo de baile en las calles, conocido en la actualidad como baile urbano. Este baile formó parte de un estilo de vida alternativo para la violencia y para bandas delictivas, ofreciéndoles la posibilidad de crear lazos sociales para poder expresarse de una manera creativa y no de una manera violenta. (Street Dance, 2006)

Este tipo de danza, es decir el baile urbano, también es conocido como Street Dance o SD. SD es un término que se usa exclusivamente para bailes sociales, estos bailes tienen mucha improvisación y contacto con los espectadores. A diferencia de otras formas de baile, como la salsa o el chachachá, la mayoría de estilos de baile urbano incitan a la creatividad y a la originalidad de cada bailarín, interpretando con gran libertad los movimientos ya existentes, improvisando y creando algunos movimientos nuevos. El baile urbano está estructurado en ocho tiempos, es decir que cada paso está dividido en ocho partes, dichas partes guiadas por golpes de música conocidos como bits, los cuales se van acoplando para componer una coreografía. Día tras día, el baile urbano en el mundo se va abriendo más espacio entre los otros géneros y la gente empieza a interesarse sobre los lugares donde hay escuelas que den clases urbanas. Éste género no es un baile estricto, en el sentido de que se necesite una música especial para bailarlo o para montar una coreografía, sino que los golpes de cualquier canción ayudan a improvisar o a establecer una coreografía en cualquier lugar.

Existen varios estilos dentro del género urbano. A continuación se mencionan algunos:

- **Hip hop**

Es un movimiento cultural y artístico, que nació en Estados Unidos a finales de los años 60' y principios de los 70' en barrios del estado de Nueva York como son Queens, Brooklyn y Bronx, donde existen hasta la actualidad comunidades afroamericanas y latinoamericanas que desde el principio enfatizaron como manifestaciones a la música (funk, rap, Blues, DJing), al baile (hustle, uprocking, lindy hop, popping, locking) y a la pintura (aerosol, bombing, murals, political graffiti).

Afrika Bambaataa, una adolescente que practicaba este género recalcó el término hip hop en aquella época, aunque años más tarde KRS One, originario del Bronx, quiso unir al hip hop en cuatro elementos: el MCing conocido también como rapping, el DJing es la persona que mezcla y pone la música, el breakdancing conocido como b-boy en un hombre o b-girl en una mujer y finalmente el graffiti, que son imágenes realizadas con spray en las paredes de los diferentes barrios, es decir murales. (Cultura Hip Hop, 2011)

- **Break dance**

El break dance está dentro de los bailes más difíciles del mundo, incluso para los expertos. Este baile es un baile callejero. También se compone en esencia del popping, que es imitar los movimientos hidráulicos de un robot, el locking, que es un baile controlado, donde se mueve el cuerpo rápidamente volviendo a la posición original y el breaking, que consiste en dar vueltas en el piso sin control.

Cuando va a existir una batalla de break dance se forman dos o más grupos, a dicha batalla se la conoce como "uprock". Se utiliza ropa floja,

zapatillas y protectores para las manos, las piernas y la cabeza. (Tribus urbanas, 2014)

- **Dancehall o RaggaJam**

El Dancehall conocido también como RaggaJam, tiene dicho nombre debido al espacio en que la música popular jamaicana fue producida por el DJ. Dancehall, tiene el significado en español de "sala de baile", tiene ese nombre ya que las letras de las canciones eran muy fuertes para poder ser emitidas por la radio. Es por eso que se podía escuchar solo en las "salas de baile", actualmente ya no es así. Este tipo de baile es mejor ejecutado por la raza negra ya que ellos tienen el movimiento que este requiere. Son movimientos relajados que se deben expresar mediante el rostro y el cuerpo. Por lo tanto, el Dancehall no solamente es un tipo de música del género urbano, sino también es un espacio o cultura en la que la música, el baile y vibraciones coinciden. (Skamartareggae, 2008)

- **Reggaetón**

El reggaetón es un estilo popular, el cual está entre los adolescentes y jóvenes de muchos países Latinoamericanos. Este baile es fácil de bailar, provocando movimientos sensuales. El reggaetón tiene una sincronización particular, la cual ayuda a que la mayoría de canciones se guíen, dando una referencia fácil para el baile. El ritmo del reggaetón es una variación de las figuras rítmicas del dancehall, que a mediados de los años ochenta fusionaba dichas figuras rítmicas inculcadas en el funk, estableciendo así compases fuertes y bailables. Al reggaetón se lo asocia con una manera de bailar muy provocativa y sensual, en donde los cuerpos están muy pegados, conocido muchas veces como perreo o doggystyle. (Tribus Urbanas, 2013)

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Realizar un plan de negocios con la finalidad de determinar la factibilidad de crear e implementar una academia de baile especializada en el género urbano, en la ciudad de Quito.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Elaborar una investigación de mercado detallada para determinar el crecimiento de la industria, las ventajas y desventajas de la competencia, la participación aproximada en el mercado, entre otros factores.
- Elaborar un plan de marketing.
- Elaborar un plan financiero para determinar si es rentable la academia.
- Investigar el entorno externo e interno para el buen funcionamiento de la academia.
- Elaborar un organigrama estructural para identificar y clasificar las actividades que se tienen que realizar.
- Elaborar un plan de operaciones para tratar de tener en cuenta todo lo referente al negocio con el fin de intentar hacerlo lo mejor posible.

1.2.3 Hipótesis

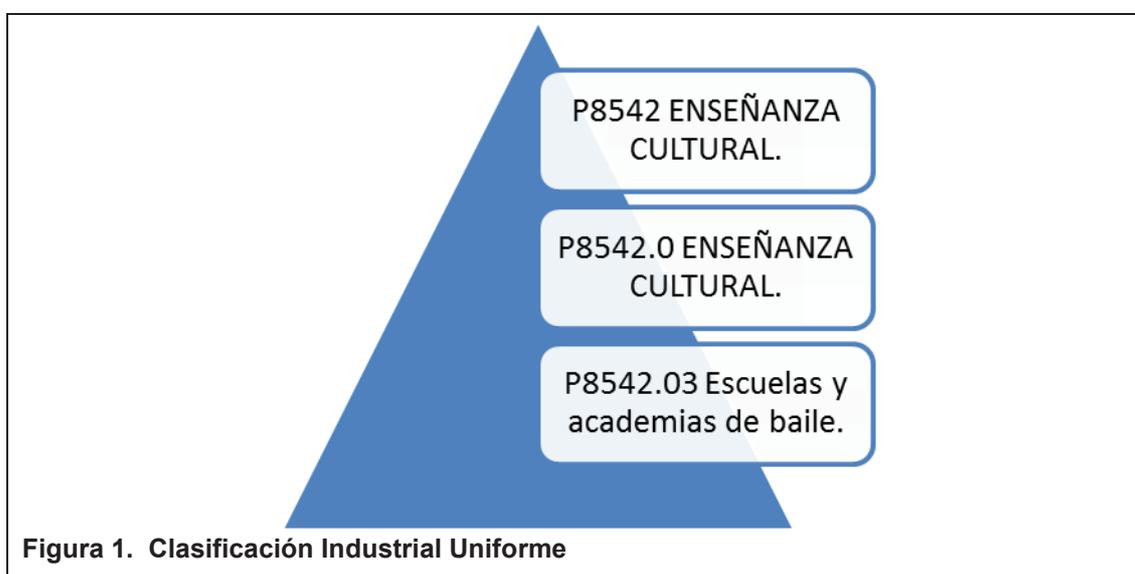
El aprendizaje del baile urbano aporta al progreso de habilidades expresivas, físicas, personales y grupales, cargadas de fuerza, emoción, pasión y comprensión, con movimientos exactos y fluidos pero controlados, los cuales

hacen que el alumno o bailarín que las ejecute se vincule naturalmente, es decir que comunica sus sentimientos y pensamientos de una manera original y única a través de movimientos corporales.

2. CAPÍTULO II: LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

2.1 LA INDUSTRIA

Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas, las compañías, escuelas y academias de baile se encuentran en la Industria:

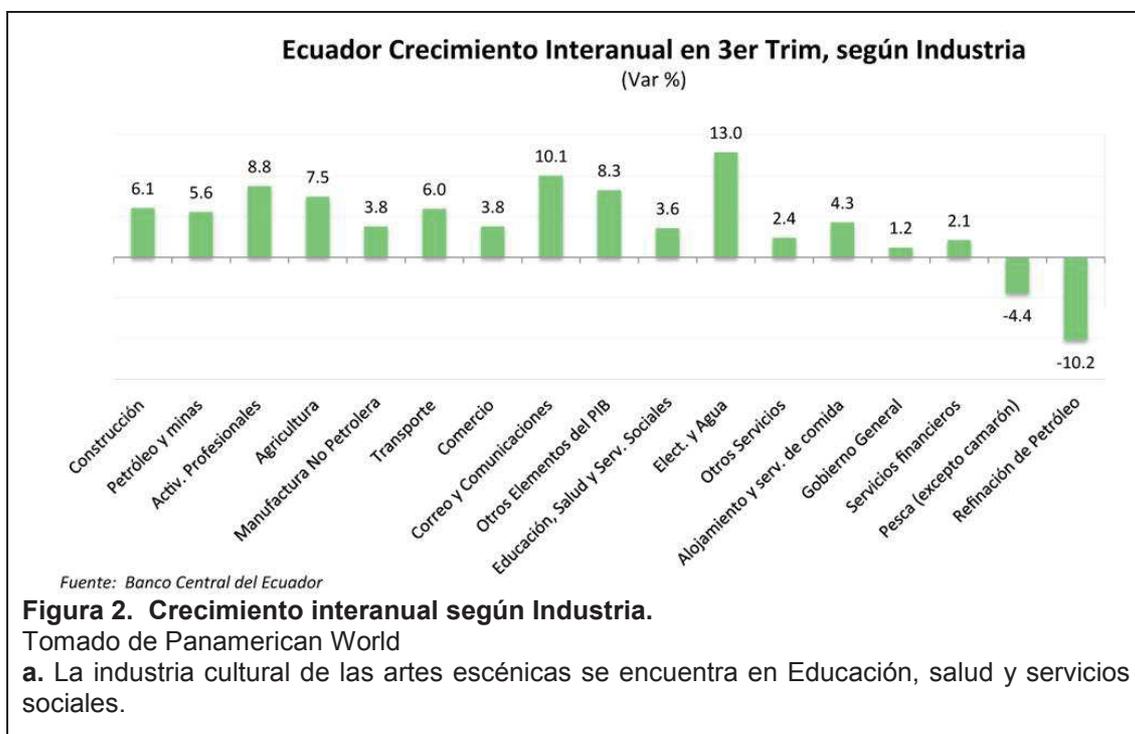


Específicamente, éste proyecto se encuentra en la industria: P8542.03 Escuelas y academias de baile.

La compañía de este proyecto se percata en brindar el conocimiento adquirido por profesionales del baile urbano a estudiantes y alumnos, a quienes les guste este arte. El baile en Ecuador es conocido como un arte cultural y en ciertas ciudades como un deporte. Esta compañía se enfocará en niños, jóvenes y adultos los cuales tengan las ganas de aprender el hermoso arte de bailar.

2.1.1 Tendencias

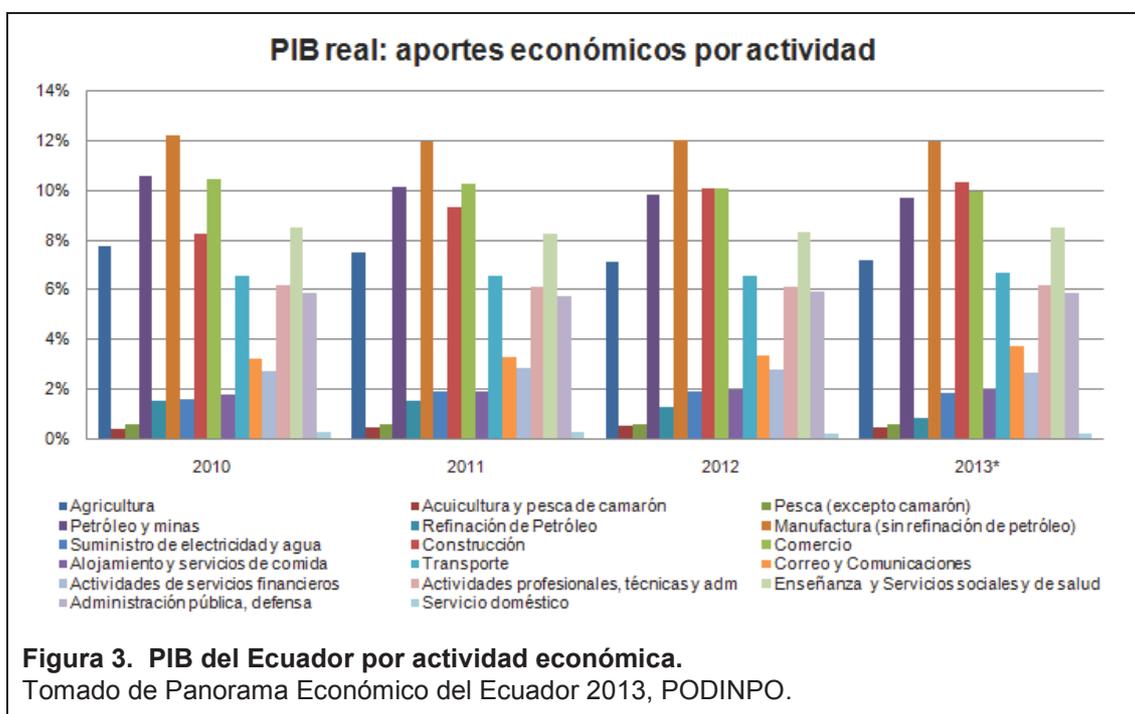
Dentro de la industria cultural se encuentran las editoriales, músicos, artesanos, proyectos audiovisuales, academias de canto, escuelas de baile, etc.; las mismas que permiten un progreso productivo y económico. Se sabe que los pequeños emprendimientos que en la actualidad apoya el Estado, son el paso esencial para fortalecer una industria cultural en el Ecuador. Una industria que involucre a varios sectores de diferentes comunidades en el país. (Organización de Estados Iberoamericanos, 2014)



La cantidad de empresas de educación, salud y servicios sociales han tenido un crecimiento continuo. Como se puede observar en la figura 2 el crecimiento fue de 3,6%.

Se sabe que el tamaño de la industria cultural formada en Ecuador está alrededor de los 44 millones de dólares, y esta industria tiene un gran potencial de crecimiento, de una forma que podría superar los 220 millones de dólares en un futuro. A pesar de eso, se tiene entendido que los resultados de

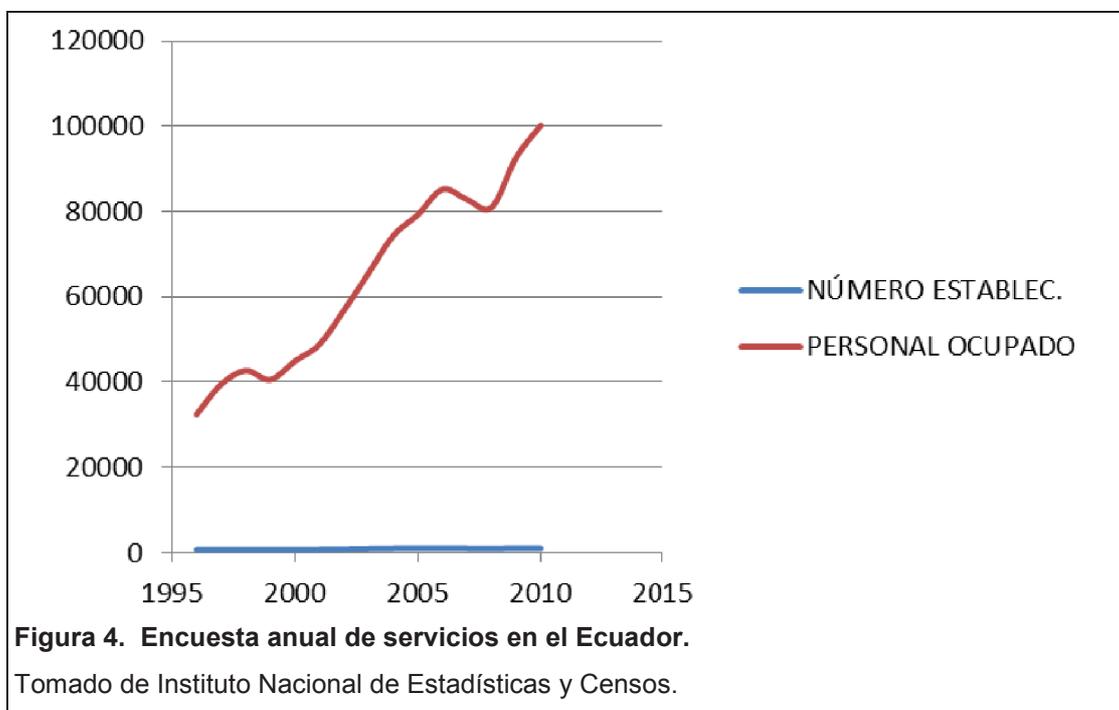
crecimiento de la industria no aparecerán de un día para otro, ya que es importante ser pacientes, sin perder la voluntad de cambiar y tomar buenas decisiones, las cuales caracterizan a la revolución ciudadana junto con la revolución cultural. Solo al conocer las cifras, las estadísticas y los datos reales del crecimiento de la industria cultural, a partir de las cuales aparece la evaluación cualitativa de la realidad cultural del Ecuador, se sabrá qué se debe hacer y cómo se pueden implementar las políticas, las cuales permitan el desarrollo de esta industria. (Ministerio de Cultura del Ecuador, 2013)



En esta figura se puede observar conforme a la nomenclatura CIIU que las actividades con mayor nivel de actividad registradas en el Ecuador en el 2013 fueron:

- Construcción.
- Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores, entre otros.
- Enseñanza y Servicios sociales (PODINPO, 2014).

Tomando en cuenta que la industria de actividades culturales se encuentra en enseñanza y servicios sociales, entonces se puede decir que el porcentaje que esta industria está aportando al PIB del Ecuador es alrededor del 9%.



El sector de servicios en el Ecuador se está incrementando conforme van pasando los años como se puede ver en la figura 4. Sin embargo, en el caso de prestar un servicio de conocimiento para la formación de bailarines, esta industria cultural consta de un gran número de academias, escuelas o compañías de baile, alrededor de 70 academias en la ciudad de Quito, pero la misma se concentra en pocas compañías reconocidas en esta ciudad. Actualmente, existen pocos representantes en la prestación de servicios para la formación de bailarines, como: ENB (Escuela Nacional de Baile, Salsa), Compañía Nacional de danza (ballet), Tropical Dance (Salsa), entre otros. Cabe recalcar que ninguna de las academias y escuelas antes mencionadas se especializa en el género que este proyecto se fija, género urbano. Actualmente, en Ecuador no existen academias, compañías o escuelas de baile especializadas en el género urbano, por lo que no se puede decir que existen representantes en este género.

Cabe también analizar que el servicio cultural de la danza y baile se encuentra en la etapa de crecimiento ya que actualmente el mismo tiene un buen posicionamiento en el mercado ecuatoriano. Este servicio tiene un desarrollo continuo con el fin de aumentar clientes, alumnos o bailarines con un avance para poder alcanzar costos bajos por un buen servicio. En Ecuador existe una tendencia en el incremento de eventos y shows corporativos empresariales por lo que existen nichos todavía vírgenes que la industria cultural puede penetrar.

Por otro lado, en la actualidad, el presidente de la república Rafael Correa realizó una propuesta, la cual se refiere a institucionalizar la Industria Cultural, acoplando algunos ministerios culturales, patrimoniales y de talento humano del país, junto con el Ágora de la Casa de la Cultura Ecuatoriana (CCE) para que en un futuro cercano se pueda reducir los costos que existen en las diversas áreas y actividades culturales, incentivando a niños, jóvenes y adultos a realizar dichas actividades.

A parte de esto, culturalmente existe el desarrollo continuo de nuevos competidores en esta industria. Competidores los cuales día tras día muestran sus diferentes talentos o artes en exposiciones, eventos artísticos, conciertos, etc. Generalmente, el incremento de nuevos competidores en la industria es por la actividad o actividades que los mismos realicen ya sea, poesía, danza, pintura, cine, escultura, etc.

Hablando específicamente del baile o la danza se tiene que iniciar diciendo que la tecnología es muy importante en esta actividad cultural ya que existen formatos que se desarrollan y evolucionan constantemente. Supuestamente, la parte virtual sería opuesta a la parte corporal, pero en el caso del baile, se sabe que es posible lograr una precisión y exactitud por medio de la tecnología, la misma que registra pequeños cambios físicos. El desarrollo de la tecnología ha ayudado a obtener programas determinados para el baile como tener una aplicación, la cual indica el tiempo real en un espectáculo, evento o workshop.

Ésta aplicación se trata de un análisis del movimiento del cuerpo por medio de cámaras que están conectadas a la computadora, y ésta por medio de estos programas dará respuestas establecidas de video o de sonido para crear movimientos formando una coreografía. Por ejemplo, El Flash es un programa de animación fácil utilizado en Internet para realizar publicidad y fue escogido por artistas que experimentaron con él. Tendría que ser interesante en el baile este programa ya que se pone a una imagen en movimiento y todos los coreógrafos pueden explorar pasos y movimientos para una coreografía. (Luciérnaga, 2013)

Luego del análisis sobre la industria cultural en el Ecuador, finalmente se puede decir que esta es atractiva para poder ingresar en el mercado, ya que es una industria que año tras año va creciendo con número de establecimientos culturales como se puede observar en la figura 4. Junto con esto se puede decir que es atractiva también por el apoyo e incremento continuo de las actividades culturales y recreacionales en el Ecuador, y eso conlleva a tener cada vez más demanda para las diferentes empresas de esta industria.

2.1.2 Estructura de la industria

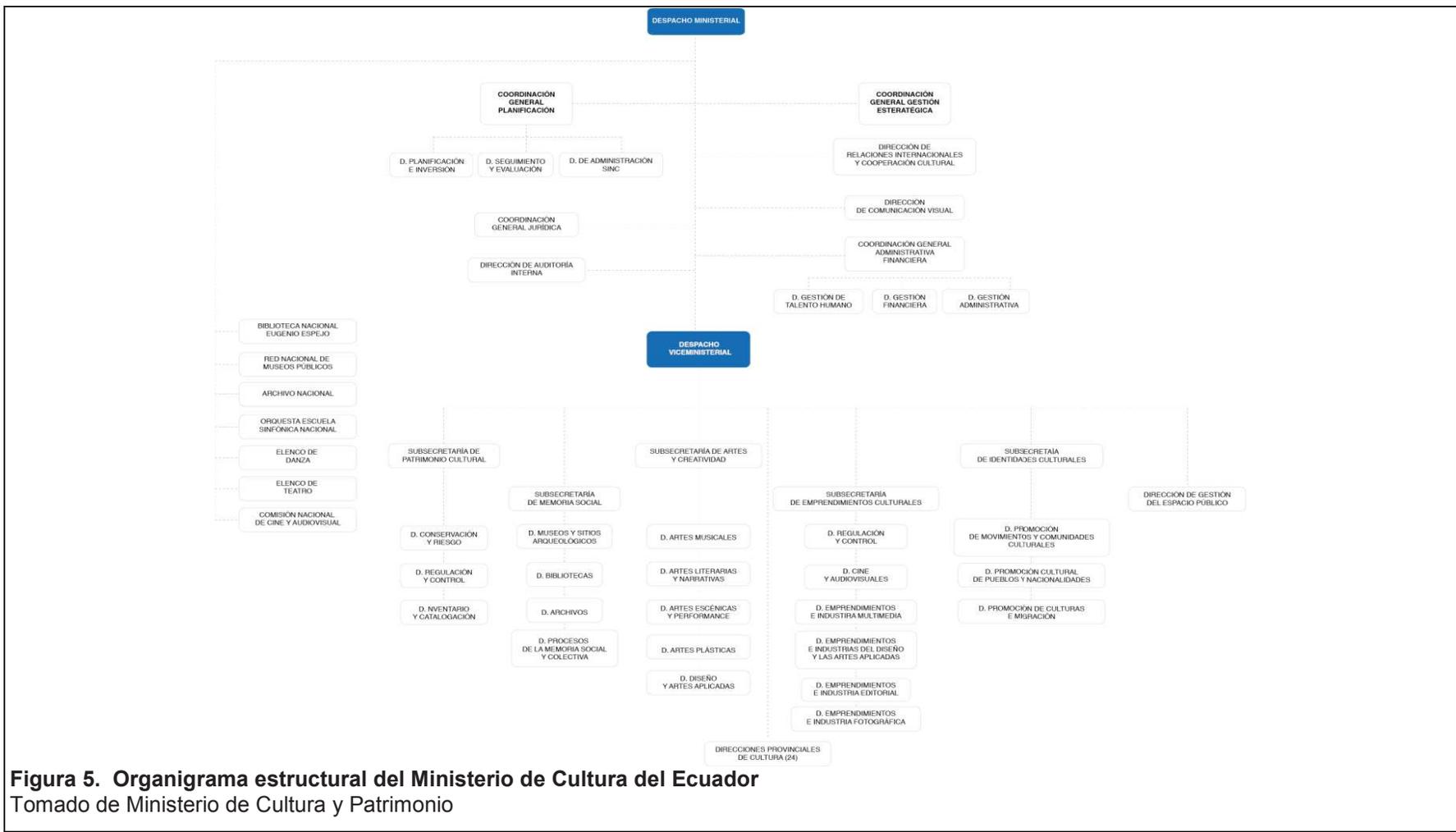
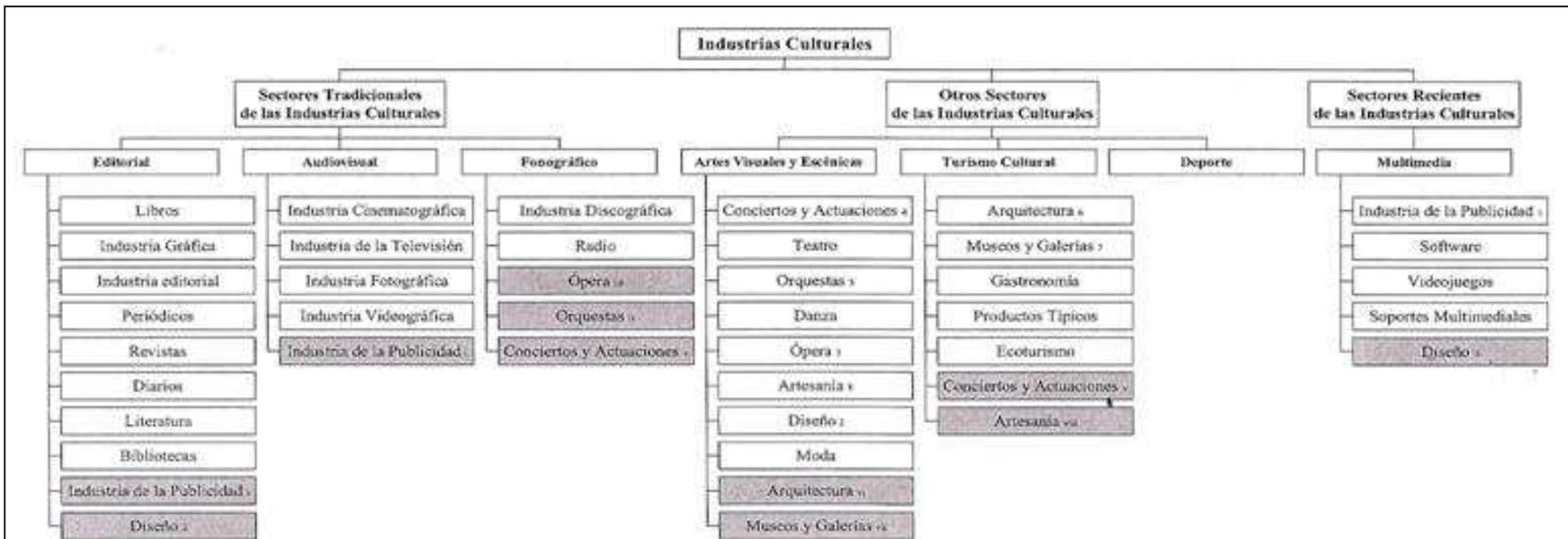


Figura 5. Organigrama estructural del Ministerio de Cultura del Ecuador
Tomado de Ministerio de Cultura y Patrimonio



- ^v La industria de la publicidad pertenece primariamente al sector multimedia y secundariamente a los sectores editorial y audiovisual.
- ⁱ El diseño pertenece primariamente al sector de artes visuales y escénicas y secundariamente a los sectores editorial y multimedia.
- ⁱⁱⁱ La ópera pertenece primariamente al sector de artes visuales y escénicas y secundariamente al sector fonográfico.
- ^{iv} Las orquestas pertenecen primariamente al sector de artes visuales y escénicas y secundariamente al sector fonográfico.
- ^v Los conciertos y actuaciones pertenecen primariamente al sector de artes visuales y escénicas y secundariamente a los sectores fonográfico y de turismo cultural.
- ^{vii} La arquitectura pertenece primariamente al sector de turismo cultural y secundariamente al sector de artes visuales y escénicas.
- ^{viii} Los museos y galerías pertenecen primariamente al sector de turismo cultural y secundariamente al sector de artes visuales y escénicas.
- ^{vi} La artesanía pertenece primariamente al sector de artes visuales y escénicas y secundariamente al sector de turismo cultural.

Figura 6. Estructura de las Industrias Culturales
 Tomado de Periódico digital, Telde creativa.

Estas figuras son organigramas estructurales, los cuales indican las diferentes y diversas áreas culturales que existen en el Ecuador (figura 5) y en el mundo (figura 6). Como se puede observar en la figura 5, las escuelas, compañías y academias de baile se encuentran estructuradas en el Despacho Ministerial del Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador con el nombre de Elenco de Danza. Actualmente, el Ministerio de Cultura y Patrimonio tiene el apoyo del gobierno nacional por lo que la constitución diseña primeramente la necesidad de constituir una estructura integral, la cual atiende a las necesidades culturales con el fin de poder construir una humanidad intercultural, justa y democrática.

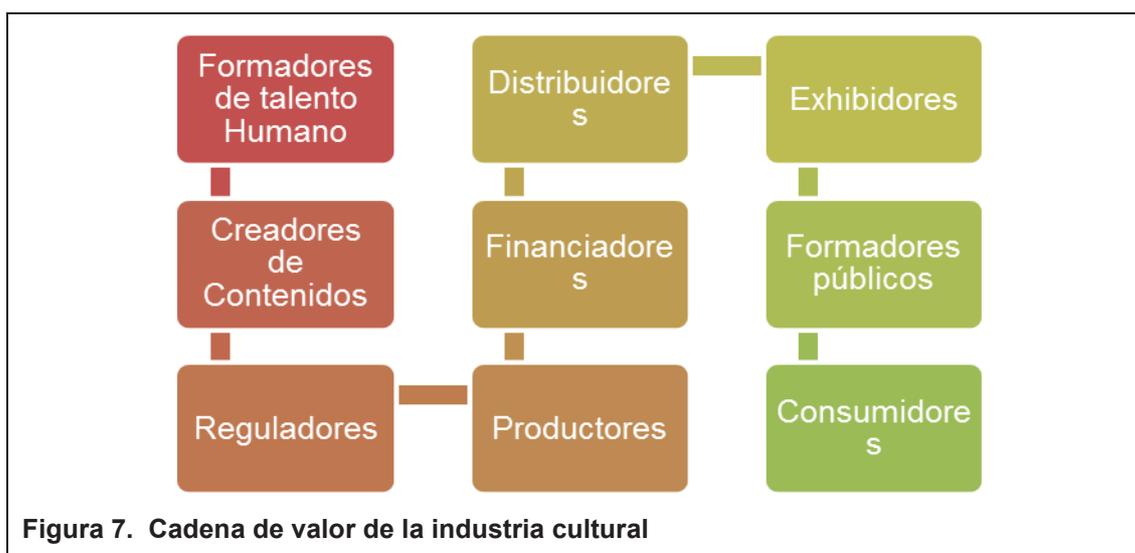
Por otra parte, se sabe que este proyecto es para la creación de una academia de baile urbano. Sin embargo, existen alrededor de 9.935 competidores de la industria cultural en la provincia de Pichincha, entre ellos se encuentran las escuelas de música, artes, escultura, pintura, artesanías, textiles, editorial, cinematografía, etc.; teniendo en cuenta que una de sus principales características es la de realizar actividades recreacionales o creativas con el fin de fomentar y realzar la cultura. Sin embargo, también existen otras características como el tener creatividad, siendo esta el componente central en el servicio que cada una de las empresas culturales brinda o consideran que la cultura es un factor importante para obtener riqueza económica.

Si se toma en cuenta solamente las escuelas o academias de baile en Quito, anteriormente ya se mencionó que existen alrededor de 70 academias y se puede decir que es una industria concentrada con pocos actores que se dedican a la formación de bailarines y que tienen la mayor parte de participación de mercados. Sabiendo que existen academias reconocidas, las cuales son líderes en el mercado como ENB (Escuela Nacional de Baile) con un 6,2% de participación de mercado, Tropical Dance con 5,7%, Dancing Mood con 5,6%, Ballet Ecuatoriano de Cámara 5%, Compañía Nacional de Danza con 3,8%, Ballet Experimental de Danzas Árabes (BEDA) con 2%, Fantasiarte con 2% y otros divididos con alrededor de 0,2% cada uno.

Estos porcentajes fueron obtenidos gracias a la cantidad de ventas que han existido en cada uno de los lugares antes mencionados. Por ejemplo, ENB actualmente tiene alrededor 2500 alumnos y es la academia de salsa más reconocida en el país por ser campeón mundial en su género. Gracias a eso su participación de mercado es de 6,2% según Hugo Osorio, Gerente General de ENB.

Finalmente, se conoce que el Ministerio de Cultura y Patrimonio tiene una promesa con el Ecuador, la misma que dice que este ministerio será el pionero en el sector cultural en todo el país con la finalidad de tener un crecimiento continuo en la danza, pintura, escultura, cine, etc.

2.1.2.1 Cadena de valor



Primeramente cabe recalcar que la cadena de valor de las industrias no es igual a la cadena de valor de una empresa. Es decir la cadena de valor de una empresa hace referencia al conjunto de procesos internos de la empresa, fijándose en la contribución de cada uno de dichos procesos. La cadena de valor de una empresa posee dos actividades las actividades primarias y las de soporte. En cuanto a la cadena de valor de una industria hace referencia al análisis de la economía de esa industria, iniciando con los proveedores y

llegando a los consumidores o clientes finales. (Análisis competitivo de la cadena de valor de la industria, 2014)

En este caso se requiere la cadena de valor de la industria cultural es por ello que a continuación se explica lo que se encuentra en la figura 7:

- **Formadores de Talento Humano:** Están las instituciones de educación, las cuales cumplen la función de aportar el capital humano requerido para poder atender diversas etapas de la cadena de valor como la etapa de creación.
- **Creadores de contenidos:** Aquí se encuentran los coreógrafos, artistas, personas creativas, actores, músicos y varios desarrolladores de servicios culturales.
- **Reguladores:** Estos son entidades privadas y públicas, las cuales regulan interacciones con las personas que se encuentran en esta industria.
- **Productores:** Son las entidades, compañías y empresas que tienen la capacidad de dar una mano a los creadores, con el fin de facilitar las condiciones para poder producir servicios culturales.
- **Financiadores:** Estas son empresas públicas, mixtas o privadas, las cuales tienen la capacidad de aportar recursos de financiación para poder producir servicios culturales.
- **Distribuidores:** Son compañías que tienen la capacidad de distribuir los servicios y bienes culturales conectando a la producción con el lugar para que sean consumidos.
- **Exhibidores:** Son entidades que tienen lugares de exhibición y estas permiten el consumo de productos y servicios culturales.

- Formadores de públicos: Son empresas que plantean esquemas para la formación que el espectador enriquece su consumo.
- Consumidores: Estos son los que están dispuestos a consumir los productos y servicios culturales. (Análisis de las cadenas de valor de cuatro industrias culturales, 2013)

La cadena de valor de una academia de baile es la siguiente:



Como ya se mencionó, la cadena de valor de una empresa tiene actividades de soporte y actividades primarias. En cuanto, a la cadena de valor de una academia de baile como se puede observar en la figura 8, las actividades primarias se dividen en:

- Logística interna: En donde se realizan el almacenamiento de eventos, talleres o shows que tenga la academia.
- Operaciones: Se indica el diseño y la calidad de cómo será el servicio que brindará la academia.
- Logística externa: En esta actividad se preparan informes de lo que tiene la academia, ya sea información básica de la misma o informes de eventos o talleres que tenga la academia.
- Marketing y ventas: Se presentan propuestas para el ingreso de alumnos a la academia o para eventos que esta tenga, por medio de publicidad.
- Servicios Post-ventas: En una academia como servicio post venta se tiene la garantía de que los maestros o instructores son profesionales y especializados en baile para brindar clases.

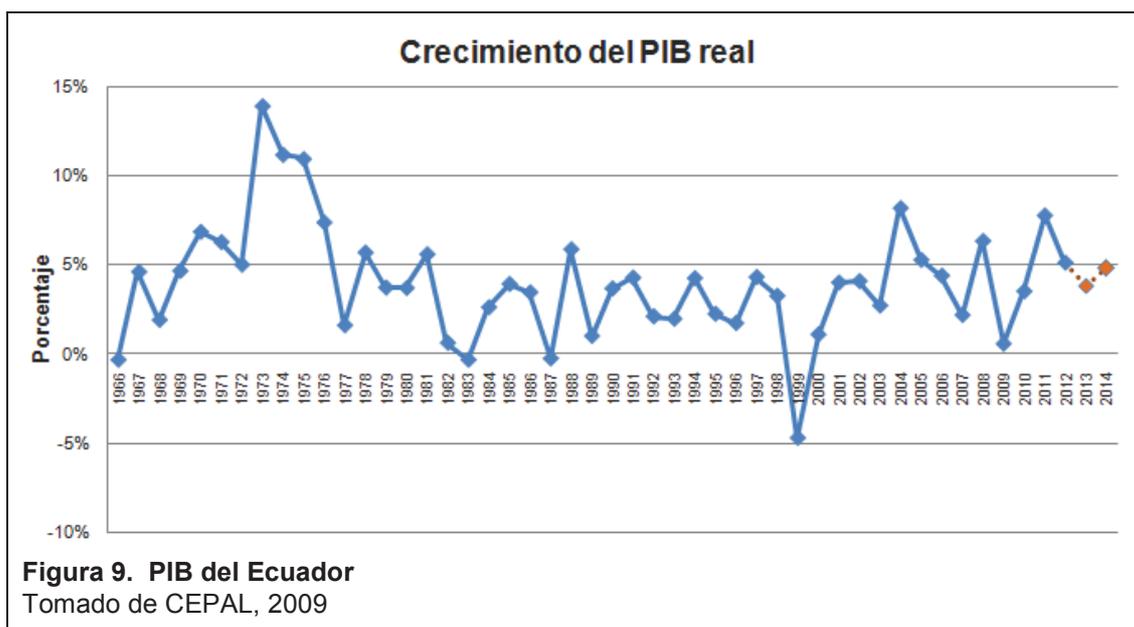
Mientras que las actividades de soporte se dividen en:

- Infraestructura de la academia: En esta actividad se puede observar que está la financiación para el funcionamiento de una academia. Planificando como se brindará el servicio y como satisfacer a los clientes.
- Desarrollo de la tecnología: Esta actividad indica que se desarrolla una investigación de mercados, con el fin de incrementar alumnos en una academia.
- Compras: Simplemente esta actividad indica la publicidad que se realiza para dar a conocer a una academia de baile.

2.1.3 Factores económicos y regulatorios

2.1.3.1 Factores económicos

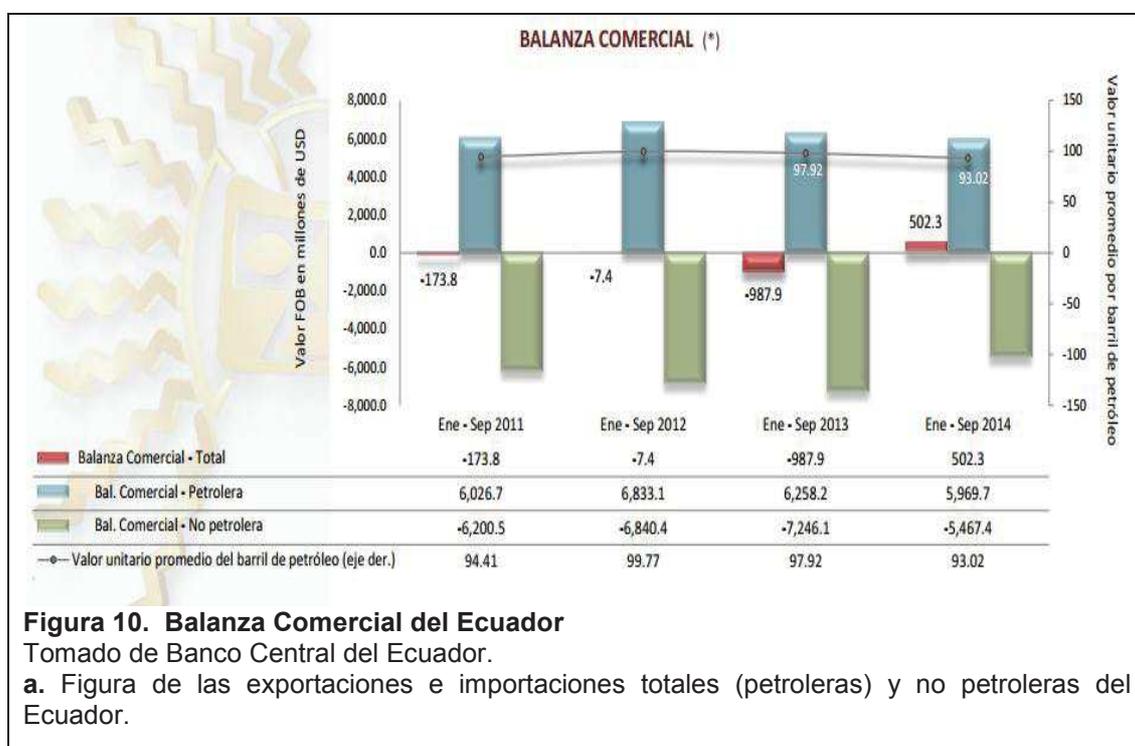
PIB.- El PIB es el valor de todos los productos y servicios que fueron producidos dentro de un país en un año establecido. (IndexMundi, 2013)



El Ecuador actualmente tiene buena economía. Como se puede ver en la figura 9 el PIB en los últimos diez años, se ha incrementado en promedio de 4,77%. En el año 2011, indica una tasa de crecimiento del 7,8%, esto se dio ya que existió un crecimiento en la demanda interna en el sector público. Otro factor preciso es el incremento en el consumo que ocurrió por la subida de los subsidios estatales, el aumento del crédito y los salarios reales. En el año 2012, indica una tasa de crecimiento alrededor del 5,35%, en el 2013 alrededor de un 4,37% y dentro del escenario macroeconómico del Ecuador el gobierno ecuatoriano espera que el Producto Interno Bruto, PIB, en el 2014 incremente un 3,26%. (Cepal, 2009).

Balanza comercial.- Esta balanza se encuentra dentro de la balanza de pagos de una nación. La balanza comercial incluye solamente las importaciones y

exportaciones de productos, es decir, que no observa la prestación de servicios entre naciones, tampoco toma en cuenta inversiones o movimiento de capitales. (e-conomic international, 2002)



Durante el periodo de enero hasta septiembre del 2014 la balanza comercial del Ecuador registró un superávit de \$ 502.3 millones de dólares. Este valor indica que el comercio internacional del país se recuperó con un porcentaje del 150.8%, si es comparado con el saldo comercial de enero hasta septiembre del 2013, el cual fue de \$ -987.9 millones de dólares. El superávit de la balanza comercial existe porque entre enero y septiembre del 2014 en la balanza comercial no petrolera se disminuyó el déficit en 24,5%, al pasar de \$ -7,246.1 millones de dólares a \$ -5,467.4 millones de dólares. Es por eso que en ese periodo existe un superávit. (Banco Central del Ecuador, 2014)

Las exportaciones en el mismo periodo, enero – septiembre del 2014, se han incrementado en un 7.5% frente a las exportaciones del mismo periodo del 2013. Es decir, de \$ 18,550.66 millones se incrementaron a \$ 19,946.4 millones de dólares. La razón por la cual las exportaciones incrementaron es por la

disminución del valor unitario del barril de petróleo exportado en un 5% y también por el aumento en un 17,9% de las exportaciones no petroleras comparadas con el año 2013. De \$ 7,843.1 millones en 2013 aumentaron a \$ 9,247.8 en 2014. (Banco Central del Ecuador, 2014)

Se puede decir que las importaciones se han reducido en un 0,5% en el mismo periodo. Es decir, de \$ 19,538.5 millones de enero a septiembre del 2013 se redujeron a \$ 19,444.1 millones de dólares de enero a septiembre del 2014. Se redujeron las importaciones ya que existe mayor cantidad de combustibles y lubricantes para el consumo nacional porque estos se han incrementado en un 6,5%. (Banco Central del Ecuador, 2014)

Tasa de inflación.- Es un incremento global de precios de productos y servicios durante un tiempo determinado. Cuando el nivel general de precios aumenta, cada unidad monetaria de la economía puede demandar menos productos y servicios. Por ende, la inflación indica un desgaste del poder adquisitivo del dinero, una pérdida de valor real en el medio interno de intercambio y pérdida de unidad de cuenta en la economía de un país. (EFXTO 2009)

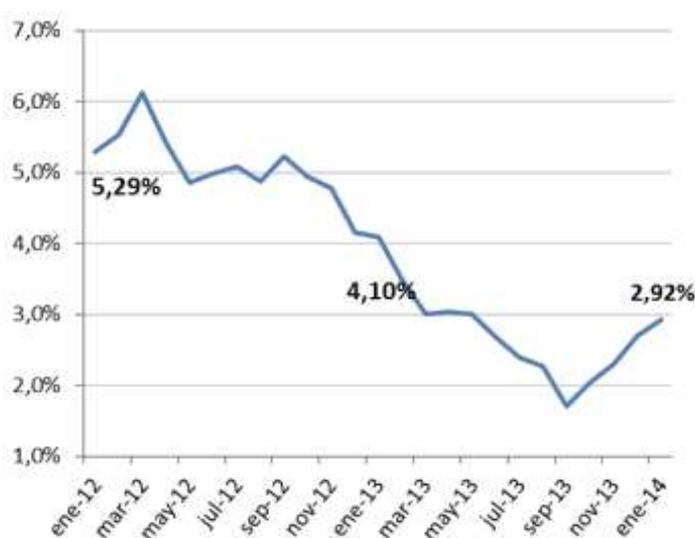


Figura 11. Inflación del Ecuador

Tomado de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Tabla 1. Tasa de inflación del Ecuador.

FECHA	VALOR
Octubre-31-2014	3.98 %
Septiembre-30-2014	4.19 %
Agosto-31-2014	4.15 %
Julio-31-2014	4.11 %
Junio-30-2014	3.67 %
Mayo-31-2014	3.41 %
Abril-30-2014	3.23 %
Marzo-31-2014	3.11 %
Febrero-28-2014	2.85 %
Enero-31-2014	2.92 %
Diciembre-31-2013	2.70 %
Noviembre-30-2013	2.30 %
Octubre-31-2013	2.04 %
Septiembre-30-2013	1.71 %
Agosto-31-2013	2.27 %
Julio-31-2013	2.39 %
Junio-30-2013	2.68 %
Mayo-31-2013	3.01 %
Abril-30-2013	3.03 %
Marzo-31-2013	3.01 %
Febrero-28-2013	3.48 %
Enero-31-2013	4.10 %
Diciembre-31-2012	4.16 %
Noviembre-30-2012	4.77 %

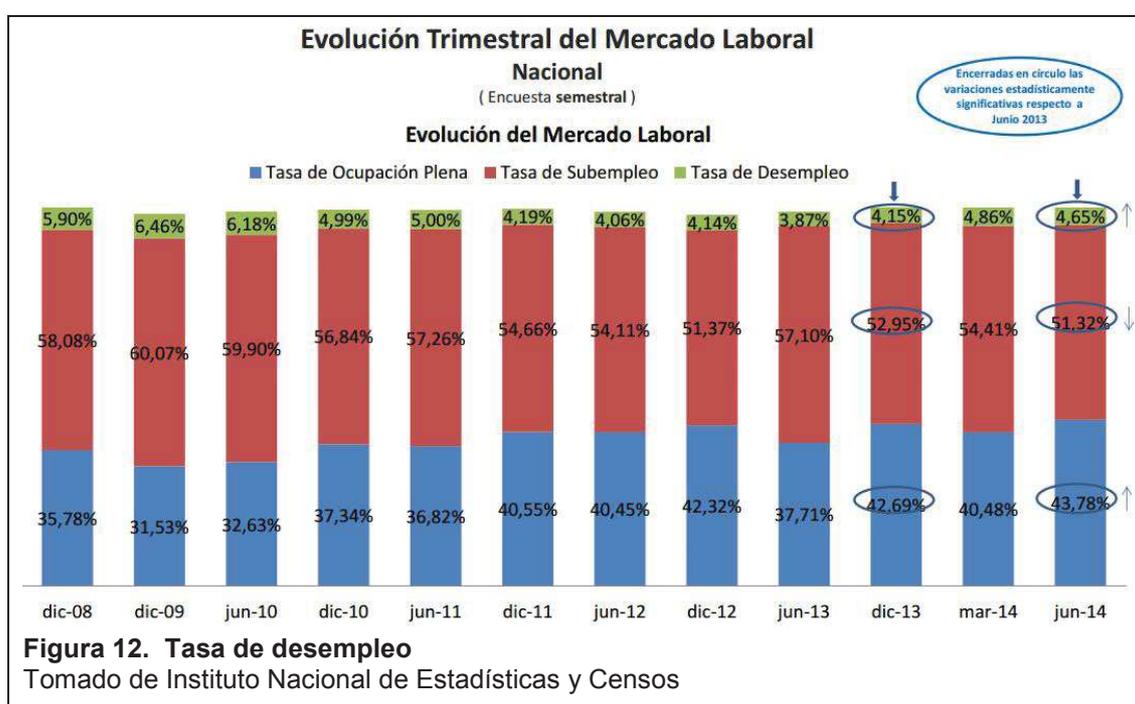
Tomado de Banco Central del Ecuador

En el transcurso de los años 90, el índice de la inflación indicó duros ascensos y descensos. Luego de la dolarización en el Ecuador la inflación tuvo su mayor descenso en el año 2004 con un 2.0%, estabilizándose debajo del 5% a excepción del año 2008 que obtuvo un 8.8% y en el año 2011 un 5.5%. Desde el año 2002 hasta el 2011, periodo de 9 años, la media de inflación anual fue menor que la mitad de la década anterior con un 15.3%. El descenso inflacionario del Ecuador se podría atribuir entre varios factores a la eliminación del riesgo cambiario, sin dejar de lado otros factores como la cantidad de liquidez en la economía y las tasas de interés. (Cepal, 2009)

Como se puede observar en la tabla 1, la inflación en el Ecuador ha sido muy variable según el Banco Central. Desde el mes de septiembre del 2013 la tasa de inflación ha ido aumentando hasta septiembre del 2014. Sin embargo, para

el mes de octubre del 2014 se tuvo una tasa de inflación del 3,98% y actualmente se cree que la tasa se redujo a 3,75%. Se puede decir que la tasa de inflación en el 2014 es del 4%.

Tasa de desempleo.- Es un grupo de personas que quieren trabajar y legalmente lo pueden hacer pero no encuentran un puesto de trabajo. Esta tasa se encuentra dividiendo los desempleados totales para la población activa. (Mimi economía, 2014)



Se puede observar en la figura 12, que la tasa de desempleo ha sido muy variable. Sin embargo, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, desde el mes de diciembre del 2013 hasta marzo del 2014 se ha obtenido un mínimo aumento, de 4,15% a 4,86%. Sin embargo, en el trimestre desde marzo a junio se ha reducido la tasa de desempleo, de 4,85% a 4,65%.

Tasa de interés activa.- Es el porcentaje que las entidades bancarias cobran por los diversos tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos según las condiciones y disposiciones del Banco Central del Ecuador. Se

conoce como activa, ya que son recursos que se encuentran a favor de la banca.

Tabla 2. Tasa activa del Ecuador.

Tasas de Interés Activa	
Año	Tasa de Interés Activa
2006	9,86%
2007	10,72%
2008	9,14%
2009	9,19%
2010	8,68%
2011	8,17%
2012	8,17%
2013*	8,17%

Tomado de Escuela Politécnica del Ejército.

Como se puede observar, la tasa de interés activa durante el año 2013 se ha mantenido en un 8,17%. Según el Banco Nacional de fomento para diciembre del 2014 la tasa activa referencial será de 8,19%.

Por otro lado, se conoce que la tasa de interés activa es una variable económica porque muestra el costo del financiamiento de las compañías.

Estos factores económicos inciden positivamente en este proyecto, ya que las recuperaciones económicas que ha tenido el Ecuador hacen que las industrias experimenten ciclos de crecimiento económico. Actualmente, el mercado ecuatoriano tiene empresas que se desempeñan de mejor manera incrementando sus factores de producción.

2.1.3.2 Factores regulatorios

Con el fin de obtener un correcto funcionamiento en la industria cultural, se debe tomar en cuenta:

Impuesto: En la industria cultural existe el impuesto al espectáculo público. Se conoce que las municipalidades tienen varias cosas por hacer en cuanto a las artes y a la cultura, es por eso que estas municipalidades recaudan el impuesto al espectáculo público, pero este recaudo no genera fondos para la industria, simplemente esos impuestos se mezclan con los impuestos generales para pagar los sueldos de cada uno de los artistas.

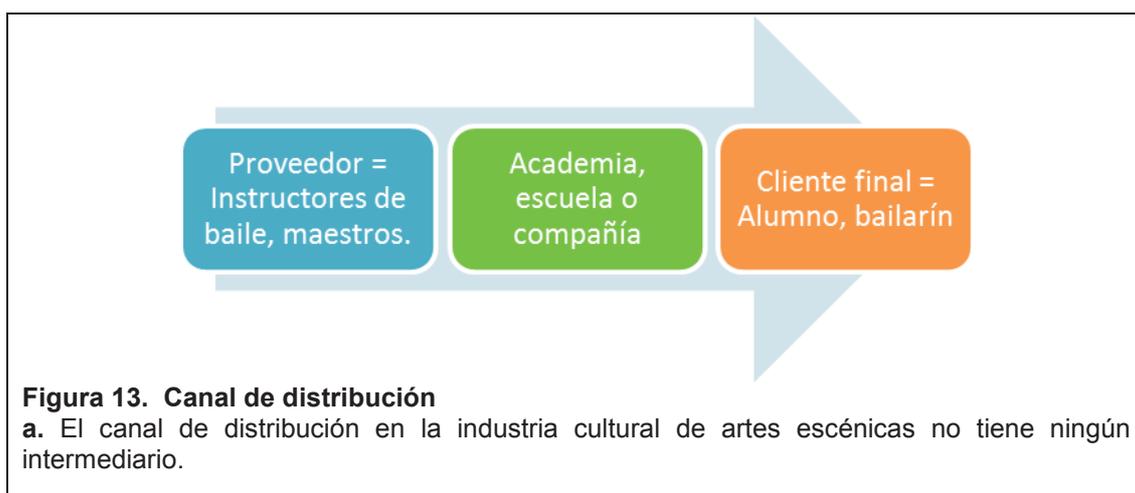
Un punto importante dentro de la ley de culturas es el de llegar a obtener el derecho de autor porque de esa manera los artistas pueden tener remuneraciones, las cuales no dependan de políticas públicas.

La ley de culturas ya mencionada, surgió de la unión de varios artistas con el fin de debatir varios temas que son interesantes para los mismos como: Fomentar las actividades culturales, tener derechos de autor, tener un régimen laboral de protección a los trabajadores y profesionales de actividades culturales, educación, trámites e impuestos. (Ministerio de Cultura del Ecuador, 2013)

Aranceles: El proceso de obtener permisos y pagar aranceles por la realización de eventos artísticos culturales en cualquier ciudad por sus festividades son tramitadas por varias entidades en el Ecuador. Este factor regulatorio es únicamente para eventos grandes como fiestas de Quito o festividades de cualquier otra ciudad del país. Si es el caso de realizar un evento pequeño en un teatro o cualquier otro lugar el evento se exonera de aranceles. Si el evento cultural o artístico es grande como fiestas de Quito y dicho evento es cobrado entonces los aranceles son alrededor del 8% y si es gratuito entonces será de \$ 277,98. Estos aranceles se pagan en los municipios de la ciudad en donde se realice el evento. (La Hora, 2012)

Finalmente, se conoce que en una academia de baile no existen factores regulatorios, ya que una academia no realiza grandes eventos en el Ecuador, es por eso que se exonera de aranceles o cualquier otra regulación.

2.1.4 Canales de distribución



Como se puede observar en la figura 13, el canal de distribución para esta industria solamente tiene tres etapas. Primero se encuentran los proveedores que son los instructores, maestros, profesores, etc. Estos entran a una academia, escuela o compañía de cualquier actividad cultural de la industria para que finalmente el servicio que se brinda llegue al cliente, consumidor o alumno. Esta industria no consta de intermediarios, ya que el servicio de enseñanza cultural se lo brinda en la academia directamente al alumno.

2.1.5 Las 5 fuerzas de Porter

Como se conoce existen 5 fuerzas establecidas por Michael Porter:

2.1.5.1 Grado de rivalidad existente entre los competidores actuales

En esta fuerza, existe una alta intensidad de rivalidad entre competidores, ya que actualmente en el mercado ecuatoriano existen varias academias, escuelas y compañías en el sector cultural. Se sabe que el grado de rivalidad

entre competidores determina la posición de una academia de servicio cultural frente a otra. Es por eso que se debe tomar en consideración la medición de la competitividad, esta medición se da gracias al grado de penetración en el mercado y a la concentración de la industria cultural.

Por otro lado, en esta industria, las editoriales y los teatros son aquellos que tienen la mayor competencia en la actualidad.

Hablando de academias de baile, existen alrededor de 70 academias en Quito, concentrándose en 4 o 5 academias principales que tienen la mayor participación de mercados, y compiten fuertemente entre sí, ya que se especializan en el mismo género (salsa).

2.1.5.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Como el mercado tiene academias que compiten fuertemente entre sí, no es tan atractivo para que posibles nuevos competidores entren en este mercado. Sin embargo, al necesitar un bajo capital para implementar y crear una academia, escuela o compañía en la industria cultural existirá una alta intensidad, por ende nuevos competidores pueden tener un fácil acceso en esta industria. De igual manera, no existen regulaciones complicadas o en exceso y también por dicha razón podrán entrar nuevas academias o escuelas en esta industria. Sin embargo, si esto llegase a ocurrir, se tendría que establecer estrategias con el fin de que la academia ya existente se pueda dar a conocer más en este mercado.

2.1.5.3 Amenaza de productos sustitutivos

En la industria de enseñanza cultural se brinda específicamente un servicio y no un producto que satisfacen diferentes necesidades dependiendo del servicio que brinde la empresa. Por ejemplo, se puede satisfacer la necesidad de hacer ejercicio, cuidar la salud, entretenimiento, etc. Por lo que academias, escuelas o compañías deben estudiar minuciosamente a los clientes y alumnos con la

finalidad de medir su propensión a encontrar otros lugares que satisfagan sus mismas necesidades. Sin embargo, en el sector cultural existen varios productos sustitutos como escuelas de fútbol, gimnasios, crossfit, academias de box y un sin número de establecimientos culturales. Entendiendo de esa manera que como hay muchos sustitutos entonces se obtiene una intensidad alta.

2.1.5.4 Poder de negociación de los proveedores

Existen pocos proveedores para la industria cultural. En este caso son todos aquellos maestros, instructores y coreógrafos que se encuentren en esta industria. En Ecuador no existen varios maestros o instructores especializados o experimentados en el género urbano, es por esa razón que los proveedores tienen un alto poder de negociación sobre las compañías culturales. Eso hace referencia a que existe una intensidad alta, es decir que resulta no atractivo ingresar en el mercado, ya que los mismos pueden aumentar o disminuir la calidad del producto o servicio que se brinda.

2.1.5.5 Poder negociador de los clientes

En la industria de enseñanza cultural existe gran cantidad de alumnos especialmente en academias, escuelas o compañías de baile, por lo que tienen un bajo grado de negociación y por ende una intensidad baja, tomando en cuenta que para una academia el cliente principal es el alumno, ya que este es quien recibe el conocimiento para satisfacer su necesidad, ya sea aprender a bailar, ejercitar, bajar de peso o puede ser su pasatiempo.

Tabla 3. Intensidad en la industria de enseñanza cultural

5 Fuerzas de Porter	Competidores actuales	Nuevos competidores	Productos sustitutos	Proveedores	Clientes
Intensidad					

a. Tabla de la intensidad con el fin de saber la facilidad de implementar una academia de baile.

En esta tabla se resume la intensidad que cada fuerza tiene en la industria cultural. Se observa que existe una intensidad elevada, ya que no resulta atractivo crear e implementar una academia, escuela o compañía dentro de esta industria, pero es fácil hacerlo. Sin embargo, BPK URBAN DANCE quiere entrar en el mercado ya que se especializará en un género, el cual aún no existe en el mercado y eso es atractivo para que dicha academia quiera entrar en el mercado cultural.

Sin embargo, se quiere ingresar a la industria cultural porque aún es un mercado virgen en el Ecuador, el cual año tras año tiene un crecimiento continuo como ya fue analizado anteriormente. También se quiere ingresar porque para poder implementar una academia o escuela en esta industria es necesario dominar alguna actividad cultural, ya que de esa manera se puede establecer dicha empresa con conocimientos necesarios enfocados a los gustos y preferencias de quien la cree y de sus clientes.

Finalmente, se quiere ingresar, ya que será la única academia de baile especializada en ritmos del género urbano.

2.2 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO

2.2.1 La idea y el modelo de negocio

El objetivo de la academia es obtener utilidades mediante la prestación de servicios de enseñanza para bailarines, garantizando una satisfacción de los clientes y proveedores, con el fin de fomentar e incrementar el género urbano en la ciudad de Quito. La ventaja competitiva de la academia de este proyecto es la formación de bailarines en la mayoría de ritmos que existen en el género urbano, sabiendo que en Quito no existe academia alguna que se especialice en este estilo. También se toma en cuenta que se pueden satisfacer varias necesidades con el baile como hacer ejercicio rutinario, salud o simplemente

por pasatiempo, entre otros, lo cual el servicio que se ofrecerá podrá cumplir con las necesidades de los clientes.

Por otro lado, se mencionó anteriormente que existen varias academias de baile en la ciudad de Quito y es por ello que la academia tiene como valor agregado frente a otras academias a sus instructores, los cuales serán especializados en géneros urbanos dominados solamente por pocas personas en el Ecuador, haciendo de ello un plus para la academia. Además, teniendo algunos beneficios en el servicio que se prestará, cabe recalcar el más importante es que se tendrá una clase exclusiva para el desarrollo del oído, con el fin de que el alumno pueda memorizar una coreografía rápidamente o crear pasos personalizados.

Es importante explicar los elementos que harán que la academia tenga éxito en el mercado. Para eso, es necesario partir del conocimiento de facilitar a los clientes lo que necesitan y también sobrevivir a la competencia. Uno de los elementos que se cree que llevará al negocio al éxito es la realización de talleres urbanos con coreógrafos reconocidos a nivel mundial como Jonathan Ramos, Drako, Erick Delgado, Lauren Courtellemont, entre otros. Estos coreógrafos son conocidos por personas que les gusta el baile urbano.

Finalmente, va a ser posible ingresar al mercado, por la diferenciación que tiene la academia frente a su competencia. Y los ritmos urbanos son populares en los niños, adolescentes y jóvenes del país. Eso indica que la academia tendrá demanda al ser implementada.

2.2.2 Estructura legal de la empresa

La academia será conocida como BPK URBAN DANCE, las siglas BPK significan Brother Per Key, Hermano por clave, se escogió este nombre ya que en las batallas de baile urbano siempre los bailarines del mismo equipo manejan claves para comunicarse al realizar una coreografía improvisada llamándose unos a otros como “brother” que en español es hermano.

BPK URBAN DANCE será una empresa establecida como sociedad de responsabilidad limitada unipersonal, ya que estará constituida por un solo socio. Para poder establecer la compañía se deben seguir los pasos que se muestran en el anexo 1. Sin embargo, se puede decir que la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada, se la publicó en el Registro Oficial No. 196 el 26 de enero del 2006, constituyendo un medio variado para personas que deseen crear una compañía de forma individual, esto se refiere a no tener socio alguno. (Universidad Internacional del Ecuador, 2013)

Por otro lado, BPK URBAN DANCE estará domiciliada en el centro norte de la ciudad de Quito, cerca del Quicentro Shopping, en la calle 6 de diciembre y el telégrafo sector el Batán.

Finalmente, para el funcionamiento de la academia se utilizará un capital de \$ 6.271,00 y se realizará un préstamo de \$ 9.406,00, ya que el total de financiamiento es de \$ 15.677. Es decir que de capital propio se tendrá un 40% del financiamiento y de préstamo será un 60%. Se tendrá capital propio para no exigir muchos intereses, y para no tener mayor endeudamiento, ya que no tiene que ser reembolsado.

2.3 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

2.3.1 Misión

BPK URBAN DANCE es una academia de formación y transmisión del género urbano que busca expandir la cultura americana y afroamericana en Ecuador por medio del baile, brindando una formación de excelente calidad para niños, y jóvenes en un ambiente diferente.

2.3.2 Visión

Ser la empresa líder en el mercado de escuelas de baile en Ecuador, siendo pionera y reconocida como una academia de calidad en el género urbano,

incrementando diferentes estilos de baile de salón y baile tropical con el fin de expandirse a diferentes ciudades del país.

2.3.3 Objetivos

2.3.3.1 Objetivos Económicos

Corto plazo:

- Reducir los costos en un 10% para el segundo año.

Mediano plazo:

- Aumentar las utilidades de la academia en un 8% para el tercer año.

Largo plazo:

- Aumentar las ventas de la academia en un 7% para el cuarto año.

2.3.3.2 Objetivos Estratégicos

Corto plazo:

- Incrementar la participación de mercado de la academia en un 4% para el segundo año. Tomando en cuenta la aportación de la industria cultural al PIB del Ecuador.

Mediano plazo:

- Aumentar tres ritmos en la academia para el tercer año.

Largo plazo:

- Tener una expansión geográfica a la ciudad de Guayaquil para el quinto año.

2.4 EL PRODUCTO Y/O SERVICIO

El baile urbano conocido también como Street Dance o SD, es un género de baile que está estructurado en ocho tiempos, es decir, que cada paso que se ejecuta está dividido en ocho partes, dichas partes guiadas por golpes de música conocidos como bits, los cuales se van acoplando para componer una coreografía. Día tras día, el baile urbano en el mundo se va abriendo más espacio entre los otros géneros y la gente empieza a interesarse sobre los lugares donde hay escuelas que den clases urbanas. Éste género no es un baile estricto, en el sentido de que se necesite una música especial para bailarlo o para montar una coreografía, sino que los golpes de cualquier canción ayudan a improvisar o a establecer una coreografía en cualquier lugar. Actualmente, en el Ecuador no existe empresa o academia alguna que se especialice en el género urbano, por lo cual la academia que se propone a través de este trabajo ve la oportunidad de llegar a crecer en el Ecuador con el fin de formar bailarines urbanos y poder cambiar el pensamiento de lo que es un bailarín. Existe una necesidad principal que la academia podrá satisfacer, es formar y desarrollar a personas que les guste bailar recibiendo clases con instructores especializados en los diferentes estilos que tiene el género urbano. Se espera que la academia tenga acogida en el mercado del Ecuador, sabiendo que será la primera escuela de baile que esté especializada en este género.

Por otro lado, la compra o adquisición del servicio que se brindará será una decisión limitada, ya que el alumno podrá observar las clases, la organización la infraestructura, el servicio como tal, etc.; y no necesitará de mucho tiempo para tomar la decisión de ingresar o no a BPK URBAN DANCE, porque si el cliente tiene interés, entonces debe conocer acerca del baile urbano o puede

ya tener experiencia con este género. Las características como observar, el diseño, la infraestructura, el servicio u otros son características de una compra limitada es por eso que se escogió este tipo de compra.

En cuanto a otras academias de baile tomando las dos principales en el mercado, se sabe que Estudio Nacional de Baile (ENB) y Tropical Dance se asemejan en muchos aspectos como la forma de brindar su servicio, ya que ambas se especializan en salsa y tienen instructores preparados profesionalmente en una misma compañía de baile por ser un género único sin variantes. La forma que estas dos brindan su servicio es que todos los instructores tienen una misma metodología de enseñanza con un solo estilo por ser un baile que contiene líneas. Mientras que BPK URBAN DANCE es una academia que posee género variante por la cantidad de estilos que contiene el baile urbano y la forma de dar el servicio es primero con la preparación individual de cada instructor con el estilo propio que este tenga para que de esa manera se pueda brindar los conocimientos a los alumnos con diferentes estilos urbanos.

Como ENB y Tropical Dance se especializan en salsa, y BPK URBAN DANCE en estilos urbanos, la calidad del servicio que cada una de estas academias brinda es de buena calidad satisfaciendo necesidades diferentes dependiendo de los gustos y preferencias de los alumnos. Por ejemplo, ENB y Tropical Dance para la calidad del servicio tienen instructores especializados en Cuba y Colombia por ser los países creadores de la salsa como tal. BPK URBAN DANCE para la calidad del servicio tendrá algo similar, es decir contará con instructores experimentados en el género urbano y también especializados en diferentes estilos que este contiene.

En cuanto al precio, se puede decir que las tres academias tienen precios similares. Sabiendo que dentro del precio se encuentra el costo de un uniforme.

ENB \$ 112,00, Tropical Dance \$ 95,00 y BPK URBAN DANCE \$ 125,00. El precio de BPK URBAN DANCE es mayor que el de la competencia, ya que su estrategia es la de diferenciación al especializarse en un género no existente en el mercado, el cual ninguna de las demás academias tiene para sus clientes.

Además, el baile urbano está compuesto por varios ritmos conocidos y no conocidos alrededor del mundo. A continuación se detallan los ritmos más conocidos del género urbano:

- **Hip hop**

Es un conjunto de movimientos artísticos, que aparecieron en barrios de Nueva York en Estados Unidos, como Queens, Brooklyn y el Bronx a finales de 1960 y principios de 1970, donde aún existen comunidades afroamericanas que desde el inicio resaltaron como manifestaciones a la música (funk, rap, Blues, DJing), al baile (hustle, uproking, lindy hop, popping, locking) y a la pintura (aerosol, bombing, murals, political graffiti).

Afrika Bambaataa fue una joven que practicaba Hip Hop y dio a conocer este término en aquella época de los 60 y 70, aunque años más tarde KRS One, nacido en Bronx, dijo que el hip hop consta de cuatro elementos: el MCing conocido también como rapping, el DJing es la persona que mezcla y pone la música, el breakdancing conocido como bboy en un hombre o bgirl en una mujer y finalmente el graffiti, que son imágenes realizadas con spray en las paredes de los diferentes barrios, es decir murales. (Cultura hip hop, 2011)

- **Break Dance**

El break dance está dentro de los bailes más difíciles del mundo, incluso para las personas experimentadas. Este baile es un baile callejero. También se compone en esencia del popping, que es realizar movimientos similares a los de un robot, el locking, que es un baile

controlado, donde se mueve el cuerpo rápidamente volviendo a la posición original y el breaking que consiste en dar vueltas en el piso sin control alguno.

Cuando va a existir una batalla de break dance se forman dos o más grupos, y a dicha batalla se la conoce como "uprock". Se utiliza ropa floja, zapatillas y protectores para las manos, las piernas y la cabeza. (Tribus urbanas, 2014)

- **Dancehall**

El Dancehall conocido también como RaggaJam tiene dicho nombre debido al espacio en que la música popular jamaicana fue producida por el DJ Dancehall, tiene el significado en español de "sala de baile", tiene ese nombre ya que las letras de las canciones eran muy fuertes para poder ser emitidas por la radio. Es por eso que se podía escuchar solo en las "salas de baile", actualmente ya no es así. Este tipo de baile es mejor ejecutado por la raza negra ya que ellos tienen el movimiento que este requiere. Son movimientos relajados que se deben expresar mediante el rostro y el cuerpo. Por lo tanto el Dancehall no solamente es un tipo de música del género urbano, sino también es un espacio o cultura en la que la música, el baile y vibraciones coinciden. (Skamartareggae, 2008)

- **Reggaetón**

El reggaetón es un estilo popular, el cual está entre los adolescentes y jóvenes de muchos países Latinoamericanos, especialmente de los países caribeños. Este baile es fácil de bailarlo, provocando movimientos sensuales. El reggaetón tiene una sincronización particular, la cual ayuda a que la mayoría de canciones se guíen, dando una referencia fácil para el baile. El ritmo del reggaetón es una variación de las figuras rítmicas del dancehall, que a mediados de los años ochenta fusionaba dichas figuras

rítmicas inculcadas en el funk, estableciendo así compases fuertes y bailables. Al reggaetón se lo asocia con una manera de bailar muy provocativa y sensual, en donde los cuerpos están muy pegados, conocido muchas a veces como perreo o doggystyle. (Tribus Urbanas, 2013)

Por otro lado, BPK URBAN DANCE poseerá pocos servicios periféricos, es decir, equipos de sonido, espejos, sala de espera, vestuarios, etc. Estos servicios ayudarán a que la academia aumente su cartera de clientes, ya que el alumno o bailarín que ingrese podrá ver la organización y la responsabilidad que existe en la misma. Estos servicios periféricos estarán estructurados dentro de las instalaciones de la academia: los espejos estarán pegados en las paredes principales, el equipo de sonido o parlantes estarán en la parte izquierda trasera y derecha trasera del salón de baile, la sala de espera estará ubicada a la entrada de las instalaciones de la academia y así cada servicio será organizado. En cuanto al salón para el desarrollo del oído se tendrán audífonos para poder escuchar cada canción que se prepare para una coreografía, de igual manera en el mismo salón se tendrán sillas y escritorios para realizar esta actividad.

La academia estará organizada y decorada con la mezcla de dos colores: el anaranjado y el rojo. Anaranjado porque este color significa la estimulación de la mente, evitando emociones negativas y el rojo porque significa pasión. En la parte interior de las instalaciones se tendrán Gigantografías con la sombra de grandes bailarines como Michael Jackson o Beyonce, estas Gigantografías estarán pegadas en las algunas paredes de las instalaciones. Cabe mencionar que se escogieron esos dos colores ya que el rojo indica la pasión por realizar alguna actividad en la que uno se siente feliz de hacerlo y el anaranjado indica la liberación de emociones negativas, estimulando la mente y renovando la ilusión de la vida. El logotipo de la academia tendrá los mismos colores ya mencionados. Como se muestra en la siguiente figura:

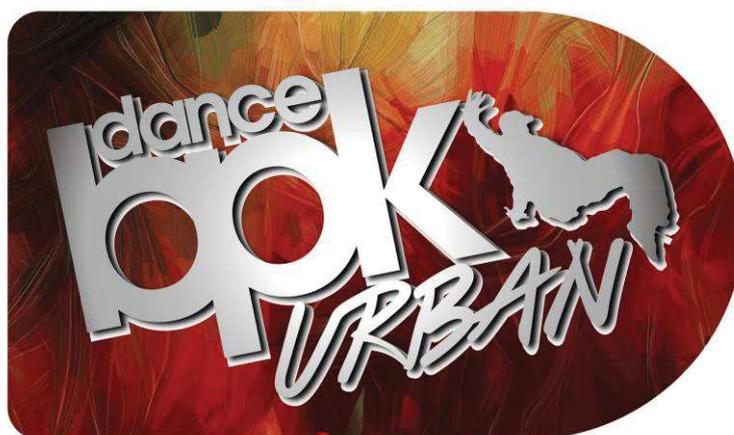


Figura 14. Logo de la academia BPK URBAN DANCE

Como se mencionó anteriormente el servicio que brindará BPK URBAN DANCE es la formación y transmisión de conocimientos de baile urbano por parte de los instructores hacia los alumnos. Es por eso que la atención al cliente será personalizada, es decir, se harán preguntas para saber que busca el cliente, que es lo que necesita, cuáles son sus intereses, etc.; de esa manera el cliente se sentirá satisfecho antes de que empiece a tomar las clases.

Las clases se dictarán 8 veces por día con 8 paralelos para el primer año; de lunes a sábado; cada sesión de clase durará alrededor de 1 hora con 30 minutos, en los horarios de 8h00 a 9h30, de 9h30 a 11h00, de 11h00 a 12h30, de 14h00 a 15h30, de 15h30 a 17h00, de 17h00 a 18h30, de 18h30 a 20h00 y de 20h00 a 21h30. En cada clase existirán alrededor de 20 alumnos y a estos se les dividirá según el nivel que vayan adquiriendo durante su presencia en la academia. Cada nivel dura un mes por lo que se tendrá a un mismo alumno por tres meses, es decir que la academia cuenta con tres niveles.

Todos los días de funcionamiento de la academia los alumnos tendrán diferentes instructores para cada ritmo, por ejemplo, el lunes las dos primeras horas se darán clases de break dance, el martes de hip hop, el miércoles de dancehall y así cada día de la semana hasta el sábado y para cada una de las 8 clases, es decir se contará con la presencia de 4 instructores. Es decir, cada uno dará dos horas diarias de clase.

La academia estará localizada en el centro norte de la ciudad de Quito, específicamente en la Av. Carlos Tobar y Portete, sector el Batán. Este es un sector céntrico y será factible para cada uno de los clientes que tendrá la academia. Por otro lado, el servicio que brindará la academia será de especialidad, ya que se prestará conocimiento de baile urbano el cual no es existente en ninguna academia y ese género es la especialidad del negocio. Es por eso que se cree que los clientes estarán dispuestos a invertir en ellos dinero y tiempo por las particularidades que tendrá BPK URBAN DANCE como el prestigio, la calidad de servicio, la atención al cliente, entre otros factores.

2.5 ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO



Según Michael Porter existen tres estrategias genéricas para compañías. Estas son formas o técnicas para superar constantemente el desempeño de competidores en una industria.

En base, a Michael Porter, como se muestra en la figura 15, BPK URBAN DANCE tiene como estrategia de ingreso, la estrategia de diferenciación, ya que se implantará una academia de baile, empresas que ya existen, pero esta academia se va a diferenciar por especializarse en el género urbano, empresa no existente, siendo pionera en la transmisión de este género en el mercado de

la ciudad de Quito, percatándose en los requerimientos de los alumnos y considerando las características que dicho mercado posee.



La matriz de Ansoff es un instrumento para analizar estratégicamente a los directivos de una empresa, primariamente en el área de marketing, utilizan para encontrar alternativas estratégicas que tiene la compañía para aumentar sus ventas. (Emprende Pymes, 2013)

En Ecuador existe un mercado de bailarines, los cuales practican en grupos pequeños el género urbano, especialmente en la ciudad de Quito, pero aún no existe academia alguna la cual se fije en ese nicho de mercado. Es por eso que BPK URBAN DANCE tiene un nuevo servicio el cual forme a bailarines urbanos. Al saber que el mercado es existente y que el producto, en este caso el servicio es nuevo, se puede decir que la academia debe utilizar la estrategia para el desarrollo del producto / servicio. Como desarrollo del servicio se tendrá actualizaciones de pasos y ritmos que vayan naciendo en el género urbano, este es un género que ha venido evolucionando y lo seguirá haciendo. Cada instructor se irá actualizando para poder brindar el conocimiento adquirido a los alumnos de la academia, de esa manera el servicio se irá desarrollando, con el fin de permanecer un paso adelante de la competencia.

En cuanto a las estrategias de crecimiento se utilizará la estrategia de diversificación de productos, es decir se implementará nuevos ritmos de baile en la academia, no necesariamente urbanos, como por ejemplo clases de

salsa, bachata, cha cha chá, tango, contemporáneo, jazz, etc.; sabiendo que el costo de cada ritmo sería de alrededor de \$ 1,500,00, es decir \$ 4,500,00 por los tres ritmos. El precio es de \$ 1,500,00, ya que se debe realizar una pequeña investigación, capacitaciones, entrenamiento y especialización en los géneros que se enseñan en la academia.

Y también se utilizará la estrategia de expansión geográfica, es decir se expandirá la academia a la ciudad de Guayaquil con la finalidad de abarcar otro mercado y que la misma tenga reconocimiento en el Ecuador con los ritmos urbanos. El costo de la diversificación sería alrededor de \$ 40.000,00 tomando en cuenta la inversión inicial de la academia.

2.6 ANÁLISIS FODA

Tabla 4. Matriz FODA

MATRIZ FODA	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instructores con gran experiencia en diversos géneros. • Única academia de baile especializada en el género urbano. • Servicios adicionales ofrecidos (equipo de baile para eventos empresariales, corporativos fiestas de gala, etc.) 	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baja disponibilidad de instructores y profesores especializados en el género urbano. • Bajo reconocimiento de la academia en el mercado por ser una empresa nueva.
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuevo nicho de mercado. • Extenso mercado para la venta del servicio. • Apoyo del gobierno en la industria cultural. 	<p style="text-align: center;">Estrategias FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar el extenso mercado para ofrecer una enseñanza especializada. • Atraer a los clientes ofreciendo un servicio de enseñanza de calidad único en el mercado. • Realizar publicidad para obtener grandes clientes empresariales. • Aprovechar el poder adquisitivo para promocionar el género urbano como la especialización de la academia. 	<p style="text-align: center;">Estrategias DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tener buen posicionamiento en el mercado como una academia innovadora de baile. • Tener un mejoramiento de publicidad para poder llegar a los niveles del mercado extenso para la venta del servicio. • Implementar nuevas sucursales con el fin de ampliar la academia y constituirse como una empresa con poder en el mercado.
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencias en otros ritmos. • La competencia puede incursionaren el género urbano. • Los alumnos busquen un servicio sustituto. 	<p style="text-align: center;">Estrategias FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brindar a los estudiantes la mejor enseñanza por medio de los instructores especializados. • Ofrecer a los estudiantes precios accesibles en temporada escolar. • Tener buenos instructores que proporcionen bajos precios manteniendo la calidad del servicio de la academia. • Brindar un buen servicio para captar la atención de alumnos. 	<p style="text-align: center;">Estrategias DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tener creatividad para realizar publicidad con el fin de competir con otras academias, logrando reconocimiento de la academia en el mercado. • Contar con instructores confiables para que el servicio de enseñanza sea de calidad y durabilidad. • Realizar publicidad con el fin de que no busquen servicios sustitutos.

3. CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS

3.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Es la compilación y el estudio de información de la empresa y del mercado, realizados de forma metodológica, con la finalidad de tomar decisiones dentro del campo del marketing estratégico y operativo. Se puede decir que se trata de un importante instrumento, que ayuda a una compañía a obtener información necesaria para implantar diferentes políticas, objetivos, planes y estrategias que estén ajustadas a sus intereses. (Marketing XXI, 2014)

El objetivo de la investigación de mercados para la academia, es analizar la cantidad de personas entre 7 y 30 años de edad que habiten en el centro-norte de la ciudad de Quito, con el fin de observar el interés y el gusto que las mismas tienen para que opten el baile como una rutina de ejercicios y aprendizaje.

Tabla 5. Matriz de Necesidades de Información

Necesidad	Fuente de Información	Herramienta
Precio	Primaria Cualitativa Primaria Cuantitativa Secundaria	FocusGroup Encuestas Academias de Baile
Ubicación	Primaria Cualitativa Primaria Cuantitativa	FocusGroup Encuestas
Clientes (Alumnos)	Primaria Cualitativa Primaria Cuantitativa Secundaria	FocusGroup Encuestas Academias de baile
Proveedores (Instructores)	Primaria Cuantitativa Secundaria	Encuestas Academias de baile
Decoración	Primaria Cuantitativa	Encuestas
Nivel Socioeconómico	Primaria Cuantitativa	Encuestas

3.2 FUENTES DE INFORMACIÓN EN LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.2.1 Fuentes Primarias de Información

Estas fuentes son aquellas que contienen informes, los cuales se explican por primera vez con observaciones originales, con resultados de investigaciones experimentales y descubrimientos científicos los cuales comprenden tributos novedosos al conocimiento. (Universidad Autónoma de Yucatán, 2001)

Se dividen en:

- Investigación Cualitativa
- Investigación Cuantitativa

Dentro de las fuentes primarias de Información está la Información de Primera mano, la cual se divide en:

3.2.1.1 Investigación Cualitativa

Esta investigación es aquella en la cual se estudia la eficacia de las relaciones, medios, asuntos, actividades o materiales en una situación establecida o en un problema. (Universidad Interamericana de Puerto Rico, 2008)

La investigación cualitativa se realiza mediante dos principales análisis e investigaciones, el focus group y una entrevista a expertos en el tema.

Entrevista Expertos

La entrevista se realizó a dos expertos Daniela Isch y Cristian Molina.

- La entrevista a Daniela Isch se realizó el sábado 14 de junio del 2014 en el Estudio Nacional de Baile. Daniela empezó a bailar hace nueve años,

tomando clases de diferentes ritmos y géneros de baile, actualmente ella tiene 26 años. Cuando ella tenía 18 años viajó a Panamá en donde tomó clases del género urbano durante el verano en un 90%, luego regresó a Ecuador y empezó a dar clases en diversas academias reconocidas como Biodance, BEDA (Ballet Experimental de Danzas Árabes), Fantasiarte, Jazz Dance Espectáculo, entre otros. En el año 2011 viajó a Buenos Aires a recibir clases en el Estudio Dancemoob, en el cual obtuvo una carrera y se especializó en estilos urbanos. Su profesión es llamada Intérprete y coreógrafa en estilos urbanos, el tiempo que invirtió para su profesión duró dos años académicos. Actualmente Daniela es instructor en alrededor de 5 academias y forma parte de un equipo de baile para eventos.

Por otro lado, Daniela dijo que es necesario implementar una academia de baile urbano, ya que existe gran cantidad de personas y bailarines que les gusta dicho estilo. Y estas personas no tienen ningún lugar a donde ir para recibir clases o ir a prepararse para una competencia como existen en diferentes países. También dijo que se pondría la academia con dos sedes para llegar a todos los bailarines interesados en el género, pero para iniciar se pondría en un lugar céntrico como en los alrededores del Estadio Olímpico Atahualpa o por la Plaza Foch (Av. Colón). Finalmente, recalcó que la academia estaría en un lugar céntrico pero que no sea un lugar comercial porque no le interesa que todo el mundo este observando las clases, sino su interés sería dirigido para personas que recién están aprendiendo a bailar o para bailarines que quieran obtener experiencia y estén dispuestos a prepararse en estilos urbanos.

- La entrevista a Cristian Molina se realizó el martes 17 de junio del 2014 en el gimnasio "Exerzone". Cristian empezó a bailar cuando tenía 15 años en la escuela metropolitana de danza conocida como metrodanza, en donde se especializó en estilos como ballet, contemporáneo, jazz, entre otros. En el año 2009 Cristian viajó a Nueva York para especializarse en

ritmos urbanos. Él obtuvo la profesión de maestro internacional en expresión corporal y coreografía, especializándose en hip hop y reggaetón. Actualmente Cristian es coreógrafo en programas de televisión nacional y pertenece a un equipo de baile para eventos. Por otro lado, Cristian dijo que implementaría una academia urbana en un lugar céntrico, desde el Quicentro Shopping hasta la Av. Veintimilla. Su interés es que existan alumnos que se apasionen por el baile y que demuestren sus capacidades dentro de la academia con el fin de que ellos mismos puedan obtener conocimientos necesarios en cualquier género. A parte de eso, Cristian cree que el riesgo más grande de implantar una academia es el no saber enseñar bien las cosas, se refiere a enseñar con bases, con experiencia, conociendo a profundidad los estilos que se enseñará, con el fin de satisfacer a los alumnos. También habló sobre la falta de apoyo al arte en el Ecuador, es por eso que se debe tener mucho cuidado, ya que aún no se apoya totalmente a todas las actividades artísticas en el país.

FocusGroup

El Focus group se realizó a siete personas de diversas edades entre 7 y 30 años, que viven en diferentes sitios de la ciudad de Quito. Se escogió entre dichas edades, ya que es el target que tendrá la academia. Cabe recalcar que tuvieron demasiadas cosas en común acerca del baile urbano por lo que se pudo generalizar las respuestas dadas por las siete personas entrevistadas.

Todos los entrevistados dijeron que conocen acerca del baile urbano pero no todos dijeron que conocen de academias de baile de este género en el país. Las adolescentes dijeron que el único baile del género urbano que conocen es el reggaetón, ya que es el ritmo más popular actualmente en los jóvenes.

Los entrevistados hablaron de que una academia de baile urbano si tendría un buen número de alumnos, porque los adolescentes y jóvenes de Quito tienden

a ir a discotecas donde se escucha música de este género. También dijeron que les gustaría aprender a bailar con una buena preparación para shows y competencias.

Por otro lado, la mayoría de ellos dijeron que la academia se debería poner en el centro norte de la ciudad de Quito, ya que les resultaría más fácil llegar a tomar clases por lo que es un lugar céntrico en la capital. Teniendo en cuenta que estarían dispuestos a pagar entre \$ 80,00 y \$ 100,00 mensuales por el servicio sin contar con el uniforme y el precio que los alumnos estarían dispuestos a pagar por el uniforme sería entre \$ 25,00 y \$ 35,00.

3.2.1.2 Investigación Cuantitativa

Esta investigación se fija en una clase de pensamiento argumentado, que va desde lo grande a lo pequeño, es decir de lo general a lo particular, utilizando la recaudación y análisis de datos para responder preguntas de investigación y para comprobar hipótesis creadas anticipadamente. (Instituto Tecnológico de Sonora, 2006)

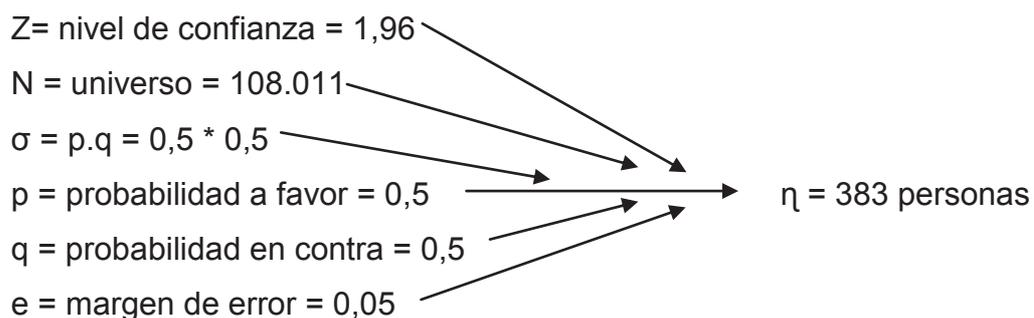
La Investigación cuantitativa se realiza mediante encuestas.

Encuestas

Tamaño de la muestra.- Se necesita tomar en cuenta que los objetivos de una encuesta solicitan diversas estadísticas, que al considerarlas logran llevar a un diseño diferente, por lo tanto, para establecer el tamaño de la muestra se debe percatar en el objetivo principal y calcular el tamaño de la muestra preciso para cumplir con el objetivo. (Universidad Nacional de Colombia, 2013)

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{e^2 (N - 1) + Z^2 \sigma^2}$$

Ecuación 1
Tomado de Estadística Básica.



Los 108.011 habitantes es la cantidad de personas de clase socio- económica media, media alta y alta que viven en el centro norte de la ciudad de Quito. Sin embargo, se consiguió tener un aproximado de personas que se encuentren en la clase socio-económica del mercado objetivo que BPK URBAN DANCE requiere, este mercado objetivo esta mencionado en el punto 3.3.1. Se explica detalladamente como se obtuvo la cantidad de 108.011 en las figuras 17 y 18.

Como se puede observar en la ecuación de muestreo, la encuesta se realizó a 383 personas, entre 7 y 30 años de edad de clase socio-económica media, media alta y alta que habitan en la ciudad de Quito.

Los resultados y tabulación de la encuesta se encuentran en el Anexo 3.

3.2.2 Fuentes Secundarias de Información

Estas fuentes son documentos que recogen información publicada en las fuentes primarias. Se sabe que la fuente primaria es la fuente de la referencia original; mientras que la fuente secundaria lo retoma, conforme a las funciones que desempeña en el área del conocimiento. (Universidad Autónoma de Yucatán, 2001)

Se dividen en:

- Reportes de investigación.
- Academias de baile.
- Tesis.

- Artículos científicos.
- Entre otros.

Algunas necesidades como el precio, los clientes y los proveedores en la investigación de mercados se obtuvo información necesaria de fuentes secundarias. Véase tabla 5.

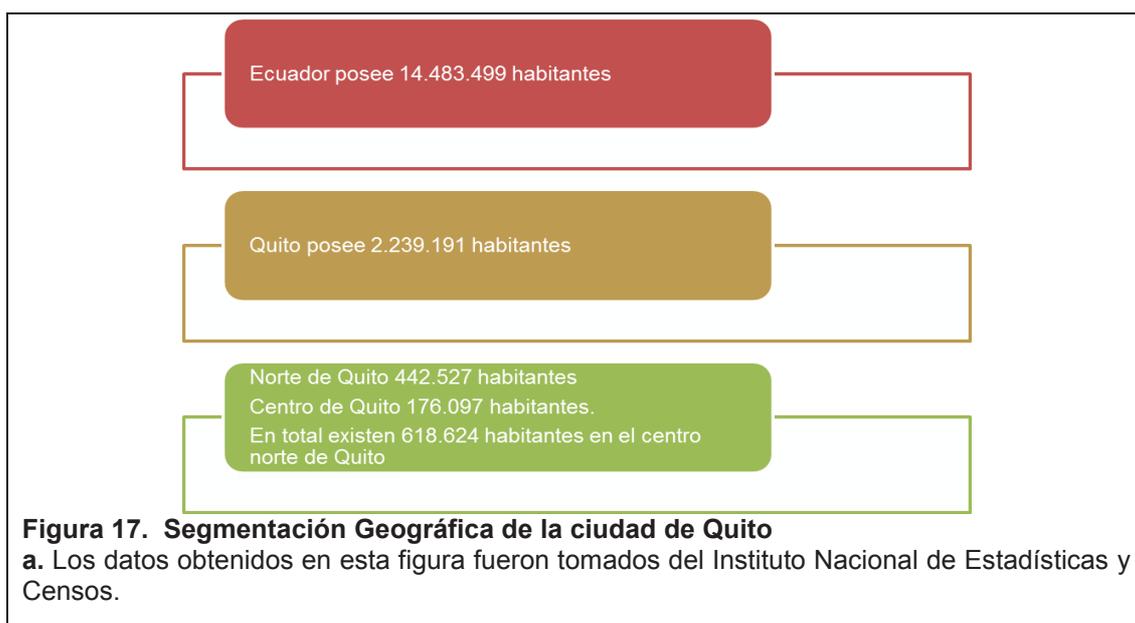
3.3 MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL

3.3.1 Mercado objetivo

El mercado objetivo para BPK URBAN DANCE son niños, adolescentes y jóvenes entre 7 y 30 años de edad de clase socioeconómica media, media alta y alta, a los cuales les guste el baile y que vivan en el centro norte de la ciudad de Quito.

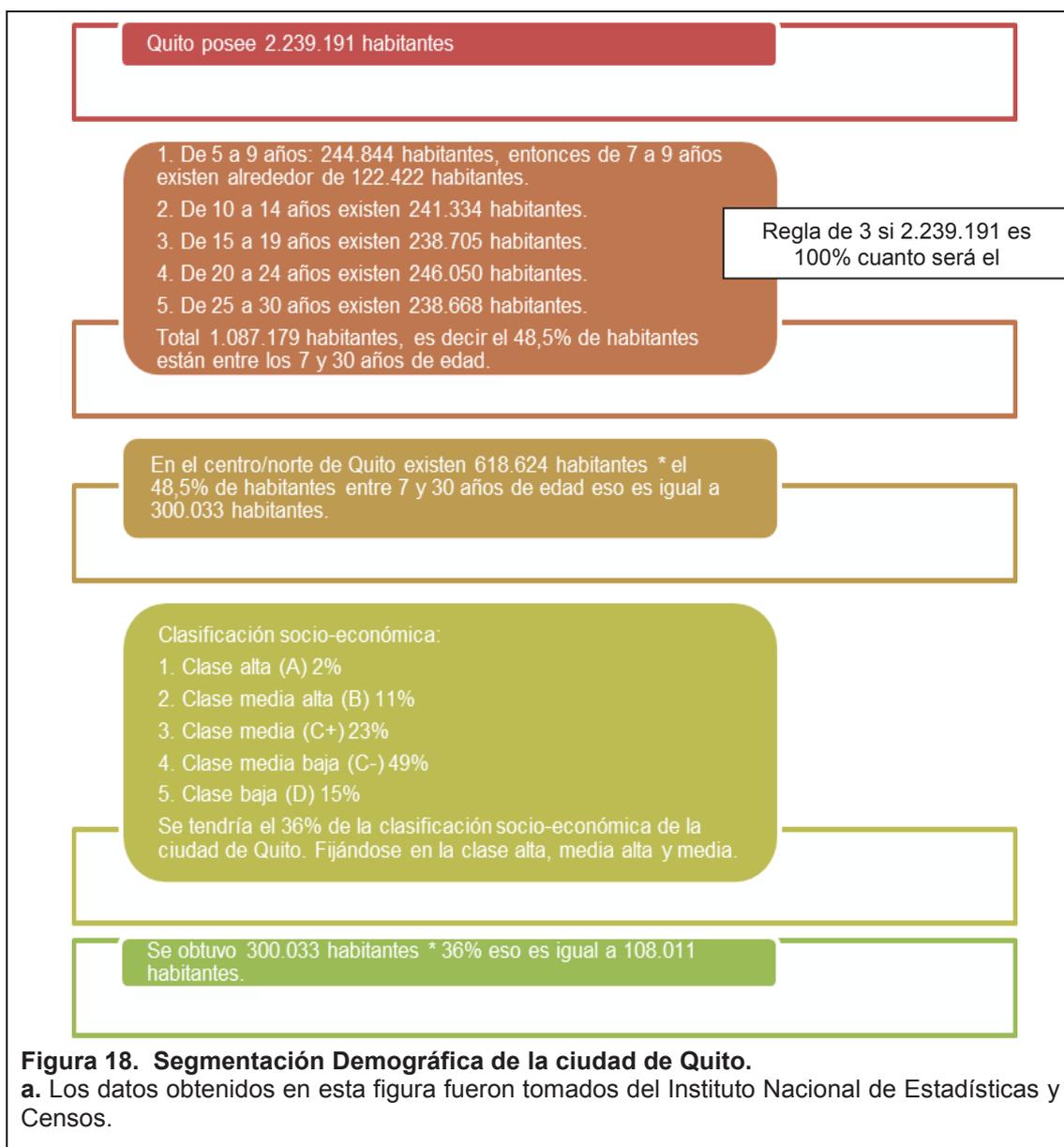
3.3.2 Segmentación de Mercado

3.3.2.1 Segmentación Geográfica



En la figura 17 conforme a la investigación realizada, se puede observar cómo se va disminuyendo la segmentación geográfica en el Ecuador, desde 14.483.499 habitantes hasta los 618.624 habitantes que existen en el centro y norte de la ciudad de Quito, lo cual es el mercado objetivo de BPK URBAN DANCE.

3.3.2.2 Segmentación Demográfica

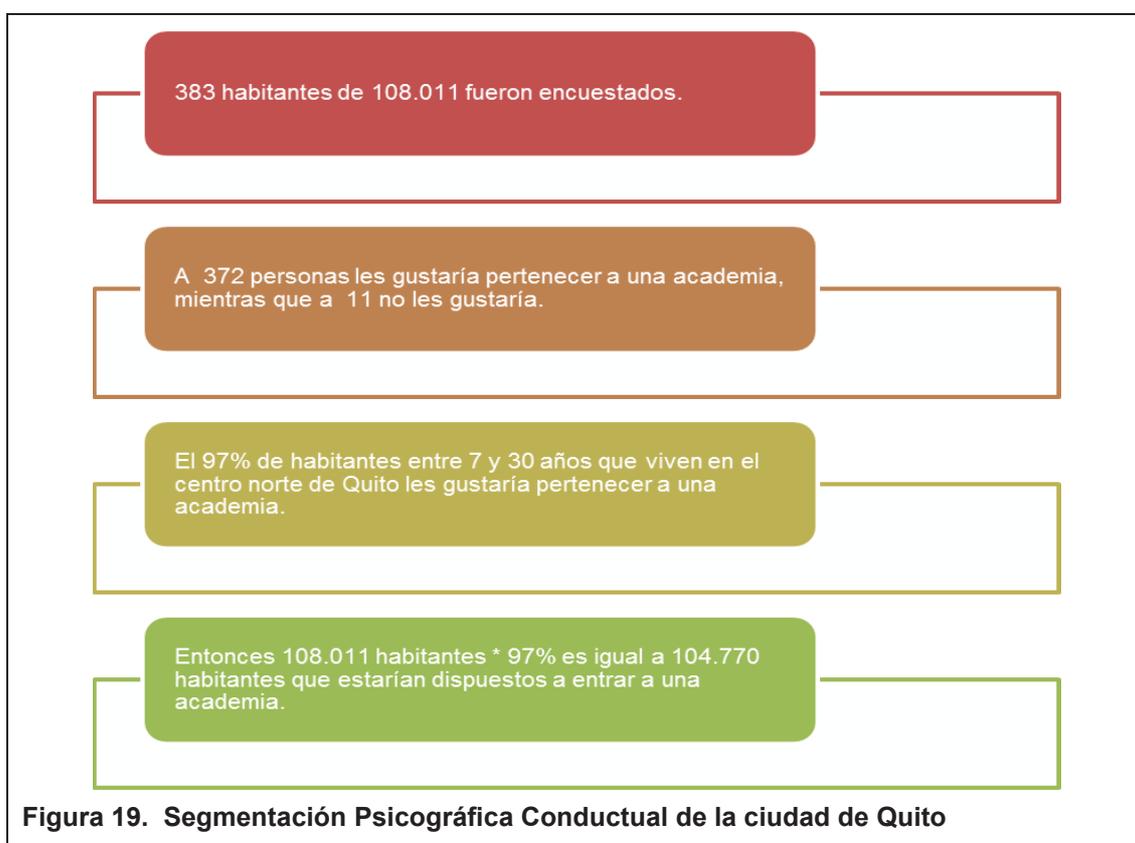


La segmentación demográfica se puede observar en esta figura. Según el Instituto de Estadísticas y Censos existen alrededor de 1,087.179 habitantes entre 7 y 30 años de edad en la ciudad de Quito. Es decir que el 48,5% de los habitantes de la ciudad de Quito están entre los 7 y 30 años de edad. En la figura 15 se mostró que 618.624 habitantes se encuentran en el centro norte de la ciudad de Quito, entonces esta cantidad de habitantes es multiplicada por el 48,5% de personas entre 7 y 30 años para obtener una cantidad de habitantes aproximada al mercado objetivo del negocio. Esta cantidad es de 300.033 personas entre los 7 y 30 años de edad que habitan en el centro norte de la ciudad de Quito.

Por otra parte, también se puede observar la clasificación socio-económica de Quito, sabiendo que el mercado objetivo es personas de clase media, media alta y alta. Entonces, será el 36% de los 300.033 personas entre los 7 y 30 años de edad que habitan en el centro norte de la ciudad de Quito. Es decir, que se tendrá 108.011 habitantes a los cuales les pueda interesar pertenecer a una academia de baile urbano. Sabiendo que se tiene género indistinto, es decir hombres y mujeres. Tomando en cuenta que el 69% de los encuestados fueron mujeres y el 31% hombres.

Finalmente, este segmento tiene varias características pero la principal de ellas es el gusto y preferencia que tienen las personas de dicho segmento por bailar dos estilos del género urbano como son el reggaetón y el hip hop, estilos más populares en el Ecuador.

3.3.2.3 Segmentación Psicográfica Conductual



En cuanto a la segmentación psicográfica conductual se puede observar en la figura 19 que se realizaron 383 encuestas, esta cantidad se obtuvo con la fórmula del tamaño de la muestra como se puede ver en el punto 3.2.1.2 Investigación cuantitativa.

3.4 TAMAÑO DEL MERCADO Y TENDENCIAS

El tamaño de mercado es de 104.770 personas. Esta cantidad de habitantes se obtuvo de la investigación que se realizó de cada una de las segmentaciones vistas anteriormente. En la encuesta realizada a los habitantes de la ciudad de Quito, se obtuvo que el 97% de las personas encuestadas estuvieran dispuestas a pertenecer a una academia de baile urbano. En la segmentación demográfica se obtuvo la cantidad de 108.011 habitantes de clase económica media, media alta y alta. A esta cantidad de habitantes se le multiplica por el

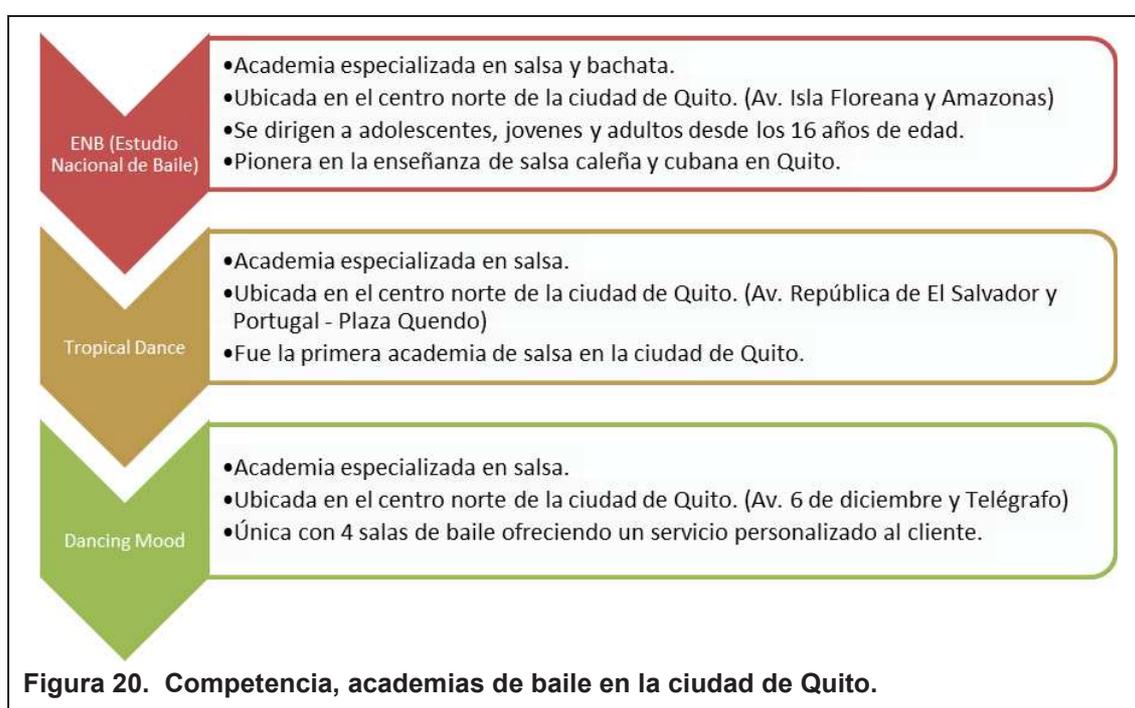
97% mencionado anteriormente para obtener los 104.770 de habitantes de socio-economía media, media alta y alta que vivan en el centro norte de Quito y que les guste el baile, lo cual es el mercado objetivo de BPK URBAN DANCE.

3.5 LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS

Estudio Nacional de Baile conocida como ENB es una academia de baile especializada en salsa. Nació por medio de dos jóvenes soñadores, con el fin de impulsar una actividad social y promover la cultura en el Ecuador. Actualmente, cuenta con tres sedes: 1) Av. Isla Floreana y Amazonas, 2) Av. Juan Villalengua y América, y 3) Av. Perales y Los Laureles. ENB es la academia pionera en el país en la formación de bailarines de salsa y bachata, la cual cuenta con alrededor de 15 instructores. Siendo una academia dirigida para adolescentes, jóvenes y adultos a quienes les guste estos dos ritmos. Su especialidad es la salsa caleña y cubana, siendo vice campeones mundiales con grandes reconocimientos por su arduo trabajo en equipo y en pareja. Por otro lado, ENB cuenta con alrededor de 2500 alumnos, quienes pagan \$ 80.00 mensualmente por recibir clases y el precio del uniforme es de \$ 32.00. El precio total de la academia es de \$ 112.00.

Tropical Dance es una academia de baile que nació en el año 2000. Ésta tiene una gran experiencia con este género nacionalmente e internacionalmente. Actualmente, cuenta con dos sedes: 1) Veracruz y Villalengua y 2) Plaza Kendo, República del Salvador y Portugal. Tropical Dance fue la primera academia de baile, en Ecuador, especializada en salsa, la cual cuenta con alrededor de 12 instructores. Ésta academia está dirigida a adolescentes y jóvenes. Su especialidad es la salsa caleña, mostrando buena trayectoria en estos años ganando trofeos y reconocimientos en el país e internacionalmente. Finalmente, Tropical Dance cuenta con alrededor de 2100 alumnos. El precio de la pensión es de \$ 75.00 cada mes y el precio del uniforme es de \$ 20.00. El precio total de la academia es de \$ 95.00.

DancingMood es una academia de baile que está presente en el mercado ecuatoriano por 6 años, nacida en el 2008. Actualmente, cuenta con su sede matriz: Av. 6 de diciembre y Telégrafo. DancingMood al igual que las anteriores academias, es especializada en salsa. Percatándose en salsa cubana. Ésta cuenta con alrededor de 8 instructores y es única academia que cuenta con cuatro salas de baile ofreciendo un servicio personalizado al cliente. El precio de la pensión y del uniforme son \$ 65.00 y \$ 25.00 respectivamente, en total el precio de la academia sería de \$ 90.00 mensual.



3.5.1 Productos Sustitutos

Estos productos ponen un límite al potencial de una compañía, porque la política de productos sustitutos radica en buscar otros productos los cuales puedan efectuar la misma función que la que fabrica la compañía líder. (Foro marketing, 2013)

El servicio que brindará BPK URBAN DANCE tiene varios productos sustitutos como los gimnasios, crossfit, escuelas de futbol, natación, básquet, entre otros, ya que dichos lugares brindan servicios de distracción, entretenimiento y

bienestar saludable, con lo cual pueden existir personas que prefieran ir a alguno de estos lugares a satisfacer su necesidad. Sin embargo, una academia de baile como lo será BPK URBAN DANCE tiene su ventaja en ser única en la ciudad de Quito, la cual enseña estilos del género urbano.

3.6 PARTICIPACIÓN DE MERCADOS Y VENTAS DE LA INDUSTRIA

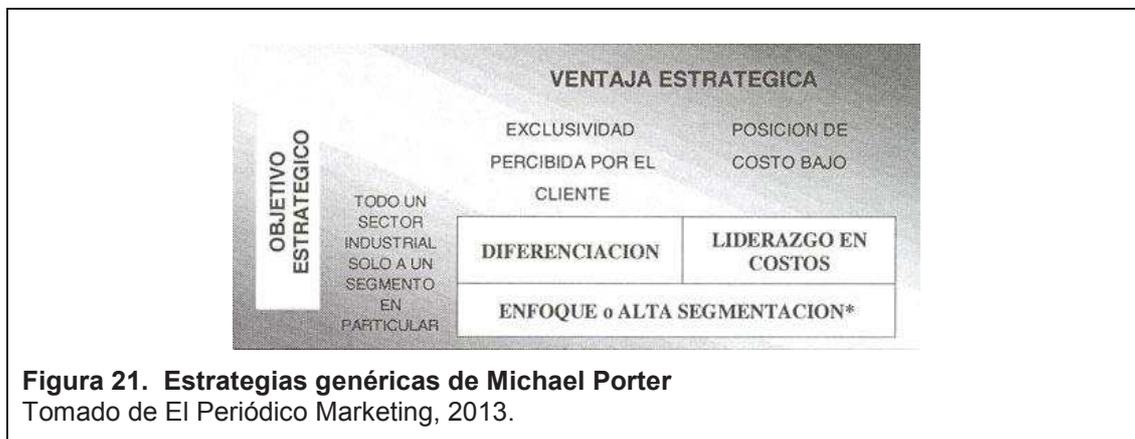
La participación de mercados de BPK URBAN DANCE será del 5,4%, porque se tomará en cuenta el tamaño de mercado, el cual es de 104.770 personas a quienes les gustaría pertenecer a una academia de baile, es decir que se tendrá alrededor de 1.920 alumnos el primer año, tomando en cuenta que cada uno cancela por tres veces por los tres niveles, entonces al final del primer año se tendría alrededor de 5.760 pagos. Es decir que el tamaño de mercado sobre el total de pagos al final del año da la participación de mercados. $(5.760 / 104.770) * 100 = 5,4\%$ de participación de mercados.

3.7 EVALUACIÓN DEL MERCADO DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

Durante el funcionamiento de la academia se realizará cada año una investigación de mercados con el fin de lograr las estrategias de diversificación y de crecimientos establecidos, el costo de esta investigación será alrededor de \$ 1,500.00 y se la realizará en el tercer año. Dentro de la investigación de mercados habrán entrevistas primarias y secundarias para tener mayor factibilidad en los resultados del mercado cada año de funcionamiento de la academia. Por otro lado, Las investigaciones se realizarán a finales de cada año durante los años que la academia es proyectada.

4. CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING

4.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING



La estrategia general que utilizará la academia será la estrategia de diferenciación, ya mencionada anteriormente. En base a Michael Porter, esta estrategia será la utilizada, ya que primeramente BPK URBAN DANCE identificará las necesidades que el cliente quiere satisfacer, transmitiendo un género de baile nuevo en el Ecuador, lo cual hace que la academia tenga una diferenciación frente a academias ya existentes.

Gracias a la investigación de mercados se sabe que el género urbano en Quito es un género musical novedoso por lo que hace que BPK URBAN DANCE pueda ser pionero en la prestación de este servicio, ya que en la ciudad no existe academia alguna que se especialice en ritmos urbanos.

4.2 POLÍTICA DE PRECIOS

El precio es la apreciación cuantitativa que se formaliza sobre un producto o un servicio. El precio convertido en unidades monetarias, muestra si el consumidor acepta o no los atributos del producto o las condiciones del servicio, atendiendo a la capacidad con la finalidad de satisfacer las necesidades del consumidor. (Universidad a Distancia de Madrid, 2014)

Precio = Costo fijo unitario + Costo variable unitario

- **Costo fijo unitario**

C.F.U = Costos fijos / Cantidad de ventas.

C.F.U = \$ 135.606,05 / 1.920

C.F.U = \$ 70,63

- **Costo variable unitario**

Se tendrán 20 alumnos en cada clase y la clase será remunerada por \$ 10,00 al instructor, entonces se dividirá los \$ 10,00 para los 20 alumnos de la clase dando un total de \$ 0,50. A este valor se le suma el costo unitario del uniforme, es decir \$ 35,00 más \$ 0,50. Teniendo como costo variable unitario el valor de \$ 35,50.

Entonces,

Precio = Costo fijo unitario + Costo variable unitario + utilidad

Precio = \$ 70,63 + \$ 35,50 + \$ 18,87

Precio = \$ 125,00

Como se puede observar se tendrá en el primer año una utilidad de \$ 18,87 por cada alumno que ingrese a la academia.

Como estrategia de precios se utilizará la estrategia de Descremado de Precios. En base a Etzel, Walker y Staton esta estrategia consiste en establecer un precio alto al principio, con el fin de que el producto, en este caso servicio, sea adquirido por compradores (alumnos) que realmente estén interesados. (Promonegocios, 2012)

Se escogió esta estrategia, ya que se requiere implicar alta calidad del servicio que brindará BPK URBAN DANCE y también porque se puede abastecer márgenes de utilidad buenos los cuales ayuden a recuperar los costos de desarrollo e investigación de la academia.

Finalmente, se tendrá la estrategia de Descremado de Precios, ya que es un servicio novedoso que se brindará y como resultado de las encuestas en el plan de marketing, sí existen personas dispuestas a pagar para recibir clases del género urbano. Además, conforme el servicio vaya satisfaciendo al mercado objetivo que tiene la academia en un futuro, los precios se pueden ir disminuyendo para interesar a otros segmentos, los cuales son más perceptivos en el precio. Y, de las 383 personas encuestadas, las personas que estarían atraídas por entrar a una academia de baile urbano serían 372, es decir el 97% dio una respuesta positiva.

4.3 TÁCTICA DE VENTAS

Tras la investigación de mercados realizada, la academia optará por efectuar una táctica de ventas directa, por la razón de que el 77% de los encuestados indicó que le gustaría conocer a la academia por medio de las redes sociales. Es por eso que es importante aclarar que BPK URBAN DANCE no contará con vendedores si no que las ventas del servicio se las hará en la academia pero se enganchará a los clientes mediante redes sociales, ventas personales y ventas telefónicas.

4.4 POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS

Al ser la academia un negocio que brindará un servicio más no un producto, es necesario contar con una buena satisfacción del alumnado. Y es por eso que al tener:

- Instructores especializados.
- Instalaciones adecuadas.

- Clases de enseñanza auditiva (desarrollo del oído).
- Clases motivacionales.

Se podrá garantizar al alumno/a que aprenderá a dominar ritmos que contiene el género urbano.

4.5 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

4.5.1 Publicidad

Tabla 6. Costos de publicidad, Empresa Vainas Creativas.

Medios de comunicación	Costo \$
Redes Sociales	\$ 5,00 hasta \$ 200,00 dependiendo la pauta que se escoja. Se escogerá la pauta diaria de \$ 5,33 durante 15 días de cada mes. Se gastará \$ 80,00 mensuales.
Página WEB	\$ 800,00 página informativa

La publicidad que se escogerá serán redes sociales y página Web, en donde se pagará \$ 80,00 mensuales por la pauta para información, imágenes, videos y fotografías acerca de la academia en facebook, twitter, e instagram, ya que son las redes más conocidas en el país. La página Web tendrá un costo de \$ 800,00, en donde se pondrá información de la academia, misión, visión, costos, imágenes, videos, fotografías, dirección, fechas de workshops, fechas de nuevos cursos, etc.

4.5.2 Relaciones Públicas

BPK URBAN DANCE, al ser la única academia de baile urbano en la ciudad de Quito, se podrán realizar workshops (talleres), en donde la academia sea la patrocinadora de los mismos. De esta manera se tendrá un reconocimiento en el mercado empresarial y en el mercado de bailarines.

Para poder llevar a cabo los workshops o talleres se debe tomar en cuenta diferentes puntos principales como: el lugar, la cantidad bailarines que pueden ocupar dicho lugar, los instructores y los ritmos urbanos que se utilizarán para dar los workshops. Tomando en cuenta lo antes mencionado se puede decir que el costo de realizar un workshop es alrededor de \$ 20.000,00 ya sea nacional o internacional. Este costo es variable porque dependerá de la cantidad de asistentes al mismo. Este costo esta para contar con alrededor de hasta 50 bailarines que asistan a los talleres, ya que estos se realizan en grandes galpones.

Finalmente, como estos workshops se los hará una vez cada año, con el fin de dar a conocer a la academia año tras año. A estos talleres se los hará entre los 4 primeros meses desde que la academia esté en funcionamiento.

4.5.3 Promoción de ventas

Para empezar, solamente se tendrá una promoción de ventas para la academia, la cual es:

- Primera clase gratis. Se tendrá una primera clase sin costo alguno, con el fin de que el alumno observe como se brinda el servicio en la academia, dándole confianza para que este ingrese. En la mayoría de academias de baile o canto en Quito realizan esta promoción para incrementar sus ventas, por lo cual se cree que si se aumentará la cantidad de alumnos en BPK URBAN DANCE.

4.5.4 Ventas personales

Como se mencionó en el punto 4.3, al 77% de las personas encuestadas les gustaría conocer o enterarse de la existencia de la academia por medio de redes sociales. Es por eso que la misma lanzará publicidad a través de:



Figura 22. Redes sociales

a. Estas son las redes sociales más conocidas en Ecuador para poder realizar publicidad de la academia.

De esa manera se realizarán las ventas personales de los interesados que vayan a recibir clases. También se creará una página WEB sobre la academia con el fin de obtener alumnos y mostrar en dicha página las diferentes promociones que se establecerán en la academia.

Durante ciertas horas del día la secretaria o asistente administrativa realizará llamadas a personas, a quienes les pueda interesar ingresar a la academia, de esa manera se aumentaran los clientes de la misma. Se creará una base de datos para realizar las llamadas, esta base se formará con los contactos de referidos que cada uno de los alumnos nos proporcione. Otra manera de incrementar clientes es por medio de ventas personales, por lo que la academia también realizará eso, es decir con la publicidad que se haga en redes sociales, página WEB, Gigantografías en el exterior de la academia, etc.; se reconoce que existirán personas interesadas que se acerquen a las instalaciones para poder obtener información con el fin de pertenecer a BPK URBAN DANCE, de esta manera también la cartera de clientes aumentará.

4.6 DISTRIBUCIÓN



Figura 23. Canal de distribución

Como se puede observar en la figura 23, la distribución de la academia solamente tiene dos etapas, es decir no consta de intermediarios, ya que esta distribución es directa. Estas dos etapas son la academia y el alumno. La razón por la que el canal de distribución es muy corto es porque se brinda un servicio de enseñanza y no un producto, por lo que no existen intermediarios, como ya se mencionó, solamente está la academia para que el alumno pueda recibir el servicio de enseñanza de baile urbano.

4.7 PROCESOS

El proceso de cómo se prestará el servicio de BPK URBAN DANCE será el siguiente:

Primeramente, se deben realizar las ventas, en este caso sería la adquisición de personas interesadas en baile urbano que quieran entrar a la academia, y para la obtención de clientes, se dará información acerca del servicio como tal que brinda la academia, luego se expone personalmente los beneficios y garantías que se ofrecen en la misma. Si la persona ya tomó la decisión de ingresar como alumno, entonces se le realiza la factura correspondiente para recibir el servicio. Finalmente se preparan las clases para los alumnos.

Una vez que ya se cuente con alumnos en la academia y tomando en cuenta que cada clase dura 1 hora con 30 minutos, el proceso se dividirá de la siguiente manera:

- 10 minutos de calentamiento.
- 20 minutos de manejo de movimientos corporales, lo que son pasos de baile.
- 45 minutos de montaje de coreografía.
- 10 minutos de flexibilidad y estiramiento.
- 5 minutos para necesidades personales (tomar agua, ir al baño, etc.)

Este proceso será seguido y guiado por cada uno de los instructores de la academia y se debe tener en mente que el orden de cómo se encuentra dividido el proceso antes mencionado es la forma para que se dicten las clases. Es decir, primero calentamiento, segundo movimientos corporales, tercero coreografía, luego el estiramiento y finalmente se puede ir a cubrir sus necesidades personales.

4.8 PERSONAS

Para la atención óptima de la academia se tendrá en cuenta varios puntos primordiales como:

- Buena atención al cliente. Es decir, la secretaría tomará en consideración las inquietudes y preguntas de los alumnos o padres de familia, con el fin de satisfacer las necesidades que ellos requieren. También aparte de sus obligaciones la secretaría estará pendiente del botellón de agua para los clientes, pendiente de que si los alumnos se encuentran bien con el servicio que se está brindando, etc.; con el fin de obtener la confianza del cliente.
- Vestimenta adecuada de trabajo. Los colores de la vestimenta serán los mismos colores que se utilizará en el logotipo de la academia, es decir rojo y anaranjado. La vestimenta de la secretaría será un pantalón jean, una chaqueta anaranjada, blusa blanca y tacones anaranjados. Se dejará que se utilice jean, ya que este tiene un estilo casual y urbano en una sola vestimenta. El costo de la vestimenta es de \$ 200,00.

En cuanto, a los instructores, el color de su vestimenta será roja con negro. Ellos utilizarán calentadores urbanos de baile conocidos como baggins, unos zapatos deportivos negros conocidos como tenis caña alta, una camiseta negra con el logotipo de BPK URBAN DANCE, una chompa que también contenga el logotipo de la academia y pueden

utilizar accesorios urbanos dependiendo del estilo de cada instructor. El costo será de \$ 400,00.

Como se tendrán tres niveles por alumno, los alumnos avanzados tendrán la misma vestimenta de los instructores, solamente que en color anaranjado sin contar con los zapatos de los instructores, los del nivel intermedio tendrán de color negro y los principiantes tendrán de color azul, de igual manera se podrán utilizar accesorios urbanos como gorras u otros objetos dependiendo del estilo del alumno.

4.9 EVIDENCIA FÍSICA

Para el funcionamiento correcto de la academia se tendrán varias evidencias físicas. Se tendrá un aula de baile con sus respectivos accesorios como Gigantografías, parlantes para las clases, espejos, luces rítmicas, colchonetas, etc.; el costo de cada uno se refleja en el plan financiero. También se tendrá un aula para el desarrollo del oído, de igual manera con sus respectivos accesorios como audífonos, sillas, mesas, etc.; la clase de desarrollo del oído viene incluida en el precio mensual de la academia. Como habrá también una oficina se tendrán accesorios como una sala de espera para las personas que visiten la academia, un computador con impresora, suministros de oficina, etc. Más adelante, en el punto de requerimientos de equipos y herramientas se detallan los costos de cada evidencia física mencionada anteriormente.

A parte de esto, la infraestructura de la academia tendrá un diseño que resalte las actividades que realiza la academia, empezando por su logotipo, pero también se tendrá una imagen de la silueta de grandes bailarines reconocidos a nivel mundial como Michael Jackson o Beyoncé, indicando que el servicio que presta la academia es el de enseñanza para bailarines.

Finalmente, cabe mencionar que los alumnos y padres de familia tendrán un ambiente cómodo y confiable por las evidencias físicas que se tendrán en la academia.

5. CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

5.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES

Esta estrategia tiene como objetivo descubrir una ventaja competitiva, la cual distinga claramente a una empresa frente a sus competidores. (Retos en Operaciones y Logística, 2014)

Anteriormente, ya se ha venido mencionando que la diferencia de BPK URBAN DANCE frente a sus competidores es que se especializará en estilos del género urbano. Y esta será la estrategia de operaciones de la empresa.

En la ciudad de Quito no existe academia alguna que se especialice en estilos del género urbano. Es por eso que los alumnos que ingresen a la academia, no solo estén dispuestos a practicar un estilo de baile novedoso en Quito, sino que también estén satisfechos de hacerlo, garantizando la calidad de la enseñanza cultural del baile urbano.

Por otro lado, se cree que la academia tendrá éxito gracias a la estrategia de operaciones, ya que los instructores serán aquellos que posean experiencia y conocimiento acerca de cada ritmo urbano, diferenciándose de otros instructores, sin dejar de lado la capacidad de liderar un grupo de alumnos.

En el punto 4.7 ya se explicó la forma de cómo se prestará el servicio de enseñanza de baile urbano. Sin embargo, a continuación nuevamente se indica la manera en la que se hará.

Primeramente, se deben realizar las ventas, en este caso sería la adquisición de personas interesadas en baile urbano que quieran entrar a la academia, y para la obtención de clientes, se dará información acerca del servicio como tal que brinda la academia, luego se expone personalmente los beneficios y garantías que se ofrecen en la misma. Estas aristas serán realizadas por el

Gerente General y por la secretaria de la academia. Si la persona ya tomó la decisión de ingresar como alumno, entonces se le realiza la factura correspondiente para recibir el servicio. Finalmente se preparan las clases para los alumnos.

Finalmente, como la academia brindará un servicio entonces las actividades funcionales se describirán en base a un soporte, el cuál es el de mejorar cada vez la prestación del servicio de enseñanza de baile urbano. Las actividades funcionales o el modo de brindar la clase en BPK URBAN DANCE serán: Dar clases por parte de los instructores especializados, cerciorando la calidad del servicio en la academia. Desarrollar en los alumnos confianza para asegurar su permanencia en la academia.

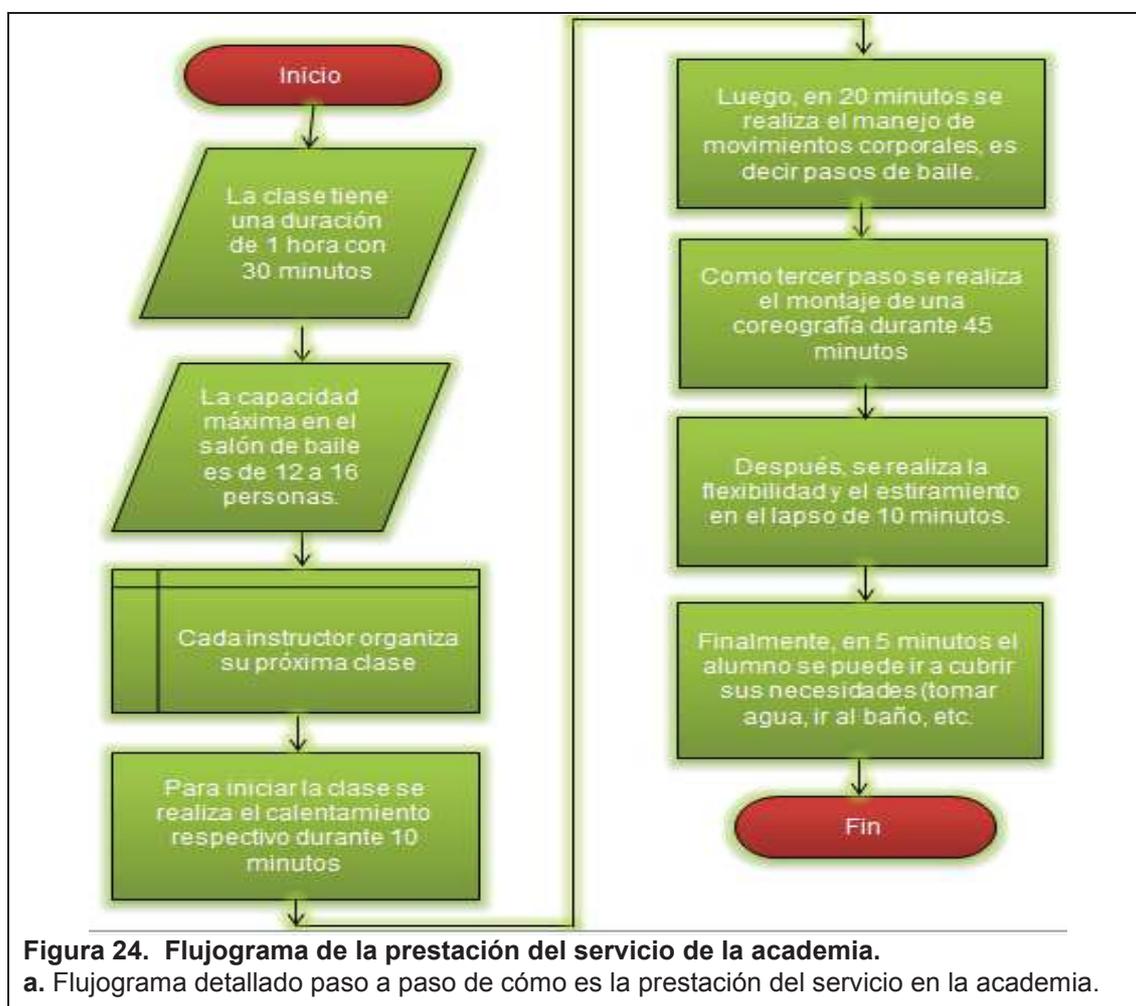
5.2 CICLO DE OPERACIONES

Una vez determinado el modo de la prestación del servicio, teniendo alumnos en la academia y tomando en cuenta que cada clase dura 1 hora con 30 minutos, el proceso de brindar la clase se dividirá de la siguiente manera:

- 10 minutos de calentamiento.
- 20 minutos de manejo de movimientos corporales, lo que son pasos de baile.
- 45 minutos de montaje de coreografía.
- 10 minutos de flexibilidad y estiramiento.
- 5 minutos para necesidades personales (tomar agua, ir al baño, etc.)

Este proceso será seguido y guiado por cada uno de los instructores de la academia y se debe tener en mente que el orden de cómo se encuentra dividido el proceso antes mencionado es la forma para que se dicten las clases. Es decir, primero calentamiento, segundo movimientos corporales, tercero coreografía, luego el estiramiento y finalmente el alumno puede ir cubrir sus necesidades personales. De la misma manera se realiza para cada hora de clase.

Se muestra un flujograma de cómo será la prestación del servicio que brindará la academia:



Este flujograma indica el proceso de cómo se brindará el servicio de enseñanza de baile urbano en BPK URBAN DANCE, detallando el tiempo que durará cada actividad del proceso y la capacidad máxima que tendrá la academia.

Se dice que la capacidad máxima de las instalaciones será de 70 personas diarias. Sin embargo, en el salón de baile máximo podrán ingresar de 20 a 24 personas, ya que es una cantidad óptima para que los alumnos puedan aprender más rápido y de manera eficiente los ritmos que se brindarán.

5.3 REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

La academia contará con varios equipos y herramientas para su funcionamiento. A continuación se detallan dichos equipos y herramientas con sus respectivos costos:

Tabla 7. Equipos y herramientas para el funcionamiento de la academia.

Muebles y enseres			
Mesa para 4 personas	6	\$ 260,00	\$ 1,560,00
Sillas	20	\$ 80,00	\$ 1,600,00
Sala de espera	1	\$ 3,000,00	\$ 3,000,00
Colchonetas	30	\$ 60,00	\$ 1,800,00
Escritorio para oficina	1	\$ 350,00	\$ 350,00
Espejos	6	\$ 160,00	\$ 960,00
Extintores	2	\$ 60,00	\$ 120,00
Hardware y software			
Computadora	1	\$ 1,500,00	\$ 1,500,00
Equipos			
Televisión	1	\$ 800,00	\$ 800,00
Parlantes	2	\$ 400,00	\$ 800,00
Luces rítmicas	2	\$ 350,00	\$ 700,00
Amplificador	1	\$ 450,00	\$ 450,00
Audífonos	15	\$ 150,00	\$ 2,250,00
Impresora	1	\$ 380,00	\$ 380,00
TOTAL			\$ 16.270,00

Producción en serie.- Este sistema consiste en producir de acuerdo al pronóstico que el administrador hace de la demanda futura, sin esperar a que sus clientes soliciten anticipadamente, como ocurre en el sistema de producción por encargo, conocido también como sistema de producción por lote o pedido. (La Gran Enciclopedia de Economía, 2009)

La producción del servicio que brindará la academia será en serie, ya que se tendrá niveles para que el alumno pueda adquirir mayor conocimiento hasta que sea un bailarín urbano. Por dicha razón, el alumno debe recibir paso a paso cada movimiento con el fin de que el mismo adquiera conocimiento

suficiente acerca de cada ritmo del género urbano. Por ejemplo, el alumno no puede obtener conocimiento de popin' (estilo de baile) que se da en segundo nivel, si no tiene bases de hip hop que es ritmo de primer nivel. Es por eso que se tendrá una coordinación diaria en la academia para llevar a cabo un buen servicio con producción en serie, fijándose en el crecimiento de los alumnos.

5.4 INSTALACIONES Y MEJORAS

La academia contará con las instalaciones adecuadas para brindar un buen servicio de enseñanza para bailarines. Existirá una oficina en donde se atenderá a los clientes o alumnos para mayor facilidad y factibilidad de la academia. También se contará con una sala de espera para las visitas o reuniones que se tenga con los instructores y con los alumnos que pertenecerán a la escuela. Habrá una clase especializada para el desarrollo del oído y esta se dictará en un aula específica de la academia. Anteriormente, ya se mencionó que esta clase no tendrá costo ya que se encuentra dentro del precio total que se cobrará por el servicio de enseñanza en la academia.

La clase para el desarrollo del oído se dictará con el fin de que el alumno escuche todos y cada uno de los sonidos que se encuentran dentro de una canción. De esa forma se pueden desarrollar movimientos limpios y precisos para crear o bailar una coreografía.

A continuación se detallan las instalaciones con los respectivos costos que tendrá la academia:

Tabla 8. Instalaciones y mejoras para el funcionamiento de la academia.

	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Adecuaciones			
Instalaciones adecuadas (Enchufes)	20	\$ 5,00	\$ 100,00
Mano de obra (personas)	5	\$ 40,00	\$ 200,00

Pintura para pared (tarros)	50	\$ 6,00	\$ 300,00
Gigantografías	4	\$ 120,00	\$ 480,00
Rótulos	1	\$ 150,00	\$ 150,00
TOTAL			\$ 1.230,00

En el plano esquemático que se presenta a continuación se indica algunas características del local en donde funcionará la academia.

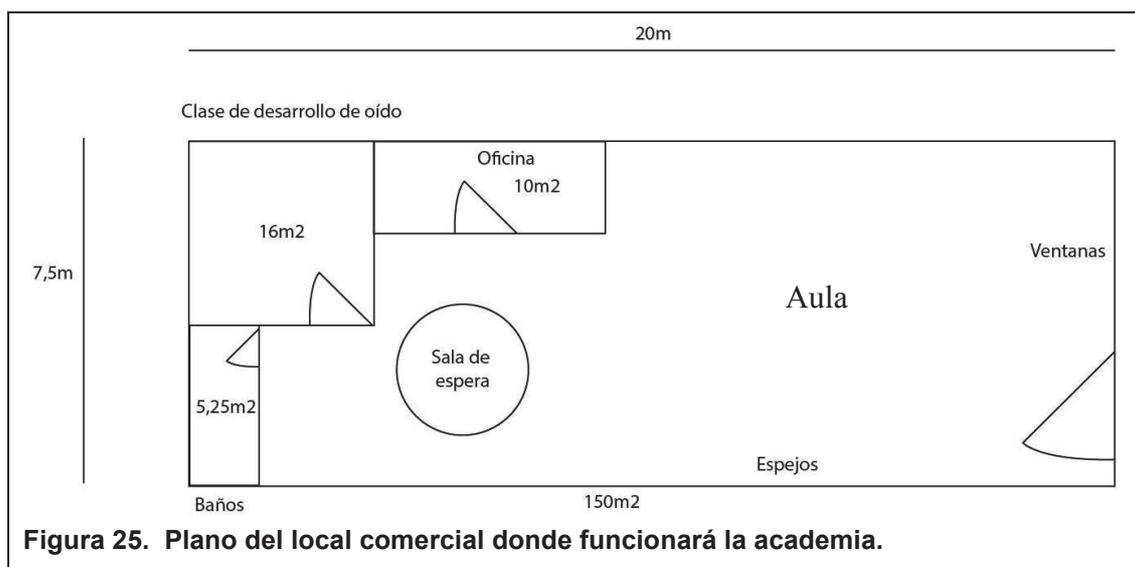


Figura 25. Plano del local comercial donde funcionará la academia.

Para el funcionamiento inicial de la academia se requerirá de un local comercial de 150 metros cuadrados con capacidad máxima de 70 personas. Un cuarto de 16 metros cuadrados se utilizará para la clase de desarrollo del oído. Para el aula de baile se tendrá 82,5 metros cuadrados y será de estilo americano, es decir, el aula no tendrá divisiones con la sala de espera. Dicho local comercial es suficiente para que la academia inicie su prestación del servicio, como se puede ver en la figura 25.

5.5 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO

La academia estará localizada en el centro norte de la ciudad de Quito, en la calle Carlos Tobar y Portete, sector "El Batán", en donde se encuentran algunas academias de baile que pueden ser competencia para la misma. Se

escogió dicho sector, ya que el 76% de los encuestados dijeron que prefieren el centro norte de la ciudad para asistir a una academia de baile.

Este sector posee varias ventajas como:

- Es un lugar céntrico para que los alumnos puedan llegar fácilmente.
- Sitio en donde se puede reconocer a la academia como urbana rápidamente porque existen varias academias alrededor con otros géneros.
- Es un sector que se encuentra cerca de varios lugares conocidos con renombre como el Quicentro Shopping, Universidad De Las Américas o Estadio Olímpico Atahualpa. Por ende se conoce como un buen sector para que funcione un lugar de entretenimiento.

Como desventaja principal se tiene que existen varios productos sustitutos que se encuentran en el sector, como gimnasios, escuelas de futbol, canchas deportivas, entre otros.

Por otro lado, se tiene en cuenta algunos objetivos para largo plazo. Sin embargo la academia tendrá un reconocimiento de marca como la primera academia de baile urbano en la ciudad de Quito, por los colores de su logo y la publicidad puesta en la misma. De esa manera se pretende tener más alumnos cada mes con el fin de formar varios equipos para trabajar en eventos y shows corporativos. Como la academia podrá aumentar alumnos mes tras mes, es posible que esta se amplíe, tomando en cuenta en rentar una casa en un futuro si es que esto ocurriría.

En cuanto al requerimiento de espacio físico y como ya se mencionó en el punto anterior se necesitará un local comercial de 150 m², este lugar tiene capacidad para 70 personas diarias.

5.6 CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS

El servicio que prestará la academia no será inventariado, ya que el cliente, en este caso el alumno, recibirá su clase directamente cuando se encuentre presente en la academia. De igual manera como no se ofertará un producto si no se brindará un servicio de enseñanza cultural, entonces también es una razón para no tener inventario.

5.7 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES

Es importante realizar aquellos requisitos que exige la ley para el funcionamiento de la academia, sabiendo que la misma puede desempeñarse en un corto plazo. Por dicha razón se debe tener en consideración que el auspicio de un abogado es exigido con el fin de realizar todo trámite legal dentro de la Superintendencia de Compañías.

5.7.1 Aspectos Regulatorios

5.7.1.1 Condiciones Tributarias

Es muy importante cumplir con una lista de los requisitos para obtener los permisos necesarios. Las entidades regulatorias para la creación de una academia de baile urbano son las siguientes:

- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.
- Servicio de Rentas Internas (S.R.I).
- Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito.

Después de cumplir con todos los requerimientos ya mencionados, estas tres entidades regulatorias conceden u otorgan el Permiso Municipal de funcionamiento, Registro Único de Contribuyente y Permiso de funcionamiento

de los Bomberos, respectivamente. Se debe tomar en cuenta que existe un orden específico para sacar cada permiso:

1. Registro Único de Contribuyente.
2. Permiso de Funcionamiento de los Bomberos
3. Permiso Municipal de Funcionamiento.

Se toma en cuenta este orden, ya que se requiere el registro del posterior para adquirir cada permiso.

Registro Único de Contribuyente

El RUC es un requisito necesario y muy importante para la academia. Este documento se lo obtiene en el Servicio de Rentas Internas (SRI), el trámite no tiene costo alguno, se lo ejecuta en alrededor de un día y se lo tiene que actualizar cada año.

Como se mencionó en el punto 2.1.2 la academia se establecerá como sociedad de responsabilidad limitada unipersonal. Y para poder llevar a cabo, se debe realizar la inscripción del Gerente General y del representante legal de la academia con los siguientes requisitos:

- Original y una copia de la cédula de identidad o de ciudadanía.
- Original del certificado de votación del último proceso electoral, hasta un año posterior a su emisión por parte del Consejo Nacional Electoral (CNE).

Para la inscripción de la empresa, se tiene que presentar estos requerimientos:

- Original y copia del Formulario RUC-01-A y RUC -01-B suscritos por el representante legal.

- Copia certificada del nombramiento del representante legal inscrito en el Registro Mercantil.

Dependientemente se deberá adjuntar una carta admitida por el contador del sujeto pasivo junto con la copia de cédula de identidad, legalizando su relación contractual o laboral con el contribuyente.

Para poder verificar el domicilio y los establecimientos donde realiza su actividad económica se tiene que presentar el original y copia de uno de estos documentos los cuales estén con el nombre del sujeto pasivo:

- Planilla de servicio eléctrico
- Planilla telefónica
- Planilla de agua potable

Este documento debe ser de uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de inscripción y el contrato de arrendamiento vigente a la fecha de inscripción, certificado con el sello del juzgado de inquilinato.

Finalmente, la academia está exigida a llevar la contabilidad de la compañía, a presentar una declaración cada año de impuesto a la renta (IR), y a presentar una declaración cada mes del impuesto al valor agregado (IVA).

Permiso de Funcionamiento de los Bomberos

En segunda instancia se debe obtener el Permiso de Funcionamiento de los Bomberos y para adquirir este permiso se tiene que solicitar una inspección con anterioridad. De esta manera se puede cumplir con la adquisición de extintores portátiles contra incendios que van a ser instalados en la academia por miembros del Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito (CB-DMQ), fijándose en las dimensiones del lugar en donde funcionará la academia. El CB-DMQ es quien otorga el permiso el costo depende de la razón social que tenga la empresa, en este caso cuesta \$ 11,00 para la

academia y como los anteriores permisos, a este hay que renovarlo anualmente.

Para adquirir el permiso se requieren de los siguientes documentos:

- Copia de la escritura de la constitución de la academia.
- Copia a color de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación del representante legal de la academia.
- Factura original de la compra de los extintores portátiles contra incendios.
- Original y copia del RUC.
- Copia del nombramiento del representante legal de la academia.

Finalmente, los extintores portátiles contra incendios deberán ser recargados cada año y la factura de estos extintores es necesaria para la renovación anual del permiso. En el caso de que una persona que no sea el representante legal de la academia desee realizar este trámite, necesita de un poder notariado en el cual se autorice dicho trámite unido con una copia de su cédula de ciudadanía.

Permiso Municipal de Funcionamiento

Como último paso se necesita adquirir la Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de las Actividades Económicas (LUAE). La LUAE es el trance administrativo que el Municipio de Quito autoriza a quien requiera la licencia, el progreso de actividades económicas en una empresa. (Edublogs, 2014)

Los documentos que se requiere para la obtención de este permiso son:

- Copia de la cédula y papeleta de votación del representante legal de la academia.
- Original y copia del RUC.
- Formulario de solicitud.
- Factura del pago de impuesto a la patente.
- Copia del nombramiento del representante legal.
- Carta de autorización para la persona que haga el trámite.
- Croquis detallado del lugar en donde funcionará la academia.
- Copia de predios urbanos.

Una vez que todos los documentos estén ingresados en las diversas administraciones zonales, la solicitud es expuesta a la secretaría del ambiente, secretaría de bomberos, secretaría de turismo y secretaría de salud, dependiendo de la actividad del ambiente y a la categoría que se encuentre la compañía.

Finalmente, la LUAE o el permiso se retira en el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito o en la administración zonal en donde se ingresaron los documentos. El permiso tiene renovaciones automáticas cada año hasta su cuarto año, siempre y cuando se cancelen las prestaciones o tasas enlazadas con la actividad económica material de la LUAE. Al finalizar el cuarto año el permiso se caduca automáticamente.

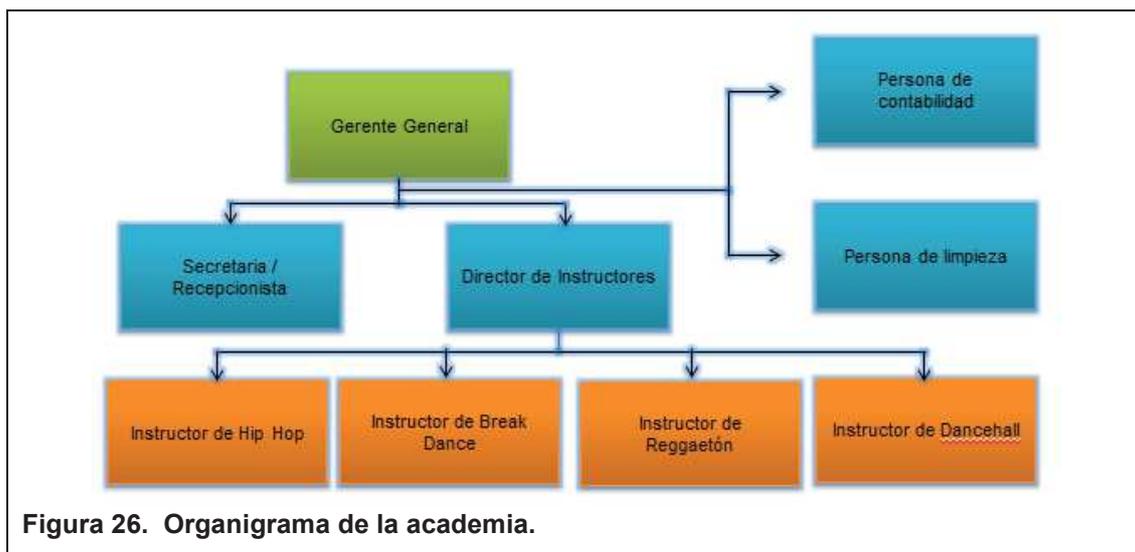
Como regulación la única que se tendrá es que se puede alzar el volumen de los equipos hasta 60 decibeles, de 6:00am a 8:00pm y se puede alzar hasta 50 decibeles de 8:00pm a 6:00am. Según el periódico “El Universo”.

Esta es la única regulación que tienen las academias de baile en el sector de “El Batán”.

6. CAPÍTULO VI: EQUIPO GERENCIAL

6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1.1 Organigrama



Como se puede observar en la figura 26. Es necesario partir con un administrador para iniciar con las operaciones de la academia. En este caso será el gerente general. A cargo de este se encuentra una secretaria o recepcionista y los instructores para la enseñanza cultural. Cada uno encargado de sus respectivas funciones mencionadas en el punto 6.2.1. Por otro lado, se contratarán a dos personas que realicen servicios extras. La primera será responsable de llevar la contabilidad del negocio y la segunda se encargará de la limpieza y del mantenimiento del local comercial donde funcionará la academia. El gerente general también estará a cargo del personal que realizan servicios extras.

6.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES

6.2.1 Descripción de funciones

Tabla 9. Administradores y sus respectivas funciones.

Cargo	Funciones
Recepcionista o Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente. • Responsable de correos electrónicos. • Facturación al alumnado. • Inscripción al alumnado. • Lista de asistencia del alumnado.
Instructores	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de la enseñanza en la academia. • Actividades del grupo de alumnos a su cargo. • Ayuda con la publicidad de la academia.
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar las funciones de cada cargo. • Atender inquietudes o quejas de los instructores, secretaria o alumnos. • Conocer el mercado para que la academia funcione exitosamente.

6.2.2 Equipo de trabajo

Hoja de Vida “Asistente administrativo o Secretaria”

- **Perfil:** Realizando o finalizando estudios universitarios en Administración de Empresas, Marketing, Negocios Internacionales o carreras afines.
- **Funciones:**
 - Atender e informar acerca de la academia al público en general.
 - Realizar informes diarios de las actividades generadas en la academia.
 - Atender llamadas y requerimientos de alumnos o público en general.
 - Planificar reuniones para la solución a inquietudes o problemas que exista en la academia.
 - Realizar un seguimiento a los pagos para que los mismos sean cancelados.

DATOS PERSONALES

Nombre
Dirección Domiciliaria.....
Teléfono
Celular
Correo electrónico.....
Lugar de nacimiento.....
Fecha de nacimiento
Estado civil Soltero/a
Edad Entre 20 y 25 años
Profesión Carreras Administrativas
Cédula de ciudadanía.....

**ESTUDIOS REALIZADOS**

Primarios Escuela finalizada
Secundarios Colegio finalizado
Superior Realizando estudios universitarios

IDIOMAS

Inglés Hablado 70% **Escrito** 70%

EXPERIENCIA LABORAL

Experiencia mínima de 1 año en cargos similares.

Hoja de vida “Instructores”

- **Perfil:** Bailarín/bailarina profesional o semiprofesional, con conocimientos acerca del género urbano.

- **Funciones:**

- Planificar las clases y actividades del grupo de alumnos que estén a su cargo.
- Dirigir los ensayos y entrenamientos de cada grupo de alumnos.
- Realizar con el grupo de alumnos un showcase o presentación al final de cada nivel.
- Mantener al grupo y la academia en orden, reportando cualquier inquietud o requerimiento que se presente.
- Crear y adaptar coreografías urbanas a su propio estilo de interpretación.

DATOS PERSONALES

Nombre

Dirección Domiciliaria.....

Teléfono

Celular

Lugar de nacimiento

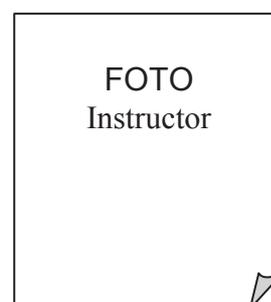
Fecha de nacimiento.....

Estado civil Sin determinación

Edad Entre 24 y 35 años

Profesión Bailarín profesional o semiprofesional.

Cédula de ciudadanía.....



ESTUDIOS REALIZADOS

Primarios Escuela finalizada

Secundarios Colegio finalizado

Superior Educación finalizada o en curso con especialización en uno o más estilos del género urbano.

EXPERIENCIA LABORAL

Experiencia mínima de 1 año en enseñanza cultural de baile.

Hoja de Vida “Gerente General”

- **Perfil:** Título universitario o finalizando estudios universitarios en Administración de Empresas, Marketing, Negocios Internacionales o carreras afines.

- **Funciones:**
 - Supervisar que el personal administrativo cumpla sus respectivas funciones.
 - Saber sobre cualquier inquietud que se presente en la academia con el fin de poder solucionarla.
 - Conocer el mercado y tomar decisiones para que la academia marche con éxito.
 - Realizar trabajos administrativos en conjunto con el/la asistente administrativo/a o secretario/a.
 - Elaborar técnicas de desarrollo de la academia.

DATOS PERSONALES

Nombre
Dirección Domiciliaria.....
Teléfono
Celular
Lugar de nacimiento
Fecha de nacimiento.....
Estado civil Soltero/a
Edad Entre 22 y 26 años
Profesión Carreras Administrativas
Cédula de ciudadanía.....

**ESTUDIOS REALIZADOS**

Primarios Escuela finalizada
Secundarios Colegio finalizado
Superior Egresado o finalizando estudios universitarios

IDIOMAS

Inglés Hablado 70% **Escrito** 70%

EXPERIENCIA LABORAL

Experiencia mínima de 1 año en cargos similares.

6.3 COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES, INVERSIONISTAS Y ACCIONISTAS

En este caso, se tendrá solamente un administrador, será el Gerente General. Por lo que, su compensación será la afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

Tabla 10. Crecimiento porcentual de los salarios.

Administración pública y defensa	13,2 %
Industrias manufactureras	11,4 %
Atención de salud	6,2 %
Actividades científicas y profesionales	4,3 %
Almacenamiento y transporte	2,9 %
Artes, entretenimiento y recreación	2,0%
Otras servicios por actividad	1,7 %
Actividades inmobiliarias	1,5 %
Electricidad, vapor, gas, etc.	0,6 %

a. Como ha ido incrementando el salario básico en el Ecuador desde el año 2009 hasta la actualidad.

En el Ecuador el promedio de crecimiento salarial en la industria cultural (artes, entretenimiento y recreación) es del 2,00%. Este promedio se le multiplicará por el salario del administrador de la academia, aumentando así su ganancia. Por ejemplo, el Gerente General ganará \$ 1,800.00 mensual, es decir \$ 21,600.00 anuales, sin tomar en cuenta los décimos, vacaciones, aporte patronal y fondos de reserva. Para el segundo año se le multiplicaría \$ 21,600.00 de salario por el 2,00% de crecimiento anual. Es decir que su salario para el segundo año ya no sería de \$ 21,600.00 anual sino que ahora sería de \$ 22,032.00 anual. Esto se realiza sucesivamente cada año para el administrador de la academia. Tomando en cuenta que los \$ 22,032.00 anuales es un salario apropiado para el Gerente General de la academia.

Tabla 11. Compensación a administradores.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salario Gerente General	\$ 26.872,00	\$ 29.165,20	\$ 29.741,70	\$ 30.330,74	\$ 30.929,53

a. Compensación al gerente general tomando en cuenta décimos, fondo de reserva, vacaciones. Etc.

Como se puede observar en la tabla 11 la compensación del administrador único de la academia ya sumado décimos, vacaciones, fondos de reserva, y aporte personal será de \$ 26.872,00 anual el primer año. Para obtener el valor mensual se le divide a dicho valor para 12 meses. Se tendrá entonces \$ 2.239,00 mensual durante el primer año. En la tabla se muestran los valores que el administrador ganará anualmente en cada uno de los años proyectados. Para obtener el valor mensual se tendrá que dividir cada valor anual para 12 meses.

6.4 POLÍTICAS DE EMPLEO Y BENEFICIOS

Tabla 12. Salario anual del personal administrativo.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Secretaria repcionista	\$ 6.236,00	\$ 6.855,50	\$ 7.099,83	\$ 7.353,32	\$ 7.616,32

a. Sueldo total que ganarán los trabajadores cada año.

En la tabla 12 se puede observar el total de la ganancia que cada personal administrativo tendrá anualmente. Los montos de la tabla 12 se obtuvieron con el análisis del rol de pagos y con el rol de provisiones realizado cada año de cada personal administrativo. Dentro del análisis del rol de pagos se detallan los salarios y este es el total de ingreso anual del rol de pagos de cada trabajador. Mientras que en el rol de provisiones se realizó un análisis del décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, vacaciones, aporte patronal y fondo de reserva (se da a partir del segundo año). Con la suma de estos cinco se obtiene el total de provisiones igualmente de cada uno de los trabajadores de la academia. Como los instructores tendrán su remuneración por hora,

entonces no serán fijos y por ende no se les pagará décimos, vacaciones, fondos de reserva, etc. El valor de los instructores es el total de ganancia que tendrán si es que cumplen con todas las horas de clase establecidas.

Véase en el anexo 4.

Tabla 13. Salario mensual del personal administrativo.

Salario mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Secretaria recepcionista	\$ 446,00	\$ 490,00	\$ 507,00	\$ 525,00	\$ 544,00

a. Sueldo total que ganarán los trabajadores cada mes.

Los valores de esta tabla son los salarios mensuales que recibirán los trabajadores de la academia cada mes de cada año. Es decir en el primer año la secretaria ganará \$ 446,00 cada mes, en el segundo año ganará \$ 490,00 cada mes, tomando en cuenta ya los décimos, fondos de reserva, etc.

En resumen, los valores de la tabla 13 se los dividió para los doce meses del año con el fin de obtener el sueldo mensual de cada personal laboral.

En cuanto, el director de instructores ganará igual que los demás. A cualquier instructor se lo designará director por el desempeño que haga en la academia, por la confianza, la responsabilidad, entre otros factores, sabiendo que las remuneraciones para todos serán las mismas.

Finalmente, a los instructores se le remunerará por hora con el valor de \$ 10,00. Por lo cual, no se puede realizar una tabla con el salario real que tenga cada instructor.

6.5 DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES

Se ha mencionado anteriormente, y la academia se formará con un solo accionista. Será únicamente el Gerente General. Las funciones que el mismo deberá tener en cuenta son muy importantes, por ejemplo, una planificación estratégica, percatándose en el análisis de la matriz FODA de la academia y un

análisis de cómo se podrá afrontar si la academia llega a tener una crisis. Una segunda función, será el análisis financiero de la escuela, es decir, el Gerente General deberá valorar su inversión, calculando las ganancias o las pérdidas que tenga la academia.

Sabiendo que el pago de utilidades es un derecho de todos los trabajadores de compañías privadas en el Ecuador, se establece que la compañía en este caso la academia reconocerá en beneficio de los empleados el 15% de las utilidades líquidas de la misma. Primero un 10% se reparte entre los trabajadores de la compañía, es decir entre la secretaria y el gerente general, mientras que el 5% restante se reparte dependiendo de las cargas familiares, es decir si la secretaria o algún otro trabajador de la academia tiene hijos menores a 18 años o minusválidos. Los trabajadores que reciban el 5% de utilidades que reparte la empresa deberán justificar sus cargas familiares para poder recibir dicha utilidad. Esto se encuentra en las leyes del Ecuador, artículo 97 del Código de Trabajo. (Foros Ecuador, 2014)

Como se necesita jóvenes profesionales para que laboren en la academia se cree que no tendrán cargas familiares.

Finalmente, el Gerente General y los trabajadores de BPK URBAN DANCE tendrán reuniones cada 15 días, con la finalidad de observar varios factores internos y externos de la academia como las inquietudes, visiones o preguntas de los alumnos y para observar las ganancias que tenga la misma.

6.6 EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS

Como se mencionó anteriormente, la administración de la academia contratará semanalmente a una persona para que realice la limpieza de las instalaciones. Esto tiene un costo de \$ 15.00 semanal, sería \$ 60.00 mensualmente. Las funciones que realizará esta persona serán: mantener en buen estado las

instalaciones como barrer, trapear, limpiar espejos, limpiar piso, limpiar baño, entre otros.

Por otro lado, también se contratará a una persona, la cual maneje la contabilidad del negocio. Esto tiene un costo de \$ 600.00 mensuales. Las funciones que realizará esta persona serán: verificación de las facturas de los alumnos, llevar los registros contables de la academia, elaboración de estados financieros y todo lo que se requiere en cuanto a la contabilidad de una empresa.

7. CAPÍTULO VII: CRONOGRAMA GENERAL

7.1 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA

Antes del funcionamiento de la academia, es necesario tomar en cuenta las siguientes actividades para que el negocio se ejecute correctamente:

- Adquisición del local comercial. Se debe tomar en cuenta la cantidad de alumnos que podrá abarcar la academia en un inicio para poder adquirir un local. En este caso se requerirá un local de 150 m², disponible para 70 personas.
- Adecuación del local comercial: Realizar la adecuación necesaria para la academia como instalaciones de luces, baños, espejos, etc. Para obtener satisfacción en los alumnos.
- Permiso Municipal de Funcionamiento: Es muy importante la adquisición del permiso de funcionamiento o LUAE para el inicio del negocio. Como ya se mencionó anteriormente, este permiso se lo adquiere en el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.
- Permiso de Funcionamiento de los Bomberos: También es necesario contar con un permiso de los bomberos para el funcionamiento de la academia. El Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito se encarga de colocar los extintores necesarios en el local comercial donde se ejecutará el negocio.
- Registro Único de Contribuyentes: Conocido como RUC. Este documento se lo adquiere en el Servicio de Rentas Internas (SRI), el trámite es gratuito y su obtención dura alrededor de un día.

- Compra de la materia prima: En este caso la materia prima serán artículos necesarios para que los alumnos puedan recibir las clases en la academia. La adquisición de colchonetas, parlantes, audífonos, uniformes, luces, etc. Son dichos artículos importantes para el inicio del negocio.
- Contratación del personal administrativo: Adquirir personal para la administración de la academia desde su funcionamiento.
- Capacitación del personal administrativo: Realizar capacitaciones a los administrativos previamente al funcionamiento del negocio con el fin de que los mismos realicen correctamente las funciones y actividades dentro de la academia.
- Contratación de instructores: Adquirir instructores especializados o experimentados en ritmos y estilos que forman parte del género urbano, con el fin de empezar con un buen servicio en la academia.
- Primera publicidad: Realizar la primera publicidad de la academia a través de redes sociales como facebook, instagram y twitter. En donde se encuentre la fecha de inicio y horarios respectivos de las clases.
- Evento de lanzamiento: Se hará un workshop o taller dentro de los primeros 4 meses de funcionamiento de la academia para dar a conocer a la misma como una academia de baile urbano. El costo del workshop será de \$ 20,000.00

7.2 DIAGRAMA DE GANTT

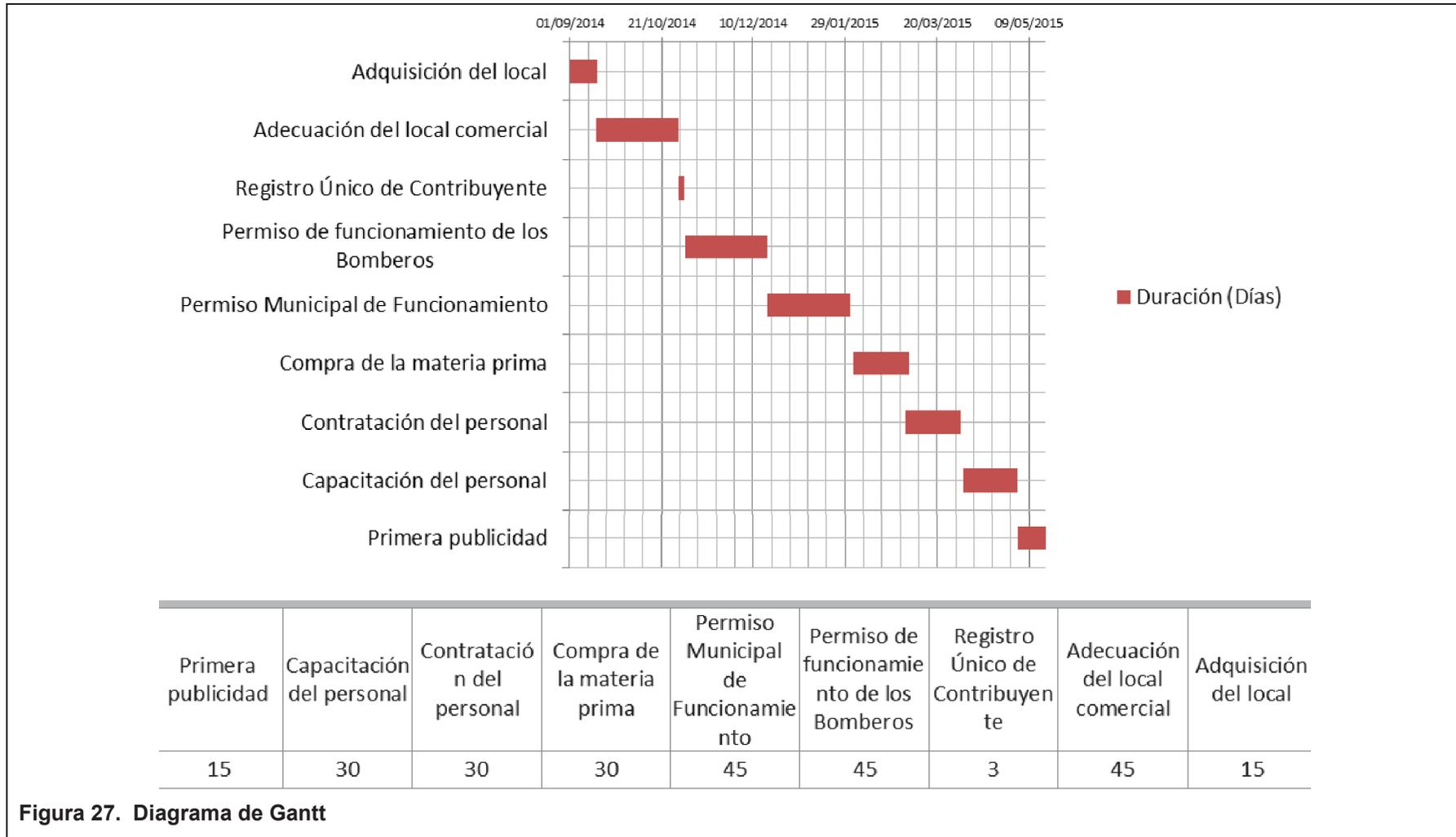


Figura 27. Diagrama de Gantt

En la figura 27 se muestra el tiempo en que se demora en realizar las diferentes actividades antes de que la academia se encuentre en funcionamiento.

Existen responsables para la realización de cada actividad. A continuación se detallarán las actividades con cada uno de sus responsables.

Tabla 14. Responsables de las actividades de la academia.

Actividad	Responsable
Adquisición del local comercial	Gerente General
Adecuación del local comercial	Gerente General
Registro Único de Contribuyente	Gerente General
Permiso de Funcionamiento de los Bomberos	Gerente General
Permiso Municipal de Funcionamiento	Gerente General
Compra de la materia prima	Gerente General
Contratación del personal	Gerente General
Capacitación del personal	Capacitador especializado
Primera publicidad	Publicista contratado

Nota: Antes del funcionamiento de la academia cada responsable debe realizar las diferentes actividades necesarias para el funcionamiento de la misma.

El costo del capacitador especializado será de \$ 3.500,00 y se los contratará durante el primer mes de cada año. En cuanto al publicista, el costo será igual de \$ 3.500,00 cada año.

7.3 RIESGOS E IMPREVISTOS

- Adecuación del local. En la decoración y adecuación del local comercial para el funcionamiento de la academia se pueden sufrir retrasos.

Solución al imprevisto: Es por dicha razón que se contrataría más personal especializado con el fin de acelerar las instalaciones y reducir el tiempo que toma adecuar la academia.

- Permiso de Funcionamiento de los Bomberos. En la adquisición de este permiso de igual manera se pueden sufrir retrasos.

Solución al imprevisto: Es importante contar con todos los documentos para la adquisición del permiso. Sin embargo, se contrataría a una persona la cual se percate exclusivamente en realizar el trámite en un tiempo específico para obtener dicho permiso.

- Permiso Municipal de Funcionamiento. Este documento puede sufrir retrasos por lo que se complicaría continuar con las actividades para el funcionamiento de la academia.

Solución al imprevisto: Es necesario que el Gerente General insista pertinentemente en el Servicio de Rentas Internas para la adquisición del permiso en un tiempo determinado o lo puede realizar con la ayuda de una persona contratada que se encargue de obtener el permiso.

- Capacitación del personal administrativo. Se puede demorar cierto tiempo en la capacitación del personal contratado.

Solución al imprevisto: Se contrataría a capacitadores experimentados quienes aceleren el proceso de enseñanza y capacitación a los administradores de la academia.

8. CAPÍTULO VIII: RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

8.1 SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS

- Crecimiento de la industria. Se dice que en promedio la industria de enseñanza y servicios sociales en donde se encuentran las artes culturales crece un 3,6% cada año por lo que se puede decir que todavía es un mercado virgen en el cual la academia está ingresando.
- Ciclo de vida del producto o servicio. El servicio cultural de la danza y baile se encuentra en la etapa de crecimiento ya que actualmente el servicio tiene un buen posicionamiento en el mercado de Ecuador, incrementando su participación en dicho mercado. Este servicio tiene un desarrollo continuo con el fin de aumentar clientes, alumnos o bailarines con un avance para poder alcanzar costos bajos por un buen servicio. En Ecuador existe una tendencia en el incremento de eventos o shows corporativos empresariales por lo que existen nichos todavía vírgenes que la industria cultural puede penetrar.
- Mercado objetivo. El mercado objetivo para BPK URBAN DANCE son niños, adolescentes y jóvenes entre 7 y 30 años de edad de clase socioeconómica media, media alta y alta, a las cuales les guste el baile y vivan en el centro norte de la ciudad de Quito.
- Tamaño de mercado. El tamaño de mercado es de 247.377 personas.
- Táctica de ventas. Tras la investigación de mercados realizada, la academia optará por efectuar una táctica de ventas directa, por la razón de que el 77% de los encuestados indicó que le gustaría conocer a la academia por medio de las redes sociales. Es por eso que es importante aclarar que BPK URBAN DANCE no contará con vendedores si no que

las ventas del servicio las hará en la academia pero se enganchará a los clientes mediante redes sociales, ventas personales y ventas telefónicas.

- Personas necesarias para el inicio del negocio. Se necesitara únicamente de un solo accionista, es decir un Gerente General junto a cuatro instructores y una secretaria para el buen funcionamiento de la academia. Para el negocio se contará con el personal que está reflejado en la figura 26. Es decir se contará con 6 personas para el inicio del negocio.
- Adquisición de los permisos. El Registro Único de Contribuyente, Permiso de Funcionamiento de los Bomberos y Permiso Municipal de Funcionamiento son los permisos necesarios para el inicio del negocio. Anteriormente, cada uno de estos fueron explicados de cómo es su obtención y cuáles son los requisitos que se necesita para ello.
- Lugar geográfico. La academia estará localizada en el centro norte de la ciudad de Quito, en donde se encuentran algunas academias de baile que pueden ser competencia para la misma. Se escogió dicho sector, ya que el 76% de los encuestados dijeron que prefieren el centro norte de la ciudad para asistir a una academia de baile.

8.2 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES

- Reacción de la competencia. Al encontrar en el mercado un servicio que brinda enseñanza de baile urbano, las academias y escuelas existentes pueden entrar en dicho género de baile brindando clases regulares a sus alumnos. Haciendo de eso en algo preocupante para este negocio.

Solución: Sin embargo, se optará por realizar talleres urbanos con coreógrafos internacionales u organizar competencias nacionales con la finalidad de ganar alumnos y mantener la diferenciación de la academia.

- Tendencia y cambios de la industria. Que exista una modificación en la industria cultural del Ecuador sería un problema para la academia.

Solución: La única solución que se tendría es la adaptación a dichas modificaciones en la industria.

- Problemas de financiamiento. Si existe un problema en el financiamiento del negocio se tendría un problema para obtener ganancias.

Solución: En el caso de que esto ocurra se tendría mayor interés en el área administrativa de la academia para poder aumentar ganancias o se realizaría un préstamo con el fin de estabilizar el financiamiento de la academia.

- Incremento en costos y gastos: Un incremento en estos puntos serían perjudiciales para la academia.

Solución: La academia se adaptaría a los costos y gastos ya incrementados para que no afecten tanto a sí misma o se realizaría un préstamo necesario para su funcionamiento normal.

9. CAPÍTULO IX: PLAN FINANCIERO

9.1 INVERSIÓN INICIAL

A esta se la puede catalogar con dos definiciones diferenciadas, por un lado la inversión consignada a la adquisición de activos fijos, por otro, la liquidez necesaria que se necesita con el fin de mantener una buena actividad empresarial hasta que el proyecto pueda contribuir fondos para enfrentar a los compromisos financieros. (Cámara de Comercio e Industria de Madrid, 2014)

Tabla 15. Inversión inicial para la academia.

INVERSIONES	
Capital de Trabajo	\$ 27.283
Muebles y enseres	\$ 9.390
Equipos	\$ 5.380
Equipos de computación	\$ 1.500
Total activos fijos	\$ 16.270
Pre operacionales	\$ 3.691
TOTAL	\$ 47.244

La inversión inicial que se necesitará para el funcionamiento de la academia será de \$ 47.244,00 como se puede observar en la tabla 15. Este valor se obtuvo de la suma de capital de trabajo, total activos fijos y gastos pre operacionales.

El capital de trabajo, los muebles y enseres, los equipos y los que se muestra como inversión inicial, se puede observar detalladamente en los anexos 5, 6 y 7.

9.2 FUENTES DE INGRESOS

En esta arista es importante indicar los ingresos que la academia puede formar gracias al desempeño de la prestación del servicio y la venta de uniformes para

los alumnos. Es por ello que es necesario analizar y detallar la demanda y los ingresos de la academia.

Tabla 16. Fuente de ingresos o ventas de la academia

FUENTE DE INGRESOS o PRONOSTICO DE VENTAS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Alumnos	1.920	1.989	2.061	2.135	2.212
Precio	\$ 125,00	\$ 129,69	\$ 134,55	\$ 139,60	\$ 144,83
Total ventas	\$ 240.000	\$ 257.964	\$ 277.273	\$ 298.026	\$ 320.334

a. Es requisito tener un uniforme para entrar a tomar las clases en la academia, es por eso que también es una fuente de ingresos para la misma.

La cantidad de alumnos cada año se incrementará conforme se vaya incrementando la industria, es decir en un 3,6%. Como se puede observar en esta tabla, el precio es de \$ 125,00 por alumno y por nivel. Este valor irá aumentado cada año por la inflación que es del 3,75%. Y también como se indica, las ventas totales se irán incrementando año tras año empezando con \$ 240.000,00 al final del primer año y para el quinto año se proyecta tener en ventas totales \$ 320.366,84. Los 1.920 alumnos del primer año, como ya se explicó anteriormente, se obtuvieron de la siguiente manera: Como se sabe existirán 8 horas diarias de clase y en cada clase habrán 20 alumnos, entonces $8 * 20 = 160$ alumnos, estos 160 alumnos se multiplican por los 12 meses del año, entonces se tienen los 1.920 alumnos.

9.3 COSTOS FIJOS, VARIABLES Y SEMIVARIABLES

9.3.1 Costos fijos

Los costos fijos son montos que la empresa debe pagar aparte de su nivel de operación y producción, es decir, que si la empresa produce o no produce de igual manera debe pagarlos. (Gerencie, 2010)

Tabla 17. Costos fijos para la academia

Costos fijos, Gastos Administrativos					
Sueldos	33.108	38.084	41.201	44.594	48.289
Alarma	1.560	1.619	1.679	1.742	1.807
Internet	1.200	1.245	1.292	1.340	1.390
Suministros de oficina	4.200	4.358	4.521	4.690	4.866
Servicios básicos	4.200	4.358	4.521	4.690	4.866
Mantenimiento	3.000	3.113	3.229	3.350	3.476
Alquiler Local	30.000	31.125	32.292	33.503	34.760
Workshop o taller de baile	20.000	20.750	21.528	22.335	23.173
Investigación de mercados anual	1.500	1.556	1.615	1.675	1.738
Aumento de ritmos	-	-	4.500	-	-
Depreciaciones	1.977	1.977	1.977	1.477	1.477
Contabilidad	7.200	7.470	7.750	8.041	8.342
Vestimenta secretaria	200	200	200	200	200
Vestimenta instructores	1.600	1.600	2.800	2.800	2.800
Publicista contratado	4.500	4.669	4.844	5.025	5.214
Limpieza	720	747	775	804	834
Capacitadores	3.500	3.631	3.767	3.909	4.055
Costos fijos o Gastos Administrativos	118.465	126.500	138.491	140.177	147.288
Costos fijos, Gastos de Ventas					
Publicidad	960	960	960	960	960
Comisión Tarjetas de Crédito	10.080	10.834	11.645	12.517	13.454
Otros gastos de ventas	2.400	2.580	2.773	2.980	3.203
Costos fijos, Gastos de Ventas	13.440	14.374	15.378	16.457	17.617
Total Costos fijos	131.905	140.874	153.869	156.634	164.906

En esta tabla se puede observar el valor anual de costos fijos que tendrá la academia para su funcionamiento. El total de costos fijos se obtuvo de la suma del total de gastos administrativos más el total de gastos de ventas. Es decir, para el costo fijo de \$ 131.905,00 del primer año se sumó \$ 118.465,00 total de gastos administrativos más \$ 13.440,00 total gastos de ventas. De la misma manera se realiza la sumatoria para los cinco años proyectados.

9.3.2 Costos variables y semivARIABLES

Los costos variables son gastos que cambian en equilibrio al movimiento de una empresa, es decir que están ligados a la producción de la empresa. (Enciclopedia Financiera, 2013)

Tabla 18. Costos variables de la academia.

Costos variables	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Uniformes	67.200	69.619	72.125	74.722	77.412
Honorarios instructores	25.600	27.516	29.576	31.789	34.169
Total Costos variables	92.800	97.135	101.701	106.511	111.581

Se observa en la tabla 18 los costos variables que tendrá la academia durante los primeros cinco años de funcionamiento.

El honorario o remuneración de instructores es un costo variable ya que se pagará a cada instructor por clase dada a los alumnos, es decir dependerá de las horas dictadas por cada instructor para remunerarle su trabajo. En cuanto a los uniformes, estos también son costos variables, ya que este también dependerá de la cantidad de alumnos que pertenezcan a la academia.

Los montos totales de costos variables se los obtuvo de la suma del honorario de instructores más los uniformes de cada año.

9.4 MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO

9.4.1 Margen bruto

Tabla 19. Utilidad bruta o Margen bruto

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Fuente de ingresos o Ventas	240.000	257.964	277.273	298.026	320.334
Total Costos variables	(92.800)	(97.135)	(101.701)	(106.511)	(111.581)
UTILIDAD BRUTA o MARGEN BRUTO	147.200	160.829	175.571	191.515	208.753

La utilidad bruta o margen bruto es la utilidad o ganancia propia de BPK URBAN DANCE, esta utilidad se obtuvo de la resta del total de la fuente de ingresos de cada año menos el total de los costos variables de cada año. Por ejemplo en el primer año el margen bruto es de \$ 147.200,00, ya que es el resultado de \$ 240.000,00 total de la fuente de ingresos del primer año menos \$ 92.800,00 total de costos variables del primer año. De la misma manera se realiza la resta con los valores correspondientes para cada uno de los años proyectados.

9.4.2 Margen operativo

Tabla 20. Utilidad operativa o Margen operativo

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD BRUTA o MARGEN BRUTO	147.200	160.829	175.571	191.515	208.753
Total Costos fijos	(132.643)	(141.612)	(154.607)	(157.373)	(165.644)
UTILIDAD OPERATIVA o MARGEN OPERATIVO	14.557	19.216	20.964	34.142	43.109

La utilidad operativa es aquella que representa la utilidad que viene o se deriva de la prestación del servicio que brindará BPK URBAN DANCE. Para obtener la utilidad operativa o margen operativo se resta el margen bruto menos el total de costos fijos. Por ejemplo para el primer año se restaría \$ 147.200,00 de margen bruto menos \$ 132.643,00 del total de costos fijos en el primer año, dando un total de \$ 14.557,00, este valor es la utilidad operativa o margen operativo del primer año de funcionamiento de la academia. De igual forma se realiza la resta con los valores correspondientes para los años proyectados del negocio.

9.5 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

El Estado de resultados proyectado muestra las pérdidas y ganancias que la academia tendrá en cada uno de los años proyectados. Tomando en

consideración lo antes visto, es decir costos fijos, variables, utilidad bruta, utilidad operativa y la fuente de ingresos que tendrá BPK URBAN DANCE.

Para obtener los valores de utilidad total se tomó en cuenta varios puntos como la utilidad antes de impuestos, participación laboral (15%), impuesto a la renta (22%), entre otros. Se expone el estado de resultados en el anexo 8.

9.6 BALANCE GENERAL PROYECTADO

Tabla 21. Balance General proyectado

Balance General proyectado					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS					
Caja	26.696	29.764	33.001	39.645	48.748
Cuentas x cobrar	2.800	3.010	3.235	3.477	3.737
Inventarios	5.950	6.165	6.387	6.618	6.857
* Activos corrientes	35.446	38.939	42.623	49.740	59.342
Muebles, enseres y equipos	14.770	14.770	14.770	14.770	14.770
hardware	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Dep. Acumulada	(1.977)	(3.954)	(5.931)	(7.408)	(8.885)
* Activos Fijos netos	14.293	12.316	10.339	8.862	7.385
* Activos diferidos	2.953	2.215	1.476	738	-
Total activos	52.692	53.469	54.438	59.340	66.727
PASIVOS Y PATRIMONIO					
Cuentas por pagar local	6.080	6.300	6.527	6.763	7.007
* Pasivos Corrientes	6.080	6.300	6.527	6.763	7.007
* Préstamos bancarios LP	23.871	18.865	13.266	7.004	-
Pasivos a Largo Plazo	23.871	18.865	13.266	7.004	-
Capital social	18.897	18.897	18.897	18.897	18.897
Utilidades retenidas	3.843	9.407	15.747	26.675	40.822
* Total patrimonio	22.741	28.305	34.645	45.573	59.720
Total pasivo y patrimonio	52.692	53.469	54.438	59.340	66.727

Este punto indica la situación de los activos y pasivos de la academia en un momento determinado, esto quiere decir que la empresa realiza un análisis de lo que posee, frente a la forma como se financia. Finalmente, se puede ver que la academia tiene para el primer año en activos totales \$ 52.692,00, y en pasivos totales más patrimonio el mismo valor.

En el primer año, el total de activos se obtiene de la suma de caja, cuentas por cobrar e inventarios que son conocidos como activos corrientes, más la suma de muebles, enseres, equipos, computadora o hardware y menos la depreciación acumulada, estos conocidos como activos fijos netos. Como se observa en la tabla, el total de activos es \$ 52.692,00, este valor se obtuvo de la suma de activos corrientes más activos fijos netos. Para sacar el resultado de pasivos y patrimonio se suman las cuentas por pagar que son los pasivos corrientes, más los préstamos bancarios que son pasivos a largo plazo. A esto se le suma también el patrimonio y utilidades retenidas más las utilidades retenidas, dando todo esto igual a \$ 52.692,00. Se realiza la misma operación para cada uno de los años proyectados del negocio.

9.7 FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO

Tabla 22. Flujo de efectivo proyectado

ESTADO PROFORMA DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVIDADES OPERACIONALES						
Utilidad neta		7.687	11.128	12.680	21.857	28.293
(+) depreciación		1.977	1.977	1.977	1.477	1.477
(+) Amortización		738	738	738	738	738
(-) Incrementos de Cuentas por cobrar		(2.800)	(210)	(225)	(242)	(260)
(-) Incrementos de inventarios		(5.950)	(215)	(222)	(231)	(239)
(+) incrementos cuentas por pagar (local)		6.080	220	228	236	244
Flujo neto de caja operativo		7.732	13.638	15.175	23.835	30.254
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN						
Activos fijos	(16.270)					
Pre operaciones	(3.691)					
Flujo de caja neto por inversiones	(19.961)	-	-	-	-	-
ACTIVIDADES FINANCIERAS						
Préstamos	28.346		-	-	-	-
Aporte del accionista, Gerente General	18.897					
Pago de Prestamos		(4.475)	(5.006)	(5.599)	(6.262)	(7.004)
Dividendos pagados a accionistas		(3.843)	(5.564)	(6.340)	(10.928)	(14.147)
Flujo neto de caja por act. Financieras	47.244	(8.319)	(10.570)	(11.939)	(17.190)	(21.151)
BALANCE DE EFECTIVO						
Caja al inicio		27.283	26.696	29.764	33.001	39.645
FLUJO DE CAJA NETO	27.283	(587)	3.069	3.236	6.644	9.103
Caja Final	27.283	26.696	29.764	33.001	39.645	48.748
Balance de caja (% de ventas)						
		11%	12%	12%	13%	15%

En este punto se analiza los ingresos y egresos de la academia en un periodo de tiempo. Tomando en cuenta lo siguiente:

- En el flujo de efectivo se suma la amortización de los activos diferidos y la depreciación de los activos fijos de la academia. Estas dos fueron

disminuidas en el estado de resultados, porque son deducibles de impuestos pero no constituyen una salida de caja.

Para la obtención del flujo de efectivo proyectado se debe sumar el flujo neto de caja operativo, menos el flujo de caja neto por inversiones y más flujo neto de caja por actividades financieras.

Primero, el flujo neto de caja operativo se obtiene de la suma de la depreciación, más la amortización, menos los incrementos de cuentas por cobrar, menos los incrementos de inventarios y más los incrementos de cuentas por pagar para cada uno de los años proyectados.

Luego, el flujo de caja neto por inversiones es igual a las inversiones de activos fijos. Y el flujo neto de caja por actividades financieras se obtiene de la sumatoria de préstamos, aportes de accionistas, menos pagos de préstamos y menos dividendos pagados a accionistas.

Finalmente, se obtiene el flujo de caja neto. La caja para el año 0 sería \$ 0,00 y el flujo de caja neto sería de \$ 27.283,00, entonces la caja final es de \$ 27.283,00, ya que este es el resultado de la suma de caja más el flujo de caja neto. Para el primer año se tendría de caja \$ 27.283,00 más el flujo de caja neto de \$ (587,00) se tendría una caja final de \$ 26.696,00. De la misma manera se realiza para los cinco años proyectados del negocio. Para obtener el porcentaje de ventas (%), se divide el total de caja final sobre el total de ventas de estudiantes regulares cada año, es decir el primer año sería \$ 26.696,00 dividido para \$ 240.000,00 eso es igual a 11%. De la misma manera se debe realizar la división para los años proyectados con sus valores respectivos.

9.8 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio financieramente indica a la academia cuando las ventas cubren por completo los costos de la misma. Por otra parte, también ayuda a

identificar una variación negativa o positiva en base a las utilidades frente a un incremento o una disminución de las ventas, siendo el punto de equilibrio el punto de inicio para dichas variaciones.

Existen tres formas de obtener el punto de equilibrio:

1. Punto de equilibrio en dólares

$$\text{P.E. en \$} = \text{Costos fijos} / 1 - (\text{Costos variables} / \text{Ventas totales})$$

Ecuación 2
Gerencie, 2014

$$\text{P.E. en \$} = \$ 135.606,00 / 1 - (\$ 92.800,00 / \$ 240.000,00)$$

$$\text{P.E. en \$} = \$ 221.096,74$$

Este resultado indica que la academia debe obtener \$ 221.096,74 en el primer año para que no obtenga ni ganancias, ni pérdidas. Si no alcanza a este monto la academia tendrá pérdidas. Y si sobrepasa este monto la misma tendrá ganancias.

2. Punto de equilibrio en unidades

$$\text{P.E. en U} = (\text{Costos fijos} * \text{Cantidad de ventas}) / (\text{Ventas totales} - \text{Costos variables})$$

Ecuación 3
Gerencie, 2014

$$\text{P.E. en U} = (\$ 135.606,00 * 1.920) / (\$ 240.000,00 - \$ 92.800,00)$$

$$\text{P.E. en U} = 1768,77 = 1769 \text{ unidades, alumnos.}$$

El punto de equilibrio en unidades indica que la academia deberá tener al menos 1769 alumnos para alcanzar el punto de equilibrio.

3. Punto de equilibrio en porcentaje

$$\text{P.E. en \%} = (\text{Costos fijos} / (\text{Ventas totales} - \text{Costos variables})) * 100$$

Ecuación 4
Gerencie, 2014

$$\text{P.E. en \%} = (\$ 135.606,00 / (\$ 240.000,00 - \$ 92.800,00)) * 100$$

$$\text{P.E. en \%} = 92,12\%$$

En este resultado se puede observar que de los costos totales se cubrirán con un 92,12% de ventas en el primer año.

Véase el gráfico en el anexo 10.

Nota: Los costos fijos totales son \$ 132.643,00 más los intereses del préstamo para la inversión de BPK URBAN DANCE, este valor es \$ 2.963,00. Es decir, que el total es \$ 135.606,00.

9.9 CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES

9.9.1 Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad ayuda a medir el impacto que se puede tener al cambiar una variable en el proyecto. En este caso se analizó el cambio, si es que caen y si es que suben las ventas.

A continuación se muestran los escenarios.

La industria cada año crece en un 3,6% y en base a ese porcentaje se realizaron los escenarios.

9.9.2 Escenarios

- Pesimista

Tabla 23. Escenario pesimista

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas / Alumnos	1.920	1.930	1939	1949	1959
Precio	\$ 125,00	\$ 129,69	\$ 134,55	\$ 139,60	\$ 144,83

VAN	TIR
\$ 1.128,74	13%

En este escenario la cantidad de alumnos crecerá solamente en un 0,5% cada año, ya que la industria cultural ha tenido fuertes variaciones y pueda crecer solamente en ese porcentaje. Empezando de igual manera con 1.920 alumnos. Se puede ver también que se obtuvo un VAN de \$ 1.128,74 y una TIR de 13%.

- Esperado

Tabla 24. Escenario Esperado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas / Alumnos	1.920	1.989	2.061	2.135	2.212
Precio	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00

VAN	TIR
\$ 22.811,96	41%

En el caso del escenario esperado las ventas se mantendrían en crecimiento constante tal y como se encuentra el crecimiento de la industria, es decir crecerá en un 3,6%. Como las ventas se mantienen en

crecimiento constante, eso hace que el VAN sea de \$ 22.811,96 y la TIR sea de 41%.

- Optimista

Tabla 25. Escenario Optimista

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas / Alumnos	1.920	2.026	2.137	2.255	2.379
Precio	\$ 125,00	\$ 129,69	\$ 134,55	\$ 139,60	\$ 144,83

VAN	TIR
\$ 36.748,32	52%

Finalmente, se conoce que esta industria ha tenido crecimientos anuales de hasta un 5,5% es por eso que para el escenario optimista se supone que la cantidad de alumnos o las ventas suben dicho porcentaje. Es decir el VAN sería de \$ 36.748,32 y la TIR sería 52%.

El cálculo de la tasa de descuento para el VAN y la TIR se encuentra en el punto 9.10 Valoración.

9.9.3 Índices financieros

En pocas palabras los índices financieros miden el desempeño que tiene la academia durante su funcionamiento.

9.9.3.1 Índices de rentabilidad

Estos índices ayudan a que la academia identifique la eficiencia con que son usados los activos para que las operaciones sean administradas.

- **ROA, Rendimiento sobre activos.**

Tabla 26. ROA

ROA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta / Activos Totales	\$ 0,03	\$ 0,04	\$ 0,05	\$ 0,07	\$ 0,09

$$\text{ROA} = \text{Utilidad Neta} / \text{Activos Totales o Ventas}$$

Ecuación 5

Ross, Westerfield y Jaffe, 2009, p. 50

$$\text{ROA} = \$ 7.687,00 / \$ 240.000,00$$

$$\text{ROA} = \$ 0,03$$

El ROA, Rendimiento sobre activos, calcula la eficacia que se tiene al usar los activos de la academia. Este rendimiento indica que por cada dólar de activos, la academia genera \$ 0,03 de utilidades.

- **ROE, Retorno sobre patrimonio.**

Tabla 27. ROE

ROE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta / Patrimonio	\$ 0,34	\$ 0,39	\$ 0,37	\$ 0,48	\$ 0,47

$$\text{ROE} = \text{Utilidad Neta} / \text{Capital, patrimonio}$$

Ecuación 6

Ross, Westerfield y Jaffe, 2009, p. 50

$$\text{ROE} = \$ 7.687,00 / \$ 22.741,00$$

$$\text{ROE} = \$ 0,34$$

El ROE, Retorno sobre el patrimonio, mide el rendimiento que proviene de las utilidades netas de los cinco años proyectados por lo que resulta más exacto que el ROI. El ROE indica que por cada dólar de patrimonio o capital, la academia genera \$ 0,34 de utilidades.

- **ROI, Rendimiento sobre la inversión.**

Tabla 28. ROI

ROI	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta / Inversión	\$ 0,16	\$ 0,24	\$ 0,27	\$ 0,46	\$ 0,60

$$\text{ROI} = \text{Utilidad Neta} / \text{Inversión}$$

Ecuación 7

Ross, Westerfield y Jaffe, 2009, p. 51

$$\text{ROI} = \$ 7.687,00 / \$ 47.244,00$$

$$\text{ROI} = \$ 0,16$$

El ROI, Rendimiento sobre la inversión, mide las ganancias, las cuales se obtienen como porcentaje de la inversión. El ROI indica que por cada dólar de inversión, la academia genera \$ 0,17 de utilidades.

9.9.3.2 Índices de liquidez

Estos índices ayudan a que la academia mida su grado de liquidez, por ende permiten medir la capacidad de tener efectivo para cumplir a corto plazo con sus obligaciones.

- **Razón Corriente o Circulante.**

Tabla 29. Razón corriente

RAZÓN CORRIENTE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos Corrientes/ Pasivos Corrientes	\$ 5,83	\$ 6,18	\$ 6,53	\$ 7,35	\$ 8,47

$$\text{Razón Corriente o Circulante} = \text{Activos Circulantes} / \text{Pasivos Circulantes}$$

Ecuación 8

Ross, Westerfield y Jaffe, 2009, p. 45

Razón Corriente o Circulante= \$ 35.446,00 / \$ 6.080,00

Razón Corriente o Circulante= \$ 5,83

La razón corriente indica que por cada dólar de pasivos corrientes la academia tiene \$ 5,83 de activos corrientes, es decir que la academia cubre 5,83 = 6 veces sus pasivos corrientes.

- **Prueba ácida**

Tabla 30. Prueba ácida

PRUEBA ÁCIDA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos Corrientes - inventario/ Pasivos Corrientes	\$ 4,85	\$ 5,20	\$ 5,55	\$ 6,38	\$ 7,49

Prueba ácida= Activos Corrientes – Inventario / Pasivos Corrientes

Ecuación 9

Ross, Westerfield y Jaffe, 2009, p. 45

Prueba ácida= (\$ 35.446,00 - \$ 5.950,00) / \$ 6.080,00

Prueba ácida= \$ 4,85

La prueba ácida mide la capacidad de pago de la academia, siempre será un índice menor que la razón corriente porque se restan los activos corrientes menos el inventario y se divide para los pasivos corrientes. La prueba ácida indica que por cada dólar invertido en el proyecto, la academia dispone \$ 4,85 para cancelar la deuda a corto plazo.

Por otro lado, la prueba ácida se asemeja a la razón corriente, ya que se maneja un inventario muy pequeño porque la empresa brinda un servicio y no un producto.

9.10 VALORACIÓN

Tabla 31. Tasa de descuento, Costo Promedio Ponderado de Capital o Costo de oportunidad.

Costo Promedio Ponderado de Capital	Total	Costo	Costo d. de imp	CPPC
Préstamo, Crédito	60,0%	11,3%	33,7%	4,5%
Aporte del accionista, Gerente General	40,0%	17,4%	17,4%	7,0%
	<u>100,0%</u>			
			CPPC	11,4%

Para obtener el costo promedio ponderado de capital conocido también como tasa de descuento o costo de oportunidad se toma en cuenta el porcentaje de capital propio 40% y el porcentaje del préstamo 60%. El porcentaje de costo de deuda es del 11,3% según el Banco Central del Ecuador, mientras que el porcentaje de costo del capital propio conocido como costo de oportunidad apalancado se calcula con las siguientes variables:

Tabla 32. CAPM

<u>CAPM</u>	
Beta	1,20
Bono del estado	6,89%
Riesgo País	3,99%
Prima de Mercado	5,45%
Costo de oportunidad Apalancado	17,42%

Para obtener el porcentaje de costo de oportunidad apalancado se suma la multiplicación entre la prima de mercado 5,45% por la beta 1,20, más el bono del estado 6,89% y más el riesgo país 3,99%, eso es igual a 17,42% de costo de oportunidad apalancado o costo del capital propio.

Por otro lado, para la obtención del costo de impuesto para el préstamo se toma en cuenta la participación laboral 15% y el impuesto a la renta 22%. Se realiza la siguiente operación: $15\% + (1-15\%) * 22\%$, eso es igual a 33,7% de

costo de impuesto para el préstamo. El costo de impuesto para el capital propio es igual que el porcentaje de costo de oportunidad apalancado, es decir 17,42%.

Finalmente, para obtener el CPPC para el préstamo se realiza esta operación: el 60% del préstamo por el porcentaje de costo de deuda 11,3%, eso multiplicado por 1 menos el costo de impuesto para el préstamo 33,7%, eso es igual a 4,5%. Para el CPPC de capital propio se multiplica el 40% que aporta el Gerente General por el 17,42% de costo de oportunidad apalancado o costo de capital propio, eso es igual 7,0%.

En cuanto para la obtención del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), se explica con la siguiente tabla.

Tabla 33. Cálculo para obtener el VAN y la TIR

Factibilidad del Proyecto con apalancamiento						
Año Calendario	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversiones	(47.244)		-	-	-	-
Préstamos	28.346	-	-	-	-	-
Flujo de Caja Operativo						
EBIT, Utilidad Operativa		14.557	19.216	20.964	34.142	43.109
Menos Impuestos		(3.907)	(5.656)	(6.445)	(11.110)	(14.381)
Ingreso Neto Operativo		10.650	13.560	14.519	23.033	28.728
(-) Intereses Préstamos		(2.963)	(2.433)	(1.839)	(1.176)	(434)
Ingreso Bruto		7.687	11.128	12.680	21.857	28.293
(+) Depreciación		1.977	1.977	1.977	1.477	1.477
(+) Amortizaciones		738	738	738	738	738
(+) variación Capital de Trabajo		(2.670)	(205)	(220)	(237)	(255)
(-) Pago Préstamos		(4.475)	(5.006)	(5.599)	(6.262)	(7.004)
Flujo neto operativo de caja	(18.897)	3.257	8.632	9.576	17.573	23.250
Flujos descontados	41.709	2.922	6.951	6.919	11.393	13.525
VP Inversión socios	(18.897)					
VAN	22.811,96					
TIR	41%					
B/C	2,21					
Plazo de pago	3,18	años				

Se toma en cuenta el valor del año 0 de flujo neto operativo de caja y los valores de flujos descontados desde el primer hasta el quinto año para la obtención del VAN y la TIR. Entonces para obtener el Valor Actual Neto de la academia se suma el valor del año 0 antes mencionado, es decir (\$ 18.897) más cada uno de los valores proyectados desde el primer año hasta el quinto año dando un total de \$ 22.811.96 de VAN de la academia. En cuanto para obtener la TIR se utilizó en Excel la fórmula de esta abarcando cada uno de los valores del flujo neto operativo de caja, ese resultado es 41% de Tasa Interna de Retorno.

10. CAPÍTULO X: PROPUESTA DE NEGOCIO

10.1 FINANCIAMIENTO DESEADO

Como financiamiento deseado se requiere de \$ 47.244,00 para el funcionamiento de la academia. Este monto está reflejado en la inversión inicial. El monto se obtuvo de la sumatoria de capital de trabajo, total activos fijos, taller de lanzamiento y gastos pre operacionales o activos diferidos.

10.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA

El total del financiamiento que se requiere es de \$ 47.244,00 ya mencionado anteriormente. Este valor tendrá la estructura de capital de \$ 18.897,00 y una deuda de \$ 28.346,00, es decir que el 40% del financiamiento será capital propio y el 60% será financiado a través de un crédito con un plazo de 5 años, una tasa de interés del 11,25% y será pagado en 60 cuotas de \$ 619,86 cada una, es decir se pagará el préstamo mensualmente durante los 5 años.

La tabla de amortización se encuentra en los anexos 11, 12 y 13.

10.3 CAPITALIZACIÓN

Anteriormente se mencionó que se tendrá \$ 18.897,00 de capital propio. Este valor será proporcionado por el único accionista que tendrá la academia, es decir será el Gerente General de la misma.

10.4 USO DE FONDOS

Una vez de conocer la estructura del capital y la deuda buscada, se necesita indicar el uso de fondo que tendrá la academia, el cual será utilizado de la siguiente manera \$ 16.270,00 (34,4%) para activos fijos, para capital de trabajo

se utilizará \$ 27.283,00 (57,7%) y para los gastos pre operacionales o activos diferidos se utilizará \$ 3.691,00 (7,8%).

10.5 RETORNO PARA EL INVERSIONISTA

En este punto se identifica el rendimiento que generará el inversionista. Teniendo en claro que para que el proyecto sea realizado se necesita financiarlo con capital propio y con deuda (préstamo). La valuación del proyecto es a través de la forma de Costo Promedio Ponderado de Capital, donde el valor será igual al costo de oportunidad o a la tasa de descuento que se usará con el fin de traer a valor presente cada uno de los flujos de caja futuros que se encuentra en el flujo de efectivo proyectado en la tabla 22.

En el punto de la Valoración ya se explicó un poco acerca de CPPC. Se decidió utilizar este método, ya que este es un promedio ponderado del costo del capital propio y del costo del préstamo.

La ecuación del Costo Promedio Ponderado de Capital es:

$$\text{CPPC} = R_d * (1 - T_c) * D/V + R_e * E/V$$

Ecuación 10
Ross, Westerfield y Jaffe, 2009, p. 40

Sabiendo que:

- R_d : Costo de la deuda.
- T_c : Tasa impositiva.
- D : Total de pasivos.
- V : Pasivos + patrimonio
- R_e : Costo de capital.
- E : Total de patrimonio.

Para poder calcular el costo de capital (R_e) se utilizará el modelo CAPM.

El CAPM es un modelo para la valoración de los activos de capital.

Sabiendo que:

- Rf: Tasa libre de riesgo.
- B: Beta del mercado
- Rm: Rendimiento del mercado.

Tomando en cuenta lo antes mencionado se puede decir que el rendimiento esperado por la academia es de 17,42%, como se muestra en la tabla 35.

Tabla 34. Costo Promedio Ponderado de Capital

Costo Promedio Ponderado de Capital	Total	Costo	Costo d. de imp	CPPC
Préstamo, Crédito	60,0%	11,3%	33,7%	4,5%
Aporte del accionista, Gerente General	40,0%	17,4%	17,4%	7,0%
	<u>100,0%</u>			
			CPPC	11,4%

Para obtener el costo promedio ponderado de capital conocido también como tasa de descuento se toma en cuenta el porcentaje de capital propio 40% y el porcentaje del préstamo 60%. El porcentaje de costo de deuda es del 11,3% según el banco central del Ecuador, mientras que el porcentaje de costo del capital propio conocido como costo de oportunidad apalancado se calcula con las siguientes variables:

Tabla 35. CAPM

CAPM	
Beta	1,20
Bono del estado	6,89%
Riesgo País	3,99%
Prima de Mercado	5,45%
Costo de oportunidad Apalancado	17,42%

Para obtener el porcentaje de costo de oportunidad apalancado se suma la multiplicación entre la prima de mercado 5,45% por la beta 1,20, más el bono del estado 6,89% y más el riesgo país 3,99%, eso es igual a 17,42% de costo de oportunidad apalancado o costo del capital propio.

Por otro lado, también ya se mencionó esto en el punto de valoración, y se sabe que para la obtención de la tasa impositiva para el préstamo se toma en cuenta la participación laboral 15% y el impuesto a la renta 22%. Se realiza la siguiente operación: El interés de un préstamo es un costo deducible por lo que el costo real es $15\% + (1-15\%) * 22\%$, eso es igual a 33,7% de tasa impositiva para el préstamo. El costo de impuesto para el capital propio es igual que el porcentaje de costo de oportunidad apalancado, es decir 17,42%.

Finalmente, para obtener el CPPC para el préstamo se realiza esta operación: el 60% del préstamo por el porcentaje de costo de deuda 11,3%, eso multiplicado por 1 menos el costo de impuesto para el préstamo 33,7%, eso es igual a 4,5%. Y para el CPPC de capital propio se multiplica el 40% que aporta el Gerente General por el 17,42% de costo de oportunidad apalancado o costo de capital propio, obteniendo 7%. Se suma el 4,5% y el 7% para obtener 11,4% de CPPC.

11. CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1 CONCLUSIONES

La ejecución del plan de negocios se utilizó como una pauta para la creación de una academia de baile urbano, cumpliéndose de esa manera con el objetivo general del proyecto.

- Se demuestra la hipótesis trazada para la elaboración del proyecto, es decir, la creación e implementación de una academia de baile especializada en el género urbano, en la ciudad de Quito, la cual tendrá una buena aceptación del servicio en el mercado objetivo según el plan financiero y la investigación de mercados realizada.
- A partir del año 2000, el sector de servicios se ha venido desarrollando en el Ecuador, lo que indica que es una oportunidad para que la academia tenga éxito en el mercado.
- La industria cultural tiene altas perspectivas de crecimiento a corto y largo plazo debido al cambio en la condición de vida de la mayoría de personas, obteniendo expansión en la demanda de realizar actividades culturales y generando nuevas tendencias mundiales.
- Con los resultados de la encuesta y de la política de precios se concluye que el precio del uniforme será de \$ 35,00 y el de la academia será de \$ 90,00, es decir el precio total será de \$ 125,00 mensuales por cada alumno, sabiendo que son tres niveles por ende serán tres uniformes.
- En el plan financiero se obtuvo una TIR de 41% y CAPM de 17,42%, porcentaje que es inferior a la TIR ya mencionada. Y un VAN de \$ 22.811,96, por lo que se puede concluir que el proyecto es rentable.

11.2 RECOMENDACIONES

- Elaborar continuamente investigación de mercados, ya que de esa manera se puede tener el conocimiento de posibles cambios en el mercado, así como de nuevas necesidades las mismas que permitan a la academia tener una diversificación de servicios con la finalidad de que el negocio sea innovador todo el tiempo.
- Es importante que la academia adquiera y mantenga una perspectiva de calidad e innovación con el fin de que BPK URBAN DANCE pueda entrar fácilmente en la mente de los alumnos.
- En este tipo de proyectos se debe tener en cuenta cuán importante es obtener una eficiente organización en la academia para realizar actividades promocionales de la misma.
- Optimizar y certificar el tiempo de aprendizaje de los alumnos de la academia BPK URBAN DANCE.
- Acoger y considerar los diferentes aspectos individuales de los alumnos, con la finalidad de asegurar una fuente cultural habitual para todos.
- Sería necesario evaluar la posibilidad de realizar el proyecto a nivel nacional, teniendo en cuenta cómo se comporta el mercado y las variables como el precio, los alumnos (demanda) y la academia (oferta).

REFERENCIAS

- Análisis Competitivo. (2011). *Cadena de Valor de la Industria*. Recuperado el 7 de septiembre del 2014 de <http://es.scribd.com/doc/33291176/Cadena-de-Valor-de-La-Industria>
- Balanza Comercial del Ecuador. (2013). *El Productor*. Recuperado el 3 de septiembre del 2014 de <http://poderes.com.ec/2014/panorama-economico-del-ecuador-2013/>.
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Asuntos económicos*. Recuperado el 24 de agosto del 2014 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/nuevas-publicaciones1>
- Banco Central del Ecuador. (2014). *Evolución de la Balanza Comercial enero – septiembre 2014*. Recuperado el 10 de septiembre del 2014 de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201411.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2014). *Indicadores financieros*. Recuperado el 23 de agosto del 2014 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- Banco Central del Ecuador. (2014). *Inflación anual*. Recuperado el 12 de septiembre del 2014 de http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- Bolsa de Valores de Quito. (2013). *Bonos del Estado*. Recuperado el 24 de agosto del 2014 de http://www.bolsadequito.info/uploads/inicio/boletines-mensuales/deuda-publica/140811152801-865a18a6a8b6fe9e8b75aa75e666470b_deudaPublicaJul.pdf
- Cámara de Comercio e Industria de Madrid. (2013). *Promoción empresarial*. Recuperado el 24 de agosto del 2014 de <http://www.promocion.camaramadrid.es/Principal.aspx?idemenu=2&idsubmenu=9&idapartado=2>
- CEPAL. (2009). *Máster en Comercio y Finanzas Internacionales; Ecuador, Evolución Macroeconómica*. Recuperado el 24 de febrero del 2014 de <http://www.comercioexterior.ub.edu/correccion/11-12/ecuador/evolucion.ht>
- Crece Negocios. (s.f.). Recuperado el 18 de marzo del 2014 de <http://www.crecenegocios.com/la-diferenciacion/>
- Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito. (2013). *Reglas Técnicas en Materia de Prevención de Incendios en el Ordenamiento Metropolitano*. Recuperado el 7 de julio del 2014 de http://www.bomberosquito.gob.ec/index.php?option=com_spiderfaq&view

=spiderfaq&standcat=0&faq_cat=2&standcatid=86&theme=1&searchform=1&expand=0

Cultura Hip Hop. (2013). *El Hip Hop*. Recuperado el 1 de abril del 2014 de <http://elycarva89.galeon.com/>

Damodaran. (2013). *Betas por sector*. Recuperado el 23 de agosto del 2014 de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas

Danzas del Mundo. (s.f.). *Origen de la danza*. Recuperado el 20 de marzo del 2014 de <https://danzasdelmundo.wordpress.com/historia/>

Danzas del Mundo. (s.f.). *Historia de la danza*. Recuperado el 20 de marzo del 2014 de <https://danzasdelmundo.wordpress.com/historia/>

Definición abc. (s.f.). *Sociedad mercantil*. Recuperado el 20 de marzo del 2014 de <http://www.definicionabc.com/economia/sociedad-mercantil.php>

Delengua. (s.f.). *Twitter*. Recuperado el 17 de junio del 2014 de <http://eledelengua.com/ldelengua-67-hablando-sobre-twitter-en-el-aula-de-espanol/>

Diario El Hoy. (s.f.). *Plan Estratégico Yavirac-centro*. Recuperado el 7 de abril del 2014 de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/plan-estrategico-yavirac-centro-78258.html>

Diario El Telégrafo. (s.f.). *Ley de Culturas*. Recuperado el 15 de septiembre del 2014 de <http://www.telegrafo.com.ec/cultura1/item/artistas-debatieron-el-proyecto-de-ley-de-culturas.html>

Diario El Telégrafo. (s.f.). *Noticias*. Recuperado el 8 de abril del 2014 de <http://www.telegrafo.com.ec/noticias/informacion-general/item/en-cinco-ciudades-la-clase-media-se-ubica-en-el-83.html>

Diario La Hora. (2012). *Municipio acordó aranceles pago de aranceles por espectáculos públicos*. Recuperado el 26 de febrero del 2014 de http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101392981/-1/Municipio_acord%C3%B3_pago_de_aranceles_por_espect%C3%A1culos_p%C3%BAblicos_.html#.VH3q5TGG86W

E-conomic International. (s.f.). *Balanza Comercial*. Recuperado el 24 de febrero del 2014 de <http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-balanza-comercial>.

Ecuador en Vivo. (s.f.). *Ecuador un país de clase media*. Recuperado el 8 de abril del 2014 de <http://www.ecuadorenvivo.com/econom%C3%ADa/85--sp-651/2141-vicente-albornoza1.html#.U0QodKLoqzA>

Ecuador Libre. (s.f.). *La Revolución Cultural y las Industrias Culturales Correístas*. Recuperado el 16 de mayo del 2014 de

<http://www.ecuadorlibreria.tk/index.php/ecuador/cultura-y-arte/2298-2013-07-17-20-06-37>

Eublogs Universidad De Las Américas. (2013). *Permisos de Funcionamiento en el Distrito Metropolitano de Quito*. Recuperado el 7 de julio del 2014 de <http://blogs.udla.edu.ec/enterate/2013/05/28/permisos-de-funcionamiento-en-el-distrito-metropolitano-de-quito/>

EFXTO. (s.f.). *Inflación*. Recuperado el 26 de abril del 2014 de <https://www.efxto.com/diccionario/i/3855-inflacion>

El Periódico Marketing. (2013). *Las 5 fuerzas de Porter*. Recuperado el 14 de agosto del 2014 de <http://periodico-marketing.com/2013/12/25/cuales-son-los-elementos-que-impactan-en-la-rentabilidad/>

Emprende Pymes. (s.f.). *Matriz de Ansoff*. Recuperado el 27 de marzo del 2014 de <http://www.emprendepymes.es/matriz-de-ansoff-el-analisis-estrategico-de-tu-pyme/>

Enciclopedia Financiera. (s.f.). *Costos Variables*. Recuperado el 26 de agosto del 2014 de <http://www.encyclopediafinanciera.com/definicion-costos-variables.html>

Escuela Politécnica del Ejército. (2013). *Plan Estratégico de Marketing, Tasa de Interés Activa*. Quito, Ecuador: Andrea Iturralde.

Escuela Superior Politécnica del Litoral. (2008). *Desarrollo de un Plan de Negocios de una Escuela de Artes Expresivas*. Guayaquil, Ecuador: Carlos Carrera, Andrea Zambrano.

Foros Ecuador. (s.f.). *Cálculo de horas extra*. Recuperado el 25 de julio del 2014 de <http://www.forosecuador.ec/forum/ecuador/econom%C3%ADa-y-finanzas/5439-c%C3%A1culo-de-horas-extra>

Foro marketing. (s.f.). *Productos sustitutos*. Recuperado el 17 de mayo del 2014 de <http://www.foromarketing.com/node/2183>

Gerencie. (s.f.). *Costos Fijos*. Recuperado el 25 de agosto del 2014 de <http://www.gerencie.com/costos-fijos.html>

Gest. Terc. Milen. (s.f.). *Modelo de las Estrategias de Marketing*. Recuperado el 21 de mayo del 2014 de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n9/modelo_estrategias_marketing.htm

Guía Comercial de la República del Ecuador. (2013). *Pro Ecuador*. Recuperado el 15 de mayo del 2014 de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/PROEC_GC2013_ECUADOR.pdf

- Industrias culturales de Cali. (2013). *Análisis de las cadenas de valor de cuatro sectores en las industrias culturales de Cali*. Cali, Colombia: Daniel Ruiz Acero.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2013). *Anuario Estadístico 2013*. Recuperado el 24 de febrero del 2014 de http://www.inec.gob.ec/archivos_temporales_descarga/Anuario_DESAE_2013.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2013). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo – ENEMDU*. Recuperado el 13 de septiembre del 2014 de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/Empleo_junio_2014/10Anios/201406_EnemduPresentacion_10anios.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2013). *Fascículo Provincial de Pichincha*. Recuperado el 7 de abril del 2014 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2013). *Hoteles, Restaurantes y Servicios*. Recuperado el 21 de marzo del 2014 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/hoteles-restaurantes-y-servicios/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2014). *Inflación Enero 2014*. Recuperado el 12 de septiembre del 2014 de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/Reporte_inflacion_Enero_2014.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2013). *Población y Demografía*. Recuperado el 7 de abril del 2014 de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/plan-estrategico-yavirac-centro-78258.html>
- Instituto Tecnológico de Sonora. (s.f.). *Paradigma de Investigación Cuantitativa*. Recuperado el 17 de abril del 2014 de http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa3/paradigmas_investigacion_cuantitativa/p11.htm
- iTunes. (s.f.). *Instagram*. Recuperado el 17 de junio del 2014 de <https://itunes.apple.com/us/app/instagram/id389801252?mt=8>
- Jornada Diaria. (s.f.). *Facebook*. Recuperado el 17 de junio del 2014 de <http://jornadadiaria.com/para-que-facebook-quiere-a-whatsapp/>
- La Gran Enciclopedia de Economía. (s.f.). *Producción en Serie*. Recuperado el 3 de julio del 2014 de <http://www.economia48.com/spa/d/produccion-en-serie/produccion-en-serie.htm>
- Luciérnaga. (s.f.). *Danza y Tecnología*. Recuperado el 6 de abril del 2014 de http://www.luciernaga-clap.com.ar/articulosrevistas/8_danza.htm

- Marketing directo. (s.f.). *Las 7p del marketing de retención de clientes*. Recuperado el 24 de junio del 2014 de <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/checklists/las-7-p-del-marketing-de-retencion-de-clientes/>
- Marketing XXI. (s.f.). *Investigación de mercados*. Recuperado el 07 de abril del 2014 de <http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-investigacion-de-mercados-23.htm>
- Ministerio de Comercio Exterior. (2013). *Política comercial del país muestra resultados positivos en el 2013*. Recuperado el 24 de febrero del 2014 de <http://comercioexterior.gob.ec/2013/08/>
- Ministerio de Cultura del Ecuador. (s.f.). Recuperado el 27 de febrero del 2014 de <http://ministeriodecultura.gob.ec/noticias/3263-comunicado-oficial.html>
- Ministerio de Cultura del Ecuador. (2013). *Ley Orgánica de Cultura*. Recuperado el 10 de mayo del 2014 de <http://es.slideshare.net/pescandon/ley-de-cultura-ecuador>
- Ministerio de Cultura y Patrimonio. (s.f.). *Organigrama del Ministerio de Cultura del Ecuador*. Recuperado el 25 de febrero del 2014 de <http://www.culturaypatrimonio.gob.ec/organigrama-del-ministerio-de-cultura-del-ecuador/>
- Organización de Estados Iberoamericanos. (2014). *Plan Nacional de Cultura del Ecuador: Un camino hacia la revolución ciudadana desde la cultura 2007-2017*. Recuperado el 02 de abril del 2014 de <http://oegpc.flacsoandes.org/sites/default/files/Plan%20Nacional%20de%20Cultura%20del%20Ecuador%2021-11-07.pdf>
- Panamerican World. (2013). *Industrias no petroleras encienden motores de Ecuador en el tercer trimestre del 2013*. Recuperado el 02 de septiembre del 2014 de <http://www.panamericanworld.com/es/articulo/industrias-no-petroleras-encienden-motores-economicos-de-ecuador-tercer-trimestre-de-2013>
- Periódico digital, Telde creativa. (s.f.). *Estructura de las Industrias Culturales*. Recuperado el 12 de abril del 2014 de <http://regioncanarias-diariodigital.blogspot.com/2011/04/el-psoe-de-telde-presenta-el-proyecto.html?m=0>
- Planeación Estratégica de Marketing. (2011). *Modelos selectos de planeación*. Recuperado el 27 de marzo del 2014 de <http://planeacionestrategicamarketing.blogspot.com/2011/11/modelos-selectos-de-planeacion.html>

- Podinpo. (2013). *Panorama Económico del Ecuador 2013*. Recuperado el 5 de septiembre del 2014 de <http://poderes.com.ec/2014/panorama-economico-del-ecuador-2013/>
- Promonegocios. (s.f.). *Estrategias de Precios*. Recuperado el 20 de junio del 2014 de <http://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html>
- Retos de Operaciones y Logística. (s.f.). *Estrategia de Operaciones*. Recuperado el 24 de junio del 2014 de <http://retos-operaciones-logistica.eae.es/2014/01/estrategia-de-operaciones-la-clave-para-el-exito-de-una-empresa.htm>
- Ross, S., Westerfield, R. y Jaffe, J. (2009). *Finanzas Corporativas (8ª. ed.)*. México, D.F., México: Mc Graw Hill.
- Ross, S., Westerfield, R. y Jaffe, J. (2009). *Finanzas Corporativas (8ª. ed.)*. México, D.F., México: Mc Graw Hill.
- Ross, S., Westerfield, R. y Jaffe, J. (2009). *Finanzas Corporativas (8ª. ed.)*. México, D.F., México: Mc Graw Hill.
- Skamartareggae. (s.f.). *Dancehall historia*. Recuperado el 1 de abril del 2014 de <http://rootsnativa.omgforum.net/t36-dancehall-historia>
- Street Dance. (s.f.). *Danzas Callejeras*. Recuperado el 28 de marzo del 2014 de http://www.luciernaga-clap.com.ar/articulosrevistas/31_streetdance.htm
- Surco. (s.f.). *Licencia Municipal de Funcionamiento para apertura de establecimientos comerciales, industriales y profesionales*. Recuperado el 15 de agosto del 2014 de <http://www.munisurco.gob.pe/municipio/losTramites/comercializacion/aperturaEstablecimientoComercial/aperturaEstablecimientoComercial.htm>
- Tribus Urbanas. (2012). *Historia del Break*. Recuperado el 1 de abril del 2014 de <http://todas-las-tribus-urbanas.blogspot.com/2012/11/break-dance-que-es-y-como-se-creo.html>
- Tribus Urbanas. (2012). *Reggaetoneros*. Recuperado el 1 de abril del 2014 de <http://www.detribusurbanas.com/reggaetoneros/>
- Universidad a Distancia de Madrid. (2012). *Política de Precios*. Recuperado el 15 de septiembre del 2014 de <http://www.marketing-xxi.com/politica-de-precios-48.htm>
- Universidad Autónoma de Yucatán. (2012). *Recursos informativos*. Recuperado el 17 de abril del 2014 de <http://www.tizimin.uady.mx/biblioteca/recursosinfo/fuentesprimarias.html>

- Universidad Autónoma de Yucatán. (2012). *Recursos informativos*. Recuperado el 17 de abril del 2014 de <http://www.tizimin.uady.mx/biblioteca/recursosinfo/fuentessecundarias.html>
- Universidad Interamericana de Puerto Rico. (2012). *Proyectos creativos*. Recuperado el 17 de abril del 2014 de <http://www.ponce.inter.edu/cai/Comite-investigacion/investigacion-cualitativa.html>
- Universidad Internacional del Ecuador. (2012). *Estado Actual de las empresas unipersonales de responsabilidad limitada a tres años de su creación*. Recuperado el 18 de septiembre del 2014 de <http://dspace.internacional.edu.ec:8080/jspui/bitstream/123456789/153/1/ESTADO%20ACTUAL%20DE%20LAS%20EMPRESAS%20%20UNIPERSONALES%20DE%20RESPONSABILIDAD%20LIMITADA%20A%20TRES%20A%C3%91OS%20DE%20SU%20CREACI%C3%93N.pdf>
- Universidad Nacional de Colombia. (2013). *Determinación del tamaño de la muestra*. Recuperado el 5 de mayo del 2014 de http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4030006/lecciones/capitulos/6_5_4.html

ANEXOS

Anexo 1. Estructura legal de la empresa

Se llega a un convenio con un abogado con el fin de establecer la academia en la Superintendencia de Compañías. El valor total que se necesita para realizar los diferentes trámites legales es de \$300,00 sumado a esto el costo de las tasas y de otros gastos. Realizar los trámites dura alrededor de 28 días.

Como primer paso se debe reservar el nombre de la academia. Esto se realiza en la Secretaría General de la Superintendencia de Compañías. Al finalizar este paso se obtiene un certificado en el cual se indica que el nombre de la academia tiene su respectiva reservación.

Como segundo paso se debe crear una cuenta de integración de capitales de la academia en cualquiera de los bancos que posee el Sistema Financiero Nacional, igualmente se adquiere el certificado correspondiente al finalizar la creación de la cuenta. El valor que se requiere como capital mínimo es de \$800,00 y para la activación de la cuenta se requiere el 25% del capital, que sería en este caso \$200,00. También se necesita de algunos documentos para dicha activación como la copia de la cédula de identidad del accionista de la academia, certificado de la reserva del nombre de la academia realizado por la Superintendencia de Compañías y carta del representante dirigida al banco requiriendo la iniciación de la cuenta.

En el tercer paso se realiza las escrituras para la academia en cualquier notaría de la ciudad de Quito. Esto tiene un valor de \$50,00 y se demora alrededor de dos días laborables. Para las escrituras se necesita los siguientes requisitos: Acta realizada por el abogado auspiciante, certificado de la reserva del nombre de la academia realizado por la Superintendencia de Compañías, copia de la cédula de identidad, certificado de votación del accionista y el certificado de la apertura de la cuenta de integración de capitales.

Por último, en la Secretaría General de la Superintendencia de Compañías se debe presentar como mínimo cuatro testimonios antes de la aprobación para que así se disponga de lo siguiente: el registrador mercantil registre la resolución emitida por la Superintendencia de Compañías y la escritura, aprobar la constitución, que la academia proceda a conseguir el registro único de contribuyente conocido como RUC y que la academia se afilie a una de las cámaras de producción.

Anexo 2. Entrevista a Expertos

La entrevista se realizó a dos coreógrafos y bailarines, Daniela Isch y Cristian Molina. Ella especializada en el género urbano como tal y él especializado en baile de salón especializado en salsa. Daniela empezó a bailar hace nueve años, tomando clases de diferentes ritmos y géneros de baile. Sin embargo, cuando ella tenía 18 años fue a Panamá en donde tomó clases del género urbano durante el verano en un 90%, luego regresó a Ecuador y empezó a dar clases en diversas academias reconocidas como Biodance, BEDA (Ballet Experimental de Danzas Árabes), Fantasiarte, Jazz Dance Espectáculo. En el año 2011 viajó a Buenos Aires a recibir clases en el Estudio Dancemoob, el cual sacó una carrera en estilos urbanos llamada Interprete y coreógrafo en estilos urbanos, ésta carrera duró dos años académicos. En esta carrera Daniela recibía materias de la malla curricular como poppin', locking, breaking, house, coreografía puesta en escena, reggaetón, hip hop, historia de la danza, entre otras asignaturas. Por toda la experiencia obtenida durante estos años Daniela ha realizado alrededor de unos 4 workshops (talleres) especializados en estilos urbanos, en donde el último taller fue el más representativo, ya que lo realizó junto a dos bailarines también especializados en este género. Uno de ellos dió clases de Fem conocido también como Sexy Style y el otro dió clases de locking.

Por otro lado, Cristian empezó a bailar cuando tenía 15 años en la escuela metropolitana de danza conocida como metrodanza, en donde le daban clases de ballet, contemporáneo, jazz, hip hop, entre otros estilos. En el año 2009 Cristian entro a una academia llamada Fogogroup, sociedad entre Juan Sebastián López (Juancho de gran hermano) y María Dolores Guevara (Dúo Las Lolos), en dicho lugar él aprendió otros estilos como house, salsa, chachachá, etc. En el transcurso del tiempo Fogogroup se separó como sociedad y tomó el nombre de lestudio, entonces Cristian se ganó la confianza de Juancho y pudo ser el coreógrafo oficial hasta la actualidad de la empresa de shows y eventos lestudio. A participado como jurado de algunos castings y

competencias de baile en diferentes universidades como en la Universidad De Las Américas, UDLA y en la Universidad tecnológica Equinoccial, UTE.

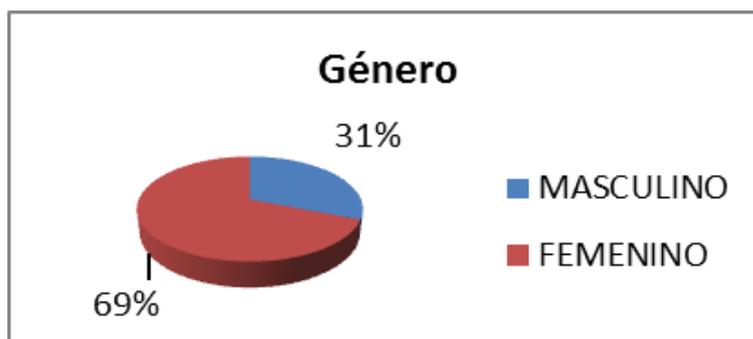
Anexo 3. Encuesta

El baile urbano fundamenta sus inicios en la música disco y funk. En los años 70 este baile aparece en comunidades afroamericanas y comunidades latinas en barrios de New York como Brooklyn, Queens y Bronx. Dentro del baile urbano existen grandes ritmos como el Reggaeton, Hip hop, House, Fem, Dancehall, Sexy Style, Breakdance, entre otros. (Calle de baile, 2011)

Edad:

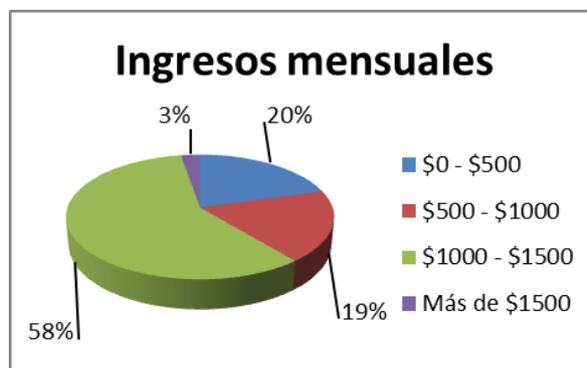
Género:

Género: Masculino Femenino



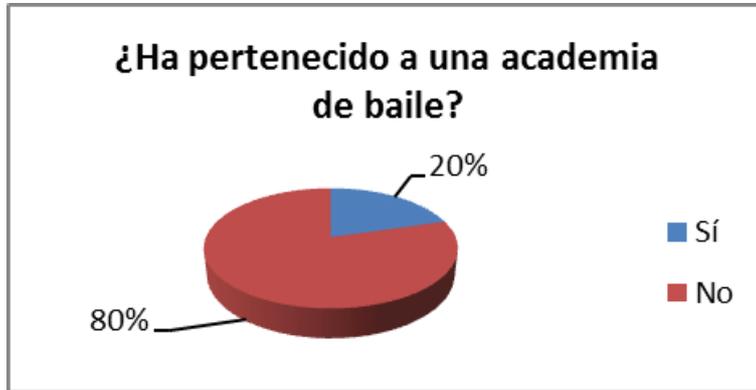
¿Cuáles son los ingresos mensuales de tu hogar o tuyos propios?

\$0 - \$500 \$500 - \$1000 \$1000 - \$1500 Más de \$1500



1) ¿Ha pertenecido a una academia de baile?

Sí No



2) ¿Qué ritmo domina o tiene conocimiento?

Salsa Bachata Samba Hip hop
Jazz Otro, especifique.....



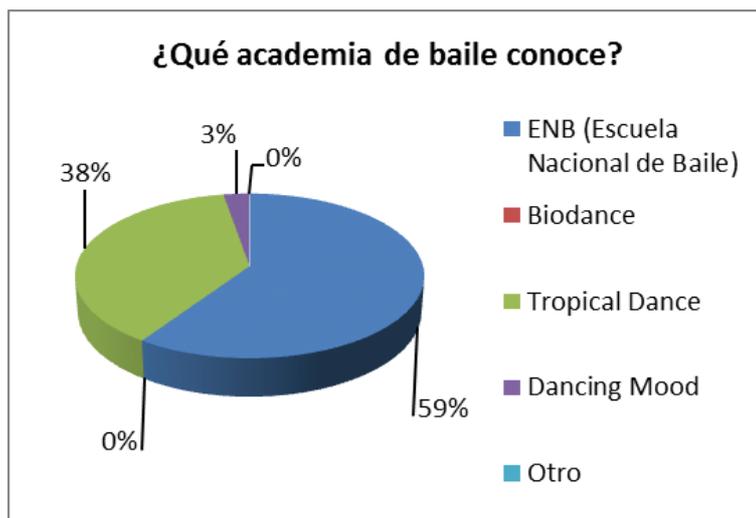
3) ¿Cuán satisfactorio fue el servicio en la academia a la que perteneció?
Siendo 1 menos satisfactorio y 5 más satisfactorio

1 2 3 4 5



4) ¿Qué academia de baile conoce?

ENB (Escuela Nacional de Baile) Biodance Tropical Dance
DancingMood Otro, especifique



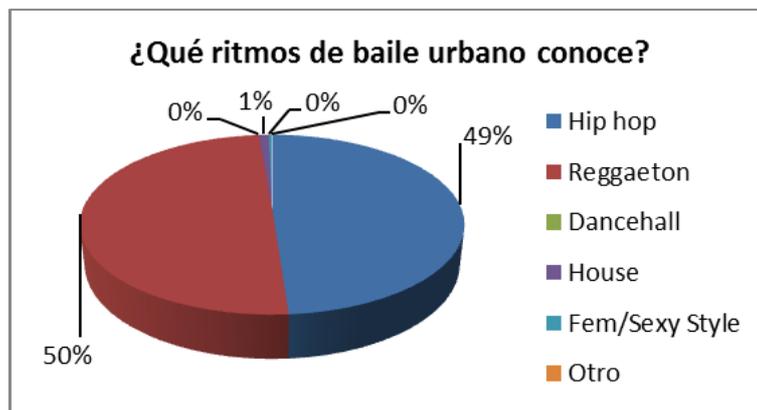
5) ¿Tiene conocimiento o ha escuchado acerca del baile urbano?

Sí No



6) ¿Qué ritmos de baile urbano conoce?

Hip hop Reggaeton Dancehall House
Fem/Sexy Style Otro, especifique.....
.....



7) ¿Estaría dispuesto a recibir clases en una academia de baile urbano?

Sí No

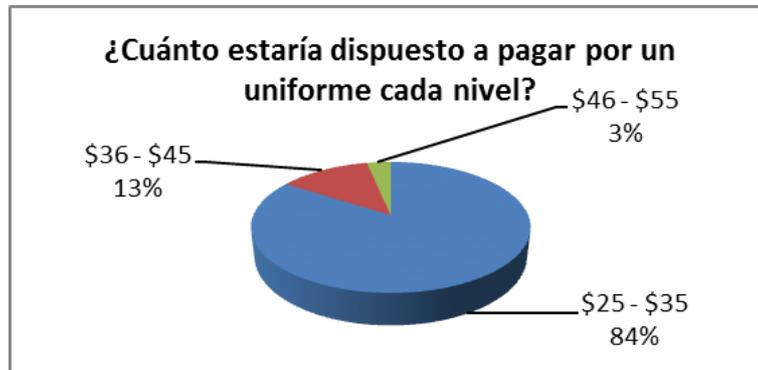


8) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente, sin contar con uniforme?

\$50 - \$80 \$80 - \$100 \$100 - \$120
Más de \$120

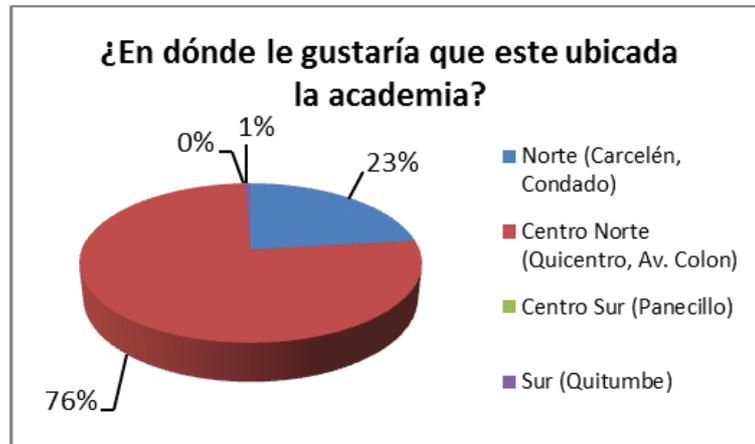


9) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el uniforme de la academia?



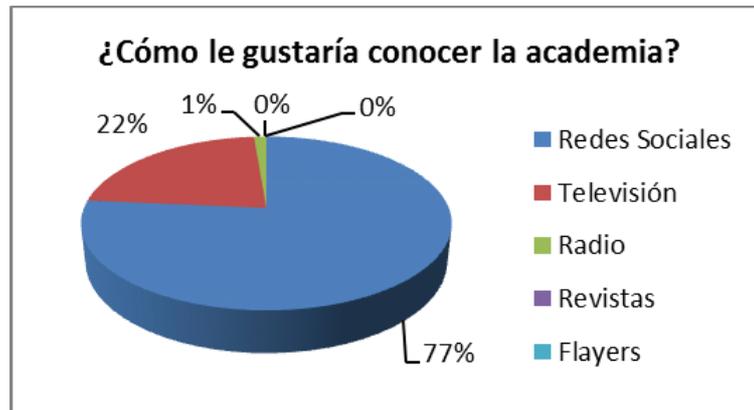
10) ¿En dónde le gustaría que este ubicada la academia?

- Norte (Carcelén, Condado) Centro Norte (Quicentro, Av. Colon)
Centro Sur (Panecillo) Sur (Quitumbe)



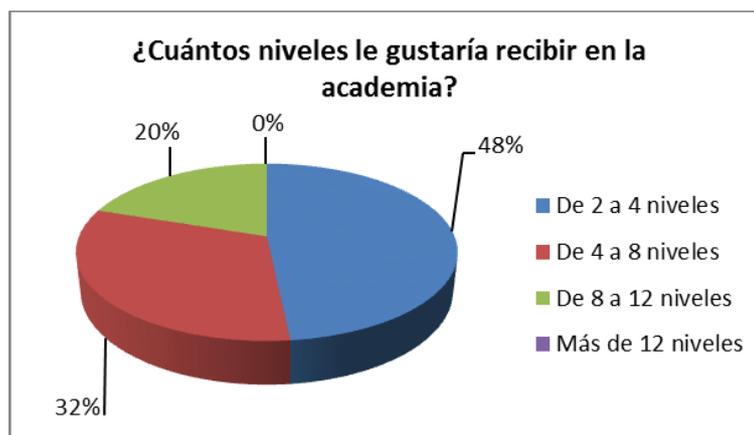
11) ¿Cómo le gustaría conocer la academia?

Redes Sociales Televisión Radio
Revistas Flayers



12) ¿Cuántos niveles le gustaría recibir en la academia?

De 2 a 4 niveles De 4 a 8 niveles
De 8 a 12 niveles Más de 12 niveles



13) ¿Qué complemento le gustaría que tenga la academia?

Materias:

Especializadas en cada ritmo urbano Prácticas Teóricas



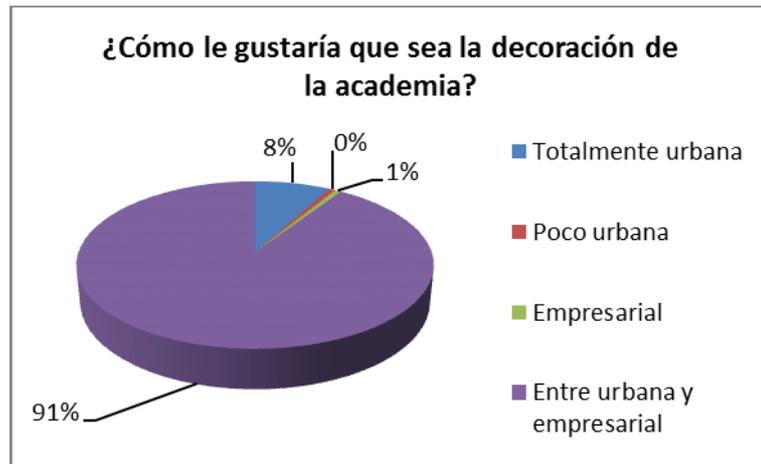
14) ¿Cómo le gustaría que sean los instructores de la academia?

Jóvenes/especializados Adultos/especializados



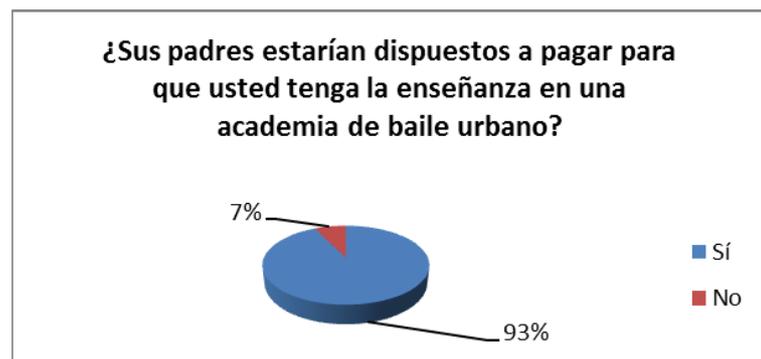
15) ¿Cómo le gustaría que sea la decoración de la academia?

Totalmente urbana Poco urbana Empresarial
Entre urbana y empresarial



16) ¿Sus padres estarían dispuestos a pagar para que usted tenga la enseñanza en una academia de baile urbano?

Sí No



Anexo 4. Rol de pagos provisiones de los trabajadores

ROL AÑO 1									
ROL DE PAGOS			ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SALARIOS	APORTE PERSONAL	DÉCIMO TERCER	DÉCIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL	TOTAL PROVISIONES	
Gerente General	21.600	2.040	1.800	340		864	2.268	5.272	26.872
Secretaria recepcionista	4.800	453	400	340		192	504	1.436	6.236
ROL AÑO 2									
ROL DE PAGOS			ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SALARIOS	APORTE PERSONAL	DÉCIMO TERCER	DÉCIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL	TOTAL PROVISIONES	
Gerente General	23.609	2.230	1.967	340	1.889	944	2.479	5.731	31.228
Secretaria recepcionista	4.980	470	415	340	398	199	523	1.477	6.856
ROL AÑO 3									
ROL DE PAGOS			ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SALARIOS	APORTE PERSONAL	DÉCIMO TERCER	DÉCIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL	TOTAL PROVISIONES	
Gerente General	25.804	2.437	2.150	340	2.064	1.032	2.709	6.232	34.101
Secretaria recepcionista	5.167	488	431	340	413	207	543	1.520	7.100
ROL AÑO 4									
ROL DE PAGOS			ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SALARIOS	APORTE PERSONAL	DÉCIMO TERCER	DÉCIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL	TOTAL PROVISIONES	
Gerente General	28.204	2.664	2.350	340	2.256	1.128	2.961	6.780	37.241
Secretaria recepcionista	5.361	506	447	340	429	214	563	1.564	7.353
ROL AÑO 5									
ROL DE PAGOS			ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SALARIOS	APORTE PERSONAL	DÉCIMO TERCER	DÉCIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL	TOTAL PROVISIONES	
Gerente General	30.827	2.912	2.569	340	2.466	1.233	3.237	7.379	40.672
Secretaria recepcionista	5.562	525	463	340	445	222	584	1.610	7.616

Anexo 5. Capital de Trabajo

	1	2	3	4	5
Ventas	12.000	12.000	14.400	14.400	19.200
Costos variables	(5.493)	(5.493)	(6.165)	(6.165)	(7.509)
Uniformes	(3.360)	(3.360)	(4.032)	(4.032)	(5.376)
Honorarios instructores	(2.133)	(2.133)	(2.133)	(2.133)	(2.133)
UTILIDAD BRUTA	6.507	6.507	8.235	8.235	11.691
Gastos Administrativos	(31.799)	(6.499)	(6.499)	(6.499)	(6.499)
Sueldos	(2.759)	(2.759)	(2.759)	(2.759)	(2.759)
Alarma	(130)	(130)	(130)	(130)	(130)
Internet	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)
Suministros de oficina	(350)	(350)	(350)	(350)	(350)
Mantenimiento	(250)	(250)	(250)	(250)	(250)
Alquiler Local	(2.500)	(2.500)	(2.500)	(2.500)	(2.500)
Servicios básicos	(350)	(350)	(350)	(350)	(350)
Aumento de ritmos					
Vestimenta secretaria	(200)				
Vestimenta instructores	(1.600)				
Limpieza	(60)	(60)	(60)	(60)	(60)
Capacitadores	(3.500)				
Workshop o taller de baile (nacional)	(20.000)				
Investigación de mercados anual					
Gastos de Ventas	(999)	(999)	(1.124)	(1.124)	(1.373)
Publicidad	(375)	(375)	(375)	(375)	(375)
Comisión tarjetas de crédito	(504)	(504)	(605)	(605)	(806)
Otros gastos de ventas	(120)	(120)	(144)	(144)	(192)
Total Gastos	(32.798)	(7.498)	(7.623)	(7.623)	(7.872)
UTILIDAD OPERATIVA	(26.291)	(991)	612	612	3.818
Saldo Inicial	0	(26.291)	(27.283)	(26.671)	(26.059)
Saldo Final	(26.291)	(27.283)	(26.671)	(26.059)	(22.241)

	6	7	8	9
Ventas	19.200	21.600	21.600	24.000
Costos variables	(7.509)	(8.181)	(8.181)	(8.853)
Uniformes	(5.376)	(6.048)	(6.048)	(6.720)
Honorarios instructores	(2.133)	(2.133)	(2.133)	(2.133)
UTILIDAD BRUTA	11.691	13.419	13.419	15.147
Gastos Administrativos	(6.499)	(6.499)	(7.999)	(6.499)
Sueldos	(2.759)	(2.759)	(2.759)	(2.759)
Alarma	(130)	(130)	(130)	(130)
Internet	(100)	(100)	(100)	(100)
Suministros de oficina	(350)	(350)	(350)	(350)
Mantenimiento	(250)	(250)	(250)	(250)
Alquiler Local	(2.500)	(2.500)	(2.500)	(2.500)
Servicios básicos	(350)	(350)	(350)	(350)
Aumento de ritmos				
Vestimenta secretaria				
Vestimenta instructores				
Limpieza	(60)	(60)	(60)	(60)
Capacitadores				
Workshop o taller de baile (nacional)				
Investigación de mercados anual			(1.500)	
Gastos de Ventas	(1.373)	(1.498)	(1.498)	(1.623)
Publicidad	(375)	(375)	(375)	(375)
Comisión tarjetas de crédito	(806)	(907)	(907)	(1.008)
Otros gastos de ventas	(192)	(216)	(216)	(240)
Total Gastos	(7.872)	(7.997)	(9.497)	(8.122)
UTILIDAD OPERATIVA	3.818	5.421	3.921	7.025
Saldo Inicial	(22.241)	(18.422)	(13.001)	(9.079)
Saldo Final	(18.422)	(13.001)	(9.079)	(2.055)

	10	11	12
Ventas	24.000	28.800	28.800
Costos variables	(8.853)	(10.197)	(10.197)
Uniformes	(6.720)	(8.064)	(8.064)
Honorarios instructores	(2.133)	(2.133)	(2.133)
UTILIDAD BRUTA	15.147	18.603	18.603
Gastos Administrativos	(6.499)	(6.499)	(6.499)
Sueldos	(2.759)	(2.759)	(2.759)
Alarma	(130)	(130)	(130)
Internet	(100)	(100)	(100)
Suministros de oficina	(350)	(350)	(350)
Mantenimiento	(250)	(250)	(250)
Alquiler Local	(2.500)	(2.500)	(2.500)
Servicios básicos	(350)	(350)	(350)
Aumento de ritmos			-
Vestimenta secretaria			
Vestimenta instructores			
Limpieza	(60)	(60)	(60)
Capacitadores			
Workshop o taller de baile (nacional)			
Investigación de mercados anual			
Gastos de Ventas	(1.623)	(1.873)	(1.873)
Publicidad	(375)	(375)	(375)
Comisión tarjetas de crédito	(1.008)	(1.210)	(1.210)
Otros gastos de ventas	(240)	(288)	(288)
Total Gastos	(8.122)	(8.372)	(8.372)
UTILIDAD OPERATIVA	7.025	10.231	10.231
Saldo Inicial	(2.055)	4.970	15.201
Saldo Final	4.970	15.201	25.432

Anexo 6. Inversiones

(Adecuaciones; muebles y enseres; hardware y software)

Inversiones	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Muebles y enseres			
Mesas de 4 personas	6	\$ 260,00	\$ 1.560,00
Sillas	20	\$ 80,00	\$ 1.600,00
Sala de espera	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Colchonetas	30	\$ 60,00	\$ 1.800,00
Escritorio para oficina	1	\$ 350,00	\$ 350,00
Espejos	6	\$ 160,00	\$ 960,00
Extintores	2	\$ 60,00	\$ 120,00
Hardware y software			
Computadora	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Equipos			
Televisión	1	\$ 800,00	\$ 800,00
Parlantes	2	\$ 400,00	\$ 800,00
Luces rítmicas	2	\$ 350,00	\$ 700,00
Amplificador	1	\$ 450,00	\$ 450,00
Audífonos	15	\$ 150,00	\$ 2.250,00
Impresora	1	\$ 380,00	\$ 380,00
TOTAL			\$ 16.270,00

Anexo 7. Gastos Pre operacionales

Gastos Pre operacionales	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Adecuaciones			
Instalaciones adecuadas (enchufes)	20	\$ 5,00	\$ 100,00
Mano de obra (personas)	5	\$ 16,00	\$ 200,00
Pintura para pared (tarros)	50	\$ 6,00	\$ 300,00
Gigantografías	4	\$ 120,00	\$ 480,00
Rótulos	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Gastos Constitución			
Gastos legales		\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Permiso de Funcionamiento de los Bomberos		\$ 120,00	\$ 120,00
Permiso Municipal de Funcionamiento		\$ 241,00	\$ 241,00
Gastos pre operacionales			
Garantía arriendo			\$ 300,00
Página WEB			\$ 800,00
Total			\$ 3.691

Anexo 8. Estado de resultados proyectado

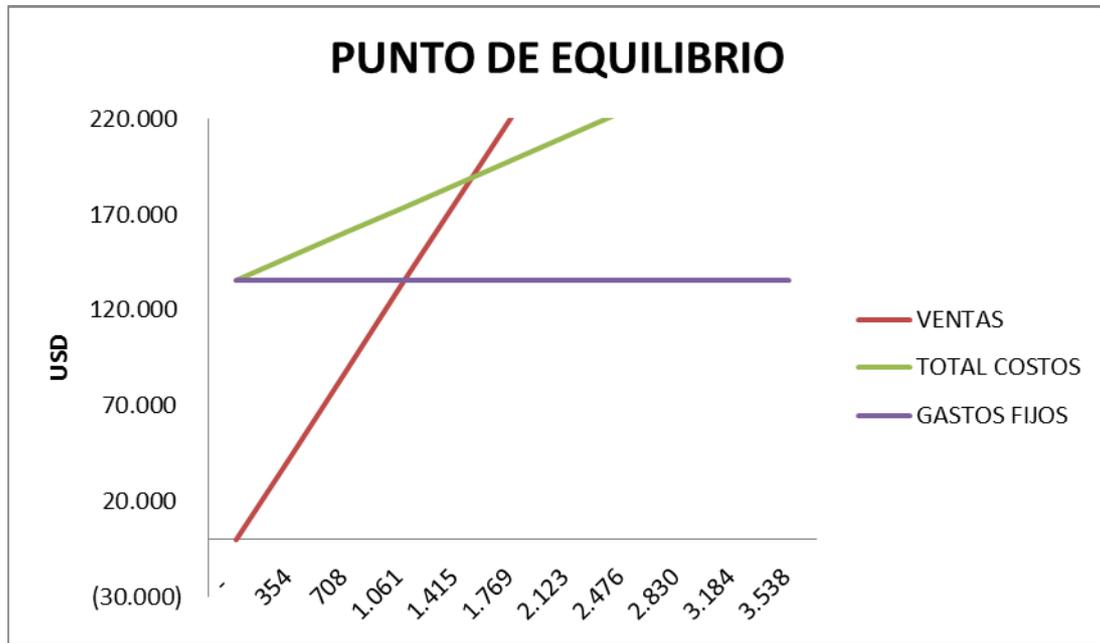
ESTADO DE RESULTADOS o ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Fuente de ingresos o Ventas	240.000	257.964	277.273	298.026	320.334
Costos variables					
Uniformes	(67.200)	(69.619)	(72.125)	(74.722)	(77.412)
Honorarios instructores	(25.600)	(27.516)	(29.576)	(31.789)	(34.169)
Total Costos variables	(92.800)	(97.135)	(101.701)	(106.511)	(111.581)
UTILIDAD BRUTA o MARGEN BRUTO	147.200	160.829	175.571	191.515	208.753
Costos fijos, Gastos administrativos					
Sueldos	(33.108)	(38.084)	(41.201)	(44.594)	(48.289)
Alarma	(1.560)	(1.619)	(1.679)	(1.742)	(1.807)
Internet	(1.200)	(1.245)	(1.292)	(1.340)	(1.390)
Suministros de oficina	(4.200)	(4.358)	(4.521)	(4.690)	(4.866)
Servicios básicos	(4.200)	(4.358)	(4.521)	(4.690)	(4.866)
Mantenimiento	(3.000)	(3.113)	(3.229)	(3.350)	(3.476)
Alquiler Local	(30.000)	(31.125)	(32.292)	(33.503)	(34.760)
Workshop o taller de baile (nacional)	(20.000)	(20.750)	(21.528)	(22.335)	(23.173)
Investigación de mercados anual	(1.500)	(1.556)	(1.615)	(1.675)	(1.738)
Aumento de ritmos	-	-	(4.500)	-	-
Vestimenta secretaria	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)
Vestimenta instructores	(1.600)	(1.600)	(2.800)	(2.800)	(2.800)
Limpieza	(720)	(747)	(775)	(804)	(834)
Capacitadores	(3.500)	(3.631)	(3.767)	(3.909)	(4.055)
Depreciaciones	(1.977)	(1.977)	(1.977)	(1.477)	(1.477)
Amortizaciones	(738)	(738)	(738)	(738)	(738)
Publicista contratado	(4.500)	(4.669)	(4.844)	(5.025)	(5.214)
Contabilidad	(7.200)	(7.470)	(7.750)	(8.041)	(8.342)
Costos fijos, Gastos Administrativos	(119.203)	(127.238)	(139.229)	(140.915)	(148.027)
Costos fijos, Gastos de Ventas					
Publicidad (facebook, instagram y twitter)	(960)	(960)	(960)	(960)	(960)
Comisión Tarjetas de crédito	(10.080)	(10.834)	(11.645)	(12.517)	(13.454)
Otros gastos de ventas	(2.400)	(2.580)	(2.773)	(2.980)	(3.203)
Costos fijos, Gastos de Ventas	(13.440)	(14.374)	(15.378)	(16.457)	(17.617)
Total Costos fijos	(132.643)	(141.612)	(154.607)	(157.373)	(165.644)
UTILIDAD OPERATIVA o MARGEN OPERATIVO	14.557	19.216	20.964	34.142	43.109
Intereses préstamos	(2.963)	(2.433)	(1.839)	(1.176)	(434)
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	(2.962,85)	(2.432,58)	(1.839,47)	(1.176,09)	(434,12)
Utilidad antes de impuesto (EBT)	11.594	16.784	19.125	32.966	42.675
Participación laboral (15%)	(1.739)	(2.518)	(2.869)	(4.945)	(6.401)
Impuesto a la renta (22%)	(2.168)	(3.139)	(3.576)	(6.165)	(7.980)
UTILIDAD NETA	7.687	11.128	12.680	21.857	28.293

Anexo 9. Depreciación de activos fijos y amortización de activos diferidos

ESQUEMA DEPRECIACIÓN ACTIVOS FIJOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasas					
Muebles, enseres y equipos	10,00%	Normas de contabilidad totalmente aceptadas.			
Computadora	33,33%				
Montos					
Muebles, enseres y equipos	1.477	1.477	1.477	1.477	1.477
Computadora	500	500	500	-	-
Total	\$ 1.977,00	\$ 1.977,00	\$ 1.977,00	\$ 1.477,00	\$ 1.477,00

Activos intangibles / Diferidos			AMORTIZACIÓN		
ÍTEM	CONCEPTO	VALOR	NUMERO AÑOS	VALOR	VALOR
				AÑO	RESIDUAL
1	Gastos legales	1.000	5	200	-
2	Permiso de Funcionamiento de los Bomberos	120	5	24	-
3	Permiso Municipal de Funcionamiento	241	5	48	-
4	Garantía arriendo	300	5	60	-
5	Página WEB	800	5	160	-
6	Adecuaciones	1230	5	246	
	Pre operacionales	\$ 3.691,00		\$ 738,20	-

Anexo 10. Punto de Equilibrio



Anexo 11. Amortización

Pago	(\$ 619,86)
Interés tasa activa	11,25%
Número pagos Anual	12
Número pagos Mensual	60
Años	5
Préstamo	28.346

Anexo 12. Amortización

Número de Pagos	Cuota	Interés mensuales	Principal	Monto
0				28.346,20
1	(619,86)	265,75	(354,11)	27.992,09
2	(619,86)	262,43	(357,43)	27.634,66
3	(619,86)	259,07	(360,78)	27.273,88
4	(619,86)	255,69	(364,16)	26.909,72
5	(619,86)	252,28	(367,58)	26.542,14
6	(619,86)	248,83	(371,02)	26.171,12
7	(619,86)	245,35	(374,50)	25.796,62
8	(619,86)	241,84	(378,01)	25.418,61
9	(619,86)	238,30	(381,56)	25.037,05
10	(619,86)	234,72	(385,13)	24.651,92
11	(619,86)	231,11	(388,74)	24.263,18
12	(619,86)	227,47	(392,39)	23.870,79
13	(619,86)	223,79	(396,07)	23.474,72
14	(619,86)	220,08	(399,78)	23.074,94
15	(619,86)	216,33	(403,53)	22.671,41
16	(619,86)	212,54	(407,31)	22.264,10
17	(619,86)	208,73	(411,13)	21.852,97
18	(619,86)	204,87	(414,98)	21.437,99
19	(619,86)	200,98	(418,87)	21.019,12
20	(619,86)	197,05	(422,80)	20.596,32
21	(619,86)	193,09	(426,76)	20.169,55
22	(619,86)	189,09	(430,77)	19.738,79
23	(619,86)	185,05	(434,80)	19.303,98
24	(619,86)	180,97	(438,88)	18.865,10
25	(619,86)	176,86	(442,99)	18.422,11
26	(619,86)	172,71	(447,15)	17.974,96
27	(619,86)	168,52	(451,34)	17.523,62
28	(619,86)	164,28	(455,57)	17.068,05
29	(619,86)	160,01	(459,84)	16.608,21
30	(619,86)	155,70	(464,15)	16.144,05
31	(619,86)	151,35	(468,50)	15.675,55
32	(619,86)	146,96	(472,90)	15.202,65
33	(619,86)	142,52	(477,33)	14.725,32
34	(619,86)	138,05	(481,81)	14.243,52
35	(619,86)	133,53	(486,32)	13.757,19
36	(619,86)	128,97	(490,88)	13.266,31
37	(619,86)	124,37	(495,48)	12.770,83
38	(619,86)	119,73	(500,13)	12.270,70
39	(619,86)	115,04	(504,82)	11.765,88
40	(619,86)	110,31	(509,55)	11.256,33
41	(619,86)	105,53	(514,33)	10.742,01
42	(619,86)	100,71	(519,15)	10.222,86
43	(619,86)	95,84	(524,02)	9.698,84
44	(619,86)	90,93	(528,93)	9.169,91

45	(619,86)	85,97	(533,89)	8.636,03
46	(619,86)	80,96	(538,89)	8.097,13
47	(619,86)	75,91	(543,94)	7.553,19
48	(619,86)	70,81	(549,04)	7.004,15
49	(619,86)	65,66	(554,19)	6.449,95
50	(619,86)	60,47	(559,39)	5.890,57
51	(619,86)	55,22	(564,63)	5.325,94
52	(619,86)	49,93	(569,92)	4.756,01
53	(619,86)	44,59	(575,27)	4.180,74
54	(619,86)	39,19	(580,66)	3.600,08
55	(619,86)	33,75	(586,10)	3.013,98
56	(619,86)	28,26	(591,60)	2.422,38
57	(619,86)	22,71	(597,15)	1.825,24
58	(619,86)	17,11	(602,74)	1.222,49
59	(619,86)	11,46	(608,39)	614,10
60	(619,86)	5,76	(614,10)	-
TOTAL INTERESES		8.845,10		

Nota: Pago mensual del préstamo durante los cinco años proyectados.

Anexo 13. Amortización

AÑOS	Gastos Anuales	Gastos Anuales
	Por Interés	Por Capital
AÑO 1	2.962,85	(4.475)
AÑO 2	2.432,58	(5.006)
AÑO 3	1.839,47	(5.599)
AÑO 4	1.176,09	(6.262)
AÑO 5	434,12	(7.004)
TOTALES	8.845,10	(28.346)

Nota: Pago anual del préstamo durante los cinco años proyectados.