



# UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

---

## DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

Plan estratégico de desarrollo del Instituto  
"Endanza" de Chetumal.

### TESIS

*Para Obtener el Grado de*  
**Licenciado en Sistemas Comerciales**

### PRESENTAN

Ita Vili Hernández Aguirre  
Diana Esther Hernández Aguirre

### DIRECTOR DE TESIS

M.C. José Luis Granados Sánchez.

Chetumal, Quintana Roo. 2010

# UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

Tesis elaborada bajo la supervisión del comité de asesoría y aprobado como requisito parcial, para obtener el grado de:

## LICENCIADO EN SISTEMAS COMERCIALES

### COMITÉ

DIRECTOR: \_\_\_\_\_  
M.C. José Luis Granados Sánchez

ASESOR: \_\_\_\_\_  
M.C. Edgar Sansores Guerrero

ASESOR: \_\_\_\_\_  
M.C. Juana Edith Navarrete Marneou

Chetumal, Quintana Roo, Septiembre de 2010.

## **AGRADECIMIENTOS.**

Sé que los grandes logros empiezan con pequeñas metas, y este proyecto representa para mí, un gran logro obtenido, después de haber alcanzado pequeñas metas durante toda mi vida, que no hubieran sido posible sin la ayuda de varias personas a las que quiero agradecer:

A mis padres, por todo su incondicional apoyo brindado hasta ahora, por haberme guiado en el camino y estar conmigo en cada momento de la vida y mi etapa de estudiante. Gracias infinitamente por haberme dado la oportunidad de vivir y la oportunidad de desarrollarme como persona, porque sin ustedes simplemente no hubiera alcanzado este objetivo de titularme y muchos otros logros más.

A mis hermanas: Donají, por el cariño y apoyo ofrecido en todo momento. A Diana por su paciencia, apoyo, compañerismo y por haber colaborado conmigo en este proyecto de tesis; pero sobretodo por la amistad, que hasta ahora, me ha confiado.

A mis profesores, por toda su dedicación, paciencia y tiempo que me brindaron para la realización de este proyecto; así como por todas sus enseñanzas a lo largo de la carrera.

A Ana Laura y Berenice, mis nuevas hermanitas, por haber estado ahí cuando más lo necesitaba y por demostrarme lo fuerte que se puede ser, aún cuando parece que la vida nos da la espalda. En general, a todos mis verdaderos amigos, por su incondicional apoyo a lo largo de mi vida y durante la carrera, así como por todo su tiempo dedicado. Gracias a los que me ayudaron a salir adelante en las situaciones más adversas y me enseñaron a ver el lado bueno de la vida.

En definitiva, todo este esfuerzo realizado durante varios años de estudio, hoy, llega a la primera meta y llegando al final de este largo camino reconocí que hubo alguien más que me impulsó a llegar hasta aquí y estuvo conmigo en todo momento llevándome de la mano, por ello incluyo a Dios en estas líneas y le agradezco su incondicional sustento en todo momento vivido.

Ita Vili Hernández Aguirre.

## **AGRADECIMIENTOS.**

El logro más satisfactorio de una de las etapas como estudiante es para mí, sin duda alguna, la finalización de la universidad.

Durante mi vida como estudiante universitaria se presentaron muchos acontecimientos que aunque fueran malos o buenos en su momento, al final me permitieron madurar y fortalecer mi carácter.

Esto no hubiera sido posible sin el gran apoyo de mis padres, Catalina y Ángel, que durante todo este tiempo me han aconsejado y guiado por el camino correcto y es a ellos mi mayor agradecimiento por permitirme la oportunidad de tener una preparación, aunado a su gran amor que siempre me han demostrado.

Gracias también a ti hermana y amiga, Ita Vili, por darme lecciones, a pesar de ser más pequeña que yo y por tu apoyo en la tesis que, para mí, es importante por compartir juntas este proyecto.

Doni gracias por ser una buena compañía y por demostrarme que se puede sonreír en los malos momentos.

También me siento agradecida con Dios por que sin él nada de esto tendría sentido.

El poder cerrar este capítulo para empezar otro, me llena de una emoción, la cual deseo compartir con las personas que quiero y que tienen una gran importancia en mi existencia: mis verdaderos amigos y mis maestros que de todo corazón les digo que me da gusto que sean ustedes parte de mi vida.

Diana E. Hernández Aguirre.

## RESUMEN

|              |   |
|--------------|---|
| Autor:       | Ita Vili Hernández Aguirre.<br>Diana Esther Hernández Aguirre.      |
| Título:      | Plan estratégico de desarrollo del Instituto “Endanza” de Chetumal. |
| Institución: | Universidad de Quintana Roo.  |
| Grado:       | Licenciatura en Sistemas Comerciales                                |
| Año:         | 2010.   |

En el presente trabajo se describe la forma de llevar a cabo un plan de negocios, en este caso se trata de una academia de danza, nombrada Instituto “Endanza” de Chetumal, la cual se diferencia de las demás academias por ofrecer un servicio especializado, inicialmente, en la danza clásica e integrar clases de salsa, ya que ninguna otra academia, en la ciudad, las ofrece.

Este proyecto se llevó a cabo con la ayuda de la información obtenida en datos primarios y secundarios, es decir, de fuentes bibliográficas, internet y de encuestas realizadas al mercado al que va dirigido el proyecto.

## INDICE

| CONTENIDO  | PAG |
|--|-----|
| <b>Introducción.</b>   |     |
| I.-Planteamiento del Problema  | 12  |
| II.- Delimitación del tiempo y espacio   | 13  |
| III.- Objetivo general   | 13  |
| IV.- Objetivos específicos   | 13  |
| V.- Hipótesis de la investigación.   | 13  |
| VI.-Breve descripción del contenido de la Tesis.   | 14  |
| <b>Capítulo 1. Marco Teórico.</b>  |     |
| 1.1 Introducción.  | 17  |
| 1.2 Planeación estratégica.  | 18  |
| 1.2.1 Instrumentos estratégicos.   | 19  |
| 1.2.1.1 Análisis FODA.   | 19  |
| 1.2.1.2 Matriz Ansoff.   | 20  |
| 1.2.1.3 Modelo de las cinco fuerzas de Porter.   | 22  |
| 1.2.2 Proceso de la planeación estratégica.  | 25  |
| 1.2.2.1 Declaración de la visión.  | 25  |
| 1.2.2.2 Declaración de la misión y establecimiento de valores.   | 25  |
| 1.2.2.3 Análisis externo de la empresa.  | 25  |
| 1.2.2.4 Análisis interno de la empresa.  | 26  |
| 1.2.2.5 Establecimiento de los objetivos generales.  | 26  |
| 1.2.2.6 Diseño, evaluación y selección de estrategias.   | 27  |
| 1.2.2.7 Diseño de planes estratégicos.   | 27  |
| 1.3 Planeación estratégica aplicada a pequeñas empresas.   | 28  |
| 1.3.1 Definición de pequeña empresa.   | 28  |
| 1.3.2 Elementos de la pequeña empresa.   | 29  |
| 1.3.3 Aplicación de la planificación estratégica en la pequeña empresa.  | 30  |
| 1.4 Plan de negocios.  | 33  |
| 1.4.1 Definición de un plan de negocios por varios autores.  | 33  |
| 1.4.2 Importancia de un plan de negocio.   | 34  |
| 1.4.3 Modelo de plan de negocios de Longenecker, Moore y Petty.  | 36  |
| 1.4.3.1 Preparación de un plan de negocios.  | 36  |
| 1.4.3.2 Elementos de un plan de negocios.  | 37  |
| 1.4.3.2.1 Portada.   | 37  |
| 1.4.3.2.2 Contenido.   | 38  |
| 1.4.3.2.3 Resumen ejecutivo.   | 38  |
| 1.4.3.2.4 Declaración de visión y misión.  | 38  |
| 1.4.3.2.5 Visión panorámica de la compañía.  | 39  |
| 1.5 Conclusiones.  | 40  |
| <b>Capítulo 2. Plan estratégico para conocer el nivel de rentabilidad del Instituto “Endanza” de Chetumal.</b> |     |
| 2.1 Descripción del proyecto.  | 43  |
| 2.2 Descripción del producto o servicio.   | 45  |
| 2.3 Misión.  | 47  |
| 2.4 Visión.  | 48  |

|                                    |   |     |
|------------------------------------|---|-----|
| 2.5                                | Objetivos del proyecto.                               | 48  |
| 2.5.1                              | Objetivo general.                                     | 48  |
| 2.5.2                              | Objetivos a corto plazo.                              | 48  |
| 2.5.3                              | Objetivos a mediano plazo.                            | 49  |
| 2.5.4                              | Objetivos a largo plazo.                              | 49  |
| 2.6                                | Análisis de los cinco entornos                        | 50  |
| 2.7                                | Análisis del sector                                   | 54  |
| 2.8                                | Análisis de las cinco fuerzas de Porter.              | 63  |
| 2.9                                | Análisis FODA   | 67  |
| 2.10                               | Matriz Ansoff   | 77  |
| 2.11                               | Análisis de la demanda.                               | 78  |
| 2.11.1                             | Fuentes primarias.                                    | 79  |
| 2.11.2                             | Fuentes secundarias.                                  | 79  |
| 2.12                               | Interpretación de los resultados de la danza clásica. | 80  |
| 2.13                               | Interpretación de los resultados de Salsa             | 97  |
| 2.14                               | Análisis de la competencia.                           | 106 |
| 2.14.1                             | Competidores directos.                                | 106 |
| 2.14.2                             | Competidores indirectos.                              | 113 |
| 2.15                               | Fijación del precio.                                  | 114 |
| 2.16                               | Tipo de mercado y competencia.                        | 116 |
| 2.17                               | Objetivos de la empresa.                              | 118 |
| 2.18                               | Partes interesadas.                                   | 118 |
| 2.19                               | Elasticidad.  | 119 |
| 2.20                               | Ciclo de vida.  | 120 |
| 2.21                               | Costos y curva de aprendizaje.                        | 121 |
| 2.22                               | Comercialización.                                     | 123 |
| 2.23                               | Puntos de venta.                                      | 123 |
| 2.24                               | Estrategias de Marketing.                             | 123 |
| 2.24.1                             | Metas del plan de marketing.                          | 124 |
| 2.24.2                             | Objetivos del plan de marketing.                      | 124 |
| 2.24.3                             | Marketing mix (4 P's).                                | 126 |
| 2.25                               | Estrategias de promoción y publicidad.                | 130 |
| 2.26                               | Plan de medios.                                       | 131 |
| 2.27                               | Conclusiones.   | 132 |
| <b>Capítulo 3. Estudio Técnico</b> |   |     |
| 3.1                                | Localización del proyecto.                            | 135 |
| 3.1.1                              | Macrolocalización                                     | 135 |
| 3.1.2                              | Microlocalización.                                    | 136 |
| 3.2                                | Ingeniería del proyecto                               | 138 |
| 3.2.1                              | Distribución de la planta.                            | 138 |
| 3.2.2                              | Equipo a utilizar.                                    | 139 |
| 3.2.3                              | Esquema interno de la planta.                         | 139 |
| 3.2.3.1                            | Esquema interno: planta baja.                         | 140 |
| 3.2.3.1                            | Esquema interno: planta alta.                         | 140 |
| 3.2.4                              | Proceso productivo.                                   | 141 |
| 3.3                                | Mano de obra directa e indirecta.                     | 143 |
| 3.4                                | Estructura organizacional.                            | 145 |

|  |     |
|--|-----|
| 3.4.1 Líneas de mando.                           | 145 |
| 3.5 Perfil de puestos.                           | 146 |
| 3.6 Salarios.                                    | 154 |
| 3.7 Proceso de contratación.                     | 155 |
| 3.8 Marco legal.                                 | 156 |
| 3.9 Conclusiones.                                | 158 |
| <b>Capítulo 4. Estudio económico financiero.</b> |     |
| 4.1 Introducción.                                | 161 |
| 4.2 Inversión fija o en capital fijo.            | 162 |
| 4.3 Inversión diferida o gastos pre-operativos.  | 162 |
| 4.4 Efectivo en caja.                            | 163 |
| 4.5 Crédito de proveedores.                      | 163 |
| 4.6 Fuente de financiamiento.                    | 163 |
| 4.7 Condiciones del financiamiento.              | 164 |
| 4.8 Estructura de capital.                       | 165 |
| 4.9 Capacidad de pago.                           | 165 |
| 4.10 Posibilidades del proyecto.                 | 165 |
| 4.11 Volumen de Ventas.                          | 166 |
| 4.12 Precio de Venta.                            | 166 |
| 4.13 Ingresos Estimados.                         | 167 |
| 4.14 Punto de Equilibrio.                        | 167 |
| 4.15 Ingresos Propios de la Actividad.           | 169 |
| 4.16 Presupuesto de Costos de Producción.        | 169 |
| 4.17 Gastos financieros.                         | 169 |
| 4.18 Estados financieros proyectados.            | 170 |
| 4.19 Índice de rentabilidad. (TIR-VAN)           | 170 |
| 4.20 Conclusiones.                               | 171 |
| <b>Capítulo 5. Conclusiones.</b>                 |     |
| 5.1 Conclusiones generales del proyecto.         | 174 |
| <b>Glosario de términos.</b>                     | 178 |
| <b>Bibliografía.</b>                             | 181 |
| <b>Anexos.</b>                                   | 183 |

## ÍNDICE DE GRÁFICAS Y TABLAS.

| <b>CONTENIDO</b>  | <b>PAG.</b> |
|---|-------------|
| <b>GRÁFICA 1.</b> Matriz FODA.  | 20          |
| <b>GRÁFICA 2.</b> Matriz Ansoff.  | 21          |
| <b>GRÁFICA 3.</b> Modelo Porter.  | 23          |
| <b>GRÁFICA 4.</b> Variación porcentual del INPC del año 2000 al 2009.   | 51          |
| <b>GRÁFICA 5.</b> Variación porcentual anual del INPC del año 2006 al 2009.   | 51          |
| <b>GRÁFICA 6.</b> Población total nacional al 2008.   | 53          |
| <b>GRÁFICA 7.</b> Descripción de la población total nacional al 2008.   | 53          |
| <b>GRÁFICA 8.</b> Porcentaje de asistencia poblacional a espectáculos de danza a nivel nacional. (Año 2005 a 2007).             | 56          |
| <b>GRÁFICA 9.</b> Porcentaje de asistencia poblacional a espectáculos de danza en el Estado de Quintana Roo. (Año 2005 a 2007). | 57          |
| <b>GRÁFICA 10.</b> Frecuencia con que las personas, a nivel nacional, practican alguna actividad artística.                     | 61          |
| <b>GRÁFICA 11.</b> Matriz Ansoff del proyecto.  | 77          |
| <b>ENCUESTAS.</b>   |             |
| <b>GRAFICA 12- GRAFICA 42.</b> Preguntas de cuestionarios.  | 81          |
| <b>GRÁFICA 43.</b> Ciclo de vida del proyecto.  | 120         |
| <b>GRÁFICA 44.</b> Curva de aprendizaje   | 122         |
| <b>GRÁFICA 45.</b> Diagrama de flujo del proceso productivo.  | 143         |
| <b>GRÁFICA 46.</b> Organigrama de la empresa.   | 145         |
| <b>TABLA 1.</b> Cantidad de negocios, en el sector de otros servicios educativos, en Quintana Roo.                              | 55          |
| <b>TABLA 2.</b> Porcentaje de preferencia de actividades artísticas en las personas, a nivel nacional.                          | 61          |
| <b>TABLA 3.</b> Porcentaje de preferencia de actividades artísticas en las personas, de acuerdo a la región del país.           | 62          |
| <b>TABLA 4.</b> Población total en Chetumal, de acuerdo a edad y sexo.  | 79          |
| <b>TABLA 5.</b> Competidores directos e indirectos.   | 106         |
| <b>TABLA 6.</b> Matriz Metas-Objetivos.   | 125         |
| <b>TABLA 7.</b> Matriz Objetivos-Estrategias.   | 128         |
| <b>TABLA 8.</b> Plan de medios.   | 131         |
| <b>TABLA 9.</b> Cuadro de ponderación.  | 138         |
| <b>TABLA 10.</b> Descripción de la mano de obra directa e indirecta.  | 144         |
| <b>TABLA 11.</b> Definición de los puestos. (Director)  | 147         |
| <b>TABLA 12.</b> Definición de los puestos. (Maestro(a))  | 149         |
| <b>TABLA 13.</b> Definición de los puestos. (Recepcionista)   | 151         |
| <b>TABLA 14.</b> Definición de los puestos. (Intendente)  | 153         |
| <b>TABLA 15.</b> Tabla de salarios.   | 154         |
| <b>ESTUDIO FINANCIERO.</b>  |             |
| <b>TABLA 16:</b> Depreciaciones   | 162         |
| <b>TABLA 17:</b> Balance General Proyectados.   | 163         |

|  |     |
|--|-----|
| <b>TABLA 18:</b> Amortización de crédito.          | 164 |
| <b>TABLA 19:</b> Servicios ofrecidos a la semana.  | 165 |
| <b>TABLA 20:</b> Ventas.                           | 166 |
| <b>TABLA 21:</b> Flujos de efectivo.               | 167 |
| <b>TABLA 22:</b> Cálculo del Punto de Equilibrio.  | 168 |
| <b>TABLA 23:</b> Costos de producción.             | 169 |
| <b>TABLA 24:</b> Estado de resultados proyectados. | 170 |
| <b>TABLA 10:</b> Costo de capital.                 | 171 |
| <b>TABLA 11:</b> TIR-VAN.                          | 171 |

## **INTRODUCCIÓN**

## **I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El problema primordial de esta investigación radica en evaluar la oportunidad de éxito de penetrar en el mercado de servicios educativos del sector cultural de la Ciudad de Chetumal, Quintana Roo, con la apertura de una academia de danza, analizando los gustos y las preferencias del mercado para determinar si este negocio resultará rentable o no.

Para emprender un negocio exitoso no basta con buenas intenciones, hay que tener una guía profesional, o sea, un buen plan de negocios. Uno de los errores más frecuentes de las PYMES es que no tienen por escrito cuáles son sus objetivos, en qué consiste la empresa, por lo que no vislumbran resultados alcanzables.

Es importante elaborar un plan de negocios, ya que esto evita el desperdicio de recursos en pago de rentas, salarios y materias primas que se adquieren. Un plan de negocios ofrece además indicadores de desempeño para corregir el rumbo o, en el peor de los casos, cancelar el proyecto a tiempo para no perder más dinero. De ahí la necesidad para las micro y pequeñas empresas de contar con plan básico y un proyecto de inversión.

La mayoría de las escuelas de danza que se encuentran en funcionamiento en la ciudad de Chetumal, no cuentan con un plan de negocios que las ayude a conocer y desarrollar las estrategias necesarias para el buen funcionamiento de la misma, ya que por lo general, la apertura de estas escuelas surge después de que los propietarios han dejado de bailar en alguna otra escuela dentro de esta ciudad y se deciden por poner su propio negocio.

Es por ello que algunas escuelas han fracasado en el intento de querer entrar en este mercado sin analizar las condiciones en las que se encuentra dicho mercado.

Por lo tanto se considera necesario hacer un estudio que demuestre la factibilidad o no de una academia de danza en la Ciudad.

## **II. DELIMITACIÓN DEL TIEMPO Y ESPACIO.**

El presente proyecto se llevará a cabo en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo, durante el periodo comprendido entre enero de 2010 y julio de 2010.

## **III. OBJETIVO GENERAL.**

Elaborar un plan de negocio para la creación de una Academia de danza en la Ciudad de Chetumal, Quintana Roo, denominada Instituto “Endanza” de Chetumal.

## **IV. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Analizar el mercado en el que se desarrollará el negocio y realizar una estrategia de marketing.
- Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que rodean al proyecto.
- Definir la estrategia económica financiera para poder determinar la factibilidad de la inversión.
- Analizar los riesgos y la situación actual del sector de escuelas de danza
- Definir la estructura de la organización, la distribución de los espacios y el personal que formará parte del proyecto.

## **V. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

*Existe la oportunidad de mercado para la apertura de una academia de danza en la Ciudad de Chetumal, Quintana Roo.*

## **VI. BREVE DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO DE LA TESIS.**

En el capítulo 1, se presenta un análisis descriptivo de la teoría desarrollada por Porter, McKensy, Ansoff y Logenecker para la aplicación de la planeación estratégica a micro y pequeñas empresas. En esta teoría se plantea una serie de instrumentos estratégicos que son un conjunto de herramientas analíticas que forman parte de la planeación y tienen por objetivo determinar qué aspectos de empresa resultan competitivos, es decir, son insensibles a los cambios en el entorno económico-social. Dentro de estos instrumentos se considera: el Análisis FODA, la Matriz de Ansoff, la Matriz Crecimiento- Participación (BCG), Matriz Mc.Kinsey y finalmente el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

En el capítulo 2 se lleva a la realidad los estudios planteados teóricamente en el capítulo anterior, por lo que se hace una investigación de mercado para conocer los factores externos e internos que rodean al proyecto, analizar la demanda de mercado que existe y la competencia con la que se va a enfrentar. Se plantean también los componentes básicos del proyecto como la misión, visión y objetivos a largo, corto y mediano plazo. Se hace una descripción de la forma en que se va a promocionar el servicio, tomando en cuenta los tiempos de promoción, entre otros factores.

En el capítulo 3, se presenta el estudio técnico del proyecto, en el cual se hace un análisis a fondo de las posibilidades técnicas necesarias para poder llevar a cabo el proyecto, tomando en cuenta parte de la información que ya se analizó en capítulos anteriores.

Se describen la localización del proyecto, la distribución de la planta considerando el equipo y personal a utilizar en el servicio. Se hace también la descripción del proceso productivo de las clases de danza especificando la mano de obra directa e indirecta que interviene en el proceso. Toda esta mano de obra se jerarquiza por medio del organigrama, estableciendo las líneas de mando, así como las

características de los puestos, los salarios y el proceso de contratación de personal. Hasta llegar a definir la figura legal del proyecto.

Finalizando con el capítulo cuarto, en donde se hace el estudio financiero, se concluye la viabilidad financiera del mismo. Sistematizando la información monetaria de los estudios precedentes, así como el financiamiento que condicionan al mismo para llevar a efecto su evaluación.

Después de haber hecho toda la investigación en capítulos anteriores, es en este apartado que se ve reflejada, en cifras monetarias, la rentabilidad de la empresa, haciendo uso de herramientas como el TIR y el VAN para comprobar, que si el proyecto se lleva a cabo, las utilidades serán favorables y se resumirán en ganancias para el personal que ahí labore, y por lo tanto se podrán seguir alcanzando los objetivos planeados para este proyecto.

## **CAPITULO 1. MARCO TEORICO**

## 1.1 INTRODUCCION

Para lograr su inserción a los procesos globales de la economía mundial, el sector de la pequeña y mediana empresa debe revisar a profundidad sus métodos de trabajo, su lógica de producción de organización empresarial y otros aspectos relevantes, que le permita contar con la información básica y necesaria para generar un proceso de reingeniería total de su actuación como sector dentro del conjunto de la economía nacional.

De esa cuenta el planteamiento del proceso de planeación estratégica, como una de las tareas fundamentales de las pequeñas y medianas empresas se convierte en un tema urgente y prioritario para poder crear las condiciones necesarias que apunten a la consolidación del sector en la era de la mundialización de la economía.

Dentro de toda organización, la planeación es una actividad que forma parte indispensable. El plan de negocio proporciona la información necesaria para la toma de decisiones y los caminos a seguir para alcanzar los objetivos propuestos, así como la base para determinar los posibles riesgos y minimizarlos. Sin embargo, es indispensable saber claramente qué es un plan de negocio para entender mejor el concepto.

En este capítulo se presenta un análisis descriptivo de varias definiciones de que es un plan de negocios, así como algunos modelos de plan de negocios, se pretende contribuir a revisar los aspectos teóricos fundamentales que orientan el marco de planeación estratégica y con ello generar un instrumento para la consulta y la ejecución de procesos de planeación estratégica desde la perspectiva empresarial individual.

El tema adquiere importancia, puesto que se convierte en la herramienta principal que puede proveer los elementos, la información necesaria para llevar a cabo la reorientación del sector de la pequeña y mediana empresa

## **1.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La planeación o planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación externa e interna de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos.<sup>1</sup>

Debido a que la planeación estratégica toma en cuenta a la empresa en su totalidad, ésta debe ser realizada por la cúpula de la empresa y ser proyectada a largo plazo, teóricamente para un periodo de 5 a 10 años, aunque en la práctica, hoy en día se suele realizar para un periodo de 3 a un máximo de 5 años, esto debido a los cambios constantes que se dan en el mercado.

Sobre la base de la planeación estratégica es que se elaboran los demás planes de la empresa, tanto los planes tácticos como los operativos, por lo que un plan estratégico no se puede considerar como la suma de éstos.

Como todo planeamiento, la planeación estratégica es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos.

---

<sup>1</sup> Cómo se hace un plan estratégico: La teoría del marketing estratégico. Francisco Abascal Rojas. 4ª edición. ESIC editorial, 2004. P. 32

## **1.2.1 INSTRUMENTOS ESTRATÉGICOS.**

Los instrumentos estratégicos son un conjunto de herramientas analíticas que forman parte de la planeación y tienen por objetivo determinar qué aspectos de empresa resultan competitivos, es decir, son insensibles a los cambios en el entorno económico-social. Dentro de estos instrumentos se van a considerar: el Análisis FODA, la Matriz de Ansoff y el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.<sup>2</sup>

### **1.2.1.1 ANÁLISIS FODA.**

Formulado por Michael Porter en 1980, el análisis FODA<sup>3</sup> (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, es el enfoque clásico de la teoría de la estrategia, debido a que permite estudiar la combinación que resulta de las fortalezas y debilidades de la empresa (competencia distintiva) con las amenazas y debilidades del entorno (factores determinantes); esto con el objetivo de elaborar un diagnóstico que ubique a la organización en una de cuatro posiciones posibles:

- Una empresa débil en un ambiente positivo, de oportunidades.
- Una empresa fuerte en un ambiente positivo, de oportunidades.
- Una empresa fuerte en un ambiente negativo, de amenazas.
- Una empresa débil en una ambiente negativo, de amenazas.

---

<sup>2</sup> Dirección estratégica / Gerry Johnson, Kevan Scholes y Richard Whittington. Madrid: Prentice Hall. P 68.

<sup>3</sup> Mintzberg, H. (1991). "El Proceso Estratégico". 2º Edición. Editorial Prentice Hill. Hispanoamérica S. A. México. Pp. 89-90

### GRÁFICA 1. Matriz FODA.



Fuente: Fundamentos de Marketing por Stanton, editorial Mcgraw-hill (Año: 2007, 14ª edición)

De acuerdo con Dvoskin, aquellas empresas que son capaces de determinar correctamente sus fortalezas y debilidades están en condiciones de generar una ventaja competitiva, así como de predecir las estrategias que adoptarán sus competidores para posicionarse en el mercado. Aunque esta herramienta tiene una aceptación universal, existen investigadores que han manifestado que los resultados obtenidos a través de este análisis resultan triviales o demasiado amplios e insignificantes como para ser considerados en la elaboración de una estrategia competitiva. Por ejemplo Proctor sostiene que las evaluaciones realizadas por los gerentes sobre las fortalezas y debilidades de la empresa generalmente no son confiables, ya que están fuertemente influenciadas por aspiraciones y juicios personales.

#### 1.2.1.2 MATRIZ ANSOFF.

Diseñada por Igor Ansoff, esta matriz explica la relación entre el desarrollo del producto y el mercado. A diferencia de la matriz FODA, ésta llamada también matriz de desarrollo, indica el camino a seguir a través de la detección de posibles

estrategias de producto. Para Ansoff esta matriz relaciona los productos con los mercados, según un criterio de novedad o actualidad.<sup>4</sup>

Partiendo de una determinada situación en una empresa, y aplicando la matriz, obtenemos información sobre cuál es el mejor camino a seguir entre:

- Continuar con un producto existente en un mercado existente;
- Desarrollar un producto nuevo para un mercado existente;
- Buscar un mercado para un producto existente;
- Desarrollar un producto nuevo para un mercado nuevo.

**GRÁFICA 2. Matriz Ansoff.**

|          |          | PRODUCTOS               |                                 |
|----------|----------|-------------------------|---------------------------------|
|          |          | Actuales                | Nuevos                          |
| MERCADOS | Actuales | PENETRACIÓN DEL MERCADO | LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS |
|          | Nuevos   | DESARROLLO DEL MERCADO  | DIVERSIFICACIÓN                 |

Fuente: Fundamentos de Marketing por Stanton, editorial Mcgraw-hill (Año: 2007, 14ª edición)

La matriz Ansoff vincula el producto con el mercado, a los que caracteriza como existentes o nuevos. Cada cuadrante muestra la estrategia que debe aplicarse en los distintos momentos de la relación producto-mercado.

<sup>4</sup> Planeación estratégica: lo que todo director debe saber. George A. Steiner. México: CECSA, 2002. Pp. 94

Específicamente nos permite circunscribir concéntricamente la problemática, la cual es el producto específico que le interesa a la empresa en ese momento con el mercado específico al que ese producto va destinado.

### **1.2.1.3 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.**

Debido a lo limitado-- de los modelos existentes en ese momento, Porter en 1980 propuso el modelo de las cinco fuerzas, dando paso a la que se considera como la tercera etapa en la evolución del pensamiento estratégico.

La aportación más importante del modelo de Porter<sup>5</sup> es la determinación de la posición de las empresas en base a cinco variables, que se mueven sobre dos ejes perpendiculares:

- El primer eje se refiere a los factores vinculados al sector económico en el que la empresa desarrolla su accionar.

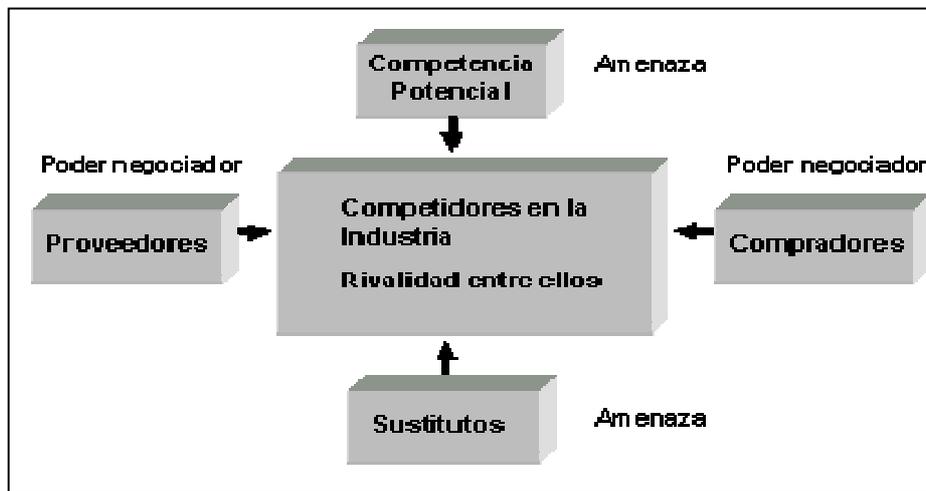
El análisis necesario compromete a la totalidad del sector, su estructura, las barreras de ingreso al negocio y los promedios de rentabilidad. El pensamiento continuo, es que siempre es posible generar un nuevo equilibrio de fuerzas en el que otros competidores tengan importancia o donde los servicios o productos considerados sustitutos reemplacen al propio, esto se esquematiza en la gráfica 3.

- En el segundo eje del esquema, Porter utiliza como variable el poder de negociación, tanto de proveedores como de compradores, frente a la empresa.

---

<sup>5</sup> Planeación estratégica: lo que todo director debe saber. George A. Steiner. México: CECSA, 2002

### GRÁFICA 3. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.



Fuente: Fundamentos de Marketing por Stanton, editorial Mcgraw-hill (Año: 2007, 14ª edición)

De acuerdo con Porter<sup>6</sup> la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores.- El atractivo del mercado o el segmento depende de qué tan fáciles de franquear son las barreras para los nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
- Rivalidad entre los competidores.- Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

<sup>6</sup> Fundamentos de Marketing por Stanton, editorial Mcgraw-hill (Año: 2007, 14ª edición)

- Poder de negociación de los proveedores.- Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación se complica aún más si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.
- Poder de negociación de los compradores: Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, porque permite que pueda haber sustituciones por igual o menor costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Para éste modelo, la defensa consiste en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación. Gracias a la protección que ésta ventaja competitiva le daba, podría obtener utilidades que luego invertiría en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

## **1.2.2 PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

Para que se pueda llevar a cabo la planeación estratégica, se requiere de una serie de procesos a realizar, como la declaración de la visión, misión, los objetivos, estrategias, etc., los cuales se verán a continuación.<sup>7</sup>

### **1.2.2.1 DECLARACIÓN DE LA VISIÓN**

La visión es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse. La visión responde a la pregunta: “¿qué queremos ser?”.

### **1.2.2.2 DECLARACIÓN DE LA MISIÓN Y ESTABLECIMIENTO DE VALORES**

La misión es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de la empresa. La misión responde a la pregunta: “¿cuál es nuestra razón de ser?”

Por otro lado, los valores son cualidades positivas que poseen en una empresa, tales como la búsqueda de la excelencia, el desarrollo de la comunidad, el desarrollo de los empleados, etc. Tanto la misión como los valores le dan identidad a la organización.

### **1.2.2.3 ANALISIS EXTERNO DE LA EMPRESA**

El análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimiento y tendencias que sucedan en el entorno de la empresa, con el fin de conocer la situación del entorno, y detectar oportunidades y amenazas.

---

<sup>7</sup> Dirección estratégica y viabilidad de empresas, José Antonio Jiménez Quintero. Madrid: Ediciones Pirámide, 2005 p. 23

Para el análisis externo se evalúan las fuerzas económicas, sociales, gubernamentales, tecnológicas; así como la competencia, los clientes y los proveedores de la empresa.

Se evalúan aspectos que ya existen, así como aspectos que podrían existir (tendencias).

#### **1.2.2.4 ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA**

El análisis interno consiste en el estudio de los diferentes aspectos o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de conocer el estado o la capacidad con que ésta cuenta, y detectar sus fortalezas y debilidades.

Para el análisis interno se evalúan los recursos que posee una empresa, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos, etc.<sup>8</sup>.

#### **1.2.2.5 ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS GENERALES**

Los objetivos generales se refieren a los objetivos que definen el rumbo de la empresa, los cuales siempre son de largo plazo.

Una vez realizado los análisis externos e internos de la empresa, se procede a establecer los objetivos que permitan lograr la misión, y que permitan capitalizar las oportunidades externas y fortalezas internas, y superar las amenazas externas y debilidades internas.

Estos objetivos se establecen teniendo en cuenta los recursos o la capacidad de la empresa, así como la situación del entorno<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Dirección estratégica y viabilidad de empresas, José Antonio Jiménez Quintero. Madrid: Ediciones Pirámide, 2005, P. 29

<sup>9</sup> Dirección estratégica y viabilidad de empresas, José Antonio Jiménez Quintero. Madrid: Ediciones Pirámide, 2005, P. 54

### **1.2.2.6 DISEÑO, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS.**

Una vez que se han establecido los objetivos generales de la empresa, se procede a diseñar, evaluar y seleccionar las estrategias que permitan alcanzar, de la mejor manera posible, dichos objetivos.

El proceso para diseñar, evaluar y seleccionar estrategias es el siguiente:

- Se evalúa información sobre el análisis externo (la situación del entorno), se evalúa información sobre el análisis interno (los recursos y la capacidad de la empresa), se evalúa el enunciado de la misión y los valores, se evalúan los objetivos, y se evalúan las estrategias que se hayan utilizado anteriormente, hayan tenido o no buenos resultados.
- Se diseña una serie manejable de estrategias factibles, teniendo en cuenta la información analizada en el punto anterior.
- Se evalúan las estrategias propuestas, se determinan las ventajas, las desventajas, los costos y los beneficios de cada una.
- Se seleccionan las estrategias a utilizar, y se clasifican por orden de su atractivo.

### **1.2.2.7 DISEÑO DE PLANES ESTRATEGICOS.**

Y, finalmente, una vez que hemos determinado las estrategias que vamos a utilizar, se procede a diseñar los planes estratégicos, que consisten en documentos en donde se especifica cómo es que se van a alcanzar los objetivos generales propuestos, es decir, cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas.

En el plan estratégico se debe señalar:

- cuáles serán los objetivos específicos que permitan alcanzar los objetivos generales.

- cuáles serán las estrategias específicas o cursos de acción que se van a realizar, que permitan alcanzar los objetivos específicos.
- qué recursos se van a utilizar, y cómo es que se van a distribuir.
- quiénes serán los encargados o responsables de la implementación o ejecución de las estrategias.
- cuándo se implementarán o ejecutarán las estrategias, y en qué tiempo se obtendrán los resultados.
- cuánto será la inversión requerida para la implementación o ejecución de las estrategias.

### **1.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A PEQUEÑAS EMPRESAS**

#### **1.3.1 DEFINICIÓN DE PEQUEÑA EMPRESA.**

La pequeña empresa es toda unidad de producción, que realiza actividades de transformación, servicios o comerciales con la participación directa del propietario y un máximo de veinticinco trabajadores, una empresa es pequeña, cuando no está produciendo y distribuyendo en grandes cantidades, no ocupa una posición dominante en su sector de actividad económica, tiene una reducida cifra de negocios y planilla de personal, también ésta pertenece a propietarios privados independientes no vinculados jurídicamente a otras grandes empresas o instituciones financieras las cuales ejercen la dirección de dicha empresa asumiendo todos los riesgos y responsabilidades de su gestión, al tener en sus manos el poder de dirección<sup>10</sup>.

La pequeña empresa se caracteriza por su poca producción y distribución de bienes y servicios, y por ende una reducida inversión operacional en personal, maquinaria y equipo, finanzas y mercadeo, que le reducen su participación en el sector económico.

---

<sup>10</sup> La planeación estratégica como un factor determinante para la competitividad de las pequeñas y medianas empresas del Municipio de Othón P. Blanco. Francisco Schultz Pérez. 2008. P. 79

Dentro de los factores cualitativos que definen el tamaño de las empresas, están:

1. Localización de la empresa
2. Situación organizacional
3. Responsabilidad del propietario
4. Visión estratégica
5. Asistencia técnica

### 1.3.2 ELEMENTOS DE LA PEQUEÑA EMPRESA

**a) Los establecimientos.** Constituyen el local, donde se realizan las actividades para generar un bien o servicio de acuerdo a la naturaleza del negocio.

**b) El nombre comercial.** Esta es la identificación del negocio o empresa con un nombre, y con el cual debe quedar inscrito en el Registro Mercantil.

**c) El mobiliario y la maquinaria.** Constituyen los escritorios, mesas, sillas, estantes, etc., y maquinaria utilizada en el trabajo de acuerdo al que se vaya a desempeñar.

**d) Las mercaderías, los créditos y los demás bienes.** Comprenden los inventarios de mercadería y cuentas por cobrar que tiene la empresa.

**e) La clientela y la fama mercantil.** Constituyen todos los clientes y el concepto que puedan tener estos de la empresa o el negocio.

**f) Los contratos de arrendamientos.** Constituyen los acuerdos legales, entre el propietario de un inmueble y el arrendante por concepto de cualquier local. Estos pueden ser un año o más, y es recomendable se hagan ante un abogado.

**f) Los contratos de trabajo.** Constituyen los acuerdos de obligaciones entre los obreros y los patronos, por un tiempo específico.

**h) Marco administrativo de la pequeña empresa.** La pequeña empresa utiliza una estructura organizacional centralizada, de baja complejidad y formalidad, donde la mayor cantidad de trabajadores se concentra en el nivel operativo y quienes reciben la autoridad del gerente, quien es el que toma decisiones<sup>11</sup>.

### **1.3.3 APLICACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PEQUEÑA EMPRESA.**

Algunos dueños o directores de pequeñas y medianas empresas piensan que la planeación estratégica es un ejercicio académico, sólo para grandes empresas ó simplemente no la conocen. Si tantas empresas están satisfechas con los resultados de esta herramienta, entonces es válido preguntarse ¿Podemos obtener los objetivos deseados, en una pequeña empresa, si utilizamos la planificación estratégica como lo hacen las grandes empresas?

Muchas empresas sobreviven sin la planeación estratégica. En una encuesta realizada, el 11% de las grandes empresas y el 26% de las pequeñas no la usan. El beneficio de utilizarla depende de cada empresa, pero algunos pueden ser: el sentido de urgencia en los puntos clave del negocio, mayor control de los resultados de la empresa, alineamiento de la organización, credibilidad en la capacidad de la dirección, priorización de esfuerzos, medición de resultados, congruencia en el comportamiento de la empresa y seguridad.

La estrategia de una empresa determina el comportamiento de la gente en ella misma, la estrategia no es la declaración de una visión, sino el conjunto claro de las acciones en las que cada persona puede trabajar. Cuando no hay estrategia el comportamiento de la gente en una empresa es caótico e incongruente, resultando en un pobre desempeño y mucha energía gastada<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> La planeación estratégica como un factor determinante para la competitividad de las pequeñas y medianas empresas del Municipio de Othón P. Blanco. Francisco Schultz Pérez. 2008, P. 82

<sup>12</sup> Dirección estratégica / Gerry Johnson, Kevan Scholes y Richard Whittington. Madrid: Prentice Hall. PP. 123-125

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. Así mismo las primeras formas de negocios y, otros tipos de organizaciones de producción de servicios y productos, empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente. En los años intermedios, la percepción del problema estratégico, ha ido experimentando cambios rápidos y dramáticos, debido a una comprensión mejorada de la naturaleza real del desajuste con el medio ambiente y de los procesos incorporados para obtener una solución.

En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo.

Antes de llevar a cabo un programa estratégico de planeación es importante que las personas involucradas en él tengan un amplio conocimiento de lo que tiene en mente el alto directivo y cómo operará el sistema. Esta guía debe estar incorporada en un plan para planear, el cual puede ser oral, aunque usualmente es escrito, para su distribución general. La información acumulada en estas áreas algunas veces es llamada "análisis de situación", pero también se usan otros términos para denominar esta parte de la planeación; por ejemplo: evaluación corporativa, análisis de posición, evaluación de la posición actual, y premisas de planeación.

Ninguna organización, no importando cuán grande o lucrativa sea, puede examinar en forma minuciosa todos los elementos que posiblemente están incluidos en el análisis de la situación. Es por esto que cada organización debe identificar aquellos elementos pasados, presentes y futuros, que son de gran

importancia para su crecimiento, prosperidad y bienestar, y debe concentrar su pensamiento y sus esfuerzos para entenderlos. Otros elementos se pueden considerar en esta parte del proceso de la planeación aunque pueden ser estimados sin ser investigados o sacados de documentos publicados al respecto<sup>13</sup>.

Para las compañías más grandes es importante en la planeación estratégica, saber cuáles son los intereses de sus principales elementos, y cómo se espera que cambien. Para una compañía muy pequeña el enfoque puede ser, por completo, el interés de los accionistas, pero para una empresa grande otros intereses deben ser reconocidos.

Una vez que los directivos hayan decidido sobre lo que quieren obtener de su sistema de planeación, es muy importante que los detalles se analicen con mucho cuidado. Este es el plan para planear o la guía para la planeación, lo cual muchas veces también se denomina "manual para la planeación". En una pequeña empresa el plan para planear puede ser transmitido verbalmente a los ejecutivos, pero en compañías grandes se recomienda hacerlo por escrito.

La pequeña empresa al aplicar planeación estratégica obtiene los mejores resultados, y está en condición de competir con las demás incluso esta puede superarlas en el trayecto debido a que esta sabe cómo actuar y responder a las amenazas que se le presentan y al mismo tiempo reduce las debilidades que podría tener tal como se representa en el caso de empresa de metal mecánica, ya que esta tiene definido sus objetivos y con sus planes está preparada para cualquier situación.

---

<sup>13</sup> Dirección estratégica / Gerry Johnson, Kevan Scholes y Richard Whittington. Madrid: Prentice Hall. PP. 178 - 179

## **1.4 PLAN DE NEGOCIOS.**

### **1.4.1 DEFINICIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS POR VARIOS AUTORES.**

Un plan de negocio es un documento escrito que establece la idea básica que subyace en un negocio y diversas consideraciones relacionadas en su inicio. Un plan de negocio puede visualizarse como un plan de juego de un empresario; cristaliza los sueños y esperanzas que motivaron al empresario a tratar de comenzar el negocio.<sup>14</sup>

Engloba el plan de negocios en lo que él llama “Planes de Acción” refiriéndose a ellos como una orientación que dirige alguna área funcional de la empresa y del cual se derivan las decisiones, acciones, y procedimientos de la dirección superior. En pocas palabras los planes de acción abarcan el propósito y la directriz. Vistos en forma integral, forman la base para las decisiones de toda la empresa. De esta manera las funciones administrativas de dirección y control se logran por medio de los planes de acción.

La finalidad de los planes, es hacer posible el cumplimiento de los objetivos. Estos son la expresión concreta del objeto que persigue una empresa, es decir, lo que se propone hacer y lo que se piensa obtener con esta acción.

Un plan de negocio es un documento amplio que ayuda al empresario a analizar el mercado y planear la estrategia del negocio. Si es preparado por una empresa existente sirve para asegurarse de que el crecimiento futuro se maneje adecuadamente; si es para un negocio nuevo, ayuda a evitar errores muy costosos.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Dirección estratégica / Gerry Johnson, Kevan Scholes y Richard Whittington. Madrid: Prentice Hall.

<sup>15</sup> Ibid.

El plan de negocio es un documento escrito que define con claridad los objetivos de un negocio y describe los métodos que se van a emplear para alcanzar los objetivos. Sirve como el mapa con el que se guía su compañía.

El plan de negocio es un documento donde el empresario detalla un conjunto de informaciones que describen las perspectivas y coherencia de su proyecto. En este documento ha de incluirse la información relativa a las distintas áreas del negocio como son la comercial, de producción, de organización y recursos humanos y la económica y financiera, contemplando las líneas estratégicas a seguir<sup>16</sup>.

Un plan de negocio es un instrumento clave y fundamental para el éxito de los empresarios. Es una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente a alcanzar metas determinadas.

#### **1.4.2 IMPORTANCIA DE UN PLAN DE NEGOCIO.**

Hormozi, Sutton, McMinn y Lucio definen que el propósito de un plan de negocio es definir el negocio, explicarlo lo más detalladamente posible y describir cómo funcionará la empresa en el mercado. Operar la compañía primero en papel permite identificar las áreas potencialmente problemáticas y las dificultades que se puedan presentar, sin mayores consecuencias, en el mundo real<sup>17</sup>.

Según De Noble el plan de negocio tiene diferentes propósitos. El más común es conseguir financiamiento, ya sea a través de un sistema financiero (como bancos o uniones de crédito) o de sus propios socios. Generalmente, el inversionista requiere un plan de negocio completo que le ayude a analizar las oportunidades del mercado antes de aprobar el proyecto.

---

<sup>16</sup> Dirección estratégica / Gerry Johnson, Kevan Scholes y Richard Whittington. Madrid: Prentice Hall.

<sup>17</sup> *Ibid.*

Otro objetivo importante es fungir como una herramienta para guiar las operaciones que ayuda a enfocarse en la estrategia establecida. Por lo anterior, el plan de negocio debe utilizarse como una herramienta permanente de trabajo, revisarse frecuentemente y modificarse según el conocimiento empírico que se adquiera a lo largo de su implementación.<sup>18</sup>

Un plan de negocio es una herramienta con tres propósitos básicos: comunicación, gerencia, y planeación.

- Como herramienta de comunicación: Se utiliza para atraer el capital de inversión, préstamos seguros o a socios estratégicos. El desarrollo de un plan de negocio demuestra su potencial redituable, requiere una proyección realista en cada fase del negocio y permite prever los problemas y sus posibles soluciones.

- Como herramienta de gerencia: Ayuda a supervisar y a evaluar el progreso del negocio. El plan de negocio es un documento que se modifica constantemente mientras, a través de la experiencia, se adquiere conocimiento. Cuando el plan de negocio se usa para establecer tiempos límite, se puede evaluar el progreso y comparar las proyecciones con los acontecimientos reales.

- Como herramienta de planeación: Conduce al empresario a lo largo de las distintas fases del negocio. Un plan bien pensado ayuda a identificar barreras y obstáculos con anticipación para, en la medida de lo posible, poder evitarlos y buscar alternativas. Muchos dueños comparten sus planes de negocio con sus empleados para fomentar una comprensión más amplia de hacia dónde se dirige la compañía.

Así, se genera una fidelidad mayor por parte de los empleados, que saben cuál es su meta como equipo.

---

<sup>18</sup> El plan de negocios del emprendedor. Alfonso Sánchez lozano, Humberto Cantú Delgado. MCGRAW-HILL , 1993, pp.279-282

### **1.4.3 MODELO DE PLAN DE NEGOCIOS DE LONGENECKER, MOORE Y PETTY.**

La mayoría de los empresarios están orientados a resultados, y por una buena razón. Una actitud positiva es esencial cuando se comienza un nuevo negocio. Sin ella, los empresarios corren el riesgo de quedarse paralizados por la inacción o, lo que es peor, por excesivo análisis.

Un plan de negocio tiene 2 puntos principales:

- Presentar una declaración claramente articulada de metas y estrategias para uso interno.
- Servir como un documento de venta que debe compartirse con la gente de fuera.

#### **1.4.3.1 PREPARACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS**

Dos temas son de preocupación principal cuando se prepara un plan de negocios:

- El formato básico y la formalidad de la presentación escrita.
- El contenido del plan.

La calidad de un plan de negocios depende finalmente de la calidad de la idea de negocios que subyace en él. Una nueva idea pobremente concebida no puede ser rescatada por una buena redacción. Sin embargo, una buena idea puede ser destruida si se utiliza una redacción que no pueda comunicar bien su mensaje.<sup>19</sup>

Cuatro factores interdependientes deben considerarse cuando se decide el contenido de un plan de negocios para una compañía que se inicia.

---

<sup>19</sup> El plan de negocios del emprendedor. Alfonso Sánchez lozano, Humberto Cantú Delgado. MCGRAW-HILL, 1993. P. 200

- La gente. Una descripción de los hombres y mujeres que comienzan y manejan el negocio, así como cualquier parte externa, como abogados, contadores y proveedores, que proporcione servicios clave o recursos importantes.
- La oportunidad. Un perfil del negocio mismo: lo que venderá y a quién, cuanto y que tan rápidamente puede crecer, cuál es su perspectiva financiera y que puede atravesarse en el camino de su éxito.
- El contexto. El gran cuadro: el ambiente regulatorio, las tasas de interés, las tendencias demográficas, la inflación y otros factores que cambian inevitablemente, pero que el empresario no puede controlar.
- Riesgo y recompensa. Una evaluación de todo lo que puede salir mal o puede salir bien, con un análisis de la forma en que el equipo empresarial puede responder a los diversos problemas.

#### **1.4.3.2 ELEMENTOS DE UN PLAN DE NEGOCIOS**

Aunque el plan de negocios para cada nueva aventura es exclusivo y no hay un solo formato o fórmula que pueda garantizar el éxito, hay directrices que puede seguir un empresario potencial en la preparación de su plan. La mayoría de los planes de negocios muestra similitudes considerables en su contenido básico.

##### **1.4.3.2.1 PORTADA**

La portada es la primera página del plan de negocios y debe contener la siguiente información:

- Nombre de la compañía, dirección, número telefónico, número de fax y dirección electrónica.
- Logotipo de la compañía, si lo hay.

- Nombres, puestos, direcciones y números de teléfono de los propietarios y ejecutivos.
- Fecha en que se emitió el plan de negocios.
- Número de la copia (para llevar el control de cuántos ejemplares están en circulación).
- Nombre de la persona que lo preparó, si es que es diferente de los propietarios y los ejecutivos clave.

#### **1.4.3.2.2 CONTENIDO**

El contenido ofrece un listado secuencial de las secciones del plan, con números de página. En otras palabras el contenido no es más que un índice de las partes que contiene todo el documento del plan de negocios.

#### **1.4.3.2.3 RESUMEN EJECUTIVO**

El resumen ejecutivo es determinante para captar la atención del inversionista de un minuto. Debe transmitir un cuadro claro y conciso de la aventura propuesta y, al mismo tiempo, crear un sentido de entusiasmo respecto de sus posibilidades. Esto significa que debe ser escrito -y si es necesario reescrito para que sea claro y cree interés. Aun cuando el resumen ejecutivo viene al principio del plan de negocios, ofrece un panorama general de todo el plan y debe escribirse hasta el final del proceso.

#### **1.4.3.2.4 DECLARACIÓN DE VISIÓN Y MISIÓN**

La declaración de misión de la empresa describe de manera concisa, por escrito, la estrategia que se pretende seguir y la filosofía de negocios para convertir en realidad la visión de un empresario. En pocas líneas, debe transmitir la forma en que los esfuerzos combinados de todas las áreas del negocio la harán dirigirse hacia su meta. Además, debe distinguir a la empresa de todas las demás. Las

declaraciones de misión pueden variar, y de hecho lo hacen, en longitud, contenido, formato y especificidad. Sin embargo, es esencial que una declaración de misión sea simple, creíble y loggable.

#### **1.4.3.2.5 VISIÓN PANORÁMICA DE LA COMPAÑÍA.**

El cuerpo principal del plan de negocios comienza con una breve descripción de la empresa. Si una empresa ya existe, se incluye su historia. Esta sección informa al lector del tipo de negocio que se propone, los objetivos de la empresa, dónde se ubica, y si servirá a un mercado local o internacional. En muchos casos, los aspectos legales, en particular aquellos relativos a la forma de organización de la empresa, se explican en esta sección del plan<sup>20</sup>. Al preparar esta sección, el empresario debe responder estas preguntas:

- ¿Cuál es la naturaleza y actividad básica del negocio?
- ¿Cuándo y dónde comenzó este negocio?
- ¿Qué se ha logrado hasta la fecha?
- ¿Qué cambios se han logrado en la estructura o propiedad?
- ¿En qué etapa de desarrollo se encuentra la empresa?
- ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?
- ¿Cuál es su producto o servicio principal?
- ¿A Qué clientes sirve?
- ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa?
- ¿Cuál es el estado económico actual y proyectado de la industria?
- ¿Cuál es la forma de organización de la empresa?
- ¿Pretende la empresa convertirse en una compañía cuyas acciones se negocien en el mercado de valores o es candidato para que otros la adquieran?

---

<sup>20</sup> El plan de negocios del emprendedor. Alfonso Sánchez lozano, Humberto Cantú Delgado. MCGRAW-HILL, 1993, P. 215

## **1.5 CONCLUSIONES.**

Toda organización debe perseguir la adecuación a los cambios, bien sea estructurales, tecnológicos, gerenciales, administrativos u otras; la idea es proyectarse con controles efectivos y predicciones que alcancen exactitud, disminuyendo la probabilidad de error y por consiguiente competitividad ante un mercado que cada día se torna más exigente.

Toda empresa para realizar su proceso de planeación estratégica debe de definir su visión y misión, estableciendo sus objetivos, posteriormente analiza los recursos con los que cuenta, examina el ambiente donde se encuentra para realizar sus predicciones, para analizar las oportunidades y riesgos que pueda tener la empresa luego los identifica y evalúa las alternativas, para seleccionar una estrategia que le dé una solución a la amenaza, riesgo o problema que pueda tener la empresa.

La pequeña empresa al igual que las grandes empresas tienen una clasificación con sus respectivos elementos, esta también posee un marco administrativo, un marco legal, en los cuales se enmarcan las funciones administrativas de la pequeña empresa así mismo los deberes y derechos que tiene con el estado, en si la pequeña empresa tiene las mismas funciones que las otras, sólo que a su nivel en el que se encuentra.

La planeación estratégica se justifica en aquellas empresas que quieren crecer, y competir con base en parámetros definidos y que de alguna manera tienen los recursos para hacerlo, pero lo más importante es que tienen la visión.

Pero una vez que se elabora la planeación estratégica se tiene que elaborar un "Plan de negocios" para adelantar el proceso sistemático de investigación sobre los diferentes factores que afectan la existencia y posibilidades de éxito del negocio, diseñarlo en todos sus aspectos de Mercado, Producción, Organización, Financiación y Apoyo, y una vez evaluado y definido su establecimiento, colocar

ordenadamente el material en un documento que permita a los terceros, financiadores institucionales, compradores y socios potenciales, entender qué es exactamente en lo que consiste el negocio, qué se pretende con él y cuáles son sus perspectivas y expectativas económicas.

**CAPÍTULO 2. PLAN ESTRATÉGICO PARA CONOCER EL  
NIVEL DE RENTABILIDAD DEL INSTITUTO “ENDANZA”  
DE CHETUMAL.**

## 2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.

El proyecto consiste en desarrollar el servicio de enseñanza de la danza clásica (conocido popularmente como ballet) y el servicio de la danza con ritmo latino, es decir, la salsa, en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo. Esto con el fin de acercar a la población con dichas expresiones, brindando una mejor opción en el aprendizaje de estas dos disciplinas.

La danza está considerada como una de las principales y más básicas manifestaciones del espíritu artístico y cultural de los pueblos, es la primera manifestación expresiva del hombre, un medio de exteriorizar sentimientos y comunicarlos a los demás, forma asimismo, porción considerable de la cultura de los pueblos primitivos. El caso de México no es la excepción y, desde antes de la llegada de los españoles, una gran variedad de danzas formaba parte de los ritos de los pueblos que habitaban el territorio de lo que es actualmente "La República Mexicana"<sup>21</sup>.

### *Ballet.*

La danza clásica o ballet tiene su origen en los bailes cortesanos de salón, en Europa. El Ballet es la forma académica de la danza llevada a un nivel superior de técnica y expresividad que llegó a exigir la presencia de maestros para poder realizarla. Lo cual, propició el cambio de espacios para su ejecución, lo que dio lugar a un nuevo espectáculo escénico, y con ello al establecimiento de escuelas y academias, a las que debía acudir cualquiera que aspirara a ser bailarín, para aprender sus reglas, asimilar sus actitudes, familiarizarse con su repertorio.<sup>22</sup>

El estudio del Ballet en los niños es una disciplina artística que ayuda al desarrollo intelectual, espiritual y físico. Posibilita la coordinación y destreza en los movimientos y la corrección de los problemas físicos congénitos o posturales.

---

<sup>21</sup> Trajes y Danzas de México. Altamirano, Ematus, Esquivel y Sodi de Pallares. Joaquín Porrúa S.A. de C.V. México 1990.

<sup>22</sup> Técnica de la Danza Clásica. Consejo Nacional para la Cultura y las Artes. p. 17

También colabora con la formación del carácter ya que el niño aprende a orientar su esfuerzo hacia el logro de resultados, para lo que necesita actuar con constancia y disciplina.

### *Salsa.*

La Salsa es un género de una cultura de países latinos, principalmente del ámbito del Caribe; es un fenómeno cultural, étnico, armónico, y ante todo, mixto y popular, pues la salsa nace en la barriada, en la pobreza<sup>23</sup>.

La salsa es un ritmo tremendamenteailable debido a la fusión de la mezcla de influencias latina y afrocubana. Se baila en pareja o en grupo, y niños, jóvenes y adultos pueden bailarla, debido a que es una danza popular y por tanto no es estructurada ni de rutinas preformadas, permitiendo la improvisación. Pero la el baile salsa ha evolucionado, de tal forma que se han creado estilos de bailarla y es donde se vuelve más increíble, por la combinaciones de pasos, acrobacias, giros, coreografías, etc.

Algunos de los estilos de la salsa, que han surgido son:

- Estilo NY
- Estilo puertorriqueño
- Estilo cubano o Rueda de casino
- Estilo colombiano o caleño

Y cada una cuenta con características muy peculiares que se distinguen de entre sí, y hacen una conjugación perfecta entre el ritmo y el movimiento, dando como resultado una danza contagiosa, alegre y sobre todo artística.

Actualmente la ciudad de Chetumal cuenta con 10 academias de danza, en las que se brinda el servicio de ballet y únicamente en dos se imparten clases de salsa; pero dichas instituciones no cuentan con un alto nivel académico que permita el buen desarrollo de su alumnado.

---

<sup>23</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Salsa\\_\(baile\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Salsa_(baile))

En lo que respecta al ballet, la única institución que tiene el mayor número de niveles de enseñanza, es la escuela estatal de danza y las demás sólo cuentan con el nivel elemental (hasta 5° año) o menos.

En relación con las clases de salsa, las dos academias que la imparten, no cuentan con un profesional de este baile, simplemente es una más de las rutinas impartidas en las academias, sin técnicas y sin estilos.

Con el fin de promover en los niños y jóvenes la cultura de la danza, en la ciudad de Chetumal, hemos decidido crear una institución que se dedique a brindar servicios de enseñanza de las técnicas de la danza clásica y danza latina con maestros conocedores en el ámbito.

Nuestra empresa contará, además de los profesores de danza, con asesoría de profesionales en nutrición como doctores y nutriólogos, que tendrán su espacio para dar información al alumnado sobre una buena alimentación y un correcto peso de sus cuerpos, así como psicólogos y preparadores físicos.

## **2.2 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO.**

Nuestro servicio consiste en la impartición de clases de ballet y salsa dirigidas a niños, niñas y jóvenes en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo.

En la disciplina de ballet, la edad de los alumnos, para iniciar, oscila entre los 4 hasta los 15 años. Esta condición se debe a que en esta etapa de crecimiento los músculos y articulaciones son lo suficientemente flexibles para adaptarse y modelarse a las posiciones y exigencias de esta disciplina artística.

Las primeras dos categorías en las clases de ballet serán: baby-ballet y sensibilización, las cuales se impartirán a los niños y niñas de 4 a 7 años; ya que a

dicha edad la estructura ósea de los menores es frágil y corren el riesgo de sufrir accidentes (tales como fracturas, desgarros musculares, entre otros).

Respecto a salsa, la edad oscila entre los 6 a 20 años, debido a que la salsa se puede bailar a cualquier edad, pero al enfocarse como baile profesional es necesario que desde pequeños se moldee el cuerpo, la actitud y técnica de un bailarín, y con ello se interprete mejor el ritmo, las expresiones y movimientos que forman dicho baile, así como que se aprendan con mayor facilidad coreografías y tengan la habilidad de proyectar ese entusiasmo y chispa que caracteriza la danza latina.

Para garantizar la calidad del servicio y la seguridad de los alumnos se solicitará como requisito de ingreso la presentación de un examen en el cual se calificarán aspectos de aptitud, actitud y complejidad física, como flexibilidad, proyección escénica, desenvolvimiento, así como la edad de los aspirantes. Las inscripciones serán directamente en la academia.

*Clases de ballet.* Se iniciará con 8 grupos de alumnos, los cuales se dividen en los siguientes niveles: Baby-ballet (4 a 5 años), Sensibilización 1 y 2 (6 a 7 años), Ballet clásico 1, 2, 3, 4 y 5 (8 años en adelante).

Se pretende que con dicho alumnado se empiecen a formar las primeras generaciones de nuestra institución. Como servicio extra, en temporadas, se les darán clases de expresión corporal y teatro para desarrollar su seguridad, proyección y desenvolvimiento escénico, siempre teniendo en cuenta el profesionalismo de nuestros instructores así como un programa de enseñanza actualizado acorde a las condiciones físicas y capacidades de cada uno de los bailarines.

*Clases de salsa.* Se iniciará un grupo de alumnos en Nivel de Iniciación. Orientado a aquellos alumnos que no tienen ningún conocimiento técnico de este baile o

para todos aquellos que lo han aprendido de forma autodidacta; el cual tendrá un cupo para 30 alumnos, en el que se les enseñará ritmos básicos de la salsa, pasos e improvisaciones del baile para poder coordinar los movimientos conforme el ritmo. De igual manera, en este nivel, se complementarán con clases de ballet que les ayudará con la flexibilidad y la elegancia de los giros y expresiones en la rutina de baile.

Una vez aprendido lo anterior, el instructor se enfocará en salsa estilo cubano, pasando a ser otro nivel de enseñanza en los que se ascenderá según el progreso del alumno.

Posteriormente se pretende incluir clases de otros tipos de danza como el jazz, danza contemporánea y folklor mexicano, que el alumnado podrá cursar como actividad extra al ballet y la salsa o inscribirse directamente a estas disciplinas como especialidad. También se pretende poner un pequeño gimnasio dentro de las instalaciones para incrementar el buen desarrollo corporal y físico de los bailarines. Se otorgarán también, posteriormente, algunas becas para los alumnos con el mejor desempeño, mismas que se irán renovando cada año escolar. Estas becas consistirán en el pago total de la colegiatura (inscripción y mensualidades de ese año) y el acceso a las instalaciones.

### **2.3 MISIÓN.**

Somos una empresa dedicada al desarrollo de las habilidades rítmicas, dancísticas y de expresión corporal de los niños en Chetumal. Nuestro compromiso con la sociedad quintanarroense nos obliga a ofrecer cursos de danza que cumplan con los más altos estándares de calidad y satisfagan las necesidades de nuestros clientes. Somos una empresa socialmente responsable cuyo interés radica en el desarrollo integral, de los niños y jóvenes, para brindarles seguridad y confianza en sí mismos. Además somos promotores de la salud física,

mental y de la cultura; esto bajo la filosofía de difundir el arte y la cultura como un medio de expresión para el enriquecimiento del alma a través de la danza.

## **2.4 VISIÓN.**

Consolidarnos como una de las mejores academias de danza en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo que brinde un espacio donde los niños, niñas y jóvenes quintanarroenses desarrollen y demuestren su talento y que a su vez se contribuya a elevar el nivel de oferta cultural de nuestro destino turístico a través de la danza, la educación artística y la cultura del cuerpo saludable; promoviendo la adquisición de hábitos saludables en un marco de respeto, alegría y cordialidad. En busca siempre del crecimiento profesional de nuestros instructores.

## **2.5 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **2.5.1 OBJETIVO GENERAL.**

El objetivo es ser una escuela de danza completa en donde nuestros alumnos disfruten bailando al tiempo que hacen ejercicio. Conseguir potenciar su personalidad con la ayuda del baile, enfrentándolos a un público para vencer sus miedos y brindando oportunidades a las personas que deseen bailar. Nos proponemos ir creciendo y abriendo puertas a todos, bajo un servicio eficiente, confiable y amable que fomenta el desarrollo cultural de la comunidad quintanarroense.

### **2.5.2 OBJETIVOS A CORTO PLAZO (1 AÑO).**

- Tener el equipo e instalaciones necesarias para la impartición de las clases, como: salones de 12 X 8 metros como mínimo, duela en las aulas, brea, aires acondicionados, espejos con altura de 3 metros, barras dobles, etc.

- ☉ Contar con el personal docente bien capacitado para brindar una enseñanza de calidad al alumnado.
- ☉ Contar con el personal administrativo necesario para el arranque de operaciones (director, recepcionista, profesores, intendente).
- ☉ Poseer el plan de estudios del nivel elemental de ballet en la Escuela Nacional de Danza Clásica y Contemporánea (ENDCC: 1° a 5° año)

### **2.5.3 OBJETIVOS A MEDIANO PLAZO (5 AÑOS).**

- ☉ Incrementar en un 30% la cantidad de alumnos que al inicio de las labores.
- ☉ Personal docente mucho más capacitado y actualizado
- ☉ Poseer el plan de estudios del nivel elemental actualizado y el plan del nivel medio (6° a 8° año)
- ☉ Empezar con la construcción de lo que será el gimnasio de la academia para el acondicionamiento físico de los alumnos.
- ☉ Haber consolidado la formación de la primera generación del nivel elemental de ballet.
- ☉ Formar un ballet representativo de la academia en el ámbito de la salsa.
- ☉ Tener por lo menos un preparador físico para ballet.
- ☉ Contar con un profesional en técnicas de baile para las acrobacias de la salsa.
- ☉ Realizar convenio con la Secretaría de Cultura del Estado, para apoyarlos en eventos culturales con nuestra participación.
- ☉ Conseguir reconocimiento y registro, como academia de danza, en la Secretaría de Cultura.

### **2.5.4 OBJETIVOS A LARGO PLAZO (10 AÑOS).**

- ☉ Haber incrementado en un 60% al alumnado de la escuela, tanto en ballet, salsa y en las demás disciplinas.

- Que los profesores están actualizados y más capacitados que en un principio.
- Contar con un gimnasio bien equipado con aparatos para obtener más elasticidad y fuerza en los alumnos. En el caso de ballet, también aparatos específicos para los empeines y en de hors.
- Ser ya reconocidos por la comunidad como una institución en danza de calidad, en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo.

## **2.6 ANÁLISIS DE LOS 5 ENTORNOS.**

### **1.- Economía.**

La economía del México en el 2009 podría caer hasta 1.7%, si Estados Unidos no consigue llegar a salvar su situación financiera.

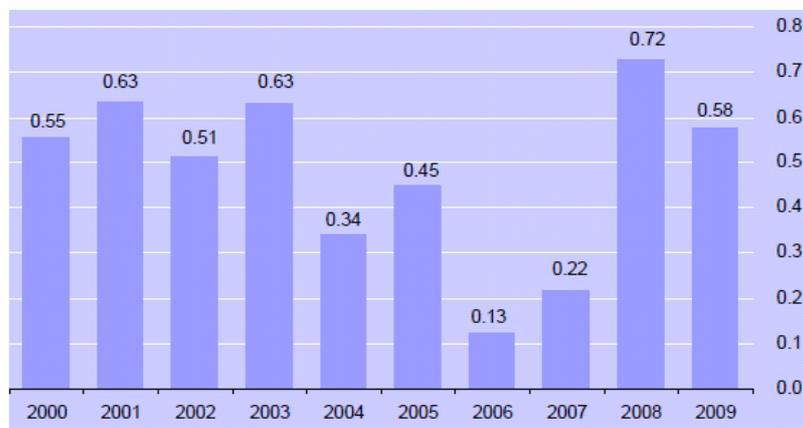
El Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC) registró una variación de 0.58 por ciento durante marzo de 2009, como se observa en la gráfica 4. Con este resultado la inflación general anual se ubicó en 6.04 por ciento, lo que representa una disminución de 0.16 puntos porcentuales respecto a la cifra obtenida el mes anterior. En lo principal, esta baja se debió a los menores incrementos de precios que se presentaron en varias frutas y verduras, así como en algunos bienes y servicios administrados y establecidos.

En lo que respecta a la tasa de inflación anual se situó en 5.83 por ciento, cifra que es 0.05 puntos porcentuales mayor a la de febrero. Se estima que el crecimiento económico de México alcance solo el 0.7% y en un panorama pesimista un descenso del 1.2%, así como el incremento de pobreza debido a un aumento esperado del 15% en el precio de los alimentos básicos y un aumento en costos de financiamiento.

Durante marzo de 2009 el INPC registró una variación de 0.58%, lo que situó a la inflación general anual en 6.04%.

#### GRÁFICA 4. Variación porcentual mensual del INPC del año 2000 al 2009.

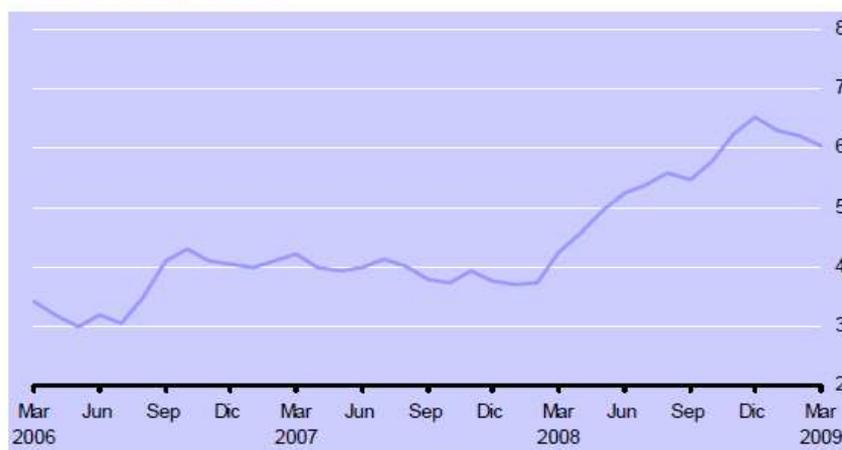
Índice Nacional de Precios al Consumidor  
Variación porcentual mensual en marzo de cada año



Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.

#### GRÁFICA 5. Variación porcentual anual del INPC del año 2006 al 2009.

Índice Nacional de Precios al Consumidor  
Variación porcentual anual



Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.

## **2.- Político-Social**

En lo que respecta al entorno político – social, en los últimos tres años México ha transitado desde la triple obstrucción de los ámbitos económico, político y social, hasta la apertura al mercado, a la competencia política y a la movilidad social.

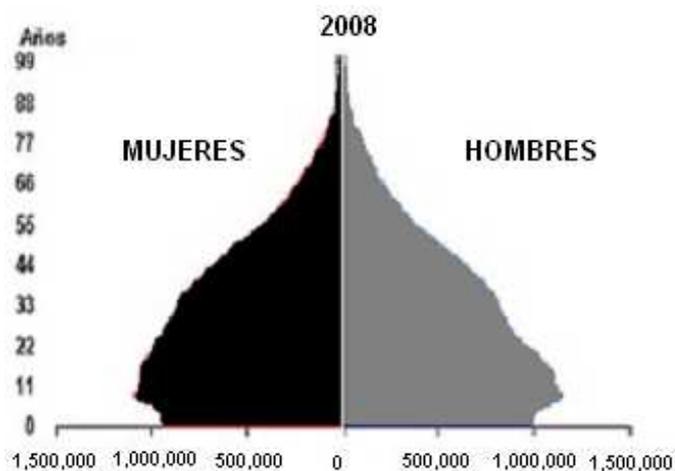
México vive un proceso de transición política que no termina por concretar debido al débil sistema de partidos y la poca representatividad del gobierno federal así como los estatales y municipales. Hasta ahora, después de la derrota del PRI a manos del PAN, la división de poderes que marca la Constitución política del país es más una aspiración que una realidad.

El panorama político de México presenta poco avance, y si bien se logró la alternancia en el poder, no se ha podido consolidar una verdadera democracia ni los cambios de todo orden que demanda un país con amplios recursos naturales, sobre todo petróleo, pero altamente desigual, por ello, en México, es vital seguir una política económica, que no impida la libre competencia para la generación de valor económico, político y social.

## **3.- Demográfico.**

En el aspecto demográfico de nuestro país, se puede mencionar que de acuerdo con las proyecciones demográficas vigentes, en la población del país la tasa de nacimientos en el año 2008 fueron de 20.04 nacimientos por cada 1,000 habitantes, la tasa de mortalidad fue de 4.78 muertes por cada 1,000 habitantes y la fuerza de trabajo resultó de 45.5 millones de personas.

**GRÁFICA 6. Población total nacional al 2008.**



Fuente: CONAPO

**GRÁFICA 7. Descripción de la población total nacional al 2008.**

| EDAD/SEXO (2008) | HOMBRES           | MUJERES           | TOTAL              |
|------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| 0 -- 14 años     | 16,619,995        | 15,936,154        | 32,556,149         |
| 14 - 64 años     | 34,179,440        | 36,530,154        | 70,709,594         |
| 65+ años         | 3,023,185         | 3,666,472         | 6,689,657          |
| <b>Total</b>     | <b>53,822,620</b> | <b>56,132,780</b> | <b>109,955,400</b> |

Fuente: CONAPO

#### **4.- Tecnológico.**

La investigación científica y el desarrollo tecnológico representan una inversión redituable para la sociedad que debe incrementarse para apoyar los niveles de productividad, el equilibrio ecológico, la esperanza de vida de la población, la competitividad de las empresas, y el bienestar social, entre otros.

México está transitando de un modelo económico cerrado política y económicamente, a un sistema abierto y libre. El modelo económico cerrado, aunque hizo de México al menos un país semi-industrial, a la larga minó la

competitividad, no permitió el aumento del valor de la inversión, profundizó la brecha tecnológica, evitó la innovación, y generó una de las sociedades más desiguales del planeta.

## **5.- Jurídico.**

Las normas jurídicas que inciden en la empresa son de diferente índole, las hay de carácter comercial, penal, laboral, civil, fiscal, originarias de la misma constitución política y otras especiales, según la actividad a que se dedica la empresa. La Legislación Comercial básica que incide en el comportamiento de la empresa.

En los últimos tres años se han logrado reformas mínimas, que representan un punto de partida en materia fiscal, electoral, judicial, energética y de pensiones. El sistema de justicia mexicano continúa plagado por problemas de lentitud y su carácter impredecible.

### **2.7 ANÁLISIS DEL SECTOR.**

El desarrollo de la actividad dancística mexicana tiene una larga tradición que abarca las expresiones clásica, contemporánea y folklórica.

En la actualidad, las diferentes universidades y escuelas de arte del país, realizan una labor importante dentro de la cultura nacional. Sus actividades no sólo se encuentran relacionadas con la formación profesional de artistas y creadores, sino que además se ubican en la promoción y difusión de las diversas manifestaciones para hacerlas llegar a públicos cada vez más amplios.

Así mismo se cuenta con el apoyo de otras instituciones como las casas de cultura y existen en México más de 500. Cubren funciones de difusión cultural y educación artística no formal. Sus públicos son probablemente los más heterogéneos de los que cubren las políticas culturales gubernamentales.

De acuerdo al Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN), nuestra empresa se encuentra concentrada en el sector de los “servicios educativos” en la categoría de otros servicios educativos dentro de las escuelas de arte pertenecientes al sector privado.

Resulta imprescindible realizar un análisis de dicho sector educativo, es por ello que se buscaron datos del Instituto Nacional de Estadística Geográfica e Informática (INEGI) de donde se obtuvieron los siguientes resultados:

El total de otros servicios educativos, en el estado de Quintana Roo, hasta el año 2003 es de 89 (siendo éste el dato más reciente en el sector).

**TABLA 1. Cantidad de negocios, en el sector de otros servicios educativos, en Quintana Roo.**

| <b>SECTOR: OTROS SERVICIOS EDUCATIVOS</b> | <b>UNIDADES ECONÓMICAS</b> |
|---|----------------------------|
| TOTAL                                     | 89                         |
| ESCUELAS DE ARTE                          | 14                         |
| ESCUELAS DE DEPORTE                       | 36                         |
| ESCUELAS DE IDIOMAS                       | 22                         |
| OTROS SERVICIOS EDUCATIVOS                | 17                         |

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.

De la gráfica anterior, podemos observar que el número de escuelas de arte, reconocidas, en el Estado es de 14, lo cual representa la menor cantidad de unidades de todo el sector de otros servicios de educación. Esto nos lleva a concluir que es el sector menos extenso en nuestro estado ya que no se ha difundido del todo el arte y la cultura.

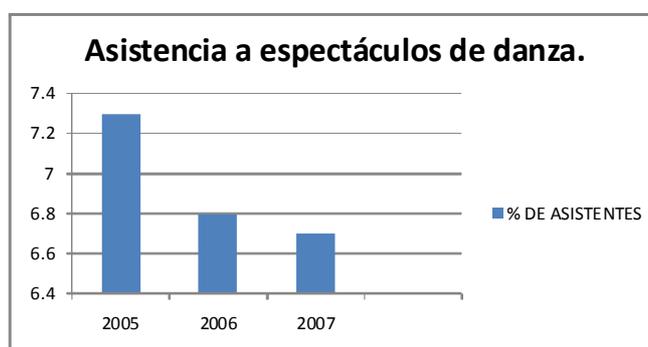
En cuanto a la rama de escuelas de arte, el monto de los materiales y componentes consumidos para la prestación de servicios fue de 176 mil pesos y el gasto por alquiler de bienes, muebles e inmuebles fue de 334 mil pesos.<sup>24</sup>

La cultura nacional es un elemento fundamental en el proceso de transformación de la sociedad mexicana, por ello, la cultura y la educación son cada vez más, factores prioritarios dentro de las políticas gubernamentales.

En el ámbito internacional, la política educativa, científica y cultural gubernamental se orienta a complementar los esfuerzos productivos de la sociedad y a fortalecer los vínculos de solidaridad con todos los países. Se han reivindicado así las tendencias de agrupación regional, y la defensa de las peculiaridades culturales. Por lo tanto, la cultura y la educación constituyen hoy en día elementos fundamentales de identidad.

En México, de acuerdo a las estadísticas más recientes de la INEGI, que comprenden los períodos del año 2005 al 2007, el número de asistentes a espectáculos de danza, en el país, fue en descenso, situación que se presenta de la misma manera en el Estado de Quintana Roo.

**GRÁFICA 8. Porcentaje de asistencia poblacional a espectáculos de danza a nivel nacional. (Año 2005 a 2007).**



Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.

<sup>24</sup> INEGI.

Como se observa en la gráfica anterior, del total de la población nacional encuestada, al año 2005, el 7.3% asistió a eventos de danza durante ese año, llegando al 2006 la asistencia de personas a este tipo de eventos disminuyó drásticamente quedando en un 6.8% del total de la población nacional encuestada y en el 2007 asistió un total de 6.7% de personas, un 1% menos que el año anterior.

**GRÁFICA 9. Porcentaje de asistencia poblacional a espectáculos de danza en el Estado de Quintana Roo. (Año 2005 a 2007).**



Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.

Se puede ver que, para el año 2005, de la población total quintanarroense que fue encuestada, el 42% asistió a algún evento de danza en ese año, para el 2006 la asistencia de personas a este tipo de eventos disminuyó quedando en un 24% del total de la población quintanarroense encuestada y durante el 2007 asistió sólo un total de 15% de quintanarroenses.

Lo anterior significa que aún no se ha mejorado en cuanto al fomento cultural de los individuos, ni a nivel nacional ni en el estado de Quintana Roo, ya que los dos resultados muestran que conforme pasa el tiempo son menos las personas que asisten a ver un espectáculo de danza.

Todo esto a pesar de que a partir de los años setenta, en el sector privado se han constituido diversas asociaciones civiles sin fines de lucro, cuyos objetivos principales se orientan a fomentar y difundir la cultura y contribuir a que los mexicanos se identifiquen con el patrimonio cultural.<sup>25</sup>

Las fundaciones y patronatos estimulan y apoyan el desarrollo de proyectos artísticos y culturales de fuerte impacto regional, nacional e internacional. Estos organismos privados participan también en la elevación del nivel educativo de la población, al rescatar y difundir una obra de gran valor, convirtiéndose así en una plataforma de promoción para el desarrollo artístico y cultural que encauza la creatividad y el talento de los mexicanos.

Dichos organismos promueven actividades en corresponsabilidad con otras personas, grupos o instituciones de vocación similar, sean éstas públicas o privadas, nacionales o extranjeras. Asimismo, asumen una actitud empresarial tanto en la administración de su patrimonio como en la realización de sus objetivos.

Dentro de sus estrategias está la de hacer más eficiente el uso de los recursos destinados a la promoción, integrando aquéllos que se hallan dispersos dentro y fuera de las instituciones, cuidando la relación coste/beneficio y el nivel de productividad y calidad.

También incrementan y diversifican las fuentes de financiamiento aprovechando la condición fiscal, para disminuir gastos y obtener ingresos adicionales a través de ventas y donativos diversos y establecen alianzas estratégicas para promover la realización de actividades culturales de alto impacto al menor costo posible.

El desarrollo y la difusión de esta disciplina han experimentado gran vitalidad e interés. A nivel nacional se han apoyado festivales y han surgido nuevos

---

<sup>25</sup> INEGI. Estadísticas más recientes de los períodos de 2005 a 2007.

encuentros en este campo. Asimismo cabe destacar el incremento notable de la danza mexicana en el extranjero.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la última Encuesta Nacional de Prácticas y Consumo Culturales que el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes encargó a la Unidad de Estudios sobre la Opinión, del Instituto de Investigaciones Sociales, de la Universidad Nacional Autónoma de México, se señala que el consumo y las prácticas culturales de los mexicanos están altamente relacionados con los niveles de escolaridad y de ingreso.

Se detectan también patrones distintos en función de la edad, con mayores niveles, en general, entre la población más joven, así como diferencias territoriales, sobre todo a favor de quienes habitan en los municipios de mayor concentración poblacional, lo que indica que el consumo y las prácticas culturales están asociados con la disponibilidad de infraestructura dedicada a estos fines.

Se destaca de esta encuesta aspectos que deben tomarse en cuenta para incrementar el acervo y participación cultural de la población, como lo es el estrecho vínculo entre educación y cultura. La encuesta distingue de manera clara y reiterada a la escolaridad como el factor socio-demográfico de mayor peso en la conformación de las prácticas culturales de los mexicanos.

México es un país de jóvenes, y el mayor consumo cultural se da entre las nuevas generaciones. En prácticamente todos los temas que aborda la encuesta los menores de 30 años, entre ellos los más jóvenes — de 15 a 22 años—, presentan los índices más altos de consumo cultural. De ahí la importancia de considerar a este sector de la población tanto en la estrategia de difusión como en el diseño de los contenidos de las actividades culturales. El hecho de que quienes más asisten a espacios culturales sean jóvenes, estudiantes en su mayoría, representa una

enorme ventana de oportunidades. El desarrollo de México depende en buena medida de que se aproveche cabalmente este potencial creativo.<sup>26</sup>

La Estructura del Producto Interno Bruto Estatal (PIBE) por Sector de Actividad, quedó de la siguiente manera dentro del Sector de Servicios:

El sector servicios que incluye a las actividades asociadas al comercio, restaurantes y hoteles; transporte, almacenaje y comunicaciones; servicios financieros, seguros, actividades inmobiliarias y de alquiler; y los servicios comunales, sociales y personales generó un PIB de 5, 703, 152,800 miles de pesos corrientes en 2006. Las entidades que más aportaron al producto de este sector fueron el Distrito Federal con 24.8%, Estado de México 9.2%, Nuevo León 7.5%, Jalisco 6.2%, Chihuahua 4.5%, Veracruz de Ignacio de la Llave 3.9%, Baja California 3.8%, Puebla 3.5%, Guanajuato y Tamaulipas 3% cada una, agregando una participación de 69.4% del PIB del sector terciario.

Por su parte, Sonora con el 2.7%, Coahuila de Zaragoza 2.6%, Quintana Roo 2.1%, Sinaloa y Michoacán de Ocampo 2% individualmente, Guerrero 1.8%, Querétaro Arteaga 1.7%, Chiapas y San Luis Potosí 1.6% cada uno, Oaxaca y Yucatán 1.5%, Morelos 1.3%, Tabasco 1.2%, Durango, Hidalgo y Aguascalientes 1.1% en lo individual; en tanto que Baja California Sur, Zacatecas, Campeche, Nayarit, Colima y Tlaxcala contribuyeron de forma conjunta con el 3.7% del PIB sectorial.<sup>27</sup>

De acuerdo a los resultados obtenidos en la última Encuesta Nacional de Prácticas y Consumo Culturales realizada en 2004, acerca de la frecuencia con que se realizan diversas actividades artísticas en el país, se observó que las actividades como cantar, escribir y bailar son las que se realizan con mayor frecuencia, mientras que tocar un instrumento, tomar fotografías y video y practicar

---

<sup>26</sup> INEGI.

<sup>27</sup> INEGI.

danza o ballet, son menos demandadas, como se puede observar en la gráfica siguiente.

**GRÁFICA 10. Frecuencia con que las personas, a nivel nacional, practican alguna actividad artística.**



Fuente: encuesta nacional de prácticas y consumo culturales realizada en 2004

**TABLA 2. Porcentaje de preferencia de actividades artísticas en las personas, a nivel nacional.**

|                                       | Escribir | Cantar | Baile salón | Tocar un instrumento | Fotografía/Video | Pintar | Danza/Ballet |
|---------------------------------------|----------|--------|-------------|----------------------|------------------|--------|--------------|
| <b>Nacional</b>                       | 29.8     | 26.2   | 14.6        | 11.1                 | 9.9              | 9.4    | 5            |
| <b>Hombre</b>                         | 28.7     | 24.7   | 15          | 14.9                 | 11.3             | 9.1    | 3.5          |
| <b>Mujer</b>                          | 30.8     | 27.5   | 14.2        | 7.6                  | 8.8              | 9.7    | 6.4          |
| <b>Ninguna</b>                        | 6        | 5.6    | 1           | 1                    | 0.6              | 1.1    | 0.6          |
| <b>Primaria</b>                       | 15.7     | 19.5   | 8.2         | 4.3                  | 3.1              | 4.2    | 1.3          |
| <b>Secundaria</b>                     | 28.3     | 27.6   | 15.6        | 9.7                  | 7.7              | 9.9    | 5.2          |
| <b>Preparatoria o carrera técnica</b> | 39.7     | 27.7   | 17.9        | 15.3                 | 11.2             | 10.6   | 5            |
| <b>Universidad o más</b>              | 47.3     | 38.2   | 22.1        | 21.3                 | 26               | 17.6   | 11.9         |
| <b>0 a 1 SM</b>                       | 14.9     | 14.3   | 5.4         | 4.2                  | 3.1              | 4.5    | 2.5          |
| <b>1 a 3 SM</b>                       | 25.7     | 24.3   | 13.3        | 9                    | 7                | 7.3    | 4.4          |
| <b>3 a 5 SM</b>                       | 33.7     | 31.6   | 19          | 12.5                 | 12.9             | 12.9   | 4.6          |
| <b>7 a 10 SM</b>                      | 48.5     | 32.9   | 24          | 12.6                 | 18.9             | 18.9   | 3.6          |

Fuente: Encuesta Nacional de Prácticas y Consumo Culturales realizada en 2004.

En la gráfica anterior, se puede observar que, por sexo, la práctica de la escritura, la pintura, el canto o el baile de salón presentan pocas diferencias entre hombres y mujeres. Tocar un instrumento tiene un porcentaje de respuesta más alto entre los hombres, en tanto que es mayor la preferencia de las mujeres para la danza y el ballet.

Por ingreso en salarios mínimos (SM), la escritura y el baile de salón tienen índices más altos entre los grupos intermedios, mientras que por ocupación los estudiantes tienen los niveles más altos en todos los casos.

**TABLA 3. Porcentaje de preferencia de actividades artísticas en las personas, de acuerdo a la región del país.**

|                         | Escribir | Cantar | Baile salón | Tocar un instrumento | Fotografía/ Video | Pintar | Danza/ Ballet |
|-------------------------|----------|--------|-------------|----------------------|-------------------|--------|---------------|
| <b>Nacional</b>         | 29.8     | 26.2   | 14.6        | 11.1                 | 9.9               | 9.4    | 5             |
| <b>Centro</b>           | 40.7     | 30.5   | 19.4        | 12.7                 | 14.8              | 10.9   | 7             |
| <b>Centro-occidente</b> | 27.9     | 24.3   | 11.6        | 8.4                  | 7.9               | 8      | 3.5           |
| <b>Noreste</b>          | 24.6     | 26.6   | 14.1        | 12.1                 | 8.7               | 10     | 5.3           |
| <b>Noroeste</b>         | 30.7     | 36.1   | 15.4        | 13.5                 | 6.5               | 9.9    | 1.8           |
| <b>Sur</b>              | 9.8      | 13     | 7.1         | 8.9                  | 3.8               | 6.9    | 3.9           |

*Fuente: Encuesta Nacional de Prácticas y Consumo Culturales realizada en 2004.*

En esta gráfica se muestra que, de acuerdo a las regiones del país que fueron encuestadas, la región Sur en el sector de la danza o ballet, que es el que nos interesa, sólo el 3.9% de los encuestados se interesan en practicarla, y la mayoría optan por disciplinas como el canto. Mientras que en el centro del país se registra el mayor porcentaje de personas que se dedican a practicar la danza.

De lo anterior, se puede deducir que los niveles más bajos de consumo se dan en donde la falta de infraestructura cultural condiciona las prácticas y el consumo cultural de los mexicanos. Estos datos refuerzan la importancia concedida por el

*Programa Nacional de Cultura 2001-2006* a la construcción de infraestructura, que ha sido uno de los rubros prioritarios en los últimos años.

Sin embargo, no se puede asegurar que exista una relación directa entre disponibilidad de infraestructura y niveles de asistencia, por lo que se puede decir que además de la disponibilidad de espacios intervienen otros factores como la intensidad y el tipo de actividades que en ellos se realizan, así como los programas de difusión y los de formación de públicos. En cuyo caso, para la parte sur del país no se da tanto como en la región centro, donde existe más infraestructura y espacios para llevar a cabo eventos de este tipo, consiguiendo así mayor número de concentración y difusión del arte.

## **2.8 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.**

### **1. COMPRADORES O CLIENTES**

Para esta academia de danza en Chetumal existe un mercado con un alto crecimiento, ya que tiene la ventaja de una gran demanda que aún no consigue una oferta suficiente porque la mayoría de las escuelas de danza en la ciudad no cumplen con las expectativas del cliente.

Existe un factor importante a considerar en la no participación de muchos niños y jóvenes a esta disciplina artística, y es la falta de fomento cultural y artístico que se tiene por parte del gobierno del estado dentro de la comunidad Chetumaleña. El fomento de este tipo de expresiones debería iniciar en las escuelas, desde el nivel pre-escolar para ir inculcando a los niños el desarrollo de sus aptitudes artísticas.

Actualmente existen las siguientes escuelas de danza en la ciudad de Chetumal:

1. Escuela Estatal de Danza.
2. Escuela "Danzarte"
3. Academia "Patty"
4. Escuela Casa de la danza.
5. Escuela "Jazz Dance"
6. Escuela "Telón 21"
7. Escuela "Dance Center Studio"
8. Escuela de samba "Amazonas"
9. Casa de la Cultura
10. Centro Cultural Universitario (UQROO)

## 2. PROVEEDORES

Los primeros proveedores para adquirir el material y equipo necesarios dentro de las aulas de clase serán:

- Home deppot (Cancún): Av. Rodrigo Gómez (Kabah), Super Manzana 37 Manzana 01, Lote 01-03. Col. Villas Playa Blanca. CP 37500. El cual será proveedor de la madera de duela para las aulas de clases.
- Aceros Lamasi. (Chetumal): Av. Javier Rojo Gómez, mza. 207, lote 3. Colonia Payo Obispo. El cual se encargará de la realización de las barras dobles y la barra móvil que se utilizarán para la ejecución de los ejercicios dancísticos. Igualmente se encargarán de realizar la instalación del equipo a las aulas de clase.
- Vidrio plano y Similares (Chetumal): Carmen Ochoa De Merino No. 227 S/n. Colonia Centro. Aquí será donde se comprarán los espejos para las aulas y se solicitará la instalación de los mismos.

- CERESUR (Chetumal): Calzada Veracruz 326. Col. Adolfo López Mateos 77010. Será el proveedor para los aires acondicionados, tanto de la venta de éstos, así como de su instalación.

### 3. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

El mercado de las escuelas de danza en Chetumal va creciendo con el paso del tiempo, inicialmente no se contaban con muchas academias, únicamente se encontraban la escuela estatal de danza y la casa de la cultura, que son del gobierno y comparten las diferentes disciplinas artísticas que imparten, por lo que no eran competencia entre ellas.

Con el paso del tiempo se van introduciendo nuevas escuelas, aunque con una visión muy corta de lo que pretendían lograr, por lo que muchas de ellas se fueron saliendo del mercado en poco tiempo, como lo es la Escuela “Ligia Urcelay” que se fundó en Yucatán posteriormente en Chetumal y al no dar resultado, se va al municipio de Playa del Carmen, donde se encuentra desde hace 10 años.

Actualmente la entrada de nuevos competidores en este sector en la ciudad, se ve obstaculizada por diversos factores, como lo son la creciente competencia, las exigencias de la sociedad actual, entre otros. Por lo que una estrategia para introducirse en el mercado de manera satisfactoria, es agregarle algo nuevo al servicio de la enseñanza de la danza, ya que las danzas clásicas así como los bailes modernos, donde se incluye a la salsa, representan el atractivo para este negocio y esto puede ser la adaptación a las olas modernas, o sea, la especialización en algún ritmo modernista. Esto hará la diferenciación del servicio respecto a la competencia.

Dicha diferenciación se aplicará un tiempo después de haber iniciado las labores con la disciplina de la danza clásica y la salsa. Pero por lo pronto, lo que diferenciará al Instituto “Endanza” de Chetumal, de las demás academias de

danza, es contar con profesores más especializados, de otros estados como Veracruz, Mérida y Monterrey que se encuentren bien preparados en esta disciplina y que tengan estudios en licenciatura en danza para poder ofrecer un nivel académico como ninguna otra escuela de danza en la ciudad.

Igualmente un obstáculo al que se puede presentar el proyecto es la cantidad de inversión en infraestructura, ya que el rival más fuerte, es la escuela Estatal de Danza que cuenta con instalaciones grandes y bien establecidas, tiene actualmente 6 grandes aulas para impartir danza, lo que las hacen las mejores aulas de danza en toda la ciudad, por lo que se puede considerar que en Chetumal es la escuela que brinda el servicio de “mayor calidad” en infraestructura, respecto a la competencia y los nuevos competidores.

Las academias que ya tienen un aproximado de 4 años funcionando cuentan con un sector de la población que los prefiere y los posiciona en el mercado, por lo que la introducción de una escuela nueva, se enfrenta a la aceptación o rechazo por parte de los consumidores, en este caso, se tendrán que utilizar estrategias de promoción por de introducción, así como de publicidad para darse a conocer en la comunidad Chetumaleña.

#### 4. PRODUCTOS SUSTITUTOS

Existe algo de competencia indirecta que ofrece cursos similares no profesionales, que incluso son a precios mucho más bajos, sólo que de menor calidad como escuelas que brindan otros géneros dancísticos. Incluso en la futura expansión de este proyecto con la introducción de nuevos géneros de danza y el crecimiento del alumnado con mayor edad, los gimnasios que ofrecen clases de bailes, pueden ser parte de los productos que en determinado momento sustituyan los cursos de danza, por lo que una atención personalizada será buena estrategia para que estén dispuestos a seguir con nuestros servicios.

Parte de los servicios sustitutos, actuales, en la ciudad de Chetumal son la Escuela “Jazz Dance” que ofrece cursos de Hip-hop, y jazz a alumnos desde la edad de 8 años, por lo que abarca parte del mercado del proyecto. Lo mismo sucede con la Escuela de samba “Amazonas”.

Incluso se podría mencionar dentro de estos sustitutos a la disciplina de la Gimnasia rítmica que combina aspectos de la danza clásica con el deporte y se imparte, desde edades tempranas al igual que el ballet, en el Gimnasio del DIF.

## 5. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

Poco a poco se va incrementando el número de competidores en este sector. De este total de competidores, el 70% es del sector privado y sólo el 30% restante es de gobierno, siendo estas últimas, las únicas escuelas que expiden un certificado al término de los cursos. De las demás academias, se puede mencionar que compiten por segmentos de mercados específicos, casi establecidos desde su fundación, debido a que la mayoría de las escuelas que se van formando en la ciudad son de quienes han bailado o egresado de la escuela estatal de danza y buscan a sus clientes entre sus conocidos, no interviniendo tanto sobre los clientes de las otras escuelas.

Entre las academias de ballet de mayor popularidad entre la sociedad Chetumaleña, están la Escuela Estatal de Danza, de gobierno, Academia “Danzarte”, Academia “Patty” y “Casa de la danza”, las tres del sector privado.

## 2.9 ANALISIS FODA

### FORTALEZAS

1. Nivel y calidad en la formación dancística de los profesores.
2. Orientación estratégica de la academia.

3. La especialización inicial en danza clásica.
4. La especialización inicial en la salsa
5. Becas para los alumnos y profesores más destacados
6. Promoción especial para varones

#### *Nivel y calidad en la formación dancística de los profesores.*

El nivel de formación académica de los profesores para este proyecto requiere estudios en metodología de la enseñanza clásica y de baile caribeño, debido a que no se requiere simplemente saber bailar, se necesita también saber enseñar, y eso es lo que ninguna de las escuelas tienen, ya que sus profesores quizás alguna vez fueron buenos bailando pero no han tomado cursos de metodología ni se preocupan por actualizar sus conocimientos. Por lo cual dicha enseñanza no se puede calificar como de calidad.

#### *Orientación estratégica de la academia.*

El objetivo estratégico se orientará a que la institución se convierta en el orgullo del municipio y pueda integrar a personas que deseen formarse como profesionales de danza. Esto ayudará a que muchos encuentren una oportunidad de empleo dentro de este sector, considerándose así, a la academia, como institución reconocida por medio de la cual se fomenta la cultura de la danza, dando un nivel profesional, como baile, a la salsa y ubicando a la disciplina del ballet como parte de una educación formal.

#### *La especialización inicial en danza clásica.*

El principio de la vida útil del proyecto será de especialización al ballet, lo cual significa que los esfuerzos se concentrarán en lograr resultados muy buenos en esta disciplina, dedicando, así mismo, los recursos y apoyos para difundir la danza clásica sin tener que descuidar o repartir los beneficios y oportunidades entre otras disciplinas. Además los profesores serán específicamente preparados en el tema del ballet.

### *La especialización inicial en la salsa.*

Para la salsa se requerirá de profesores-bailarines en éste ámbito, que sean especialistas en ritmos latinos y del Caribe, se reforzará con técnicas de acrobacias para dar más profesionalismo al baile y se apoyará del ballet para adoptar elegancia. De manera que se difunda éste género, la danza latina, y se aprenda en la ciudad de manera correcta.

### *Becas y/o reconocimientos para los alumnos y profesores más destacados.*

Después de los cinco años de vida del proyecto se empezarán a otorgar becas de aprovechamiento; una para alumnos y otra para profesores con los mejores resultados durante el año. Las becas consistirán en: un curso intensivo (ballet y otro de salsa) fuera de la ciudad (por lo general estos cursos son de dos semanas y se imparten en las diferentes instituciones de gobierno de ciudades como Cancún, Mérida, D.F y Veracruz) y para ello se tomará en cuenta su aprovechamiento escolar, promedio y dominio en la técnica. En cuanto a los profesores, se les otorgará un curso de actualización en metodología para elevar sus conocimientos en danza, igualmente, fuera de la ciudad (en docencia generalmente estos cursos duran de 5 a 7 días).

### *Promoción especial para varones*

Debido a que existe una demanda casi nula de varones en el ballet, se van a realizar promociones especiales para varones que consistirán en no pagar inscripción en la escuela y la búsqueda de becas de gobierno u otro tipo para su mejor formación y aumentar su visión de lo que es el ballet, con lo que se pretende lograr mayor captación de este segmento de la sociedad.

## **OPORTUNIDADES**

1. Tener contactos con personas involucradas en el ámbito de la danza.
2. La búsqueda de nuevos mercados para la expansión de los servicios.
3. Medios de promoción y publicidad del proyecto.

4. Notable crecimiento en la participación de la sociedad en el ámbito de la danza.
5. Contar con otro tipo de danzas en el futuro.

*Tener contactos con personas involucradas en el ámbito de la danza.*

Existe la gran oportunidad de conocer a personas que se encuentran involucradas en el ámbito de la danza, lo cual hace que sea más fácil formar en un futuro algún nexo para poder participar en eventos culturales en la ciudad o colaborar entre varios con el fomento de las artes. Esto nos da oportunidad comparado con otras academias en las que quien es responsable del proyecto sólo decidió poner un negocio de baile pero no busca más oportunidades de relación para mejorar su negocio.

*La búsqueda de nuevos mercados para la expansión de los servicios.*

Actualmente el mercado de escuelas de danza en la ciudad de Chetumal se ha enfocado a brindar sus servicios únicamente a quienes, por sí solos, se interesen en ellos, sin embargo para este proyecto se espera poder abarcar más mercado haciendo que los que no estén interesados en la danza se acerquen a ella. Lo cual se pretende cumplir haciendo la invitación a la educación artística, directamente en las primarias y secundarias, con el fin de llevar a cabo un proceso de formación de bailarines más amplio.

*Medios de promoción y publicidad del proyecto.*

Actualmente los medios de publicidad tienen un impacto rotundo en las personas que los miran, ven o escuchan. Las academias de danza ya existentes generalmente se promocionan en alguna revista local, otras como la escuela estatal de danza, también se anuncian en radio y periódico, pero ninguna tiene página de internet, lo cual se pretende hacer para este proyecto y también se anunciará en la pantalla de promoción ubicada sobre la Av. Insurgentes de esta ciudad, en donde tampoco existe promoción para ninguna de las academias

existentes. Lo que brinda la oportunidad de llegar a más mercado para darnos a conocer con mayor rapidez que la competencia.

*Notable crecimiento en la participación de la sociedad en el ámbito de la danza.*

Aún y cuando no existe el conocimiento que se debiera sobre la danza, las personas que ya se ven involucradas en este ámbito cultural, que en su mayoría están enfocados en el género de la danza clásica, actualmente poseen una mayor visión de lo que significa el ballet, por lo que se puede decir que hay un público ansioso por ver danza de calidad, ya que cuando muchas academias se presentan para mostrar su trabajo ante la gente, ésta se da cuenta de que no es un trabajo muy bueno. En tanto a los bailes caribeños, la salsa, no es tan popular como la danza clásica, sin embargo, existe un público en constante crecimiento que desea ver salsa con buena calidad y debido a que es un género muy rítmico, la exposición de este baile atrae la atención de más público. Por lo que al estar mejor preparados nos brinda un plus que puede atraer más la demanda de nuestros servicios. Mucho de esto se debe a la influencia que ha tenido la mercadotecnia en la sociedad, ya que en los últimos años se han hecho productos y promociones que tienen que ver con la danza o el baile, como muñecas, películas, musicales, etc. El éxito de High School Musical, Bailando por un sueño y Patito Feo incrementa la demanda de las escuelas de baile.

*Contar con otro tipo de danzas en el futuro.*

Al iniciar al alumnado en el ámbito de la danza clásica se les estará brindando la base necesaria y fundamental para que después se puedan dedicar a bailar otro tipo de género dancístico, mismos que se ofrecerán con el paso del tiempo en el proyecto y que mejor que continuar con la disciplina que se desee sin salir del tipo de formación con el que se inició. Esto además nos dará oportunidad de abarcar más mercado que quizás no desee concentrarse en el ballet e incluso mantener a los clientes que inician ya sea con ballet o la salsa pero que deciden cambiar de estilo de baile en un momento determinado.

## DEBILIDADES

1. Ser nuevos en el mercado.
2. No contar con el reconocimiento de la Secretaría de Cultura.
3. Poca cantidad de grupos al principio de la vida útil del proyecto
4. Condición financiera no muy alta.
5. Gran número de escuelas de danza clásica.
6. Las clases de salsa no son muy populares en la ciudad.

### *Ser nuevos en el mercado.*

Debido a que en el mercado existen ya algunas opciones de escuelas de danza y esta academia se iniciará apenas, cabe la posibilidad de que las personas tengan cierto grado de incertidumbre acerca de nuestros servicios, ya que no hay aún experiencias de otros que les aseguren que los servicios son mejores que en otras academias.

### *No contar con el reconocimiento de la Secretaría de Cultura.*

El hecho de ser nuevos en el mercado nos da también la imposibilidad de tener certificación por parte de la Secretaría de Cultura o por parte de Educación como escuela incorporada y reconocida que acredite una constancia por haber cursado los niveles de ballet correspondientes y los niveles de salsa, lo cual tomará un poco de tiempo en conseguir.

### *Poca cantidad de grupos al principio de la vida útil del proyecto.*

En un principio no se abrirán varios grupos debido a la estimación de la demanda, por lo que se contarán con menos oportunidades para alumnos que quizás deseen entrar pero su nivel sea mayor al nivel más alto ofrecido en esta academia, el cual es de 5° año de ballet y para la salsa hasta nivel 3.

*Condición financiera no muy alta.*

De acuerdo con los datos y la información obtenida en los estudios para este proyecto, el monto de inversión asciende a los 300,000 pesos, por lo que se ha recurrido a buscar fuentes de financiamiento debido a que no se cuenta con el capital suficiente para ponerlo en marcha y esto se ve complicado por las dificultades que pueden surgir al momento de buscar un financiamiento.

Gran número de escuelas de danza clásica.

Si bien resulta favorecedor contar con escuelas de danza en la ciudad porque contribuye al fomento de la misma, por otra parte resulta ser una debilidad para el proyecto, ya que la mayoría de las academias de danza en Chetumal, imparte clases de ballet, siendo éste un factor negativo porque existe mayor cantidad de competidores en éste género.

Las clases de salsa no son muy populares en la ciudad.

En la mayoría de los casos, la salsa no la ven como una danza que se tenga que aprender, pues desconocen de lo que realmente es este baile, de sus técnicas y de sus estilos, así que simplemente lo encuentran como un baile urbano donde “todos saben bailar” o un baile que sólo los adultos hacen, por lo que no se le da la importancia necesaria al estudio de esta disciplina.

## **AMENAZAS**

1. Poco apoyo por parte del gobierno.
2. El crecimiento del número de academias de baile en la Ciudad de Chetumal.
3. Poca participación de la demanda en los niveles más altos del ballet.
4. Poca demanda de los jóvenes para las clases de salsa.
5. Lenta captación de alumnos.
6. Estereotipos en la sociedad.

*Poco apoyo por parte del gobierno.*

Existe actualmente una muy poca o casi nula participación, por parte del gobierno, para la difusión y expansión de las artes en todo el estado, principalmente en la Ciudad de Chetumal, ya que aún siendo capital del Estado no contamos con un teatro apto para recibir espectáculos grandes como en el caso de Cancún. Mucho menos se cuenta con el apoyo necesario a los proyectos locales que pretenden difundir la cultura, no hay los espacios suficientes para dar a conocer el arte y el talento existente en esta ciudad y a los ya 20 años de fundación de la Escuela estatal de danza, considerada la escuela más completa en la ciudad, en cuanto a artes se refiere, no existe aún un grupo de ballet clásico que represente no sólo a la ciudad, sino al Estado, tan sólo se trata de una decisión de las instituciones y del gobierno para invertir en una compañía. Esto ocasiona que menos gente sea atraída hacia las artes y que quienes pretenden fomentar la cultura no logren por completo el objetivo a causa de las excusas del gobierno acerca de “los pocos recursos” destinados para este sector.

*El crecimiento del número de academias de baile en la Ciudad de Chetumal.*

De acuerdo con los estudios realizados para este proyecto en los últimos 8 años se ha registrado la apertura de al menos seis academias de danza, aunque una de ellas fracasó a tan sólo un año de haber iniciado sus labores. Debido a que esa cantidad de academias nuevas representa el 46% del mercado actual de academias de danza en la ciudad de Chetumal, se observa un crecimiento más rápido comparado con los años anteriores en los que fueron surgiendo el otro 54% restante de academias, ya que la primera fue la Escuela Estatal de danza fundada hace 20 años.

*Poca participación de la demanda en niveles más altos del ballet.*

Aunque existe ya una visión más amplia de lo que es la disciplina de la danza clásica, por parte de los ciudadanos, se sabe que esta técnica no figura entre las prioridades de los mismos. Incluso aunque se tenga la fascinación por este arte, en la mayoría de los casos no es visto como una oportunidad de

desarrollo personal, ya que el arte, por lo general, no es apoyado ni reconocido como se debiera, ocasionando que en nuestra sociedad se convierta únicamente como una actividad extra de pasatiempo o se entienda como educación no-formal y así cuando el alumno llega a una etapa en la que se ve exigido de mayores responsabilidades en la escuela o la demanda de sus actividades personales se vuelve cada vez mayor opta por abandonar el ballet para dedicar su tiempo a lo que le es realmente más importante y esto se ve reflejado principalmente en los grupos de niveles más avanzados de 5° hasta el 8° año, donde grupos que iniciaron hasta con 30 alumnas, al llegar a estos niveles son apenas la cuarta parte o menos de ese total, por lo que la demanda empieza a decaer cada vez más mientras se avanza en dichos niveles. El exceso de competencia se centra sobre todo en los niveles más bajos de aprendizaje ya que, en niveles superiores, los clientes suelen estar fidelizados.

#### *Poca demanda de los jóvenes para las clases de salsa.*

En su mayoría las clases de salsa en Chetumal no son impartidas por un profesional que enseñe, en realidad, este baile, por lo cual los alumnos inscritos en estas escuelas de salsa son adultos, que simplemente quieren aprender lo básico para bailar en ocasiones casuales y no para formarse profesionalmente como bailarín, es por eso que no hay tanta popularidad en éste género; lo que hace que la demanda por parte de la juventud sea baja en comparación con otras disciplinas.

#### *Lenta captación de alumnos.*

Debido a que ya hay competencia en el mercado para este proyecto, existe la posibilidad de que los demandantes tomen más tiempo en confiar en nuestros servicios debido a que ya las otras escuelas tienen una mayor promoción de sus servicios, por lo que la captación de alumnos se puede tornar más lenta de lo que se espera.

### *Estereotipos en la sociedad.*

Se sabe que en la danza existen varios estereotipos que la califican, como lo son:

a) “La homosexualidad en los varones que la practican”. Esta es la principal y la más conocida, si bien es cierto que hay una mayoría de varones que son homosexuales, también es verdad que muchos no lo son. Pero esto ocasiona que los varones no se atrevan a realizar este tipo de danza por miedo a ser catalogados de esta manera, así como a ser parte de burlas y rechazos por parte de otros varones. Principalmente reflejándose la baja demanda en el ballet dentro de este sector de la sociedad. Las razones argumentadas por una gran parte del sexo masculino es que lo consideran afeminado.

b) “Tendencia a la anorexia”. Referente a la danza clásica, se piensa que la mayoría de las bailarinas son anoréxicas debido a la complexión de sus cuerpos, y este dato es muy falso. Aunque existan casos de bailarinas con este tipo de desórdenes alimenticios, no significa que todo aquel que practique ballet vaya a caer en lo mismo, pero muchas veces los padres de familia por miedo a que sus hijas caigan en ello, no permiten que sus hijas practiquen esta actividad, considerándola peligrosa.

c) “El ballet no es más que un tutú rosa”. Existe la visión de que el ballet está anclado en el pasado, pero la gente piensa esto, por desconocimiento, ya que la danza clásica es más que simplemente usar un tutú; y con ella se pueden expresar muchas cosas en diferentes estilos. Aunado a esto no hay infraestructura que permita mostrar a la danza clásica en todos sus estilos, para que la gente rompa con este estereotipo y se aumente la demanda de bailarines y de balletómanos en la ciudad, ya que hay gente que considera que el ballet es aburrido y no se interesa por descubrir en qué consiste realmente.

Y para lograr borrar estos estereotipos es necesario estar "dentro" o muy cerca de este ambiente y así se pueda tener una idea más concreta acerca de estos temas, ya que en el resto de la sociedad existen demasiados prejuicios y estereotipos.

d) “La salsa no es una danza profesional”. La mayoría de la gente baila salsa al escuchar la música, por lo que no lo consideran como una danza que se les tenga que enseñar para poder bailarla, no existe la cultura del buen baile salsero, siendo una mala idea, ya que se puede aprender mucho de éste género, tanto, que se puede llevar a un nivel profesional.

## 2.10 MATRIZ ANSOFF.

**GRÁFICA 11. Matriz Ansoff del proyecto.**

|          |          | SERVICIOS                 |                        |
|----------|----------|---------------------------|------------------------|
|          |          | ACTUALES                  | NUEVOS                 |
| MERCADOS | ACTUALES | Penetración en el mercado | Desarrollo del mercado |
|          | NUEVOS   | Desarrollo de productos   | Diversificación        |

Fuente: Elaboración propia para la realización del análisis.

El proyecto se encuentra ubicado en los servicios actuales, dentro del mercado actual porque ya existen algunas academias de danza en la ciudad de Chetumal. Las cuales ofrecen no sólo cursos de ballet, sino, también cursos en otras disciplinas, y es lo mismo que se pretende hacer en el proyecto.

Además el mercado es el mismo, ya que la estrategia aquí es la captación de clientes de la competencia y el incremento de la asistencia a este tipo de servicios por parte de los clientes/usuarios actuales. Aunque no se descarta la posibilidad de contar con nuevos clientes, por medio del fomento y difusión del arte, para lo

cual la estrategia es la captación de no consumidores actuales, eso con el fin de contribuir al crecimiento cultura de la entidad.

Con lo anterior, se pretende definir que el proyecto se introduce como un servicio que ya existe dentro de la ciudad y que pretende competir por los clientes ya existentes pero también busca introducirse en nuevos mercados como por ejemplo, invitando a las escuelas de nivel básico a integrarse a sus disciplinas impartidas e incluso llegar a las comunidades donde actualmente ya se cuenta con algo de clientes, pero el sector de mercado es demasiado bajo.

## **2.11 ANALISIS DE LA DEMANDA**

Conocer la demanda es uno de los requisitos de un estudio de mercado, pues se debe saber cuántos compradores están dispuestos a adquirir los bienes o servicios y a qué precio. La investigación va aparejada con los ingresos de la población objetivo (ésta es la franja de la población a quien se desea venderle) y con el consumo de bienes sustitutos o complementarios, pues éstos influyen ya sea en disminuir la demanda o en aumentarla.

En el análisis de la demanda, se deben estudiar aspectos tales como los tipos de consumidores a los que se quiere vender los productos o servicios. Esto es saber qué niveles de ingreso tienen, para considerar sus posibilidades de consumo. Se habla, en ese caso, de estratos de consumo o de una estratificación por niveles de ingreso, para saber quiénes serán los clientes o demandantes de los bienes o servicios que se piensa ofrecer. Aparte de ello, se deben conocer los gustos y modas, pues los intereses de los grupos de consumidores menores de edad, no siempre responden a un nivel de ingresos que les permita consumir como lo pueden hacer estratos económicos con un mayor poder adquisitivo, pero con gustos distintos. Además, en muchos casos, influye la moda, que debe tomarse en cuenta para la oferta de bienes o servicios, pues de manera general los intereses

del consumidor cambian muy rápidamente y es necesario adaptarse a sus gustos.<sup>28</sup>

### 2.11.1 FUENTES PRIMARIAS: ENCUESTAS.

Para la investigación de mercados en el área de la danza clásica y la salsa se realizaron un total de cuatro cuestionarios: dos cuestionarios para cada área, con el fin de obtener información más exacta. En cada área, se aplicó un cuestionario para adultos y otro para jóvenes, ya que también la opinión de los padres de familia es importante porque, en algunos casos, ellos son los clientes que pagan por el servicio y sus hijos los consumidores.

### 2.11.2 FUENTES SECUNDARIAS.

El segmento de población al que va dirigido este proyecto es a los niños a partir de los 4 años de edad hasta los jóvenes de 15 años, en el ámbito del ballet clásico y en la salsa es de 6 a 20 años.

De acuerdo al Censo de Población y Vivienda 2005 del INEGI la población total del municipio de Othón P. Blanco es de 219,763 habitantes, de los que se puede desglosar la siguiente información:

**TABLA 4. Población total en Chetumal, de acuerdo a edad y sexo.**

| Localidad | P.T.    | 0 a 4 años | Sexo M. | Sexo F. | 6 a 14 años | Sexo M. | Sexo F. | 15 y más | Sexo M. | Sexo F. |
|-----------|---------|------------|---------|---------|-------------|---------|---------|----------|---------|---------|
| Chetumal  | 219,763 | 11,846     | 6,136   | 5,710   | 23,263      | 11,864  | 11,399  | 93,241   | 44,796  | 48,445  |

Fuente: Elaboración propia para la realización del análisis.

*P.T.= Población Total*  
*Sexo M.= Sexo Masculino*  
*Sexo F.= Sexo Femenino*

<sup>28</sup> Fundamentos de Marketing, 13va. Edición, de Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, Mc Graw Hill, 2004. P. 104

Para el desglose de la información, se han considerado sólo a la ciudad de Chetumal, Quintana Roo, que es donde se encontrará ubicado el Instituto “Endanza” de Chetumal y se toma en cuenta únicamente a la población entre 4 y 20 años que es el segmento que nos interesa.

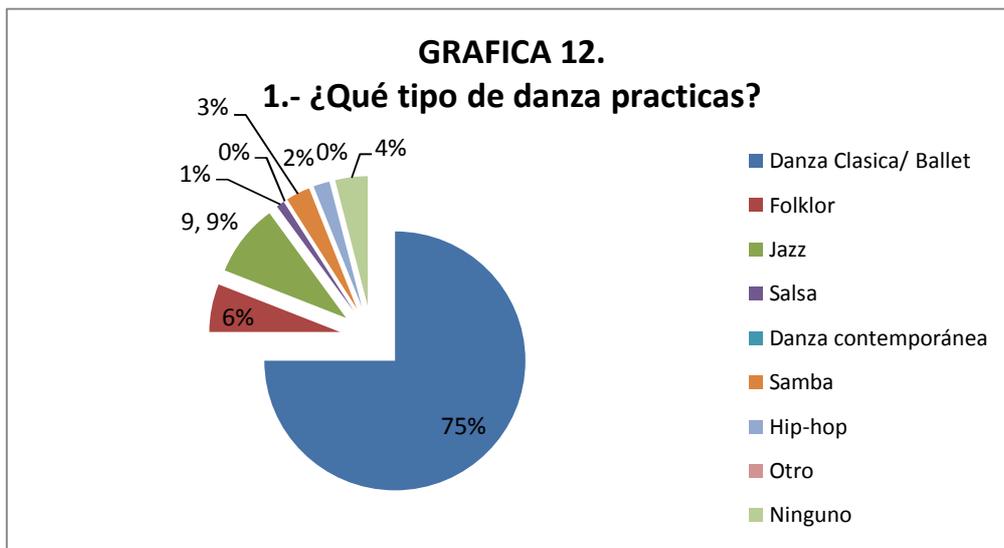
Haciendo un análisis de los niños y jóvenes que asisten a las escuelas de danza en Chetumal, se observó que la mayoría pertenecen a un segmento de población de clase media, media-alta y alta, por ello resulta un poco complicado atraer clientes en las comunidades cercanas a Chetumal, ya que en dichas comunidades el nivel de vida se encuentra principalmente en clase baja e incluso hay quienes todavía viven muy marginados.

## **2.12 INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS EN LA DANZA CLASICA.**

Según los resultados que arrojan las encuestas realizadas en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo, el 60% del muestreo refleja que están de acuerdo y dispuestos a pagar por un servicio de enseñanza de ballet para sus hijos; por lo que se dice, entonces, que el proyecto del Instituto “Endanza” de Chetumal es viable y tiene demanda potencial la cual requiere de un servicio de calidad y un nivel de enseñanza mayor al de las actuales academias de ballet en la ciudad.

La mayoría de las encuestas se realizaron directamente en las escuelas de danza que ya están en la ciudad, se aplicaron encuestas solamente a personas de 10 años en adelante, junto con su madre o padre para poder conocer el punto de vista de ambos. Algunas encuestas se aplicaron solamente al padre de familia en el caso de los alumnos menores de 10 años. Se aplicaron otras encuestas a personas en el centro de la ciudad y otras áreas cerca de donde hay escuelas de danza para saber si hay posibilidad de conquistar más demandantes.

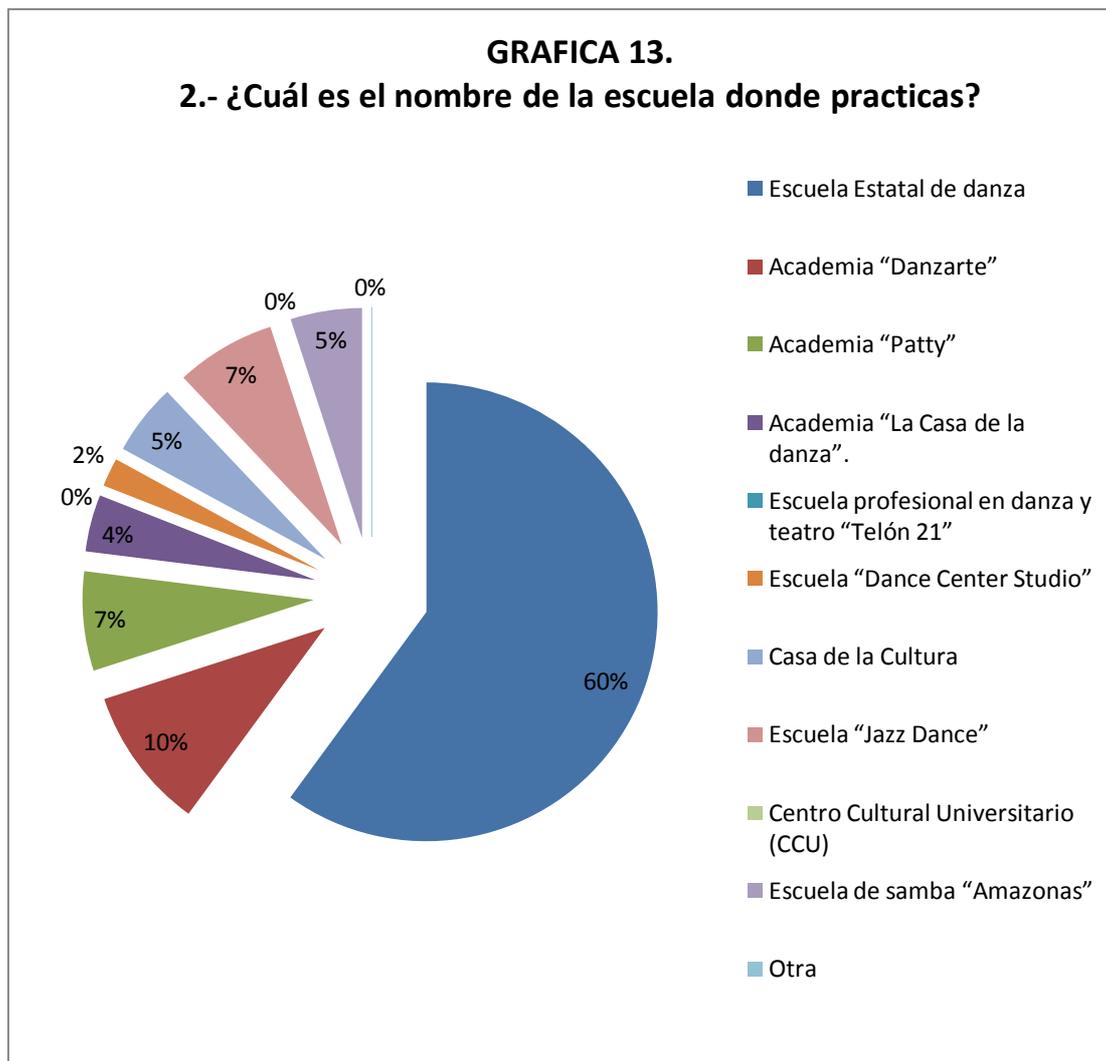
De acuerdo a la información que se ha obtenido de las encuestas, a continuación se presentan las gráficas con la interpretación de los resultados.



Fuente: Elaboración propia para la realización del análisis.

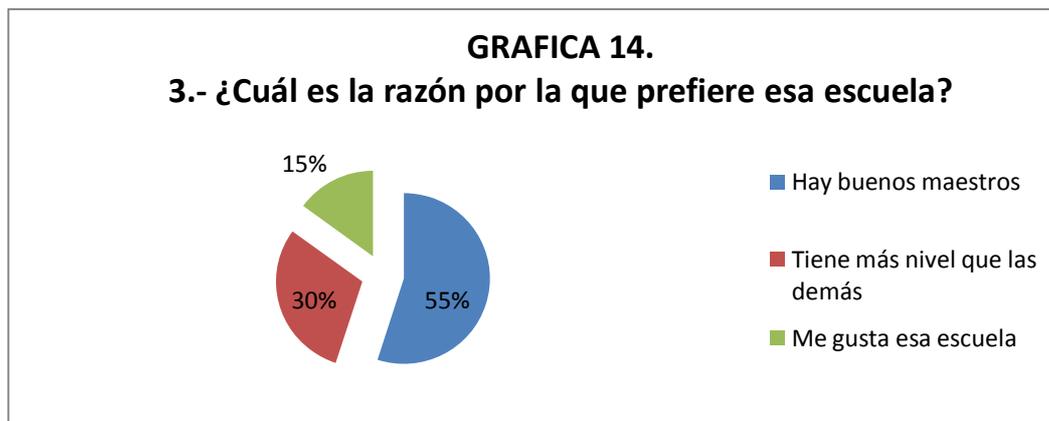
Como se observa en esta gráfica, la mayoría de los encuestados, representado en un 75%, practica el ballet, le sigue el jazz con un 9% y después el folklor con un 6%. Las demás actividades se practican con menos frecuencia, por ejemplo la Salsa, ya que no existen escuelas que realmente impartan este género. Por otra parte hay un 4% de los encuestados que no practica ninguna de las actividades, y es ese mercado al que se tiene que enseñar más sobre la cultura de la danza.

**GRAFICA 13.**  
**2.- ¿Cuál es el nombre de la escuela donde practicas?**



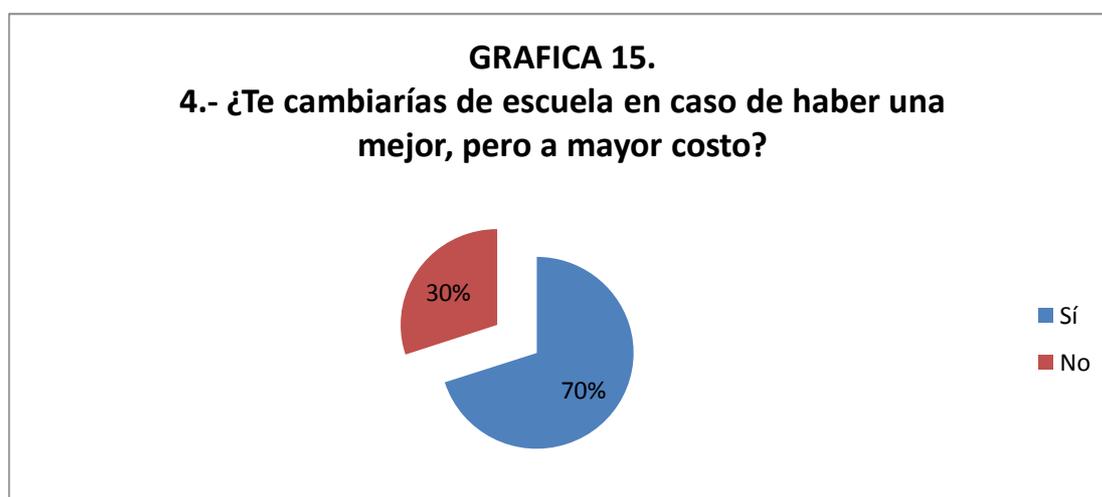
Fuente: Elaboración propia para la realización del análisis.

De los encuestados que practican alguna danza, el 60% lo hace en la escuela estatal de danza, deduciendo que es el mayor rival para este proyecto. Le siguen la academia "Danzarte" con un 10%, las academias "Patty" y "Jazz Dance" ambas con el 7%, la casa de la cultura y la escuela de samba "Amazonas" con el 5% y las demás escuelas son en menor porcentaje de preferencia. De estas últimas sólo las academias "Danzarte" y "Patty" son parte de la competencia directa, ya que las otras no ofrecen el servicio de clases de ballet.



Fuente: Elaboración propia para la realización del análisis.

Esta pregunta fue de respuesta abierta, por lo que se han seleccionado las tres respuestas que más contestaron y de ello se puede decir que la mayoría prefiere su escuela porque considera que hay buenos maestros, le sigue la preferencia por el nivel que tiene la escuela y luego por el simple hecho de que les gusta el aspecto de la escuela. Esto deduce que son los aspectos que más se deben tomar en cuenta para aplicar al proyecto, ya que son los que más llaman la atención de la gente.



Fuente: Elaboración propia para la realización del análisis.

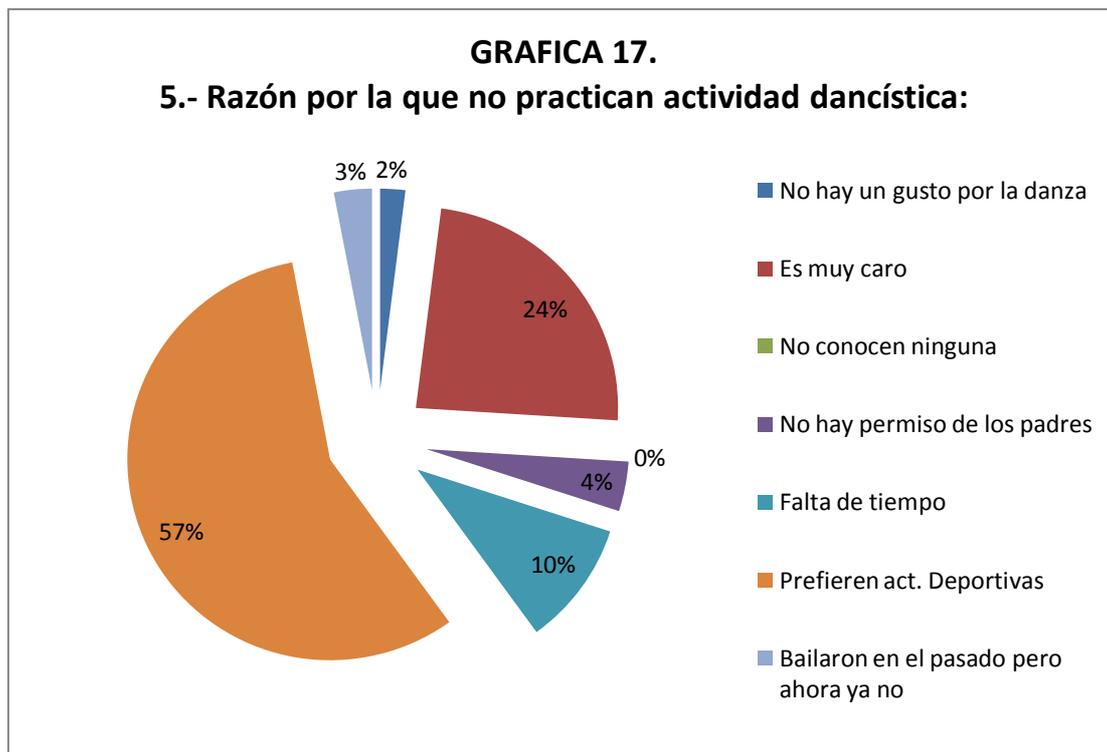
**GRAFICA 16.**

**4.- ¿Estaría dispuesto a cambiar de escuela a su hijo(a) en caso de haber una mucho mejor, pero de mayor costo?**



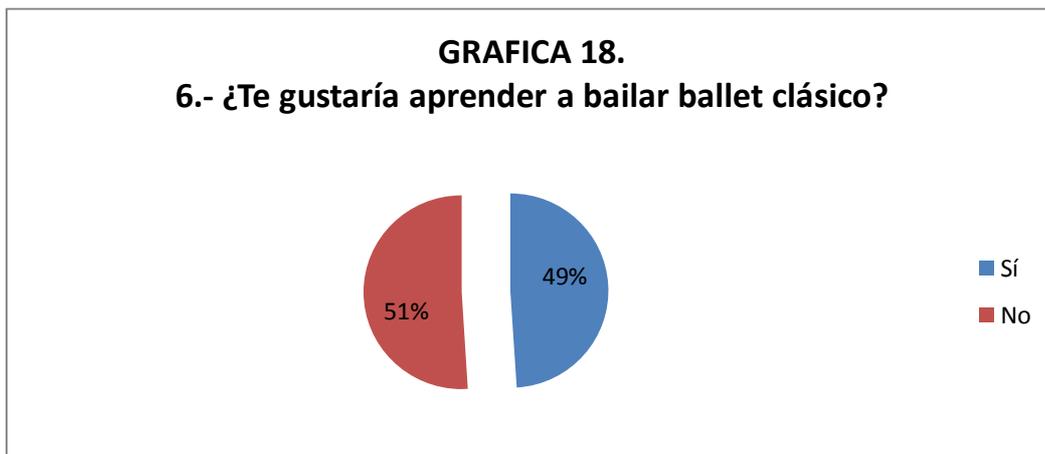
Fuente: Elaboración propia para la realización del análisis.

La primera gráfica es el resultado de las encuestas a los jóvenes, en la que se observa que un 70% estaría dispuesto a cambiarse de escuela contra un 30% que no lo haría, pero los resultados difieren por mucho que en los resultados de las encuestas aplicadas a padres de familia, ya que tan sólo el 15% no estaría de acuerdo en cambiar de escuela a sus hijos, mientras que el gran 85% estaría dispuesto a pagar más por un servicio mejor en la enseñanza de la danza para sus hijos. Lo que se deduce es que los jóvenes son más fieles a sus escuelas y los padres de familia, que son los que pagan mayormente, lo que más buscan es la calidad de la enseñanza sin importar tanto la fidelidad y/o el precio que tengan que pagar en las academias de danza.

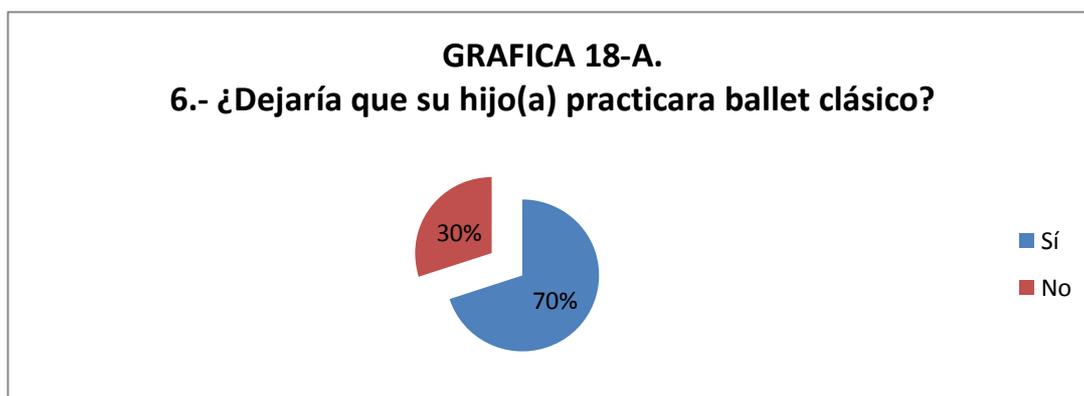


Fuente: Elaboración propia para la realización del análisis.

De las personas encuestadas que no practican ninguna actividad dancística, la mayoría contestó que es porque prefieren hacer actividades deportivas, lo que indica que el primer sustituto de la danza son los deportes. La segunda razón más popular entre los encuestados es porque consideran que el precio es muy caro, y esto puede deberse a que la mayoría de los lugares donde se ofrecen clases de danza son particulares, lo que significa un precio elevado, mientras que si se busca algún lugar para practicar deporte la mayoría son de gobierno a un costo no muy elevado. Se observa también que un 10% de los encuestados dice no tener tiempo para practicar este tipo de actividades.



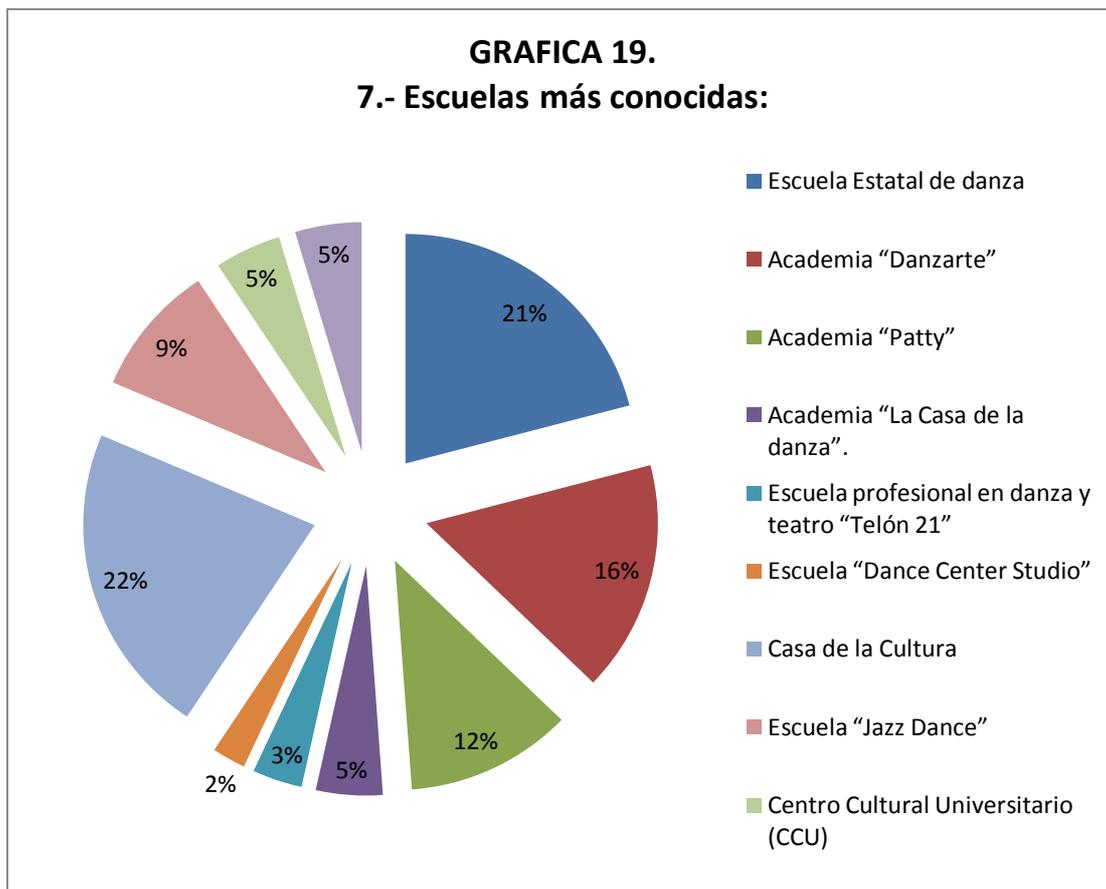
Fuente: Elaboración propia para la realización del análisis.



Fuente: Elaboración propia para la realización del análisis.

Cuando se les preguntó a los jóvenes, que no practican ninguna danza, sobre si les gustaría aprender ballet, sólo el 49% respondió que sí, mientras que el 51% dijo que no le gustaría aprender. En las encuestas realizadas a los padres, el 70% contestó que sí dejarían a sus hijos aprender ballet contra un menor 30% que dijo que no, lo que da un punto a favor, ya que son los padres los que autorizan si los hijos van o no al ballet, por lo que queda fomentar más el gusto por la danza a los jóvenes para que así se animen a participar más.

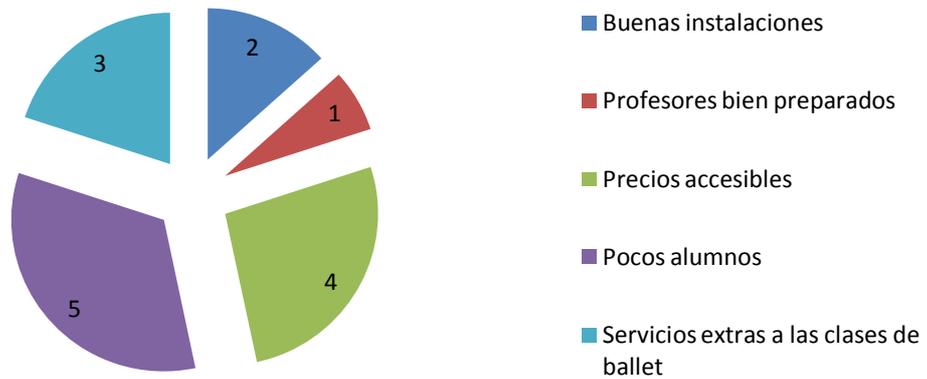
**GRAFICA 19.**  
**7.- Escuelas más conocidas:**



Fuente: Elaboración propia para la realización del análisis.

Respecto a las escuelas que más se conocen en Chetumal en primer lugar está la casa de la cultura con un 95% de encuestados que la o han oído hablar de ella, le sigue la escuela estatal de danza con el 90%, en tercer lugar, con el 70%, está la academia "Danzarte" que aunque no tiene mucho tiempo en el mercado ha logrado posicionarse en la mente de las personas. En cuarto lugar está la academia "Patty" que lleva ya muchos años en el mercado, luego sigue "Jazz Dance"; "La Casa de la danza", Centro Cultural Universitario (CCU) y la escuela de samba "Amazonas" se encuentran empatadas con el 20% y la escuela profesional en danza y teatro "Telón 21" junto con el "Dance Center Studio" son las dos escuelas menos conocidas.

**GRAFICA 20.**  
**8.- Orden de importancia en los aspectos que definen a una academia como de CALIDAD:**

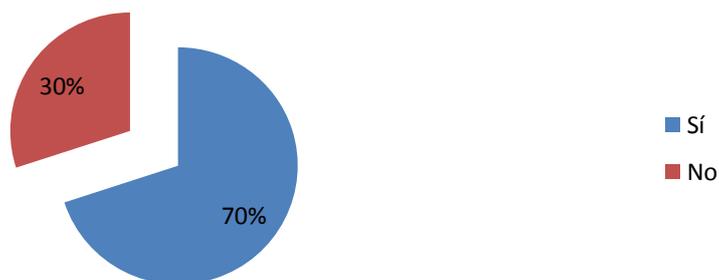


Fuente: Elaboración propia para la realización del análisis.

En cuanto al orden de importancia de los factores que califican a una academia de danza como de calidad, en primer lugar quedó el hecho de que tengan profesores bien preparados, en segundo lugar están las buenas instalaciones, en tercero que ofrezcan servicios extras a las clases de ballet, en cuarto que tengan precios accesibles, y por último que haya pocos alumnos en las aulas.

**GRAFICA 21.**

**9.- ¿Crees que hay en Chetumal una academia de danza que brinde una buena preparación para continuar en el nivel profesional?**



Fuente: Elaboración propia para la realización del análisis.

La mayoría de las personas considera que sí hay en Chetumal una academia que brinda una enseñanza necesaria para continuar estudios en danza a nivel profesional y en la encuesta se pedía que escribieran qué escuela consideran así, por lo que todos los que respondieron que sí, pusieron que es la escuela estatal de danza. No cabe duda que si se considera a la enseñanza de la escuela estatal, como de calidad, el servicio que se va a ofrecer para este proyecto lo va a superar, ya que los profesores serán más preparados y se pretende contar con más instalaciones que brinden servicios extras a las clases, como lo será el gimnasio.



Fuente: Elaboración propia para la realización del análisis.



Fuente: Elaboración propia para la realización del análisis.

Al preguntar a los jóvenes encuestados, que se dedican a practicar danza, si les gustaría ejercer la danza como profesión, la mayoría respondió que sí. Y cuando se les preguntó a los padres si darían su permiso para que ellos lo hicieran la mayoría respondió positivamente, sin embargo es menor el porcentaje de padres que están de acuerdo con esta decisión.

**GRAFICA 23.**

**11.- ¿Te gustaría que existiera en Chetumal una academia de ballet con alto nivel de enseñanza que te prepare profesionalmente?**



Fuente: Elaboración propia para la realización del análisis.

Al preguntar si les gustaría que se abriera una nueva academia con mejores servicios, que brinde un alto nivel de enseñanza de la técnica, para que posteriormente se encuentren preparados para continuar en el nivel profesional, un 80% de los encuestados contestó que sí, mientras que tan sólo el 12% dice no considerarlo necesario y al 8% le es indiferente la opción. Con esto se puede decir que la mayoría de los practicantes de la danza espera contar con un servicio de calidad que les de las oportunidades de crecer a futuro en la danza. Por lo que la entrada de esta nueva academia puede representar esa oportunidad para todos ellos.

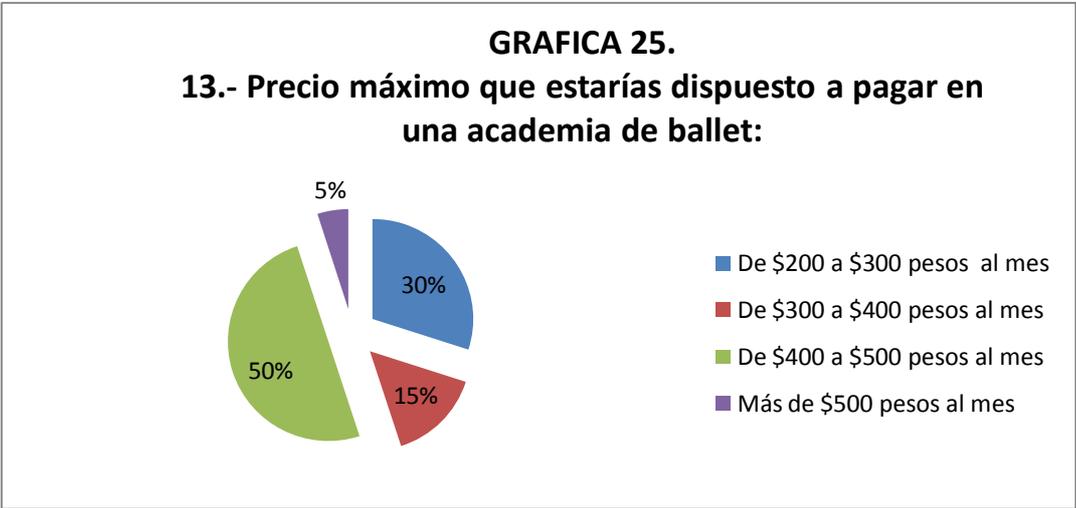
**GRAFICA 24.**

**12.- ¿Dónde te gustaría que estuviera ubicada la nueva academia?**

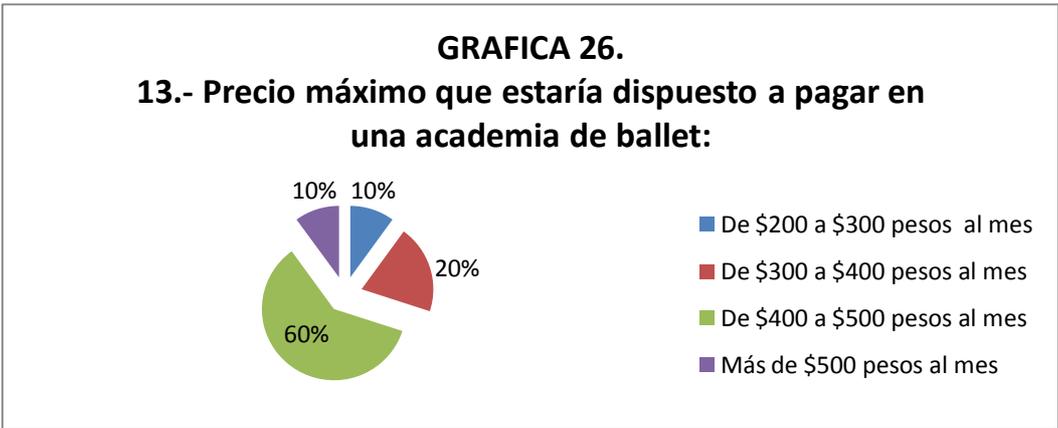


Fuente: Elaboración propia para la realización del análisis.

La respuesta a esta pregunta fue abierta, por lo que se han seleccionado los lugares que más se mencionaron en las encuestas y el 70% afirma que no le importa el lugar donde se encuentre la academia, el 15% dice que le gustaría que estuviera en el centro de la ciudad, un 10% considera al boulevard como mejor opción y unos cuantos, con el 5%, mencionaron a la entrada de la ciudad como manera fácil de llegar por lo que les gustaría que se encontrara ahí. Estos resultados son favorables, ya que a la mayoría de la gente parece no importarles el sitio de ubicación y a los que sí les importa mayormente prefieren el centro de la ciudad, que es donde se encontrará ubicada esta academia.

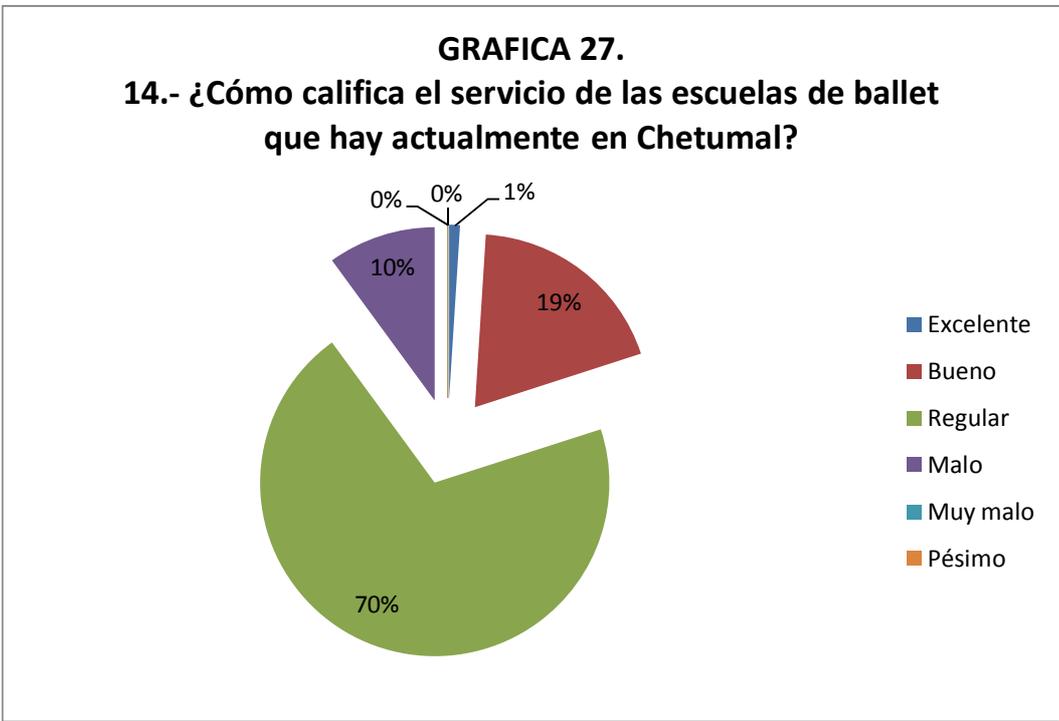


Fuente: Elaboración propia para la realización del análisis.



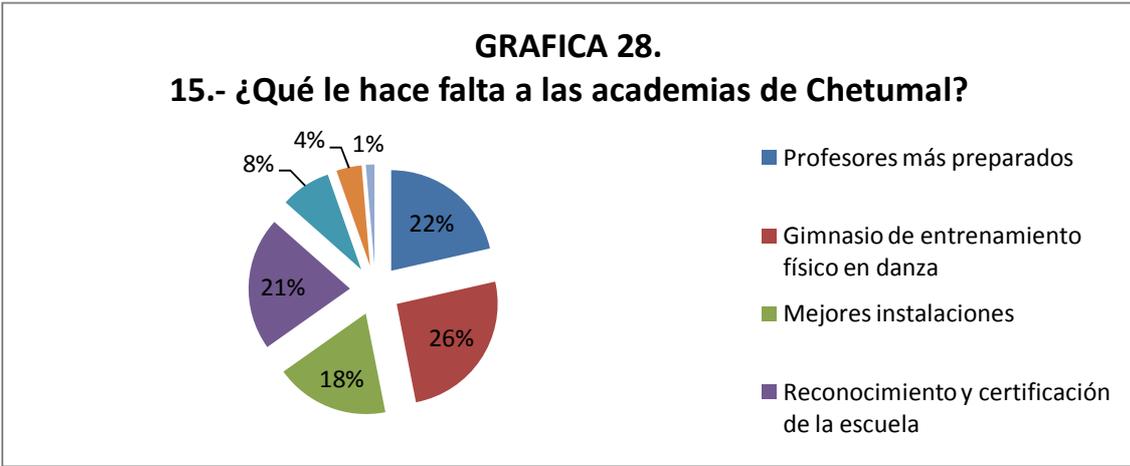
Fuente: Elaboración propia para la realización del análisis.

La mitad de los encuestados jóvenes dice que estaría dispuesto a pagar de \$400 a \$500 pesos mensuales en una academia, esto es porque varios jóvenes que practican danza se pagan sus colegiaturas. Para el caso de los padres de familia, que pagan las clases de danza, el 60% señala estar dispuesto a pagar esa misma cantidad. Estos dos resultados son favorecedores para el proyecto, ya que el precio mensual que se manejará en esta nueva academia es de \$400 pesos mensuales, por lo que se dice que la gente está dispuesta a pagar esa cantidad de dinero por un buen servicio.



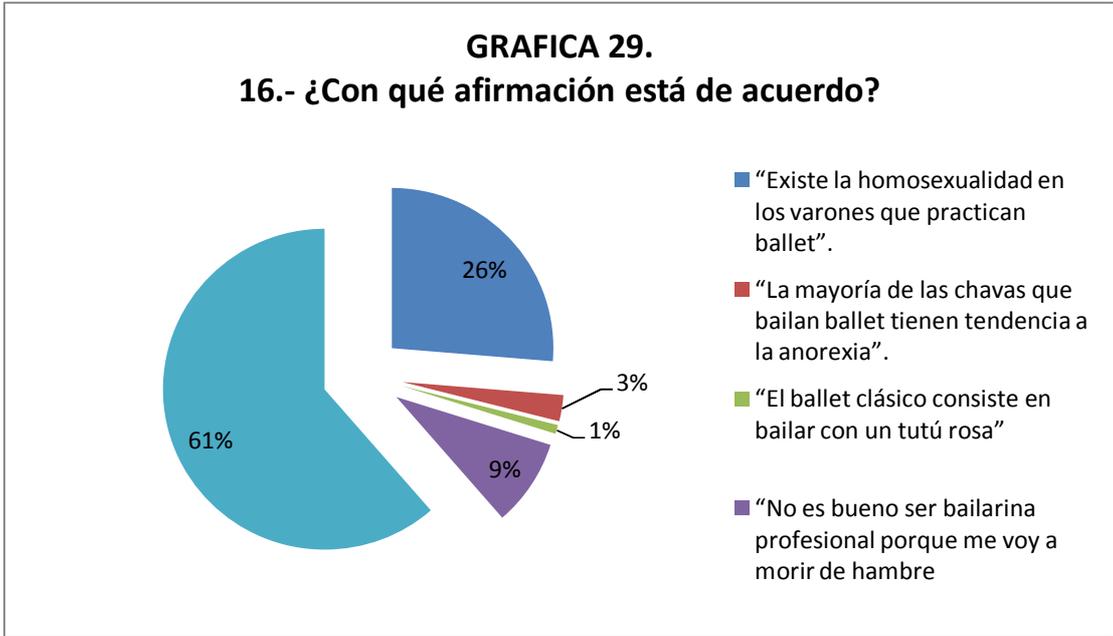
Fuente: Elaboración propia para la realización del análisis.

La mayoría de los encuestados (70%), considera que el servicio en general de las escuelas de danza en la ciudad es regular y tan sólo el 1% cree que hay un servicio excelente. Esto nos permite deducir que existe en la ciudad un mercado que quiere un mejor servicio en las academias, lo que obliga al proyecto a apegarse a un estricto nivel de enseñanza que de confianza y seguridad a sus clientes.



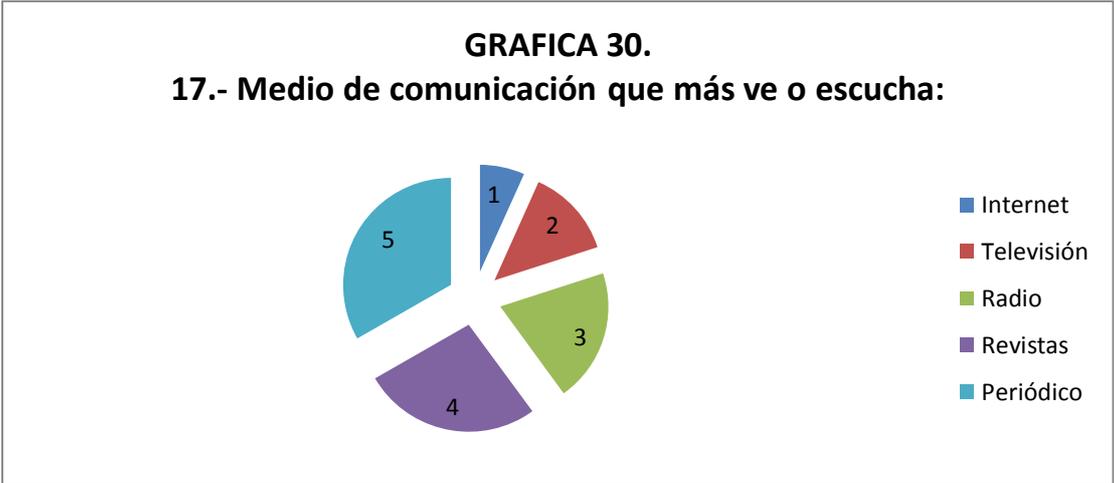
Fuente: Elaboración propia para la realización del análisis.

El gimnasio para ballet es el componente que el 26% de los encuestados considera que más le hace falta a las academias de Chetumal. Le sigue la idea de tener profesores más preparados, con el 22% de los encuestados y no muy lejos está el hecho de contar con certificación como academia de danza con el 21% de los encuestados. Y estas son de las tres actividades que el proyecto pretende conseguir y que han quedado descritas en la parte de los objetivos del mismo.



Fuente: Elaboración propia para la realización del análisis.

El resultado anterior sirve para aclarar la idea de que existen aún tabús contra la danza clásica y afortunadamente la mayoría de los encuestados entienden perfectamente que son simples estereotipos que se han creado sobre el ballet pero no son del todo ciertos, aunque existe un 39% de los encuestados que aún no ha podido superar estos estereotipos, por lo que se observa que esta academia se tendrá que preparar para erradicar estos pensamientos.

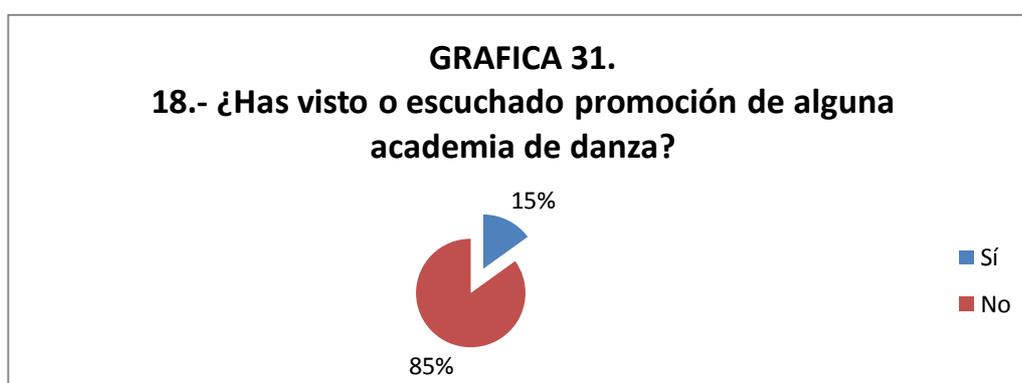


Fuente: Elaboración propia para la realización del análisis.



Fuente: Elaboración propia para la realización del análisis.

Mientras que los jóvenes están más pendientes del internet, los padres de familia prefieren ver la televisión, pero la publicidad y promoción de la academia no se hará por tv, ya que si bien es un medio muy visto, no son los canales locales los de mayor *rating*, por lo que se pretende lanzar publicidad on line, ya que esto captará la mayor parte del mercado meta, y se pretende anunciarse también en periódicos y revistas, ya que son los dos medios de comunicación, seguidos de la televisión, que los padres de familia más utilizan.



Fuente: Elaboración propia para la realización del análisis.

El 85% de los encuestados afirma no recordar haber visto o escuchado promoción alguna de las escuelas de danza de la ciudad, ante un 15% que dice haber visto carteles en las tiendas de artículos para bailarinas y/o en eventos de cultura por parte del gobierno del estado. En su mayoría han respondido que son anuncios de la escuela estatal de danza y de "Danzarte". Este refleja que las academias actuales no han requerido de mucha publicidad de sus servicios y sin embargo la mayoría de la gente las ubica aunque sea por el nombre. Aunque también se observa que quizás se cuenta con espacio más amplio para promocionar este proyecto porque las otras academias no han saturado demasiado.

**GRAFICA 32.**

**19.- Género dancístico que te gustaría aprender pero que no hay en Chetumal:**



Fuente: Elaboración propia para la realización del análisis.

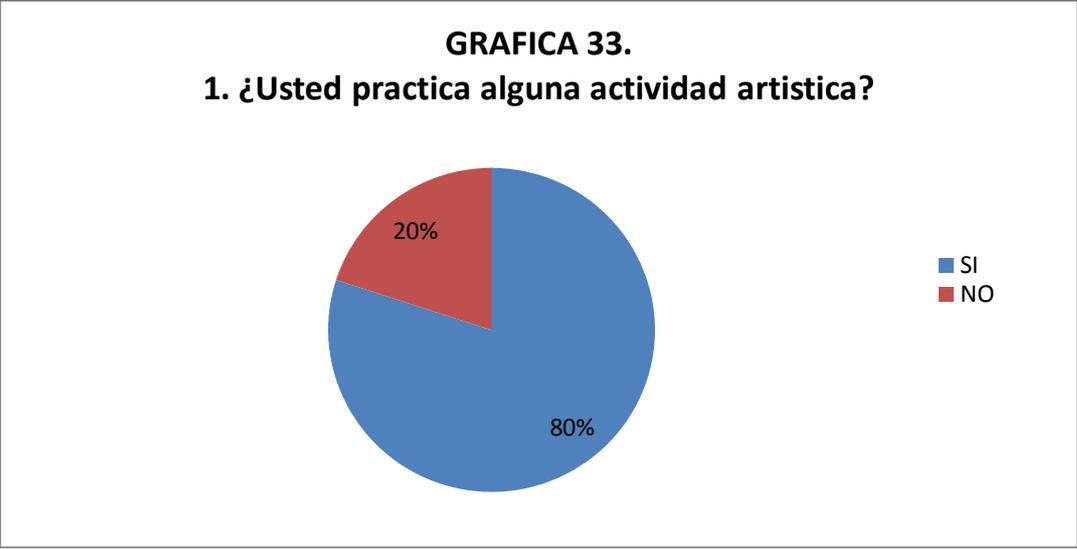
La mayoría de los encuestados dicen querer aprender danza contemporánea, pero lamentablemente no hay profesores de contemporáneo en la ciudad, un 20% dice querer aprender hip-hop, que aunque sí hay una escuela que enseña este baile, los encuestados dicen que no hay buenos maestros por lo que les gustaría que hubieran mejores profesores para que se animen a tomar las clases. Lo mismo sucede con el 23% que dice querer aprender bailes árabes y/o hawaiano, y el 18% que le gustaría bailar salsa pero no encuentran en la ciudad una buena escuela para ello. Esto nos da la oportunidad de saber qué género dancístico vendrá a bien incorporar en la academia para así poder abarcar nuevos mercados y satisfacer más necesidades.

### **2.13 INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS EN LA SALSA**

Los resultados de estas gráficas se obtuvieron encuestando al mercado meta, que es el que interesa a este proyecto; es por eso que se acudió a las academias de baile de Chetumal, a foros y eventos culturales. Se procuró asistir a lugares donde había salsa de por medio, tanto música, como baile de éste género.

Los resultados que se obtuvieron fue de la gente que está involucrada en cada uno de los lugares a los que se acudió: el público, bailarines, músicos,

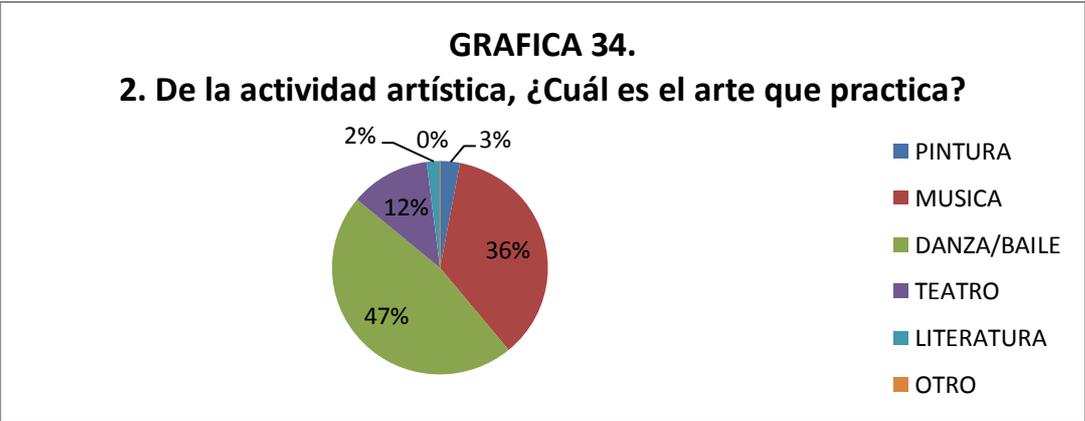
organizadores, etc., de lo cual se obtuvo que si hay un mercado interesado en la salsa, no tan elevado como la de la danza clásica, pero si está dentro de un posible mercado nuevo que se puede explotar para una academia de salsa.



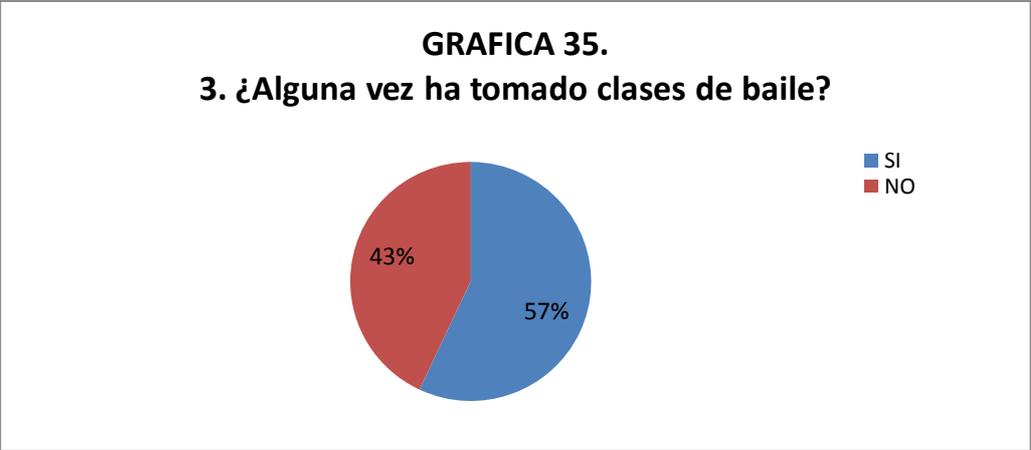
Fuente: Elaboración propia para la realización del análisis.

De los jóvenes encuestados en este cuestionario resalta claramente que la mayoría practica una actividad extra además de su actividad rutinaria. El 80% de ellos hace una actividad artística además de su rutina. Lo cual indica que hay una población activa en el sector de academias artísticas en el cual está dentro el proyecto de este trabajo.

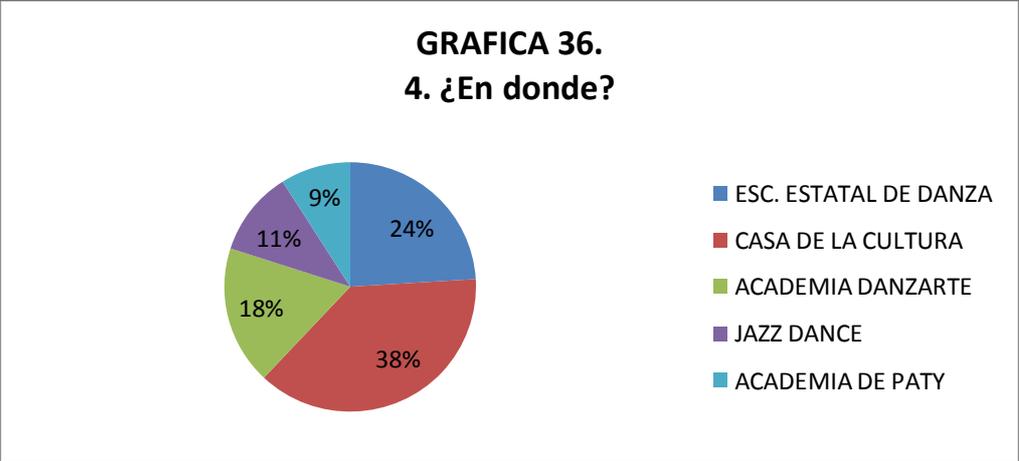
Fuente: Elaboración propia para la realización del análisis.



Del 80% de los jóvenes que practica alguna actividad artística, la mayoría hace danza o baile; lo anterior quiere decir que la gente se encuentra más interesada en la danza que en cualquier otra de las artes. Esto es favorable para el proyecto ya que de entrada es a ese mercado al que nos vamos a enfocar primero y el que nos interesa, el que tenga gusto por la danza o se interesen en ella. También se aprecia que un 36% practica música, un 12% teatro y con menores porcentajes la pintura 3% y la literatura 2%.

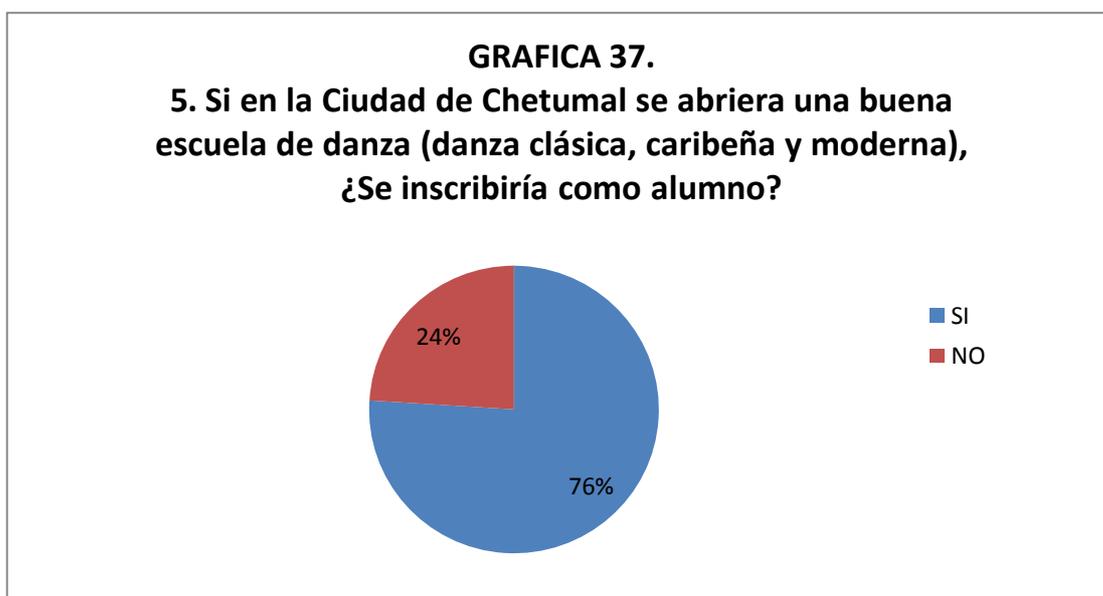


Fuente: Elaboración propia para la realización del análisis.



Fuente: Elaboración propia para la realización del análisis.

Las gráficas nos muestran que un 57% de las personas en algún momento tomaron o toman clases de baile. La gran mayoría en la Casa de la Cultura con un 38% de asistencia, le sigue la Escuela Estatal de Danza con un 24%, estas dos anteriores que están en la cabecilla de las demás, son escuelas que son apoyadas por el gobierno, además de que están certificadas y cuentan con instalaciones amplias en comparación de las demás, así que se podría decir que son las que juegan un papel importante para este proyecto, ya que serán la principal competencia para la futura academia “Endanza de Chetumal”. Le sigue con un 18% la Academia Danzarte, y con menores porcentajes la Escuela Jazz Dance y Academia de Paty.



Fuente: Elaboración propia para la realización del análisis.

### GRAFICA 37-A.

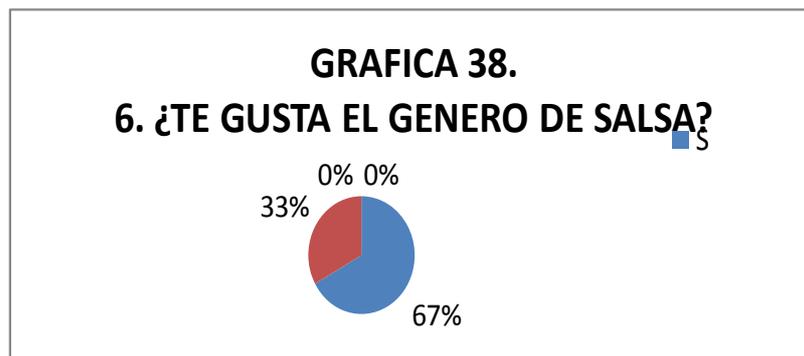
**5. Si en la Ciudad de Chetumal se abriera una buena escuela de danza (danza clásica, caribeña y moderna), ¿inscribiría a su hijo(a) como alumno?**



Fuente: Elaboración propia para la realización del análisis.

En estas gráficas podemos observar que los jóvenes, en su mayoría, se interesarían por una buena escuela de danza nueva en la ciudad, un 76% muy arriba del 24% que no les interesaría. Esto nos indica que existe la necesidad de más escuelas de danza donde puedan aprender y expresarse. Por otro lado los padres de familia: un 58% opinan que si inscribirían a sus hijos en una nueva escuela y, casi a la par, el 42% de ellos no los inscribirían.

La diferencia que existe en que sean más los jóvenes que se interesen en una escuela nueva, que los padres de familia, se debe a que los jóvenes son los que mayormente participan en la danza y los padres de familia, en su gran mayoría, son espectadores y por ello no están involucrados tan directamente y prefieren las escuelas que desde siempre han existido ya que tienen buena fama de ellas. Pero a pesar de todo gana el porcentaje de los padres de familia que si inscribiría a sus hijos en una nueva escuela en la ciudad.



Fuente: Elaboración propia para la realización del análisis.

Un punto positivo es que el 67% de las personas gustan de la salsa, del cual se podría empezar por persuadir y “reclutar” a los posibles alumnos de las clases de salsa de esta academia. Del otro 33% de los que no les gusta se tendría que trabajar en ellos para que se acerquen a conocer mejor éste género del cual les podría gustar, y esto sería mediante más presentaciones de baile de salsa, difundirlos y también apoyarse de los medios de comunicación.



Fuente: Elaboración propia para la realización del análisis.

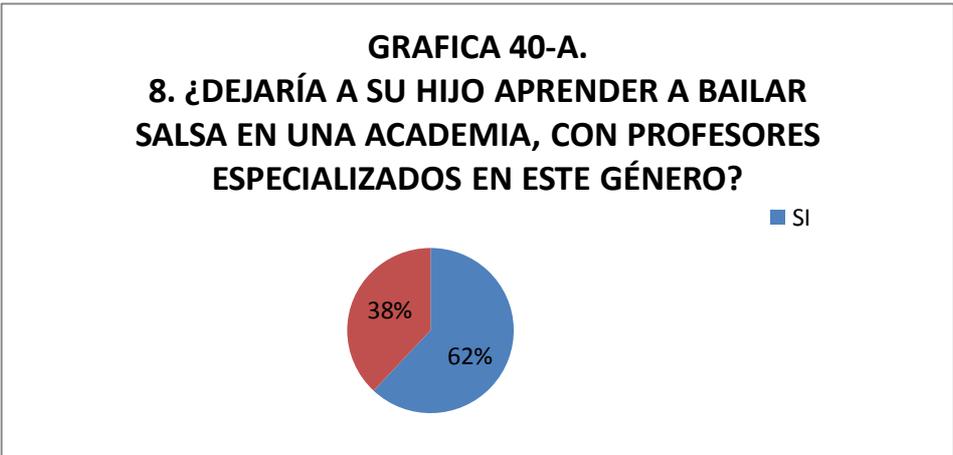
Se observa que la mayoría se encuentra interesado en las clases como principal factor para acudir a una escuela de salsa con un 37%, le sigue un 24% que se

interesa por las instalaciones, luego un 19% con la ubicación de la escuela y con menor porcentaje se encuentran la colegiatura con un 11% y los que no les interesa con un 9%.

Con lo anterior podemos decir que para que la escuela “En danza de Chetumal” tenga alumnos en el ámbito de la salsa, se debe poner mayor énfasis en las clases, aunque de por sí, el objetivo de la academia es impartir clases de salsa con calidad y con profesores especializados, es importante tomar este resultado para tomarlo como estrategia de difusión, ya que es lo que a la mayoría le interesa para formar parte de la academia.



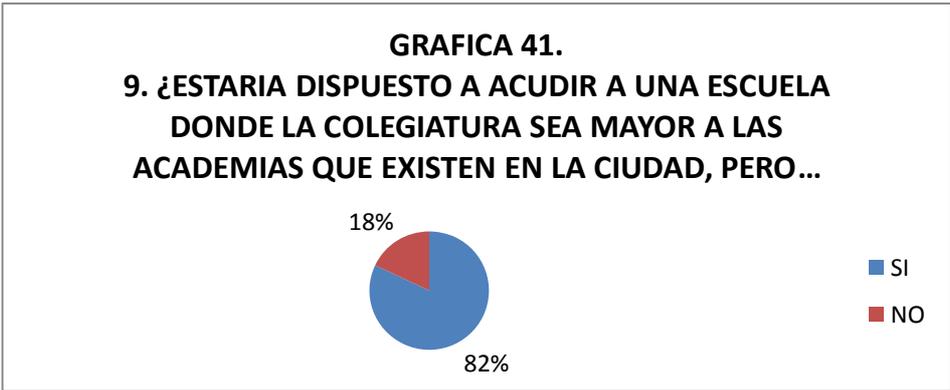
Fuente: Elaboración propia para la realización del análisis.



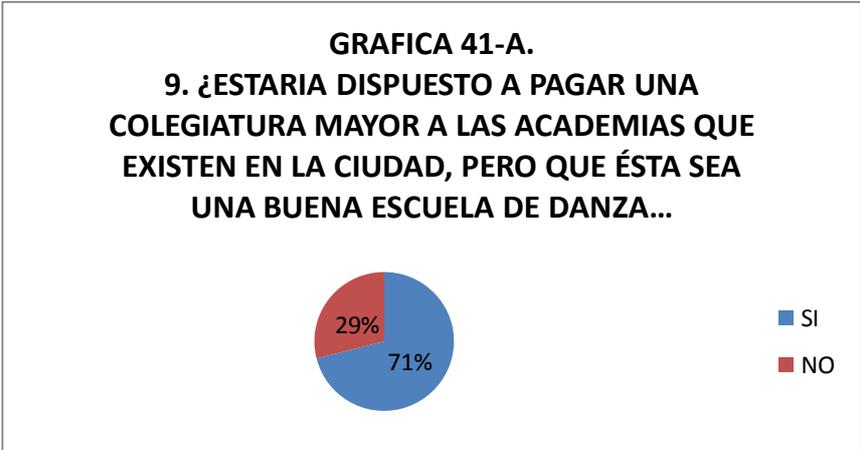
Fuente: Elaboración propia para la realización del análisis.

Este dato es el de mayor relevancia para un punto del proyecto el cual es de las clases de salsa, ya que nos da una idea del qué pasaría si existiera tal academia. La gráfica nos muestra que hay un 69% de jóvenes que se interesan por una academia donde se imparta salsa de manera especializada, arriba de un 38% del que no está interesado en la academia. Como se mencionó anteriormente en este trabajo, en la ciudad de Chetumal no existe tal academia que enseñe clases de salsa como especialidad o con profesores conocedores en este ámbito, es por eso que hay muy poco respecto a éste género.

Respecto a los padres de familia, podemos concluir, que la respuesta ante una academia de salsa es positiva, ya que un 62% de ellos dejarían a sus hijos asistir y el otro 38% no, que es minoría.



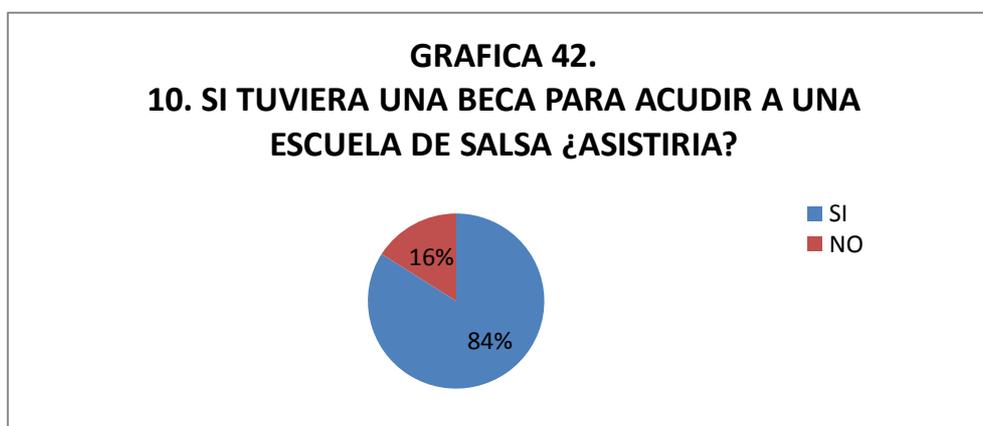
Fuente: Elaboración propia para la realización del análisis.



Fuente: Elaboración propia para la realización del análisis.

En ambas gráficas se puede apreciar que tanto los jóvenes como los padres de familia estarían dispuestos a pagar más en la colegiatura pero estar en una escuela especializada en la enseñanza del baile.

En los jóvenes un 82% aceptaría a pagar más con tal de estar en una buena escuela de baile, contra un mínimo del 18% que no se encuentra dispuesto. Por otra parte, los padres de familia, un 71% si pagaría más en la colegiatura por asegurar que sus hijos asistan a una escuela especializada, que el otro 29% de los que no pagarían más.



Fuente: Elaboración propia para la realización del análisis.

Con una gran diferencia se observa en esta gráfica que si se abriera las oportunidades de becas para acudir a las clases de salsa habría buena aceptación por parte de la gente y ésta buscaría las becas para aprender de este género. Ya que un 84% de los encuestados les interesa las becas, contra un porcentaje mucho menor con un 16% que no tienen ningún interés.

## 2.14 ANALISIS DE LA COMPETENCIA.

**TABLA 5. Competidores directos e indirectos.**

| COMPETIDORES DIRECTOS                               | COMPETIDORES INDIRECTOS                  |
|---|--|
| 1. Escuela Estatal de danza.                        | 1. Escuela "Jazz Dance"                  |
| 2. Escuela "Danzarté"                               | 2. Escuela de samba "Amazonas"           |
| 3. Academia "Patty"                                 | 3. Centro Cultural Universitario (UQROO) |
| 4. Escuela "Casa de la danza".                      |  |
| 5. Estudio profesional en Danza y Teatro "Telón 21" |  |
| 6. Escuela "Dance Center Studio"                    |  |
| 7. Casa de la Cultura                               |  |

Fuente: Elaboración propia para la realización del análisis.

### 2.14.1 COMPETIDORES DIRECTOS.

#### 1. Escuela estatal de danza. (Rival mayor)

Ofrece una gama de actividades dancísticas en sus diferentes modalidades y niveles educativos. Tiene sus inicios en Julio de 1990, teniendo hoy día 19 años.

Se encuentra ubicada en la Av. Héroes No. 68, Esq. Héroes de Chapultepec, Col. Centro. Centro Cultural de las Bellas Artes, de la ciudad Capital.

Tel. (01-983) 83 2-13-50, 83 2-02-23, 83 2-30-02 Ext. 131

Esta escuela ofrece las siguientes actividades y cursos:

#### 1. Jardín de Danza

Edad: 4 y 5 años

Duración: 1 año

Frecuencia: 2 horas semanales

2. Sensibilización A

Edad: 6 años

Duración: 1 año

Frecuencia: 3 horas semanales

3. Sensibilización B

Edad: 7 años

Duración: 1 año

Frecuencia: 3 horas semanales

4. Sensibilización C

Edad: 8 años

Duración: 1 año

Frecuencia: 3 horas semanales

5. Ballet Clásico

Edad: 9 años (previo examen de admisión)

Duración: 8 años

Frecuencia: 7.5 horas semanales

Esta disciplina incluye una carga de apoyo de Acondicionamiento Físico, clases de francés y Música, sólo de primer a tercer año de ballet.

6. Taller de Jazz

Edad: 12 años (previo examen de admisión)

Duración: 3 años

Frecuencia: 5 horas semanales

Esta disciplina incluye una carga de apoyo de Acondicionamiento Físico y Ballet Clásico.

7. Jardín de Danza

Edad: 9 a 13 años

Duración: 3 años semanales

Frecuencia: 10 horas semanales

Este taller incluye 3 tipos de disciplina: Ballet Clásico, Jazz y Folklore.

8. Taller de Folklore Infantil

Edad: 6 a 11 años

Duración: 3 años

Frecuencia: 3 horas semanales

9. Taller de Folklore Juvenil

Edad: 12 a 17 años

Duración: 3 años

Frecuencia: 3 horas semanales

10. Taller de Hip-Hop

Edad: 10 años en adelante

Duración: 1 año

Frecuencia: 5 horas semanales

La razón principal por la que esta escuela de danza es el rival mayor en el sector de escuelas de danza en Chetumal, se debe a la gran cantidad de disciplinas artísticas que ofrece, y debido a que los precios de cada taller resultan mucho más baratos que los de cualquier otra escuela, ya que por ser de gobierno, recibe subsidio del mismo y tiene la oportunidad de cobrar menos que una escuela particular.

## 2. Escuela "Danzarte"

Se encuentra ubicada en la Av. Independencia, colonia Centro de esta ciudad capital. Es una escuela relativamente nueva con tres años de servicio y se ubica entre las más cara de la ciudad. Su principal mercado son las niñas de entre 3 y 6

años de edad, las cuales toman cursos de baby ballet únicamente. Y para ello cuenta con una maestra que se dedica exclusivamente a las niñas.

Su mercado en niveles mayores no es grande ya que sólo es una profesora la encargada de impartir los niveles de la técnica clásica, por lo que no se han abierto varios grupos.

### 3. Academia “Patty”

Se encuentra posicionada entre las academias más caras de la ciudad, su segmento de mercado son principalmente de un nivel de vida medio-alto y alto, debido a que su primera ubicación era frente al Instituto “Cumbres”, lo que la hizo posicionarse y ser preferida, desde sus inicios, entre las alumnas de esta escuela privada. Tiene aproximadamente 16 años de servicio y ofrece los siguientes cursos:

- Baby ballet
- Ballet Principiantes
- Ballet Intermedios
- Ballet Avanzados
- Jazz

Representa un alto competidor, ya que por el tiempo que ha estado en el mercado, cuenta con un segmento de este bien establecido, tiene una especialización en impartición de la danza clásica, sin embargo el nivel de enseñanza es casi nulo o muy pobre, por lo que al introducir una academia que brinde un alto nivel de enseñanza es posible capturar parte del mercado de la misma.

### 4. Escuela “La casa de la danza” (No se obtuvo información)

## 5. Estudio profesional en Danza y Teatro “Telón 21”

Esta escuela se encuentra ubicada en la calle Laguna de Bacalar #448A, y tiene apenas dos años de haber sido abierta. En la actualidad se imparten las disciplinas de Jazz, Ballet, aerodance y Teatro.

Lo distinto de esta escuela es, que es la única que ofrece cursos de “*aerodance*” una técnica de ejercicios que combina aerobics y danza o baile, mismo que fue “creado” por el fundador de la escuela, y hasta ahora tiene una demanda considerablemente alta para esta disciplina con la cantidad de 40 personas inscritas, sin embargo sólo es para personas grandes, por lo que dicho mercado no entra como parte de nuestra competencia indirecta. Lo que realmente interesa es el mercado del ballet, el cual, para esta escuela, tiene una demanda de únicamente 9 alumnas, las cuales toman ballet como complemento de las clases de jazz, es decir, no existe especialización en danza clásica, sino que su enfoque está en el jazz tomando al ballet como parte complementaria de la técnica.

Es por ello que no cuentan con una demanda alta en la danza clásica, y esto resulta un punto a favor.

## 6. Escuela “Dance Center Studio”

Se encuentra ubicada sobre la Av. Venustiano Carranza #310, lleva 4 años dentro del mercado e inicialmente su ubicación era por el, ya conocido en la ciudad, parque “del queso”.

En esta escuela se ofrecen los cursos de:

- Baby-jazz
- Baby-ballet
- Jazz: 1-A (Primaria), 1-B (Primaria), 2-A (Secundaria) y Jazz adultos.
- Salsa.

El “Dance Center Studio” representa competencia directa en ambos géneros de baile para el Instituto “Endanza” de Chetumal, ya que es de las pocas escuelas donde, además de impartir ballet, también se imparte la salsa. En “Dance Center Studio” sólo hay ballet para edades tempranas, por lo que es competencia para nuestros niveles de baby-ballet y sensibilización 1 y 2. Un aspecto a resaltar es que su especialización no es precisamente en ballet, sino en jazz, por lo que se imparte el ballet como complemento de la técnica del jazz. En la actualidad su demanda en ballet clásico es de solamente 6 alumnas inscritas, que oscilan entre los tres años y medio a 6 años de edad.

Respecto a las clases de salsa, cuentan con un solo profesor que no se encuentra lo suficientemente capacitado en este género, por lo que no se puede considerar un servicio de alta calidad. Para este baile hay inscritos 13 alumnos de 14 años en adelante.

## 7. Casa de la Cultura

Esta es una institución de gobierno que lleva 38 años de labor en el ámbito de la cultura, impartiendo disciplinas de sensibilización artística como:

- Teatro
- Danza clásica
- Danza folclórica
- Pintura
- Música (Guitarra)

Y además ofrece cursos en Lengua maya y jazz o baile moderno. Por lo que representa parte de la competencia directa, pero únicamente para la demanda de los cursos de baby-ballet y sensibilización 1 y 2, ya que la danza clásica impartida en este instituto es para niñas entre los 3 y 6 años de edad, no más grandes. Cuenta con un total de 34 alumnas inscritas para la disciplina del ballet, pero el total de alumnos en todos sus cursos ofrecidos es de 126.

## 8. Escuela “Jazz Dance”

La escuela Jazz Dance es otra de las escuelas en donde se imparte clases de salsa, por tal razón es un competidor directo para el Instituto “Endanza” de Chetumal.

Los cursos que actualmente se ofrecen son:

- Jazz 1 y 2
- Hip-hop
- Cardio
- Salsa

Dentro de todo el segmento de competidores, en la ciudad, esta es la escuela más joven que hay en Chetumal, con apenas un año de apertura, y se encuentra ubicada sobre la calle Morelos entre Chapultepec y Lázaro Cárdenas, pero anteriormente se ubicaba sobre la Av. Benito Juárez, entre Av. Efraín Aguilar y Mahatma Gandhi, a un lado de la UNID.

Los cursos impartidos en esta escuela, son también posibles sustitutos de la danza clásica, ya que se encuentran dentro del género dancístico, por lo que en lugar de practicar ballet pueden optar por una disciplina un poco más rápida y/o moderna, como lo son el jazz y el hip-hop, mismos que se imparten a niños y jóvenes desde los 6 años de edad.

Las clases de salsa en esta escuela tienen un nivel un poco mayor, el tipo de salsa que se estudia aquí es la salsa en línea (salsa de concurso), la cual es un poco diferente al tipo de salsa que se pretende aplicar para este proyecto.

## **2.14.2 COMPETIDORES INDIRECTOS.**

### **9. Escuela de samba "amazonas"**

Se encuentra ubicada sobre la calle Francisco I. Madero, entre Laguna de Bacalar y Estero de Ucum. Aquí se ofrecen únicamente clases de samba, pero debido a que las clases se imparten a niños y niñas a partir de los 5 años de edad, hasta la edad adulta, se considera parte de la competencia indirecta, ya que abarca el mismo rango de edad de la demanda de este proyecto.

Las categorías a los cursos que se ofrecen son las siguientes:

Samba principiantes (5 a 12 años)

Samba avanzados (12 a 25)

Samba adultos (26 en adelante)

Además de que sus servicios son parte de los sustitutos del ballet, porque se encuentran entre los tipos de géneros dancísticos, se observó, de acuerdo a las encuestas realizadas, que las alumnas que han dejado de practicar ballet por elegir otra actividad, es porque se inician en el aprendizaje de la samba, y en la ciudad, sólo existe esta escuela que imparte dicha danza.

### **10. Centro Cultural Universitario (UQROO)**

Este es un centro de cultura perteneciente a la Universidad de Quintana Roo, lleva 12 años aproximadamente en existencia y se encuentra ubicado en la calle 5 de Mayo con Ignacio Zaragoza, en el centro de esta ciudad.

Los cursos que ofrecen son muy variados:

- Ballet
- Folclor
- Bailes españoles

- Bailes caribeños
- Rondalla
- Música caribeña y Jazz
- Piano
- Coro
- Teatro
- Artes plásticas
- Técnicas de relajación (Yoga)

Debido a que se imparten las clases de ballet, es considerada parte de la competencia, pero en este caso para los niveles más avanzados como en cuarto y quinto año. Anteriormente contaban con el servicio de baby ballet, pero por el momento ha sido suspendido, debido a la falta de profesores.

Cabe mencionar que se toma como parte de la competencia indirecta aunque lo que se imparte es danza clásica, ya que se ofrecen en calidad de talleres, por lo que no se puede comparar el nivel ni el grado de exigencia y de enseñanza de una escuela de ballet, además el curso se imparte por una misma profesora a todos los niveles en dos secciones divididas entre principiantes y avanzados, por lo que no se puede llegar a tener un alto rendimiento en esta disciplina.

Lo anterior, se debe a que estos talleres de ballet están más enfocados a formar parte del complemento de materias y créditos cursados por los alumnos de la universidad como parte de su desarrollo cultural formativo a lo largo de la carrera, por lo que no existe el principal interés en hacer de los mismos, unos cursos de mayor calidad.

## **2.15 FIJACIÓN DEL PRECIO.**

Se pretende manejar un precio que vaya de acuerdo al nivel de enseñanza que se va a brindar en el Instituto “Endanza” de Chetumal. También se consideran los

costos que genera el servicio, tomando en cuenta que pertenece al rubro de escuelas del sector privado.

De acuerdo al estudio que se realizó en la ciudad de Chetumal a las academias de ballet existentes actualmente, se pudo observar que los precios entre las academias de ballet particulares oscilan entre los \$300 y \$450 pesos mensuales más una inscripción que va entre los \$200 y \$300 pesos anuales. Excepto en la escuela de samba y las clases de salsa, ya que el costo general de los cursos es de \$200 pesos mensuales y sin inscripción. Pero a ello se toma en cuenta que la escuela de samba no cuenta con instalaciones preparadas específicamente para la impartición de clases, simplemente se ofrecen los cursos en el patio de la casa de la profesora, por lo que no se generan costos extras y se da la oportunidad de cobrar menos.

Las clases de salsa que se ofrecen en las únicas dos escuelas en Chetumal, son clases básicas, un curso, donde no se enfocan en técnicas, ni estilos, ni tienen maestros profesionales en éste ámbito, simplemente enseñan a “llevar el ritmo” mas no se consideran con un buen nivel de enseñanza para llamarlas escuelas de salsa, por tal razón el pago por las clases es menor.

Para el caso de las escuelas de gobierno, como La casa de la cultura los precios son de \$82 pesos la inscripción y la colegiatura es de \$163 pesos mensuales; para el Centro Cultural Universitario, el costo de los cursos es de \$100 pesos por concepto de inscripción y \$150 la mensualidad, esto hablando en el caso de las clases de ballet.

En lo que respecta a la escuela Estatal de Danza, la cuota de inscripción es de \$150 pesos mensuales y maneja diferentes precios para las mensualidades dependiendo de la actividad solicitada, las cuales se mencionan a continuación:

*Cuotas Mensuales:*

|                            |           |
|----------------------------|-----------|
| Jardines y Sensibilización | \$ 100.00 |
| Talleres de Danza          | \$ 150.00 |
| Talleres de Jazz           | \$ 150.00 |
| Ballet Clásico             | \$ 200.00 |
| Folklor Infantil           | \$100.00  |
| Folklor Juvenil            | \$150.00  |
| Hip-Hop                    | \$ 280.00 |

La escuela estatal de danza y los centros culturales de la ciudad, ofrecen cursos a precios por lo general mucho menores que el resto de las academias en Chetumal, ya que sus costes son subsidiados por el gobierno, lo que les da la oportunidad de cobrar mucho menos de lo que lo hace una escuela particular.

Una vez hecho este análisis, y tomando en cuenta también los factores mencionados al principio, los precios para las clases de Ballet quedan de manera general, para todos los niveles en \$350 pesos por concepto de inscripción, el cual se realiza una vez cada año y la mensualidad de las clases será de \$400 pesos. Para las clases de Salsa queda en general y para todos los niveles en \$300 pesos la inscripción, que se realizará anualmente; y \$350 pesos la mensualidad.

## **2.16 TIPO DE MERCADO Y COMPETENCIA.**

El mercado de la danza, es un mercado en evolución que en la actualidad tiene tanta competencia que roza incluso la saturación debido, en cierta forma, a una mala gestión: se abren locales sin cumplir con requisitos de calidad mínimos y, por tanto, la calidad del sector en su conjunto, baja.

El mercado en el que el Instituto “Endanza” de Chetumal se encuentra ubicado es el mercado de oligopolio imperfecto, ya que no hay aún un número elevado de empresas que se dediquen al rubro específico al que se dirige esta academia.

Cada uno de los ofertantes del servicio, dado que brinda una cantidad significativa del total, tiene un control importante sobre el mercado, lo que le da poder de intervenir y manipular los precios y las cantidades del servicio dentro del mismo. De esta forma, hay más de un servicio del mismo tipo en el mercado, por tanto, las acciones de cada competidor afectarán a los otros competidores<sup>29</sup>.

Aunque en la ciudad de Chetumal, actualmente hay diez escuelas de danza, de las cuales, 7 ofrecen los servicios de clases de ballet y 2 ofrecen clases de salsa, pero únicamente son 3 las que se consideran dentro del mercado de escuelas que brindan los servicios de la danza clásica como especialización, ya que las demás ofrecen las clases de ballet como complemento a sus disciplinas fuertes, que en su mayoría es el jazz, por lo que el clásico queda en segundo término y no se le dedica el tiempo ni la disciplina en técnica necesaria para llegar a lograr su objetivo.

Para este proyecto la competencia que pesa más es la de las escuelas de danza clásica, ya que las que imparten salsa, tienen otras disciplinas como enfoque académico.

Uno de los competidores potenciales es la escuela estatal de danza ya que es la escuela que capta la mayor cantidad de demanda en el sector, y es la escuela que tiene las mejores y más grandes instalaciones en la ciudad, además de que su antigüedad en el sector la hace la más posicionada en la mente de los consumidores, tomando en cuenta que es la única también que ofrece los 8 niveles de estudio en danza clásica.

Sin embargo, esta competencia no tiene que ser del todo negativa, ya que es la academia que más ha contribuido a fomentar la cultura de la danza entre la población, consiguiendo que ya varias generaciones de alumnos hayan egresado

---

<sup>29</sup> Mercadotecnia, Tercera Edición, de Laura Fisher y Jorge Espejo, Mc Graw Hill - Interamericana, Págs. 85 al 89.

y se motiven a dar clases a nuevas generaciones, contribuyendo a que no se pierda esta cultura milenaria.

## **2.17 OBJETIVOS DE LA EMPRESA.**

El principal objetivo del Instituto “Endanza” de Chetumal, es ser una escuela de danza completa, la mejor que existe en esta ciudad capital, esperando dar oportunidades a las personas que deseen sumergirse en el ámbito de la danza. Y por supuesto ir creciendo para darse a conocer fuera del territorio local y abriendo puertas al desarrollo cultural de la comunidad quintanarroense.

## **2.18 PARTES INTERESADAS.**

En primera instancia se encuentra la comunidad demandante de este servicio, ya que buscan uno que brinde mejor calidad que los que ya existen. Una vez que se ponga en marcha el proyecto y se empiece a ver el impacto que tenga en la sociedad chetumaleña, se verán interesados el H. Ayuntamiento del Othón P. Blanco y la Secretaría de Cultura del Estado, quiénes también se verán beneficiados con el proyecto al ser este colaborador en el fomento y la difusión de la danza que ellos tienen como tarea para con la sociedad.

Otra de las partes interesadas será el gobierno del estado ya que el proyecto generará fuentes de empleo en la ciudad, y al ir creciendo necesitará de más personal, lo que llevará a una generación de empleos en crecimiento según se vea en el proyecto.

Con respecto a los proveedores, se pretende acudir a empresas locales para contribuir a la economía de la ciudad y de los vendedores locales, únicamente se pedirá la duela con proveedor de Cancún ya que actualmente no existe un proveedor local. Y en lo que respecta a la compra de los espejos, la compra será

directa aquí en Chetumal pero el proveedor la solicitará a otro proveedor ya que aquí en la ciudad no se venden el tipo ni el tamaño de producto que se solicita.

Se contempla también la parte interesada en la inversión, para lo cual se acude al Fondo Nacional de Apoyos para Empresas en Solidaridad (FONAES), y mediante el tipo de financiamiento denominado Apoyos para abrir o ampliar un negocio, se podrán obtener los recursos.

## **2.19 ELASTICIDAD.**

Según las reglas de elasticidad se estima que este proyecto tiene una elasticidad unitaria, la cual según los conceptos de economía, se define como la relación de demanda donde el cambio porcentual de la cantidad del producto y/o servicio demandado tiene la misma magnitud que el cambio porcentual del precio.<sup>30</sup>

Si bien se observa, de acuerdo al estudio realizado, que las personas están dispuestas a pagar por este servicio, se sabe también que la danza no representa una prioridad para las familias, por lo que al haber un aumento de precio en el Instituto “Endanza” de Chetumal, se estima que habrán disminuciones en la demanda, pero que serán proporcionales al aumento de los precios, es por ello que no define como una demanda elástica.

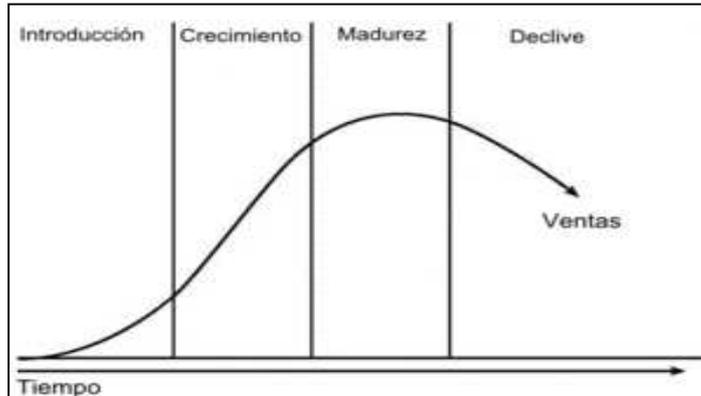
Se considera que el mayor rival es la escuela estatal de danza, la cual ofrece cursos de ballet a menores precios que los de este proyecto y otros géneros dancísticos que podrían suplir a la salsa, pero el cliente está de acuerdo que al presentar más calidad en el servicio es necesario un precio más alto.

---

<sup>30</sup> Economía de la empresa. Limusa-México, 1991. Pag 153.

## 2.20 CICLO DE VIDA.

**GRÁFICA 43. Ciclo de vida del proyecto.**



Fuente: Fundamentos de Marketing por Stanton, editorial Mcgraw-hill (Año: 2007, 14ª edición)

Se estima que este proyecto pueda durar más de diez años sirviendo a la comunidad chetumaleña y a lo largo del tiempo desde su apertura poder abarcar más territorio.

En cuanto a la etapa de desarrollo de este proyecto, será de 6 meses que comprenden del mes de enero a julio de 2011. Para la etapa de introducción del mismo se plantean 6 meses en los que se aplicarán las estrategias de publicidad para dar a conocer a este proyecto en la comunidad. Esta etapa supone un coste muy alto ya que no existen todavía las ganancias y el nivel de demanda es aún bajo por ser una empresa nueva y poco conocida, pero se espera que con la publicidad y difusión del proyecto se consiga posicionar al Instituto "Endanza" de Chetumal.

La etapa de crecimiento será en 5 años, ya que en este tiempo se estima tener un incremento del 30% en el alumnado y empezar con la construcción de lo que será el gimnasio de la academia para el acondicionamiento físico de los alumnos. Así como también hacer la introducción de nuevas disciplinas dancísticas para atraer más demanda. En esta etapa los volúmenes de ventas incrementan

significativamente, porque se estabilizará la forma de brindar el servicio y se puede satisfacer mayor demanda.

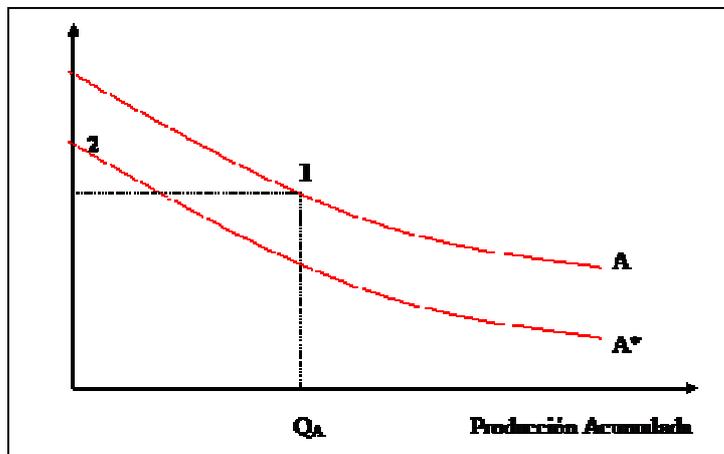
La etapa de madurez del proyecto será a partir del sexto año, en donde se estima que el incremento del alumnado será de un 60%. Y ser ya reconocidos por la comunidad chetumaleña como una institución de danza de calidad en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo. Es en esta etapa donde la empresa alcanza la mayor rentabilidad porque su posicionamiento es ya estable.

Ya después del décimo año vendría la etapa de declive, pero se espera que este proyecto tenga una vida útil de más de diez años, con lo cual se pueda seguir laborando y formando cada vez más generaciones de bailarines con un nivel competente que les permita formarse de tal manera que si quieren continuar con esta disciplina de manera profesional lo puedan hacer.

## **2.21 COSTOS Y CURVA DE APRENDIZAJE.**

Las curvas de aprendizaje, también llamadas economías de escala dinámicas, hacen referencia al aumento de la productividad que se genera a través de la experiencia acumulada. Cuando una empresa lleva más de un periodo produciendo un bien, aprende a producirlo mejor, se hace con el *know how* del proceso productivo, lo que se traduce en una disminución del coste unitario a medida que aumenta la producción acumulada. Lo que sucede es que el coste esperado de la producción para los periodos futuros pasa a ser función de las cantidades producidas en los periodos pasados. La importancia de esta relación puede llevar a que determinadas empresas produzcan más que la cantidad de equilibrio durante los primeros periodos con el fin de bajar por su curva de aprendizaje más rápidamente que sus competidores, es decir, para crear una barrera de entrada.

**GRÁFICA 44. Curva de aprendizaje.**



Fuente: Fundamentos de Marketing por Stanton, editorial Mcgraw-hill (Año: 2007, 14ª edición)

La curva de aprendizaje A es la de una academia de danza que ya cuenta con cierta experiencia en brindar los servicios de enseñanza, mientras que la A\* corresponde a otra academia de danza que aún no ha empezado a dar el servicio, pero que puede hacerlo con menores costes (lo que se refleja en que su curva de aprendizaje está por debajo que la de la otra planta). Siempre que la academia pionera cuente con una ventaja lo suficientemente grande, la experiencia acumulada (el haber bajado por su curva de aprendizaje) significa una barrera de entrada para el otro taller, incluso aunque sus costes sean menores. Tal y como se aprecia en la gráfica, la academia pionera ha acumulado una producción  $Q_A$ , por lo que su coste unitario es  $C_1$  (punto 1), mientras que la segunda no tiene ninguna experiencia acumulada (por lo que su coste unitario sería  $C^*$ , correspondiente al punto 2).

La academia de danza que se plantea empezar a producir deberá analizar cuidadosamente si le conviene o no sabiendo que su coste unitario será mayor que el de su competidor. Si el mercado del bien en cuestión no es perfectamente competitivo y no hay indicios de que las curvas de aprendizaje (A y A\*) vayan a cortarse en un futuro próximo, la academia con la que se plantea entrar no tendrá

incentivos para hacerlo. Existirá una barrera de entrada derivada de las economías de escala dinámicas.

## **2.22 COMERCIALIZACIÓN.**

La comercialización de los servicios de enseñanza de la danza se ha desarrollado a partir de la consideración de la enseñanza o educación cultural como algo que se produce y se vende. La prestación de este nuevo “servicio” implica, necesariamente, la existencia de una producción especial: los servicios educativos, cuya comercialización supone: compradores; vendedores o prestadores de servicios; un mercado; sistemas de promoción (marketing, mercadeo o mercadotecnia); un sistema de precios y los objetos de la comercialización en sí, es decir, mercancías o servicios de enseñanza.

Por el momento la comercialización de los servicios de enseñanza de la danza, que implican a este proyecto, serán solamente en la ciudad capital, Chetumal, por lo que se iniciará con una sola escuela, que posteriormente irá buscando asociaciones con instituciones locales, como la secretaría de cultura; e incluso, hablando en el largo plazo, y si la oportunidades para certificar la academia son favorables, el establecimiento de un campus en el norte o centro del Estado.

## **2.23 PUNTOS DE VENTA.**

El punto de venta será en la misma academia, la cual se encontrará ubicada en el estado de Quintana Roo, más específicamente en el centro de la ciudad de Chetumal, todo esto está descrito en el estudio técnico del proyecto.

## **2.24 ESTRATEGIAS DE MARKETING.**

Cabe recordar que los elementos básicos que conforman una estrategia de marketing son los relacionados con la segmentación, el posicionamiento y la

combinación de marketing, marketing mix o mezcla comercial. A continuación se describe el análisis correspondiente.

#### **2.24.1 METAS DEL PLAN DE MARKETING.**

- a) Mantener una oferta de servicios de gran valor, en cuanto a nivel de enseñanza, para los alumnos.
- b) Convertir a la academia en líder del sector de escuelas de danza en Chetumal.
- c) Contribuir al fomento cultural dancístico en los niños y jóvenes chetumaleños.
- d) Identificar, evaluar y desarrollar estrategias de marketing, para crecer como empresa.
- e) Ser rentables en cuanto a utilidades netas desde el primer año.

#### **2.24.2 OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING.**

1. Enfocar una campaña de mercadotecnia para fomentar la cultura de la danza en los niños y jóvenes chetumaleños.
2. Formar conciencia en los padres de familia para que la cultura que se quiere crear en los niños no se pierda y ellos también contribuyan en su fomento.
3. Tener instalaciones adecuadas, limpias y atractivas para la comodidad del alumnado.
4. Ser la primera escuela, en Chetumal, con gimnasio para danza.
5. Poseer el plan de estudios del nivel elemental y nivel medio de ballet en la ENDCC (1° a 8° año)
6. Ser reconocidos como la primera escuela especializada en salsa de la ciudad, con un alto nivel de enseñanza, esto mediante los medios de comunicación, como revistas, periódicos, radio y pantallas publicitarias que acaparen la atención de la gente y lo encuentren novedoso.

7. Realizar convenio con la Secretaría de Cultura de Estado, para apoyar en eventos culturales con nuestra participación.
8. Contar con la certificación, como academia de danza, en la Secretaría de Educación y Cultura.
9. Incrementar cada vez más el número de alumnos en la escuela.
10. Obtener utilidades que nos permitan seguir avanzando en la mejora de la academia.

**TABLA 6. Matriz Metas-Objetivos.**

|  | a) Mantener una oferta de servicios de gran valor, en cuanto a nivel de enseñanza, para los alumnos. | b) Convertir a la academia en líder del sector de escuelas de danza en Chetumal. | c) Contribuir al fomento cultural dancístico en los niños y jóvenes chetumaleños. | d) Identificar, evaluar y desarrollar estrategias de marketing, para crecer como empresa. | e) Ser rentables en cuanto a utilidades netas desde el primer año. |
|--|--|--|---|---|--|
| 1. Enfocar una campaña de mercadotecnia para fomentar la cultura de la danza en los niños y jóvenes chetumaleños.  | ✓  |  | ✓   | ✓   |  |
| 2. Formar conciencia en los padres de familia para que la cultura que se quiere crear en los niños no se pierda y ellos también contribuyan en su fomento.               | ✓  | ✓  | ✓   |   |  |
| 3. Tener instalaciones adecuadas, limpias y atractivas para la comodidad del alumnado  | ✓  |  |   | ✓   |  |
| 4. Ser la primera escuela de danza, en Chetumal, con gimnasio para danza.  | ✓  | ✓  |   |   |  |
| 5. Poseer el plan de estudios del nivel elemental y nivel medio de ballet en la ENDCC (1ª a 8ª año)  | ✓  | ✓  |   |   |  |
| 6. Ser reconocidos como la primera escuela especializada en salsa de la ciudad, con un alto nivel de enseñanza, esto mediante los medios de comunicación, como revistas, |  | ✓  | ✓   |   | ✓  |

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| periódicos, radio y pantallas publicitarias que acaparen la atención de la gente y lo encuentren novedoso.                |   |   |   |   |   |
| 7. Realizar convenio con la Secretaría de Cultura de Estado, para apoyar en eventos culturales con nuestra participación. |   | ✓ | ✓ |   | ✓ |
| 8. Contar con la certificación, como academia de danza, en la Secretaría de Educación y Cultura.                          | ✓ | ✓ |   |   | ✓ |
| 9. Incrementar cada vez más el número de alumnos en la escuela.   |   |   |   | ✓ | ✓ |
| 10. Obtener utilidades que nos permitan seguir avanzando en la mejora de la academia.                                     |   |   |   | ✓ | ✓ |

Fuente: Elaboración propia para la realización del análisis.

### 2.24.3 MARKETING MIX (4 P's).

#### PRODUCTO (SERVICIO).

- Brindar clases de ballet y salsa desde los niveles principiantes: para el ballet baby-ballet y sensibilización, niveles elementales: 1° a 5° año y nivel medio: 6° a 8° año y para la Salsa: desde nivel de iniciación, nivel intermedio y nivel avanzado. Ofrecer calidad máxima en el servicio, con lo que se pretende penetrar en la mente de la comunidad chetumaleña, como la mejor escuela.
- Brindar una enseñanza de calidad al alumnado, debido al personal docente bien capacitado.
- Ser la primera academia que ofrece el servicio de acondicionamiento físico en un gimnasio.
- Buscar oportunidades de desarrollo en el aprendizaje de la danza tales como las becas, para los profesores y el alumnado.

## PRECIO.

- Se entrará con un precio nivelado al que manejan las academias privadas ya existentes en la ciudad.
- Se otorgarán becas y/o reconocimientos para los alumnos y profesores más destacados, sin costo alguno, sino como parte de la motivación hacia los mismos.
- Los varones que deseen estudiar no pagan inscripción, esto con el fin de contribuir al fomento dancístico de los mismos, logrando mayor captación de este segmento de la sociedad, así como aumentar una visión del alcance que tiene esta disciplina.
- La colegiatura de los cursos ya incluirá el uso del gimnasio como parte del acondicionamiento físico que requieren los bailarines.

## PLAZA.

- Ubicación en el centro de la ciudad.
- La localización de la academia es de fácil acceso, ya que todos conocen esta zona de la ciudad.
- Tener instalaciones adecuadas, amplias, limpias y atractivas para la comodidad del alumnado.
- Contar con el personal necesario y capacitado para cubrir todas las necesidades y labores de la empresa, tanto los docentes como el personal administrativo.
- Ser la primera academia que cuente con gimnasio para el acondicionamiento físico de los alumnos.

## PROMOCIÓN.

- Llegar a la mente del consumidor mediante un buen plan publicitario, para dar a conocer la nueva academia.

- Enfocar una campaña de mercadotecnia para fomentar la cultura de la danza en los niños y jóvenes chetumaleños.
- Lograr conquistar la preferencia del mercado de escuelas de danza.
- Alianzas con dependencias locales.
- Concientizar en los padres de familia del alumnado por medio de pláticas.

**TABLA 7. Matriz Objetivos-Estrategias.**

|  | 1. Enfocar una campaña de mercadotecnia para fomentar la cultura de la danza en los niños y jóvenes chetumaleños | 2. Formar conciencia en los padres de familia para que la cultura que se quiere crear en los niños no se pierda y ellos también contribuyan en su fomento. | 3. Tener instalaciones adecuadas, limpias y atractivas para la comodidad del alumnado | 4. Ser la primera escuela, en Chetumal, con gimnasio para danza. | 5. Poseer el plan de estudios del nivel elemental y nivel medio de ballet en la ENDCC (1° a 8° año) | 6. Realizar convenio con la Secretaría de Cultura de Estado, para apoyar en eventos culturales con nuestra participación. | 7. Contar con la certificación, como academia de danza, en la Secretaría de Educación y Cultura. | 8. Incrementar cada vez más el número de alumnos en la escuela. | Obtener utilidades que nos permitan seguir avanzando en la mejora de la academia. |
|--|--|--|---|--|---|---|--|---|---|
| <b>PRODUCTO</b>  |  |  |   |  |   |   |  |   |   |
| • Brindar clases de ballet y salsa desde los niveles principiantes: para el ballet baby-ballet y sensibilización, niveles elementales: 1° a 5° año y nivel medio: 6° a 8° año y para la Salsa: desde nivel de iniciación, nivel intermedio y nivel avanzado. |  |  |   |  | ✓   |   | ✓  | ✓   | ✓   |
| Ofrecer calidad máxima en el servicio, con lo que se pretende penetrar en la mente de la comunidad chetumaleña, como la mejor escuela.   |  |  | ✓   | ✓  | ✓   |   | ✓  |   |   |
| Brindar una enseñanza de calidad al alumnado, debido al personal docente bien capacitado.  |  |  | ✓   | ✓  | ✓   |   |  |   |   |
| Ser la primera academia que ofrece el servicio de acondicionamiento físico en un gimnasio.   |  |  | ✓   | ✓  |   |   |  |   |   |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Buscar oportunidades de desarrollo en el aprendizaje de la danza clásica, tales como las becas, para los profesores y el alumnado.  |   | ✓ |   |   |   | ✓ | ✓ |   |   |
| PRECIO  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Se entrará con un precio nivelado al que manejan las academias privadas ya existentes en la ciudad.   |   |   |   |   |   |   |   | ✓ | ✓ |
| Se otorgarán becas y/o reconocimientos para los alumnos y profesores más destacados, sin costo alguno, sino como parte de la motivación hacia los mismos.   |   |   |   |   | ✓ |   | ✓ | ✓ |   |
| Los varones que deseen estudiar ballet no pagan inscripción, esto con el fin de contribuir al fomento dancístico en los varones, logrando mayor captación de este segmento de la sociedad, así como aumentar una visión de lo que es el ballet. | ✓ | ✓ |   |   |   |   |   | ✓ | ✓ |
| La colegiatura de los cursos ya incluirá el uso del gimnasio como parte del acondicionamiento físico que requieren los bailarines.  |   |   | ✓ | ✓ |   |   |   | ✓ | ✓ |
| PLAZA   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Ubicación en el centro de la ciudad.  |   |   |   |   |   |   |   | ✓ | ✓ |
| La localización de la academia es de fácil acceso, ya que todos conocen esta zona de la ciudad.   |   |   |   |   |   |   |   | ✓ | ✓ |
| Tener instalaciones adecuadas, amplias, limpias y atractivas para la comodidad del alumnado.  |   |   | ✓ |   |   |   | ✓ | ✓ |   |
| Contar con el personal necesario y capacitado para cubrir todas las necesidades y labores de la empresa, tanto los docentes como el personal administrativo.  |   | ✓ | ✓ |   |   |   | ✓ | ✓ | ✓ |

|  |   |   |   |   |  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|--|---|---|---|---|
| Ser la primera academia que cuente con gimnasio para el acondicionamiento físico de los alumnos                |   |   | ✓ | ✓ |  |   | ✓ | ✓ |   |
| PROMOCIÓN  |   |   |   |   |  |   |   |   |   |
| Llegar a la mente del consumidor mediante un buen plan publicitario, para dar a conocer la nueva academia.     | ✓ | ✓ |   |   |  | ✓ |   | ✓ | ✓ |
| Enfocar una campaña de mercadotecnia para fomentar la cultura de la danza en los niños y jóvenes chetumaleños. | ✓ | ✓ |   |   |  | ✓ |   | ✓ | ✓ |
| Lograr conquistar la preferencia del mercado de escuelas de danza.   | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |  |   |   | ✓ | ✓ |
| Alianzas con dependencias locales  | ✓ |   |   |   |  | ✓ | ✓ |   |   |
| Concientizar en los padres de familia del alumnado, por medio de pláticas.                                     | ✓ |   |   |   |  |   |   | ✓ | ✓ |

Fuente: Elaboración propia para la realización del análisis.

En cuanto a la segmentación y mercado meta al que va dirigido este proyecto se dice que son los niños y niñas a partir de los 4 años de edad hasta los jóvenes, tanto hombres como mujeres, de 15 años, en el rango de edades en las que se aceptarán a los aspirantes a iniciarse en el ballet y hasta 20 años en a los que incursionarán en el ámbito de la salsa.

## 2.25 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD.

El Instituto “Endanza” de Chetumal, es una academia nueva en el mercado de educación cultural en la ciudad de Chetumal Quintana Roo, por ello se pretende dar a conocer los servicios a manera de introducción en el mercado, con la finalidad de que los clientes tengan el pleno conocimiento del servicio que se piensa ofrecer y por consiguiente es de vital importancia este punto. Para dar a conocer el servicio de las clases de ballet, se pretende lanzar publicidad en el

internet, revistas, periódico, radio y la pantalla de publicidad en la Av. Insurgentes de esta ciudad.

## 2.26 PLAN DE MEDIOS.

**TABLA 8. Plan de medios.**

| TIEMPO  | MEDIO DE COMUNICACIÓN  | ACTIVIDAD  |
|---|--|--|
| Julio a Septiembre de 2011<br>(Duración:3 meses)  | Pantalla de publicidad exterior. Ubicada sobre la Av. Insurgentes con Rojo Gómez.                | Anuncio comercial informativo acerca de los servicios que se estarán brindando en el nuevo Instituto "Endanza" de Chetumal. El cual será de 9 anuncios por hora con 6,480 impactos por mes.  |
| Agosto 2011 –Enero 2012<br>(Duración:6 meses)   | Revista "Mujer Total"  | Durante los tres primeros meses los anuncios serán de carácter informativo, con el fin de dar a conocer el nuevo servicio. Durante los tres últimos meses seguirán siendo un poco informativos pero como lo que se busca es lograr que a los consumidores les guste o prefieran la nueva academia por encima de las demás, los anuncios empezarán a ser comparativos y de cualificación, lo que llevará a dar a conocer los beneficios del servicio, comparado con la competencia.<br>En total serán 6 anuncios de revistas, ya que cada edición de la revista es mensual. |
| Julio 2011 y septiembre 2011<br>(Duración: 2 meses)   | Radio (95.3 FM)<br>Del Grupo SIPSE   | Los spots publicitarios en la radio serán de 6 diarios, lo que significan 120 al mes y la publicidad será en total de 240 durante los dos meses de publicidad. Los spots serán totalmente informativos.  |
| Desde julio de 2011 y durante todo el ciclo de vida del producto.<br><br>Desde Septiembre de 2011 y durante todo el ciclo de vida del producto. | Vía internet: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facebook</li> <li>• Página web</li> </ul> | Los anuncios de la página del Facebook contendrán información de los servicios que se ofrecerán en el Instituto "Endanza" de Chetumal, así como la opción de resolver dudas y publicar comentarios sobre la nueva academia.<br><br>La página web será el sitio que contenga toda la información oficial sobre esta academia. Se pondrán imágenes de las instalaciones con el fin de que quien no la haya visitado aún pueda conocer, al tiempo en que abarcamos más miradas al servicio y por consiguiente la entrada de más alumnado.                                     |
| Agosto 2011 a Enero 2012  | Periódico:<br>"Por esto"   | Se pretende lanzar anuncios informativos con el fin de dar a conocer a la academia, los dos últimos meses serán anuncios de menos información pero de recordación de marca.  |

Fuente: Elaboración propia para la realización del análisis.

Debido a que lo que se quiere lograr es promover la recordación del nombre de la escuela y hacer que ésta se posicione en el primer lugar en la mente de los

consumidores, ya que existe competencia y el instituto “Endanza” es nuevo, los anuncios que se publicitarán serán de forma repetitiva y resaltando el nombre de la academia. Se hará el uso de anuncios informativos y otros comparativos o de cualificación.

## **2.27 CONCLUSIONES.**

Este capítulo fue el plan estratégico del proyecto, es decir, la parte formal en la que se intenta plasmar cuál será la estrategia de la nueva empresa durante un período de tiempo, por lo tanto, se describe la manera de conseguir las cualidades organizacionales.

Es parte fundamental del proyecto, ya que se han diseñado los planes estratégicos en cuanto al logro de los objetivos y metas planteadas para el Instituto “Endanza” de Chetumal, estos planes se diseñaron a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud que requiere la academia. Se precisó con exactitud y cuidado la misión que va a regir a la empresa, debido a que es parte fundamental de la organización, porque representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores. Así mismo se planteó la Visión de acuerdo a lo que se pretende alcanzar en el futuro.

Tomando como base los diversos análisis estudiados en el capítulo anterior se analizaron y aplicaron estrategias para conocer la ventaja competitiva, como el análisis FODA, que describe las fortalezas y debilidades que encierran al proyecto, así como las oportunidades y amenazas en las que se pudo descubrir que no existe mayor inconveniente respecto a estos problemas tanto externos como internos.

Al hacer el estudio de la demanda se pudo corroborar que hay mercado amplio para este Instituto “Endanza”, y que los demandantes están ansiosos de tener una institución capaz de brindarles la oportunidad de una buena enseñanza en la

danza, por lo que consideran justo traer a Chetumal una academia como la que plantea este proyecto porque las academias actuales que son parte de la competencia no ofrecen enseñanza de calidad.

De igual manera se hizo el análisis del precio al que se va a ofertar este servicio junto con la reacción que tendrá la demanda en caso de aumentar dicho precio, lo que demostró que la demanda disminuirá pero menos de lo que se le aumente al precio. También se analizaron las partes interesadas en el proyecto y se hizo la descripción del ciclo de vida del Instituto “Endanza” de Chetumal, la cual se calcula sea mayor de los diez años y pueda lograr formar varias generaciones de bailarines en esta ciudad capital.

Por último se describen las estrategias de promoción y publicidad de la escuela, la cual se pretende sea de carácter informativo junto con promoción comparativa, para hacer resaltar los beneficios que trae consigo este nuevo servicio, y con el fin de posicionarse en la mente del consumidor como la favorita por encima de la competencia. Para ello se construyó el plan de medios que muestra de manera detallada la forma en que se llevará a cabo esta tarea que supone una duración de 6 meses, los cuales comprenden del mes de julio de 2011 al mes de enero de 2012.

## **CAPÍTULO 3. ESTUDIO TECNICO**

### 3.1 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO

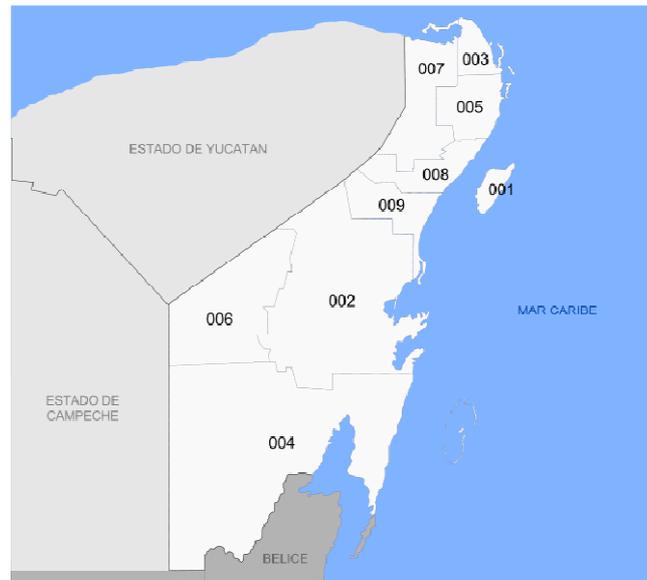
#### 3.1.1 MACROLOCALIZACION

La academia de danza se ubica en el estado de Quintana Roo, el cual se encuentra al este de la Península de Yucatán, en la frontera con Centroamérica. Colinda con los estados de Yucatán hacia el noroeste y Campeche al oeste; al norte con el Golfo de México; al sur el Río Hondo delimita su frontera con Belice y unas señales de piedra colocadas en su sierra (Las Mojoneras) delimitan su frontera con Guatemala.



El estado de Quintana Roo se encuentra dividido en nueve municipios, el 21 de febrero de 2008 el Congreso de Quintana Roo aprobó el anteproyecto de creación del noveno Municipio de Tulum<sup>31</sup>.

<sup>31</sup> El Caribe mexicano. Guía especial México desconocido.2009. p 11



Quintana Roo tiene como cultura dancística al folklore mestizo, aunque no es muy variado y escasamente difundido, es rico en ritmos y de gran colorido. Su formación está influenciada por los sones (Jaraneros) de los Estados de Yucatán y Campeche: Por los bullangueros ritmos como el Calypso y el Reggae de los vecinos paisanos de Jamaica y Belice<sup>32</sup>.

En la actualidad se practican muy escasamente las danzas autóctonas del estado, pero a la vez han surgido nuevos géneros dancísticos igualmente con una cultura y tradición propias a su origen, como lo son la danza clásica proveniente de Europa (Francia e Italia).

### 3.1.2 MICROLOCALIZACION

La academia se encuentra específicamente ubicada en la Ciudad capital del Estado de Quintana Roo, que es Chetumal. Esto con el fin de acercar a la población con las expresiones, brindando una mejor opción en el aprendizaje del ballet. La ciudad capital está dentro del territorio del municipio de Othón P. Blanco.

---

<sup>32</sup> *Ibíd.* P. 49



La localización específica de la academia es en la zona centro de la ciudad de Chetumal, ya que es una zona donde se puede tener fácil acceso, además de ser el centro de la ciudad una manera más fácil de ubicar la escuela por parte de los clientes.



En base a observaciones que se han realizado, las academias de danza que se ponen en un área muy alejada donde casi no transitan personas no son muy aceptadas y el cliente prefiere estar en una zona más concurrida.

**TABLA 9. Cuadro de ponderación.**

| FACTOR RELEVANTE  | PESO ASIGNADO | ZONA CENTRO DE LA CIUDAD |                        | AV. UNIVERSIDAD |                        |
|-------------------|---------------|--------------------------|------------------------|-----------------|------------------------|
|                   |               | CALIFICACION             | CALIFICACION PONDERADA | CALIFICACION    | CALIFICACION PONDERADA |
| M.O. DISPONIBLE   | 20%           | 9                        | 1.8                    | 9               | 1.8                    |
| CERCANIA DEL MDO. | 35%           | 9                        | 3.15                   | 7               | 2.45                   |
| NIVEL DE VIDA.    | 45%           | 8                        | 3.6                    | 7               | 3.15                   |
| SUMA              | 100%          |                          | 8.55                   |                 | 7.4                    |

Fuente: Elaboración propia para la realización del análisis.

De acuerdo a la tabla anterior se puede observar que haciendo una comparación entre dos distintos puntos de ubicación de la empresa que son el centro de la ciudad y la parte baja de la ciudad sobre la avenida universidad, la calificación ponderada obtenida para la zona centro es mayor a la otra posible ubicación.

### **3.2 INGENIERÍA DEL PROYECTO.**

En este apartado ha de cuantificarse mediante el diseño y la planeación de la producción del servicio, así como la distribución del material y equipos necesarios para el funcionamiento de la academia.

#### **3.2.1 DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA**

De acuerdo al tipo de servicios que se va a ofrecer en esta academia y tomando en cuenta que se iniciará con ocho grupos de ballet:

El nivel inicial en ballet es de baby ballet, dos grupos de sensibilización 1 y 2 y los cinco niveles elementales de ballet; para las clases de salsa se empezará con los niveles elementales: Iniciación, intermedio y avanzados.

Se ha realizado un horario y una ronda para el uso de las aulas, por lo que se necesitarán tres aulas de clase y la distribución de planta se describirá a continuación.

### **3.2.2 EQUIPO A UTILIZAR.**

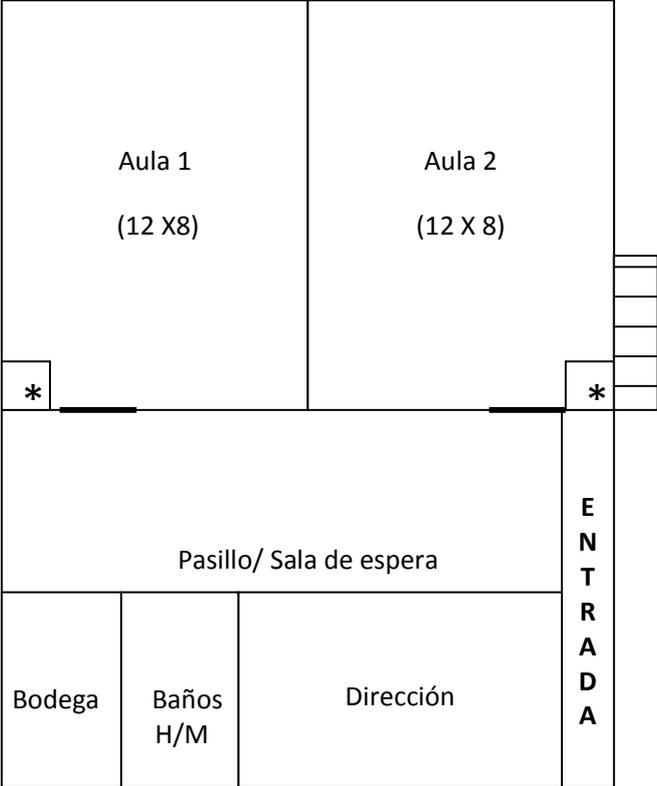
- Tres salones de 12 X 8 metros como mínimo.
- Duela en las tres aulas.
- Tres sillas para maestros
- Una caja de brea en una esquina de cada salón para que no estorbe al alumnado al momento de realizar los ejercicios.
- Aires acondicionados con altura máxima al techo.
- Espejos con altura de 3 metros, en una sola de las paredes y cortinas para recubrirlos en caso de ser necesario.
- Barras dobles de acero. (Altura total 1.10 m, distancia entre barras: 22,5 cm, distancia de la pared a la barra 20 cm)
- Una barra movable de acero. (solamente para una de las aulas)
- Inicialmente se imparten las clases con un equipo de sonido para cada aula.
- Televisión en cada aula con equipo de video.

### **3.2.3 ESQUEMA INTERNO DE LA PLANTA.**

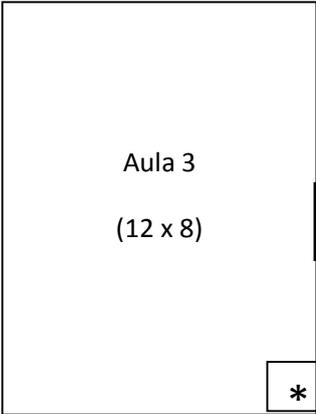
La proyección del edificio para la academia de danza es en vista a un crecimiento a futuro, después de determinado tiempo, de acuerdo al nivel de aceptación y rentabilidad que se vaya adquiriendo, el proyecto, a lo largo de su vida útil.

Por ello, analizando los espacios de los salones, que se requieren para la impartición de los primeros ocho grupos de ballet y de los cinco niveles de salsa, además considerando brindar un servicio de calidad, con la comodidad y el espacio adecuado para la ejecución dancística, la distribución interna de la academia queda de la siguiente manera:

**3.2.3.1 ESQUEMA INTERNO: PLANTA BAJA.**



**3.2.3.2 ESQUEMA INTERNO: PLANTA ALTA.**



Las cajas de brea, marcadas así: \* se encontrarán ubicadas en una de las esquinas de cada salón pero no de manera fija, por lo que dichas cajas podrán quitarse y cambiarse de lugar para ser llenadas y lavadas. Esto con el fin de hacer más práctica la utilización de la brea para el alumnado y facilitar el trabajo del intendente.

El espejo del aula 1 está en la pared derecha, mientras que en las aulas 2 y 3, el espejo está en la pared izquierda. Lo cual nos da el espacio adecuado para colocar las barras dobles en las paredes restantes de cada salón.

Se cuenta pasillo/Sala de espera donde los padres de familia pueden esperar a sus hijos(as) mientras salen de las aulas, igualmente donde esperan las personas que acuden por información sobre nuestros servicios.

La ubicación de los baños es a un lado de la dirección; dichos baños son para el alumnado de la escuela y el personal en general.

Dentro de la dirección estarán un escritorio con una computadora, un archivero, y un mueble para acomodar papelería, libros, trípticos, u otro material a utilizar. Los elementos como los equipos de sonido, material de limpieza, brea, entre otros se guardan en la bodega.

### **3.2.4 PROCESO PRODUCTIVO.**

*Proceso del servicio para la impartición de clases de ballet:*

Inicia desde el momento en que se le realiza el examen de admisión al nuevo aspirante, así se determinan y califican los aspectos de aptitud, actitud y complexión física, como flexibilidad, proyección escénica, desenvolvimiento, para llevar un control del nivel de cada alumno, así como tomar en cuenta los factores de la edad de los aspirantes. Con esto se ofrece a nuestros clientes un servicio de calidad asegurando la satisfacción de sus necesidades.

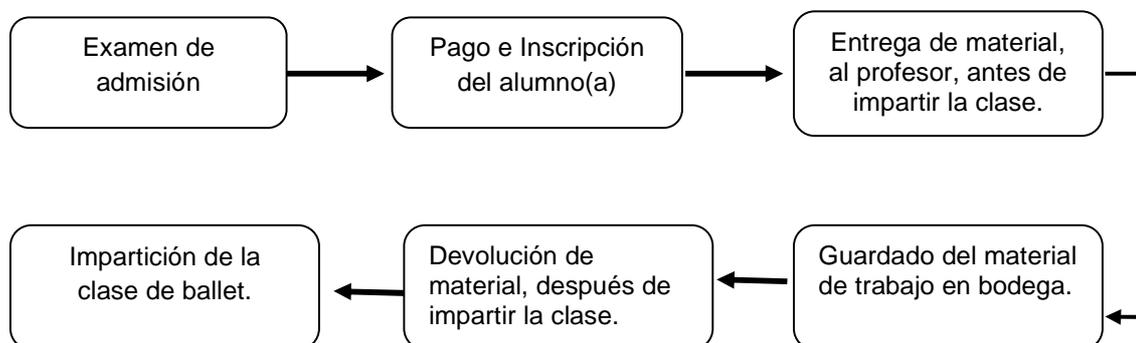
Después de haber presentado el examen de admisión se procede a realizar el pago y la inscripción a las clases. Las inscripciones serán directamente en la academia. Con ello se concluye la fase inicial del servicio y se procede a la impartición de las clases de ballet.

La clase de ballet se imparte para el grupo de alumnos de nivel 1 de sensibilización o iniciación al ballet de una manera más sencilla que una clase de primer año de ballet, ya que se incluyen sólo dinámicas de acercamiento a la danza y se trata de hacer que los alumnos adquieran aptitudes para el ballet y quienes ya tienen algunas, que las desarrollen aún más. Mientras que las clases de ballet para primer año se imparten en tres etapas: barra, centro y allegro (saltos).



Previamente antes de cada clase se realiza el calentamiento, el cual en los primeros años es con el profesor y después le corresponderá al alumno realizarlo de forma personal.

**GRÁFICA 45. Diagrama de flujo del proceso productivo.**



Fuente: Elaboración propia para la realización del análisis.

#### *Proceso del servicio para la impartición de clases de salsa:*

Éste varía en algunos aspectos del de la danza clásica. En este tipo de baile no se realizará una previa evaluación para elegir a los estudiantes, sino que, únicamente habrá un límite de 30 alumnos, de 6 a 20 años con que se iniciarán las clases de salsa; esto se debe a que los cursos no son tan populares como una clase de danza clásica, así que después de abrir las inscripciones, se procede a realizar su pago de colegiatura. Se paga la inscripción anual y la mensualidad del nivel, es ahí donde finaliza la fase inicial del servicio para poder empezar las enseñanzas de la escuela.

El primer nivel de las clases de salsa es el de Iniciación a los alumnos se les enseñará los fundamentos de la salsa en cuanto a su ritmo y a sus figuras más básicas. Estas figuras se aprenden y practican en las clases paso a paso hasta que se ejecutan con la soltura y rigor necesarios. Los alumnos aprenden a marcar y recibir las indicaciones necesarias para que las figuras se realicen con fluidez y armonía.

### **3.3 MANO DE OBRA DIRECTA E INDIRECTA.**

Para poder brindar el servicio de las clases de danza, no se requiere de la participación de mucha mano de obra, ya que las clases se imparten con 4

profesores de ballet y uno de salsa, distribuyendo, a éstos, en los niveles correspondientes. De acuerdo a las actividades a realizar para brindar el servicio, se obtiene la siguiente tabla:

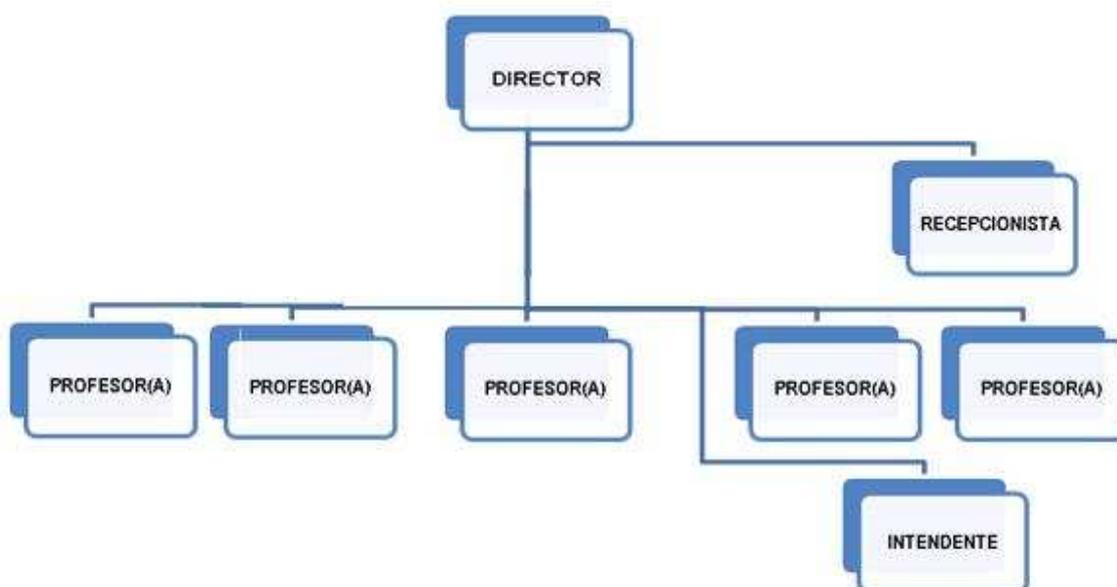
**TABLA 10. Descripción de la mano de obra directa e indirecta.**

| ETAPA   | MANO DE OBRA                             | MATERIAL REQUERIDO   |
|---|--|--|
| Examen de admisión  | Directora /Profesor(a) de ballet y salsa | Aula/ Equipo de sonido y música/ Lista de aptitudes a calificar.   |
| Pago e Inscripción del alumno(a)                              | Directora                                | Lista de aptitudes a calificar con calificaciones del aspirante/ Cuadernillo de inscripciones/ Talón de pago/ Libro del control de entradas de dinero. |
| Entrega de material, al profesor, antes de impartir la clase. | Intendente                               | Equipo de sonido/ Brea   |
| Impartición de la clase de ballet/salsa                       | Profesor(a) de ballet/salsa              | Aula/ Equipo de sonido y música/ Vestimenta adecuada para cada género dancístico (maya, leotardo y pants)  |
| Devolución de material, después de impartir la clase.         | Intendente                               | Equipo de sonido/ Brea   |
| Guardado del material de trabajo en bodega.                   | Intendente                               | Equipo de sonido/ Brea   |

Fuente: Elaboración propia para la realización del análisis.

### 3.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

GRÁFICA 46. Organigrama de la empresa.



Fuente: Elaboración propia para la realización del análisis.

#### 3.4.1 LINEAS DE MANDO

Esta organización contará con tres niveles jerárquicos los cuales son:

- Nivel Directivo: en este nivel habrá un director de la institución, que se encargará de coordinar todas y cada una de las actividades de los profesores, auxiliar e intendente para llevar a cabo un buen desempeño dentro de la academia. También se encarga del área de recursos humanos (reclutamiento y selección del personal), así como la calidad en las prestaciones de los servicios.

- Nivel Funcional: Está integrado por los profesores, los cuales se encargan de impartir las clases al alumnado; y por el recepcionista, que tendrá actividades administrativas y contables, así como llevar el control de alumnado, contactar con organismos externos como otras escuelas, brindar información, etc.
- Nivel Operativo: Se integra por el intendente encargado de la limpieza del edificio, lo cual brinda una buena imagen de la escuela, así como de proporcionar y administrar el equipo y material de trabajo de los profesores.

### **3.5 PERFIL DE PUESTOS**

El perfil de puestos permite identificar las competencias y conocimientos que deben poseer los trabajadores de la empresa, ya que debido a las características de la empresa se requiere personal responsable, proactivo y con actitud de servicio.

**TABLA 11. Definición de los puestos. (Director)**

| <b>1. DEFINICIÓN DEL PUESTO</b>                |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 1.1. Nombre del puesto                         | <b>Director</b>   |   |   |   |   |
| 1.2 Subordinado a:                             | Nadie   |   |   |   |   |
| 1.3 Subordinados:                              | Profesores, recepcionista e intendente  |   |   |   |   |
| 1.4 Relación interna                           | Encargado de planificar y gestionar estratégicamente al personal, administrando las políticas y la aplicación de las normas que regulan al personal en relación a la administración de la academia. |   |   |   |   |
| 1.5 Relación externa                           | Con la Secretaría de cultura del Estado de Quintana Roo, alumnos y padres de familia.   |   |   |   |   |
| 1.6 Nivel                                      | Uno (Nivel directivo)   |   |   |   |   |
| <b>2. REQUISITOS</b>                           |   |   |   |   |   |
| 2.1 Edad                                       | De 22 años en adelante  |   |   |   |   |
| 2.2 Sexo                                       | Indistinto  |   |   |   |   |
| 2.3 Escolaridad                                | Licenciatura en Administración de empresas, Sistemas Comerciales y/o Recursos Humanos   |   |   |   |   |
| 2.4 Estado civil                               | Indistinto  |   |   |   |   |
| <b><u>3. EXPERIENCIA Y/O CONOCIMIENTOS</u></b> |   |   |   |   |   |
|  | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.1 Manejo de Recursos Humanos                 |   |   | X |   |   |
| 3.2 Conocimientos en Danza                     |   |   |   |   | X |
| <b><u>4. HABILIDADES</u></b>                   |   |   |   |   |   |
|  | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.1 Trabajo en equipo                          |   |   |   | X |   |

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 4.2 Empatía   |   |   |   | X |   |
| 4.3 Trato con niños   |   |   |   |   | X |
| 4.4 Paciente  |   |   |   |   | X |
| 4.5 Entusiasta  |   |   |   | X |   |
| 4.6 Puntualidad   |   |   |   |   | X |
| <b>5. RESPONSABILIDADES</b>                                       |   |   |   |   |   |
|   | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.1 Coordinar al personal   |   |   |   |   | X |
| 5.2 Administrar recursos de la empresa                            | X   |   |   |   |   |
| 5.3 Establecer vínculos con dependencias de cultura en el Estado. |   |   |   |   | X |
| <b>6. ESFUERZO</b>  |   |   |   |   |   |
|   | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6.1 Físico  | X   |   |   |   |   |
| <b>7. FUNCIONES</b>   |   |   |   |   |   |
| 7.1 Actividades Genéricas   | Se encargará de coordinar todas y cada una de las actividades de los profesores, auxiliar e intendente para llevar a cabo un buen desempeño dentro de la academia. Realizar el pago de sueldos al personal. |   |   |   |   |
| 7.2 Específicas   | Encargado del área de recursos humanos (reclutamiento y selección del personal), así como la calidad en las prestaciones de los servicios.  |   |   |   |   |
| 7.3 Eventuales  | Establecer vínculos con dependencias de cultura en el Estado y con otros organismos de cultura fuera del Estado.  |   |   |   |   |
| 7.4 Otras Responsabilidades                                       | Coordinar a los profesores en los horarios de sus clases y resolver algunas dudas que vayan surgiendo durante la operación de la academia.  |   |   |   |   |

**TABLA 12. Definición de los puestos. (Maestro(a))**

| <b>1. DEFINICIÓN DEL PUESTO</b>                |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 1.1. Nombre del puesto                         | <b>Maestro(a) de ballet y de salsa.</b>   |   |   |   |   |
| 1.2 Subordinado a:                             | Director  |   |   |   |   |
| 1.3 Subordinados:                              | Nadie   |   |   |   |   |
| 1.4 Relación interna                           | Encargado de impartir las clases al alumnado, así como de brindar el mejor servicio posible.  |   |   |   |   |
| 1.5 Relación externa                           | Con los alumnos y padres de familia.  |   |   |   |   |
| 1.6 Nivel                                      | Dos (Nivel funcional)   |   |   |   |   |
| <b>2. REQUISITOS</b>                           |   |   |   |   |   |
| 2.1 Edad                                       | De 20 años en adelante  |   |   |   |   |
| 2.2 Sexo                                       | Indistinto  |   |   |   |   |
| 2.3 Escolaridad                                | Licenciatura en Danza clásica, Nivel Básico de ballet Clásico de la técnica cubana. / Licenciatura en Danza y Baile (enfocado en el ámbito de la salsa) |   |   |   |   |
| 2.4 Estado civil                               | Indistinto  |   |   |   |   |
| <b><u>3. EXPERIENCIA Y/O CONOCIMIENTOS</u></b> |   |   |   |   |   |
|  | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.1 Conocimientos en Danza                     |   |   |   |   | X |
| 3.2 Enseñanza de la danza                      |   |   |   | X |   |
| 3.3 Enseñanza de algún tipo de disciplina      |   |   | X |   |   |
| <b><u>4. HABILIDADES</u></b>                   |   |   |   |   |   |
|  | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.1 Facilidad de socializar                    |   |   |   | X |   |

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 4.2 Empatía                                       |   |   |   | X |   |
| 4.3 Trato con niños                               |   |   |   |   | X |
| 4.4 Paciencia                                     |   |   |   |   | X |
| 4.5 Disciplina                                    |   |   |   |   | X |
| 4.6 Puntualidad                                   |   |   |   |   | X |
| <b><u>5. RESPONSABILIDADES</u></b>                |   |   |   |   |   |
|   | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.1 Impartir las clases de ballet y Salsa         |   |   |   |   | X |
| 5.2 Asentar calificaciones mensuales del alumnado |   |   |   |   | X |
| 5.3 Realización de exámenes mensuales             |   |   |   |   | X |
| <b><u>6. ESFUERZO</u></b>                         |   |   |   |   |   |
|   | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6.1 Físico  |   |   |   | X |   |
| <b><u>7. FUNCIONES</u></b>                        |   |   |   |   |   |
| 7.1 Actividades Genéricas                         | Impartir las clases de Danza.   |   |   |   |   |
| 7.2 Específicas                                   | Dar el curso de danza clásica y por otra parte baile Salsa a los alumnos, llevar un control de los avances que tengan los bailarines. |   |   |   |   |
| 7.3 Eventuales                                    | Asentar calificaciones cada mes, evaluar cada mes y organizar baile de fin de curso (anual).  |   |   |   |   |
| 7.4 Otras Responsabilidades                       | Hacer que el alumno se sienta cómodo y capaz de realizar los ejercicios dancísticos. Con respeto y disciplina.                        |   |   |   |   |

**TABLA 13. Definición de los puestos. (Recepcionista)**

| <b>1. DEFINICIÓN DEL PUESTO</b>         |  |   |   |   |   |
|---|--|---|---|---|---|
| 1.1. Nombre del puesto                  | <b>Recepcionista</b>   |   |   |   |   |
| 1.2 Subordinado a:                      | Director   |   |   |   |   |
| 1.3 Subordinados:                       | Nadie  |   |   |   |   |
| 1.4 Relación interna                    | Encargado de las actividades administrativas y contables, así como llevar el control de alumnado, contactar con organismos externos como otras escuelas, brindar información, etc. |   |   |   |   |
| 1.5 Relación externa                    | Con los alumnos, padres de familia, escuelas, dependencias culturales y de gobierno.   |   |   |   |   |
| 1.6 Nivel                               | Dos (Nivel funcional)  |   |   |   |   |
| <b>2. REQUISITOS</b>                    |  |   |   |   |   |
| 2.1 Edad                                | De 19 años en adelante   |   |   |   |   |
| 2.2 Sexo                                | Indistinto   |   |   |   |   |
| 2.3 Escolaridad                         | Carrera técnica en administración de empresas o recursos humanos   |   |   |   |   |
| 2.4 Estado civil                        | Indistinto   |   |   |   |   |
| <b>3. EXPERIENCIA Y/O CONOCIMIENTOS</b> |  |   |   |   |   |
|   | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.1 Conocimientos en contabilidad       |  |   |   | X |   |
| 3.2 Conocimientos administrativos       |  |   |   | X |   |
| <b>4. HABILIDADES</b>                   |  |   |   |   |   |
|   | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.1 Facilidad de palabra                |  |   |   | X |   |

|                                    |  |   |   |   |   |
|------------------------------------|--|---|---|---|---|
| 4.2 Empatía                        |  |   |   | X |   |
| 4.3 Trato con la gente             |  |   |   |   | X |
| 4.4 Trabajo en equipo              |  |   | X |   |   |
| 4.5 Puntualidad                    |  |   |   |   | X |
| 4.6 Disciplina                     |  |   |   |   | X |
| <b><u>5. RESPONSABILIDADES</u></b> |  |   |   |   |   |
|                                    | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.1 Atender a los clientes         |  |   |   |   | X |
| 5.2 Brindar información            |  |   |   |   | X |
| 5.3 Apoyar al director             |  |   |   | X |   |
| <b><u>6. ESFUERZO</u></b>          |  |   |   |   |   |
|                                    | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6.1 Físico                         | X  |   |   |   |   |
| <b><u>7. FUNCIONES</u></b>         |  |   |   |   |   |
| 7.1 Actividades Genéricas          | Atender a los clientes que acuden en busca de información sobre los servicios de la academia.  |   |   |   |   |
| 7.2 Específicas                    | Coordinar los pagos del alumnado, así como llevar a cabo el control de cuantos estudiantes hay, las calificaciones, etc. Contactar y crear vínculos con escuelas, dependencias de gobierno, etc. |   |   |   |   |
| 7.3 Eventuales                     | Realizar oficios.  |   |   |   |   |
| 7.4 Otras Responsabilidades        | Apoyar en algunas actividades al director  |   |   |   |   |

**TABLA 14. Definición de los puestos. (Intendente)**

| 1. DEFINICIÓN DEL PUESTO          |   |   |   |   |   |
|-----------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1.1. Nombre del puesto            | Intendente  |   |   |   |   |
| 1.2 Subordinado a:                | Director  |   |   |   |   |
| 1.3 Subordinados:                 | Nadie   |   |   |   |   |
| 1.4 Relación interna              | Encargado de las actividades de la limpieza del edificio. |   |   |   |   |
| 1.5 Relación externa              | Nadie   |   |   |   |   |
| 1.6 Nivel                         | Tres (Nivel operacional)                                  |   |   |   |   |
| 2. REQUISITOS                     |   |   |   |   |   |
| 2.1 Edad                          | De 19 años en adelante                                    |   |   |   |   |
| 2.2 Sexo                          | Indistinto  |   |   |   |   |
| 2.3 Escolaridad                   | Secundaria trunca o terminada (como mínimo)               |   |   |   |   |
| 2.4 Estado civil                  | Indistinto  |   |   |   |   |
| 3. EXPERIENCIA Y/O CONOCIMIENTOS  |   |   |   |   |   |
|                                   | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.1 Conocimientos aseo y limpieza |   |   |   |   | X |
| 4. HABILIDADES                    |   |   |   |   |   |
|                                   | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.1 Agilidad                      |   |   |   | X |   |
| 4.2 Disciplina                    |   |   |   | X |   |
| 4.3 Puntualidad                   |   |   |   |   | X |

| <b>5. RESPONSABILIDADES</b>                          |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
|  | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.1 Hacer el aseo del edificio                       |   |   |   |   | X |
| 5.2 Guardar el material de trabajo de los profesores |   |   |   |   | X |
| <b>6. ESFUERZO</b>                                   |   |   |   |   |   |
|  | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6.1 Físico   |   |   |   | X |   |
| <b>7. FUNCIONES</b>                                  |   |   |   |   |   |
| 7.1 Actividades Genéricas                            | Realizar la limpieza del edificio, aulas, baños y oficinas para proyectar una buena imagen de la escuela. |   |   |   |   |
| 7.2 Específicas                                      | Aseo del establecimiento. Proporcionar y administrar el equipo y material de trabajo de los profesores.   |   |   |   |   |
| 7.3 Eventuales                                       | Cambio de brea en las aulas cada semana,  |   |   |   |   |
| 7.4 Otras Responsabilidades                          | -   |   |   |   |   |

### 3.6 SALARIOS.

**TABLA 15. Tabla de salarios.**

| PUESTO         | QUINCENAL          | MENSUAL            | ANUAL               | No. DE EMPLE | TOTAL MENSUAL      | TOTAL ANUAL         |
|----------------|--------------------|--------------------|---------------------|--------------|--------------------|---------------------|
| Director       | \$4,250.00         | \$8,500.00         | \$102,000.00        | 1            | \$8,500.00         | \$102,000.00        |
| Profesores     | \$17,150.00        | \$29,800.00        | \$357,600.00        | 5            | \$29,800.00        | \$357,600.00        |
| Recepcionista  | \$2,000.00         | \$4,000.00         | \$48,000.00         | 1            | \$4,000.00         | \$48,000.00         |
| Intendente     | \$1,200.00         | \$2,400.00         | \$28,800.00         | 1            | \$2,400.00         | \$28,800.00         |
| <b>SUELDOS</b> | <b>\$24,600.00</b> | <b>\$44,700.00</b> | <b>\$536,400.00</b> | <b>8</b>     | <b>\$44,700.00</b> | <b>\$536,400.00</b> |

Fuente: Elaboración propia para la realización del análisis.

### **3.7 PROCESO DE CONTRATACIÓN.**

Para realizar el proceso de contratación en la academia se seguirán los siguientes pasos:

1. Se recibirán currículos de los aspirantes a trabajar.
2. Una vez que todos los documentos sean revisados por el director de esta academia, se seleccionarán los mejores para que sean los que ocupen los respectivos puestos. En el caso de los profesores se tomará mucho en cuenta el nivel de conocimientos en danza y pedagogía, ya que no habrá capacitación en enseñanza, porque se busca contratar personas que ya sean profesores de ballet y de salsa.
3. Una vez que se eligen los mejores perfiles, se hace una entrevista en la que se califican aspectos como seguridad, desenvolvimiento, la puntualidad a la hora de la cita, entre otras cosas. Esto incluye a la persona de la limpieza, sólo que a ésta se le realizará sólo una breve entrevista antes de la contratación, ya que debe reflejar confianza ante el personal. Y dependiendo de eso se continuará con el siguiente paso.
4. Una vez que son aceptados se les va a comunicar para que pasen a firmar contrato y se les indicará la fecha y hora en que empezarán a cubrir sus respectivos puestos. Para el caso de los profesores, se podrán a prueba una semana, sin firmar contrato alguno y dependiendo de los resultados que se observen se procede a la contratación. Dichos resultados dependen de la forma de enseñanza que brinde, el trato que tenga con los alumnos y sobre todo la disciplina y seriedad que ponga en sus clases.
5. Se le dará una pequeña capacitación al recepcionista por parte del director, el cual le indicará sus principales actividades a realizar, otorgando un

cuadernillo con las principales funciones tanto de su puesto como del puesto del director. Para el personal de limpieza únicamente se pide una solicitud de empleo que será evaluada y se elegirá la mejor de acuerdo a algunas características

Posteriormente, a la contratación de los profesores, se buscan oportunidades de aprendizaje metodológico de los mismos, para mandarlos a cursos de enseñanza de la metodología de la danza y actualización de los géneros: ballet y salsa. Se proponen, primeramente, los cursos en la ciudad de Mérida, Yucatán y posteriormente en la ciudad de la Habana, Cuba cuando la academia se encuentre en una situación financiera más estable.

### **3.8 MARCO LEGAL**

Este estudio nos ayudara a ver cómo estará constituida la empresa en su forma estructural para cumplir con los objetivos que se plantearon del proyecto, así como tomar medidas necesarias para estar siempre vigente en el mercado y ser competitivo ante cualquier empresa y en cualquier circunstancia.

En este punto se selecciona nuestra figura legal que adoptara la organización para efectos legales, con todas las especificaciones que correspondan, así estar suscrito ante una figura legal brindará confianza al equipo de trabajo así como a las empresas que adquieran nuestros servicios para contratarnos con certeza de ser una empresa constituida con bajo todas las normas que rigen a las sociedades.

En el caso de esta academia, la denominación es como persona física con actividad empresarial. Las personas físicas que se encuentran en el régimen de "Actividad Empresarial y Profesional", pagan y declaran sus impuestos de acuerdo a su actividad en específico.

Para poder registrar la empresa, primero hay que acudir al SAT que corresponde al domicilio.

Requisitos (Todo en original y copia):

- Acta de nacimiento.
- Identificación oficial.
- Comprobante de domicilio.
- CURP

Las obligaciones

Declaración Mensual ISR (pagos provisionales)

Declaración Anual ISR.

Declaración Mensual IVA.

Declaración Anual Informativa IVA.

Declaración Mensual Impuesto al Activo.

Declaración Anual Impuesto al Activo Declaración Anual Informativa de Clientes y Proveedores.

Se hace entrega de cedula de identificación Fiscal, y hay que acudir a una Imprenta Autorizada por el SAT para que te elabore las facturas.

Requisitos (todo en original y copia):

1. Cedula
2. Constancia de inscripción al SAT
3. Comprobante de domicilio.
4. Identificación oficial

### **3.9 CONCLUSIONES.**

El objetivo principal de haber realizado este estudio técnico consistió en averiguar la posibilidad técnica para llevar a cabo el proyecto de la academia de ballet, lo que implicó realizar un análisis del tamaño, la localización, los equipos e instalaciones y la organización necesaria que se busca para poder garantizar la satisfacción total de los clientes.

También se analizó el proceso de producción del servicio, tomando en cuenta el tiempo y el recurso humano que se necesita para la intervención en cada etapa del mismo.

Primeramente se ubicó al proyecto en el espacio donde se pretende llevarlo a cabo, esto en base a dos etapas. En la primera se analizó y decidió la zona en la que se localizará la empresa; y en la segunda, se analizó y seleccionó el sitio exacto de ubicación, considerando los factores básicos como: costos y tiempos. A la primera etapa se le define como estudio de macro localización y a la segunda de micro localización.

Para la distribución de la planta se tomaron en cuenta factores como el tamaño de las aulas que se necesitarán para la impartición de las clases, así como el espacio necesario para tener el material y equipo a utilizar. Igualmente se tomó en consideración la cantidad de personal para cada uno de los puestos, que se requerirán para iniciar labores. En base a esto se realizó el esquema interno de la planta que más conviene a este proyecto.

Se elaboró un análisis describiendo el proceso productivo del servicio, mostrando la forma en que operará cada elemento de trabajo desde que se inicia hasta que finaliza el servicio, y jerarquizando a cada uno de los puestos de trabajo.

Es importante mencionar que para que una empresa tenga un buen funcionamiento, el personal que opera las instalaciones debe contar con las aptitudes que su puesto le requiera, lo que garantiza un buen desempeño en su trabajo que se refleja en el servicio brindado.

Es por ello que en este estudio también se definieron las características y requisitos de cada uno de los puestos, como la experiencia y/o conocimientos, habilidades, responsabilidades, el esfuerzo y las funciones que cada persona necesita para ser eficiente en su trabajo, dependiendo del puesto a ocupar. Y de acuerdo a ello se definen los sueldos que se otorgará a cada elemento. Todas las características de los puestos son evaluadas al momento de la contratación y este proceso también se describió en este capítulo.

Después de realizar todo lo anterior se llega a la definición de la estructura jurídica y de organización que habrá de tener este proyecto.

Por todo lo anterior, se deduce que el Instituto “Endanza” de Chetumal, cuenta con todas las posibilidades técnicas para llevarse a cabo, ya que se han analizado los factores necesarios para encontrar la mejor ubicación, tamaño y organización de la misma, en base a los estudios ya mencionados en este capítulo y tomando en cuenta, también, parte de la información que se averiguó en el capítulo anterior.

## **CAPÍTULO 4. ESTUDIO FINANCIERO.**

#### **4.1 INTRODUCCIÓN.**

La última etapa del análisis de la viabilidad financiera de un proyecto es el estudio financiero. Los objetivos de esta etapa son ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionaron las etapas anteriores, elaborar los cuadros analíticos y antecedentes adicionales para la evaluación del proyecto, evaluar los antecedentes para determinar su rentabilidad.

La información que proveen los estudios de mercado, técnico, y organizacional para definir el valor de las inversiones de un proyecto, debe sistematizarse para ser incorporada en la proyección del flujo de caja.

Las inversiones previas a la puesta en marcha del proyecto pueden ser de tres tipos:

1. Activos fijos: que están sujetos a depreciación, la cual afectará el resultado de la evaluación por su efecto sobre el cálculo de los impuestos.
2. Activos intangibles: son los gastos de organización, las patentes y licencias, los gastos de puesta en marcha, la capacitación, las bases de y los sistemas de operación preparativos, estas inversiones son susceptibles de amortizar y afectarán el flujo de caja indirectamente, vía impuestos.
3. Capital de trabajo: constituye el conjunto de recursos necesarios, en forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo, para una capacidad y tamaño determinado.

Las inversiones fijas y diferidas, son previas a la operación de la planta, mientras que la inversión en capital de trabajo, al momento de iniciar las operaciones.

En este caso, se analizarán los aspectos financieros del Instituto “Endanza” de Chetumal, para conocer si existe rentabilidad en el proyecto. Durante el año de creación de la academia, el monto de inversión es de \$323,448 pesos, con lo cual durante su primer año de labores, se estima tener utilidades de \$875,500 pesos.

## 4.2 INVERSIÓN FIJA O EN CAPITAL FIJO.

La inversión fija, es la que permanece de manera inmóvil en el transcurso de la vida útil de proyecto, como lo son los bienes tangibles, que se adquieren por lo general cuando el proyecto inicia.

Las inversiones fijas son equipo y maquinaria (maquinaria, equipo de trabajo, equipo de reparto, equipo de seguridad, equipo de cómputo, mobiliario y equipo de oficina), también abarca las compras del terreno.

El monto de inversión fija para el proyecto es de \$202,000 pesos y representa el 62% de la inversión total requerida.

**TABLA 16: Depreciaciones.**

|                                |        | AÑOS      |       |       |       |       |       |       |
|--------------------------------|--------|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Concepto                       | Tasa   | Importe   | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  |
| Edificio                       | 5.00%  | 100000.00 | 5000  | 5000  | 5000  | 5000  | 5000  | 5000  |
| Mobiliario y Equipo de Oficina | 10.00% | 102000.00 | 10200 | 10200 | 10200 | 10200 | 10200 | 10200 |
| <i>Total de Depreciación</i>   |        |           | 15200 | 15200 | 15200 | 15200 | 15200 | 15200 |
| <i>Depreciación Acumulada</i>  |        |           | 15200 | 30400 | 45600 | 60800 | 76000 | 91200 |

Fuente: Elaboración propia para la realización del análisis.

## 4.3 INVERSIÓN DIFERIDA O GASTOS PRE-OPERATIVOS.

En este concepto se incluyen los gastos realizados por constituir la empresa, las promociones y la publicidad de la misma, gastos de intereses durante la ejecución y realización del estudio para invertir.

Todos los gastos efectuados en este concepto se dan durante el periodo anterior a la operación y dichos gastos y cargos diferidos se van recuperando a largo plazo, difiriéndose anualmente en los gastos de operación, por lo que se amortizan de acuerdo a lo estipulado por la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

El monto de la inversión diferida es de \$20,648 pesos para el primer año, lo que corresponde al 6%, de la inversión total.

#### 4.4 EFECTIVO EN CAJA.

Durante el segundo año de operaciones de la empresa, se contará con un monto de efectivo en caja de \$28,756.32 pesos, lo cual se puede apreciar en el balance general que a continuación se presenta.

**TABLA 17: Balance General Projectados.**

| <b>BALANCE GENERAL PROYECTADOS</b>  |             |             |             |             |              |              |
|-------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|
|                                     | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b>  | <b>2016</b>  |
| BANCOS                              | -           | 28,756.32   | 219,365.02  | 549,784.58  | 897,245.72   | 1,262,600.51 |
| <b>SUBTOTAL</b>                     | -           | 28,756.32   | 219,365.02  | 549,784.58  | 897,245.72   | 1,262,600.51 |
| EDIFICIO                            | 100,000.00  | 100,000.00  | 100,000.00  | 100,000.00  | 100,000.00   | 100,000.00   |
| MOBILIARIO Y EQUIPO                 | 102,000.00  | 102,000.00  | 102,000.00  | 102,000.00  | 102,000.00   | 102,000.00   |
| DEPRECIACIÓN                        | 15,200.00   | 30,400.00   | 45,600.00   | 60,800.00   | 76,000.00    | 91,200.00    |
| <b>SUBTOTAL</b>                     | 186,800.00  | 171,600.00  | 156,400.00  | 141,200.00  | 126,000.00   | 110,800.00   |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                 | 186,800.00  | 200,356.32  | 375,765.02  | 690,984.58  | 1,023,245.72 | 1,373,400.51 |
| CAPITAL SOCIAL                      | 33,955.83   | 113,771.06  | 314,006.67  | 605,213.07  | 912,260.40   | 1,235,940.69 |
| UTILIDADES DE EJERCICIOS ANTERIORES |             | 133,146.41  | 198,441.42  | 217,440.37  | 237,909.86   | 259,923.43   |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO              | 133,146.41  | 65,295.01   | 18,998.95   | 20,469.50   | 22,013.57    | 23,634.85    |
| <b>CAPITAL MÁS PASIVO</b>           | 167,102.23  | 312,212.48  | 531,447.04  | 843,122.94  | 1,172,183.83 | 1,519,498.97 |

Fuente: Elaboración propia para la realización del análisis.

#### 4.5 CRÉDITO DE PROVEEDORES.

En este caso no se incluye algún crédito con proveedores, ya que al inicio de la vida útil de la empresa, todo lo necesario para equipar los salones y las oficinas se adquirirá por medio de pagos al contado.

#### 4.6 FUENTE DE FINANCIAMIENTO.

Debido a que el monto de la inversión que se requiere para iniciar la academia es elevado y la empresa no cuenta con el total de los recursos económicos para llevarla a cabo, se contempla que dicha inversión pueda ser financiada por una

fuerza externa a esta, por lo cual se acude al Fondo Nacional de Apoyos para Empresas en Solidaridad (FONAES), y mediante el tipo de financiamiento denominado Apoyos para abrir o ampliar un negocio, se podrán obtener los recursos. Este tipo de financiamiento se otorga en efectivo y se incluye el Capital de Inversión y Capital de Trabajo necesario para el proyecto.

Dicho monto es de \$300,000 pesos, que representa el 93% del capital requerido de inversión, por lo que el otro 7% que se necesita, será aportado por cuenta propia, ese porcentaje equivale a un monto de \$23,448 pesos.

#### 4.7 CONDICIONES DEL FINANCIAMIENTO.

A continuación se presentan, mediante una tabla de amortizaciones, las cantidades correspondientes a los montos que se deberán pagar mensualmente durante un plazo de un año.

**TABLA 18: Amortización de crédito.**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Monto de credito</b>                | \$300,000 |
| <b>Tasa Anual</b>                      | 15.00%    |
| <b>Plazo</b>                           | 12        |
| <b>Amortización al Capital Mensual</b> | 27,077.49 |

| <b>Año</b> | <b>Mes</b> | <b>Saldo Inicial</b> | <b>Pago a Capital</b> | <b>Interés</b> | <b>Pago Total</b> |
|------------|------------|----------------------|-----------------------|----------------|-------------------|
| 2010       | Agosto     | \$300,000            | 23,327.49             | 3,750.00       | 27,077.49         |
|            | Septiembre | 276,672.51           | 23,619.09             | 3,458.41       | 27,077.49         |
|            | Octubre    | 253,053.42           | 23,914.33             | 3,163.17       | 27,077.49         |
|            | Noviembre  | 229,139.09           | 24,213.26             | 2,864.24       | 27,077.49         |
|            | Diciembre  | 204,925.84           | 24,515.92             | 2,561.57       | 27,077.49         |
| 2011       | Enero      | 180,409.92           | 24,822.37             | 2,255.12       | 27,077.49         |
|            | Febrero    | 155,587.55           | 25,132.65             | 1,944.84       | 27,077.49         |
|            | Marzo      | 130,454.90           | 25,446.81             | 1,630.69       | 27,077.49         |
|            | Abril      | 105,008.09           | 25,764.89             | 1,312.60       | 27,077.49         |
|            | Mayo       | 79,243.20            | 26,086.95             | 990.54         | 27,077.49         |
|            | Junio      | 53,156.24            | 26,413.04             | 664.45         | 27,077.49         |
|            | Julio      | 26,743.20            | 26,743.20             | 334.29         | 27,077.49         |

Fuente: Elaboración propia para la realización del análisis.

#### 4.8 ESTRUCTURA DE CAPITAL.

La figura legal del Instituto “Endanza” de Chetumal, es de persona física con actividad empresarial, por lo que no se constituye por socios, sino que existe un propietario único el cual aportara el monto de \$23,448 pesos, cantidad que figura en la inversión inicial de la empresa y el monto restante será cubierto por medio del financiamiento, el cual es de \$300,000 pesos.

#### 4.9 CAPACIDAD DE PAGO.

En la tabla anterior, de amortización del crédito, se observa detalladamente, la capacidad de pago que tendrá la empresa, desde el primer año de vida útil hasta que se termine de pagar el financiamiento, el cual se realizará durante el plazo de un año.

Por lo que se puede mencionar que la empresa sí estará en condiciones de poder pagar el crédito solicitado, cumpliendo con el plazo de pago establecido.

#### 4.10 POSIBILIDADES DEL PROYECTO.

El presente proyecto, iniciará operaciones con 33 clases de ballet por semana, lo que equivale a 1,485 clases al año, aproximadamente. Las cuales quedan estructuradas de la siguiente manera:

**TABLA 19: Servicios ofrecidos a la semana.**

| Días:              | LUNES             | MARTES           | MIÉRCOLES         | JUEVES           | VIERNES           |
|--------------------|-------------------|------------------|-------------------|------------------|-------------------|
| Clase:             | Sensibilización 1 | Baby-Ballet      | Sensibilización 1 | Baby-Ballet      | Sensibilización 1 |
|                    | Sensibilización 2 | Ballet (1° a 5°) | Sensibilización 2 | Ballet (1° a 5°) | Sensibilización 2 |
|                    | Ballet (1° a 5°)  |                  | Ballet (1° a 5°)  |                  | Ballet (1° a 5° ) |
| No. clases al día: | 7                 | 6                | 7                 | 6                | 7                 |
| TOTAL              | 33                |                  |                   |                  |                   |

Fuente: Elaboración propia para la realización del análisis.

#### 4.11 VOLUMEN DE VENTAS.

El volumen de ventas se calcula de acuerdo a la siguiente información:

*Ballet.* Se estima una demanda de 170 alumnos inscritos durante el primer año, dado que el precio del servicio es de \$350 pesos de inscripción, pago que se realiza solamente en el primer mes, y \$400 pesos mensuales, se obtiene la cantidad de \$5,150 pesos al año por alumno, por lo que el total anual de ventas, durante el primer año, es de \$875,500 pesos. Todo esto se llevará a cabo con el extra de brindar un buen servicio, cuyo mercado considere de calidad, así como con la ayuda de una excelente publicidad.

A continuación se presenta un cuadro de ingresos totales por concepto de clases de ballet y salsa, proyectado a 6 años.

**TABLA 20: Ventas.**

| Concepto                          | AÑO          |              |              |              |              |              |
|-----------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                                   | 2011         | 2012         | 2013         | 2014         | 2015         | 2016         |
| Demanda anual de clases de salsa  | 135,000.00   | 141,750.00   | 148,837.50   | 156,279.38   | 164,093.34   | 172,298.01   |
| Demanda anual de clases de ballet | 875,500.00   | 919,275.00   | 965,238.75   | 1,013,500.69 | 1,064,175.72 | 1,117,384.51 |
| Ventas Anuales                    | 1,010,500.00 | 1,061,025.00 | 1,114,076.25 | 1,169,780.06 | 1,228,269.07 | 1,289,682.52 |

Fuente: Elaboración propia para la realización del análisis.

#### 4.12 PRECIO DE VENTA.

El precio de venta del servicio está determinado por muchos factores, entre los que se encuentran primeramente los costos que se generan por impartición de clase, como el pago del profesor y la energía eléctrica que se consume durante la misma (grabadora de música, el aire acondicionado y la luz del salón); también se toma en cuenta el precio del mercado, ya que en las escuelas de danza

particulares, de esta ciudad, el precio de este servicio oscila entre los \$300 y \$400 pesos.

Otro aspecto muy importante a considerar en el precio es el nivel de calidad ofrecido en el servicio, ya que ninguna otra academia existente en la actualidad ofrece cursos con profesores tan preparados y de alto conocimiento en el tema, lo que da la oportunidad de tener un precio un poco más elevado que el de la competencia.

#### 4.13 INGRESOS ESTIMADOS.

En la tabla siguiente, referente a los flujos de efectivo, se presenta un desglose en forma anual referente a las ventas estimadas durante los primeros 6 años de operaciones de la empresa, los que conjuntamente nos arrojarán los ingresos totales. En éste cuadro, se estiman unos ingresos totales para el año inicial, por \$1, 010,500 sin descontar las salidas de efectivo. También se muestra la forma en que dichos ingresos se incrementan anualmente hasta el año 2016, en el cual se ve proyectado el ingreso por \$1, 289,682.52

**TABLA 21: Flujos de efectivo.**

|                                      | 2011         | 2012         | 2013         | 2014         | 2015         | 2016         |
|--------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <i>SALDO INICIAL</i>                 | -            | 28,756.32    | 219,365.02   | 549,784.58   | 897,245.72   | 1,262,600.51 |
| <b>TOTAL DE ENTRADAS DE EFECTIVO</b> | 1,010,500.00 | 1,061,025.00 | 1,114,076.25 | 1,169,780.06 | 1,228,269.07 | 1,289,682.52 |
| <b>TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO</b>     | 967,647.87   | 782,764.13   | 631,711.93   | 662,537.53   | 694,904.40   | 728,889.62   |
| FLUJO DE EFECTIVO ANUAL              | 28,756.32    | 190,608.69   | 330,419.56   | 347,461.14   | 365,354.80   | 384,143.13   |
| FLUJO DE EFECTIVO FINAL              | 28,756.32    | 219,365.02   | 549,784.58   | 897,245.72   | 1,262,600.51 | 1,646,743.65 |

Fuente: Elaboración propia para la realización del análisis.

#### 4.14 PUNTO DE EQUILIBRIO.

Es el punto en donde los ingresos totales recibidos se igualan a los costos asociados con la venta de un producto ( $IT = CT$ ). Un punto de equilibrio es usado

comúnmente en las empresas u organizaciones para determinar la posible rentabilidad de vender determinado producto. Para calcular el punto de equilibrio es necesario tener bien identificado el comportamiento de los costos; de otra manera es sumamente difícil determinar la ubicación de este punto.

En éste punto, no se gana, ni se pierde, está en equilibrio. Y por debajo de éste punto, se producirán pérdidas para la empresa y por arriba, se generarán utilidades. Para la determinación del punto de equilibrio, se debe de considerar el costo fijo, el costo variable y los ingresos.

Para conocer el PE por el primer método se utiliza:

$$P. E. = C.F. / (1-(C.V./V.T))$$

Donde:

PE: Punto de equilibrio, es cuando los ingresos son suficientes para cubrir los costos y gastos de operación.

CF: Costo fijo, es aquél en el que se incurre independientemente del volumen de producción.

CV: Costo variable, es aquél que varía directamente con el volumen producido.

Ingresos, son los recursos económicos que genera la empresa por las ventas de sus productos anualmente.

VT: son las ventas totales que la empresa realiza al año.

**TABLA 22: Cálculo del Punto de Equilibrio.**

|                                |            |
|--------------------------------|------------|
| <b>Costo Fijo</b>              | 826,857.78 |
| <b>Ventas</b>                  | 9,650.00   |
| <b>Costo Variable Unitario</b> | 8.20       |
| <b>P.E.</b>                    | 85.76      |

Fuente: Elaboración propia para la realización del análisis.

Lo anterior indica que la academia tendrá que obtener, de las clases impartidas durante el primer año, la cantidad \$9,650 pesos para alcanzar su punto de equilibrio y comenzar a obtener utilidades.

#### 4.15 INGRESOS PROPIOS DE LA ACTIVIDAD.

Los ingresos propios de la actividad se obtienen básicamente de los ingresos recibidos del número total de alumnos, acumulados anualmente, por lo que se puede expresar que la demanda durante el primer año se estima en 170 alumnos inscritos, que pagan un monto de \$5,150 pesos al año, por lo que resultan ingresos por \$875,500 pesos.

#### 4.16 PRESUPUESTO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN.

Los conceptos por costos variables del servicio, dan una cantidad de \$6,000 pesos, para el primer año, lo que representa al 9% del total de los egresos. En lo que respecta a los costos fijos del servicio, suman la cantidad de \$ 826,857.78 pesos, durante el año 1 y representan el 91% de los egresos totales.

**TABLA 23: Costos de producción.**

|                                  |            |            |            |            |              |              |
|----------------------------------|------------|------------|------------|------------|--------------|--------------|
| <i>Total de costos variables</i> | 6,000.00   | 6,300.00   | 6,615.00   | 6,945.75   | 7,293.04     | 7,657.69     |
| <i>Total de costos fijos</i>     | 826,857.78 | 877,445.28 | 921,317.54 | 967,383.42 | 1,015,752.59 | 1,066,540.22 |
| <i>Costo Total</i>               | 832,857.78 | 883,745.28 | 927,932.54 | 974,329.17 | 1,023,045.63 | 1,074,197.91 |

Fuente: Elaboración propia para la realización del análisis.

#### 4.17 GASTOS FINANCIEROS.

Son los intereses devengados por los créditos contratados por parte de la empresa, para poder completar la inversión requerida para la realización del proyecto. Por el crédito que se pide para el financiamiento de esta academia, se generara un gasto financiero de \$24,929.92 pesos.

#### 4.18 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS.

A continuación se presentara los estados financieros proyectados a 6 años:  
En el siguiente cuadro de resultados proyectados, se puede observar que el proyecto es rentable desde el primer año de inicio de operaciones, obteniendo una utilidad neta de \$133,146.41 pesos, cubriendo los gastos financieros entre el primer y segundo año de operaciones.

**TABLA 24: Estado de resultados proyectados.**

| <b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS</b> |              |              |              |              |              |              |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|   | <b>2011</b>  | <b>2012</b>  | <b>2013</b>  | <b>2014</b>  | <b>2015</b>  | <b>2016</b>  |
| <b>VENTAS</b>                           | 1,010,500.00 | 1,061,025.00 | 1,114,076.25 | 1,169,780.06 | 1,228,269.07 | 1,289,682.52 |
| <b>COSTO DE VENTAS</b>                  | 832,857.78   | 883,745.28   | 927,932.54   | 974,329.17   | 1,023,045.63 | 1,074,197.91 |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                   | 177,642.22   | 177,279.72   | 186,143.71   | 195,450.89   | 205,223.44   | 215,484.61   |
| <b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>         | 15,200.00    | 15,200.00    | 15,200.00    | 15,200.00    | 15,200.00    | 15,200.00    |
| <b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>            | 162,442.22   | 162,079.72   | 170,943.71   | 180,250.89   | 190,023.44   | 200,284.61   |
| <b>GASTOS FINANCIEROS</b>               | 15,797.39    | 9,132.54     | -            | -            | -            | -            |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>      | 146,644.83   | 152,947.18   | 170,943.71   | 180,250.89   | 190,023.44   | 200,284.61   |
| <b>IMPUESTOS Y PTU</b>                  | 13,498.42    | 87,652.17    | 151,944.76   | 159,781.40   | 168,009.87   | 176,649.76   |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                    | 133,146.41   | 65,295.01    | 18,998.95    | 20,469.50    | 22,013.57    | 23,634.85    |

Fuente: Elaboración propia para la realización del análisis.

#### 4.19 ÍNDICE DE RENTABILIDAD.

Utilizando el cálculo de los flujos de efectivo y la inversión de \$323,448 pesos y una tasa mínima aceptable de rendimiento del 15%, se obtiene un Valor Presente Neto (VPN) igual a \$25,005.50 pesos, lo que indica que la empresa a la tasa aceptada es rentable.

Como segundo indicador, se obtiene una TIR igual a 40 %, la cual es mayor a la tasa de rendimiento mínima aceptable que es igual al 15%, por lo que el proyecto representa una opción de inversión.

**TABLA 25: Costo de capital.**

| <b>COSTO DE CAPITAL (CAPM)</b> |               |
|--------------------------------|---------------|
| <b>TASA LIBRE DE RIESGO:</b>   | <b>8%</b>     |
| <b>BETA:</b>                   | <b>1</b>      |
| <b>RENDIMIENTO DEL MERCADO</b> | <b>15%</b>    |
| <b>COSTO TOTAL</b>             | <b>15.00%</b> |

Fuente: Elaboración propia para la realización del análisis.

**TABLA 26: TIR-VAN.**

|                                | <b>2011</b>       | <b>2012</b>       | <b>2013</b>       | <b>2014</b>       | <b>2015</b>       | <b>2016</b>       |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>FLUJO DE EFECTIVO FINAL</b> | <b>28,756.32</b>  | <b>190,608.69</b> | <b>330,419.56</b> | <b>347,461.14</b> | <b>365,354.80</b> | <b>384,143.13</b> |
| <b>VALOR PRESENTE</b>          | 25,005.50         | 144,127.56        | 217,256.22        | 198,662.03        | 181,645.90        | 166,075.68        |
| <b>VAN</b>                     | <b>932,772.90</b> |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>TIR</b>                     | 40%               |                   |                   |                   |                   |                   |

Fuente: Elaboración propia para la realización del análisis.

Partiendo del análisis de los indicadores financieros, se puede decir que el proyecto es económicamente factible.

Durante el primer año de labor, del Instituto "Endanza" de Chetumal, las utilidades resultan ser de \$1, 010,500.00 pesos a este monto se le tendrá que restar los gastos, costos variables, costos fijos, entre otros gastos, especificados en la tabla de estados de resultados, con lo cual resulta una utilidad neta de \$133,146.41 pesos.

#### **4.20 CONCLUSIONES.**

Se ha realizado el estudio financiero para este proyecto con el fin de analizar la viabilidad financiera del mismo. Sistematizando la información monetaria de los estudios precedentes, así como el financiamiento que condicionan al mismo para llevar a efecto su evaluación.

Después de analizar los componentes financieros del proyecto, como lo son el tiempo de los ingresos, costos e inversiones del mismo, se puede asumir que el proyecto planeado para iniciar con la academia de ballet denominada: Instituto “Endanza” de Chetumal resulta comprobable de rentabilidad.

Una vez que se han determinado, también, las estrategias que se utilizarán para incursionar en el mercado, teniendo conocimiento del mismo y de los competidores, se puede esperar que la academia se enfrente a un escenario positivo, de una manera segura y eficaz, lo que llevará a obtener las utilidades netas proyectadas en el estado de resultados

Aunado a esto el VAN se muestra positivo, mostrando que la inversión inicial es menor al flujo de efectivos proyectados para el periodo de estudio.

Las características del mercado en la ciudad de Chetumal es un factor favorable para la empresa, ya que aunque existen competidores diversos, tanto directos como indirectos, no hay profesionalización en ninguna de las academias existentes, es decir, no se cuenta con el nivel de exigencia requerido en el ámbito de la danza para poder incursionar en niveles altos a nivel nacional, por lo que se asume que la entrada de una academia con un nivel de enseñanza alto y de calidad, vendrá a bien a los estudiantes de danza de la ciudad que desean continuar con este estudio y que tienen que irse fuera de Chetumal a buscar una enseñanza de calidad que les brinde el nivel técnico para enfrentarse, posteriormente a estudios superiores en danza.

A todo esto, se deduce que sí existe rentabilidad financiera para poner en marcha el proyecto: Instituto “Endanza” de Chetumal.

## **CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES**

## **5.1 CONCLUSIONES GENERALES DEL PROYECTO.**

El desarrollo de la actividad dancística mexicana tiene una larga tradición que abarca las expresiones clásica, contemporánea y folklórica. En general, posee una historia que, como la historia del cuerpo, sólo se ha contado recientemente y no resulta fácil entender las razones de la reducida atención que se le ha prestado al registro sistematizado y metódico del arte de la danza en México.

Haciendo enfoque en el ballet clásico, se sabe, comenzó teniendo una débil actividad construida casi en su totalidad por bailarines y maestros provenientes de la Península, y aunque existía desde mucho antes de la segunda guerra mundial, era una actividad limitada a las presentaciones de alumnos de algunas academias particulares.

La reducción de la participación económica del Estado en la educación cultural, y su renuencia a regular este nuevo mercado de la enseñanza de las artes, han permitido el incremento, tanto del número de instituciones de cultura particulares, como del número de educandos que pagan por una formación artística.

Dentro de este nuevo esquema, el comercio de la educación artística, es percibido como parte del sector servicios, como una actividad económica entre otras. Por tanto, la enseñanza de la danza, también ha pasado a formar parte de este nuevo mercado y la competencia en este mercado se desarrolla entre las academias públicas y las particulares. Pero también entre las que son públicas en su conjunto, y las academias privadas entre sí, es decir, al final compiten todas contra todas.

La situación actual del mercado de la danza en Chetumal, es complicada, ya que además de no contar con el suficiente respaldo económico por parte del gobierno, prevalecen los prejuicios sociales hacia la profesión de bailarín que atentan contra el reconocimiento del ballet a mayor escala. Aunado a que las academias

existentes en la ciudad, no brindan un desarrollo satisfactorio y de calidad en la danza clásica debido al poco conocimiento y preparación que éstas tienen sobre la técnica del ballet.

Es por ello que la realización de un plan estratégico para un proyecto de creación de una academia de ballet de calidad en Chetumal, constituye una herramienta valiosa para contribuir en el fomento y la práctica de la danza en la comunidad chetumaleña.

Por tanto, se realizaron diversos estudios que dicho proyecto requiere, denominado Instituto “Endanza” de Chetumal y su elaboración consideró el análisis del marco referencial empresarial que permitió reforzar la idea de ¿a dónde se quiere llegar? y ¿cómo se está para lograrlo?, permitiendo encontrar los objetivos estratégicos adecuados para cumplir con la visión y la misión de esta academia. Con lo que se logró definir que se pretende dar un servicio de clases de ballet de una manera más especializada en la técnica, como ninguna otra academia en la ciudad, al tiempo que se contribuye en el fomento de esta cultura en los jóvenes y padres de familia del mercado meta.

Se hizo también un análisis FODA, para encontrar los objetivos estratégicos, a partir del análisis de las variables ambientales externas e internas que rodean a este Instituto, y después de analizar a la competencia y a los demandantes, se pudo encontrar que los inconvenientes, tanto internos como externos no son mayor problema, debido a que la comunidad chetumaleña está ansiosa por tener danza de calidad, lo cual es el principal objetivo del proyecto y las academias actuales que son parte de la competencia no ofrecen enseñanza de alto nivel.

Fue importante también realizar un análisis del precio al que se va a ofertar este servicio junto con la reacción que tendrá la demanda en caso de ser mayor o menor a lo previsto, lo que llevó a la conclusión de que los padres de familia, están dispuestos a pagar más por un servicio mejor y se tendrán algunas reacciones en

la demanda del servicio dependiendo de la variación de los precios pero no de manera drástica, lo que representa estabilidad rentable para el proyecto.

En cuanto a las partes interesadas, se puede decir que no sólo es en caso particular de la academia y de la comunidad chetumaleña, sino también interesa al gobierno ya que con la entrada de este servicio y las estrategias de publicidad que se implementarán, se apoyará en el fomento de la danza, labor que le corresponde hacer al gobierno; pero que no se ha desarrollado en gran manera.

Y se espera poder inculcar la cultura dancística por mucho tiempo como lo muestra el análisis de la descripción del ciclo de vida del Instituto "Endanza" de Chetumal, el cual se calcula sea mayor de los diez años y pueda lograr formar varias generaciones de buenos bailarines.

Fue necesario también definir la localización de la academia, para la que se consideró al centro de la ciudad como mejor sitio de ubicación, aunque de acuerdo al estudio de mercado a la mayoría de la gente no le importaría en dónde se encuentre la academia, mientras esté en la ciudad de Chetumal y cuente con el servicio descrito, el buen personal, tanto docente como administrativo que cumpla con las características de los puestos que se describieron en el proyecto.

Se deduce, entonces, que el Instituto "Endanza" de Chetumal, cuenta con todas las posibilidades estratégicas y técnicas para llevarse a cabo, ya que los resultados del análisis de los factores necesarios y la definición de la mejor ubicación, tamaño y organización de la misma, son favorables para la empresa y aseguran su buen desempeño en el servicio, lo que llevará a la buena aceptación en el mercado.

Debido a que la mano de obra no es mucha y los costos del servicio se lograrán solventar con las fuentes de ingreso que entrarán a la academia, se puede decir que hay rentabilidad para este proyecto, lo cual se puede observar mejor en el

análisis financiero que demuestra, con el TIR y VAN, que la inversión inicial es menor al flujo de efectivos proyectados para el periodo de estudio, por lo que la rentabilidad financiera del Instituto “Endanza” de Chetumal resulta positiva.

Y una vez que se han determinado, las estrategias que se utilizarán para incursionar en el mercado, teniendo conocimiento del mismo y de los competidores, se puede esperar que la academia se enfrente a un escenario positivo, de una manera segura y eficaz, lo que llevará a obtener las utilidades netas proyectadas en el estado de resultados

Por lo tanto, debido a estas condiciones y a las ya expuestas anteriormente en los estudios anteriores, se deduce que sí existe rentabilidad y se puede poner en marcha el proyecto denominado: Instituto “Endanza” de Chetumal.

## **GLOSARIO DE TÉRMINOS.**

Marco teórico: Es la exposición y análisis de la teoría o grupo de teorías que sirven como fundamento para explicar los antecedentes e interpretar los resultados de la investigación.

Servicio: Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC): Es un indicador económico diseñado específicamente para medir el cambio promedio de los precios en el tiempo, mediante una canasta ponderada de bienes y servicios representativa del consumo de las familias urbanas de México.

Danza: Es la ejecución de movimientos que se realizan con el cuerpo, principalmente con los brazos y las piernas y que van acorde a la música que se desee bailar.

Actividad artística: Todas las actividades que tienden hacia el desarrollo de los sentidos, la percepción, la imagen artística, la capacidad creativa y el impulso a la comunicación que el ser humano trae como proyecto al nacer.

Mercado: Es el segmento de compradores potenciales para determinado bien, o sea, la demanda hecha por determinado grupo de compradores de un determinado producto o servicio.

Empresa: es toda persona que ejerce una actividad en relación de productos servicios con el fin de obtener ganancias y beneficios.

Elasticidad: relación del cambio porcentual en una variable dependiente ante un cambio de una unidad porcentual en una variable independiente.

Estereotipos: Estereotipo es un conjunto de creencias acerca de las características de las personas de un grupo determinado que es generalizado a casi todos los miembros del grupo.

Demanda: Cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos a los diferentes precios del mercado por un consumidor (demanda individual) o por el conjunto de consumidores (demanda total o de mercado), en un momento determinado.

Precio: Se denomina precio al valor monetario asignado a un bien o servicio. Conceptualmente, se define como la expresión del valor que se le asigna a un producto o servicio en términos monetarios y de otros parámetros como esfuerzo, atención o tiempo, etc.

Ciclo de vida del servicio. Es la evolución que sufren todos los productos y/o servicios que una empresa ofrece al mercado.

Curva de aprendizaje: Describe el grado de éxito obtenido durante el aprendizaje en el transcurso del tiempo. Es un diagrama en que el eje horizontal representa el tiempo transcurrido y el eje vertical el número de éxitos alcanzados en ese tiempo.

Punto de venta: Lugar o local en el que se atiende a clientes presencialmente, ya bien sea para vender productos o para prestarles algún servicio.

El plan de medios: Es la solución a la difusión de la campaña, es decir, la respuesta a la necesidad de llegar al público objetivo y lograr que éste reciba el mensaje del anunciante.

Macrolocalización: Es el estudio que tiene por objeto determinar la región o territorio en la que el proyecto tendrá influencia con el medio.

Microlocalización: Determina el lugar preciso de ubicación del proyecto que produzca cambio de uso o de intensidad de modificaciones y ampliaciones de cualquier tipo.

Activos circulantes: Conjunto de cuentas dentro de los activos de una empresa que se anticipan su conversión en efectivo en un plazo menor a un año. Están constituidos generalmente por caja y bancos, cuentas por cobrar, inventarios, etc.

Activos fijos: Activos permanentes que típicamente son necesarios para llevar a cabo el giro habitual de una empresa. Están constituidos generalmente por maquinaria, equipo, edificios, terrenos, etc.

Activos financieros: Activos que generan rendimientos financieros.

Factibilidad: Consiste en establecer si existen los recursos y el mercado necesario para desarrollar el objeto de la empresa.

Rentabilidad: Capacidad que posee un activo para generar renta, es decir, para producir rendimientos económicos.

Proveedores: Persona o sociedad que vende la materia prima utilizada para producir los artículos que se fabriquen.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Trajes y Danzas de México. Altamirano, Ematus, Esquivel y Sodi de Pallares. Joaquín Porrúa S.A. de C.V. México 1990.
2. Técnica de la Danza Clásica. Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.
3. INEGI. Cuadernillos de estadísticas más recientes de los períodos de 2005 a 2009.
4. Mercadotecnia, Tercera Edición, de Laura Fisher y Jorge Espejo, Mc Graw Hill - Interamericana, Págs.
5. Dirección estratégica y viabilidad de empresas, José Antonio Jiménez Quintero. Madrid: Ediciones Pirámide, 2005.
6. Dirección strategic / Gerry Johnson, Kevan Scholes y Richard Whittington. Madrid: Prentice Hall.
7. Cómo se hace un plan estratégico: La teoría del marketing estratégico. Francisco Abascal Rojas. 4ª edición. ESIC editorial, 2004.
8. Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición, de Philip Kotler, Prentice Hall.
9. Fundamentos de Marketing, 13va. Edición, de Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, Mc Graw Hill, 2004.
10. El nuevo pensamiento estratégico: puro y simple. Michel Robert. México: McGraw-Hill, 2006.
11. La planeación estratégica como un factor determinante para la competitividad de las pequeñas y medianas empresas del Municipio de Othón P. Blanco. Francisco Schultz Pérez. 2008.
12. Planeación estratégica: lo que todo director debe saber. George A. Steiner. México: CECSA, 2002.
13. El plan de negocios del emprendedor. Alfonso Sánchez lozano, Humberto Cantú Delgado. MCGRAW-HILL, 1993.
14. Marketing, de Ricardo Romero, Editora Palmir E.I.R.L.

## **INTERNET**

1. CONAPO
2. [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx)
3. [www.siem.gob.mx](http://www.siem.gob.mx)
4. [www.danzar.com](http://www.danzar.com)
5. CONACULTA/ Sistema de Información Cultural
6. [www.conasami.gob.mx/pdf/tabla\\_salarios\\_minimos/2010](http://www.conasami.gob.mx/pdf/tabla_salarios_minimos/2010)

## ANEXOS.

### Encuesta 1 (Ballet). A los padres de familia.

Folio (A): \_\_\_\_\_

ESTUDIO SOBRE LAS ACADEMIAS DE DANZA EN LA CIUDAD DE CHETUMAL, QUINTANA ROO.

La siguiente encuesta tiene como objetivo conocer la percepción que los habitantes tienen sobre las academias de danza en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo.  
[Pedimos la mayor sinceridad posible en sus respuestas y agradecemos su cooperación]  
Esta información es totalmente confidencial y para fines educativos.

1) Edad: \_\_\_\_\_ 2) Sexo: 1) H 2) M 3) No. De hijos: \_\_\_\_\_

4) Colonia donde vive: \_\_\_\_\_ 5) Ingreso aprox. mensual \_\_\_\_\_

6) Alguno de su(s) hijo(s) ¿Practica uno de los siguientes géneros dancísticos?

|                         |                                   |
|-------------------------|-----------------------------------|
| 1) Danza clásica/Ballet | 6) Samba                          |
| 2) Folklor              | 7) Hip-hop                        |
| 3) Jazz                 | 8) Otro (especifique): _____      |
| 4) Salsa                | 9) Ninguno (pase a la pregunta 7) |
| 5) Danza contemporánea  |                                   |

6B) Indique el nombre de la escuela donde la practica: \_\_\_\_\_  
y cuál es la razón por la que prefiere esa escuela: \_\_\_\_\_

6C) ¿Estaría dispuesto a cambiar de escuela a su hijo(a) si en Chetumal abriera una academia que le brinde un mejor servicio con profesores especializados en danza, con buenas instalaciones, pero con el precio más elevado al que paga actualmente? (Al contestar continúe con la pregunta 8)

1) Sí 2) No

7) ¿Podría indicar la razón por la que su(s) hijo(s) no practica(n) ninguna actividad cultural?

|  |   |
|--|---|
| 1) Porque a ellos no les gusta.              | 5) No tienen tiempo                                 |
| 2) Las actividades culturales son muy caras. | 6) Prefieren las actividades deportivas             |
| 3) No conocen ninguna.                       | 7) Practicaban hace algún tiempo, pero ahora ya no. |
| 4) No me gusta que mis hijos las practiquen. | 8) Otro (especifique): _____                        |

8) Marque con una "X" las escuelas que conozca o de las que haya oído hablar alguna vez.

|   |  |
|---|--|
| 1) [ ] Escuela Estatal de danza                         | 8) [ ] Escuela "Jazz Dance"                |
| 2) [ ] Academia "Danzarte"                              | 9) [ ] Centro Cultural Universitario (CCU) |
| 3) [ ] Academia "Patty"                                 | 10) [ ] Escuela de samba "Amazonas"        |
| 4) [ ] Academia "La Casa de la danza".                  | 11) [ ] Otra: _____                        |
| 5) [ ] Escuela profesional en danza y teatro "Telón 21" |  |
| 6) [ ] Escuela "Dance Center Studio"                    |  |
| 7) [ ] Casa de la Cultura                               |  |

9) ¿Qué aspectos piensa que son los más importantes para que pueda considerar que una academia de ballet es de calidad? (Ordene del 1 al 4 de acuerdo al orden de preferencia, siendo el 1 el más importante)

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| 1) [ ] Buenas instalaciones        | 5) [ ] Servicios extras a las clases de ballet. |
| 2) [ ] Profesores bien preparados. | 6) [ ] Otro (especifique): _____                |
| 3) [ ] Precios accesibles          |   |
| 4) [ ] Pocos alumnos               |   |

10) ¿Cree que en Chetumal existe una escuela de ballet que brinde una buena preparación en danza a los alumnos que desean continuar estos estudios a nivel licenciatura en otro estado?

1) Sí (indique cuál) \_\_\_\_\_ 2) No



## Encuesta 2 (Ballet). A los jóvenes.

Folio (B): \_\_\_\_\_

ESTUDIO SOBRE LAS ACADEMIAS DE DANZA EN LA CIUDAD DE CHETUMAL, QUINTANA ROO.

La siguiente encuesta tiene como objetivo conocer la percepción que los habitantes tienen sobre las academias de danza en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo.  
[Pedimos la mayor sinceridad posible en tus respuestas y agradecemos tu cooperación]  
Esta información es totalmente confidencial y para fines educativos.

1) Edad: \_\_\_\_\_ 2) Sexo: 1) H 2) M 3) No. de hermanos: \_\_\_\_\_ ¿cuántos son menores que tú? \_\_\_\_\_

4) Colonia donde vives: \_\_\_\_\_ 5) Ingreso aprox. mensual \_\_\_\_\_

6) ¿Qué tipo de danza practicas?

|                         |  |
|-------------------------|--|
| 1) Danza clásica/Ballet | 6) Samba                                   |
| 2) Folklor              | 7) Hip-hop                                 |
| 3) Jazz                 | 8) Otro (especifique): _____               |
| 4) Salsa                | 9) Ninguno ( <i>pasa a la pregunta 7</i> ) |
| 5) Danza contemporánea  |  |

6B) Cuál es el nombre de la escuela donde practicas: \_\_\_\_\_ y  
cuál es la razón por la que estás en esa escuela: \_\_\_\_\_

6C) ¿Te gustaría cambiar de escuela si abren una que tenga un mejor servicio con profesores especializados en danza, con buenas instalaciones? (*continúa con la pregunta 8*)

1) Sí 2) No

7) ¿Podrías indicar la razón por la que no practicas ninguna actividad cultural?

|                           |  |
|---------------------------|--|
| 1) Porque no me gusta.    | 5) No tengo tiempo                                 |
| 2) Porque es muy caro.    | 6) Prefiero las actividades deportivas             |
| 3) No conozco ninguna.    | 7) Practicaba hace algún tiempo, pero ahora ya no. |
| 4) No me dejan mis papás. | 8) Otro (especifique): _____                       |

7A) ¿Te gustaría aprender a bailar ballet clásico?

1) Sí 2) No

8) Marca con una "X" las escuelas que conozcas o de las que hayas escuchado alguna vez.

|   |  |
|---|--|
| 1) [ ] Escuela Estatal de danza                         | 8) [ ] Escuela "Jazz Dance"                |
| 2) [ ] Academia "Danzarte"                              | 9) [ ] Centro Cultural Universitario (CCU) |
| 3) [ ] Academia "Patty"                                 | 10) [ ] Escuela de samba "Amazonas"        |
| 4) [ ] Academia "La Casa de la danza".                  | 11) [ ] Otra: _____                        |
| 5) [ ] Escuela profesional en danza y teatro "Telón 21" |  |
| 6) [ ] Escuela "Dance Center Studio"                    |  |
| 7) [ ] Casa de la Cultura                               |  |

9) ¿Qué crees que es lo más importantes para decir que una academia de ballet es de calidad? (*Ordena del 1 al 5 de acuerdo al orden de preferencia, siendo el 1 el más importante*)

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| 1) [ ] Buenas instalaciones        | 5) [ ] Servicios extras a las clases de ballet. |
| 2) [ ] Profesores bien preparados. | 6) [ ] Otro (especifique): _____                |
| 3) [ ] Precios accesibles          |   |
| 4) [ ] Pocos alumnos               |   |

10) ¿Crees que en Chetumal existe una escuela de ballet que brinda una buena preparación en danza a los alumnos que desean continuar estos estudios a nivel licenciatura en otro estado?

1) Sí (indique cuál) \_\_\_\_\_ 2) No

