



## RESUMEN

La Academia “Ballet”, está ubicada en la ciudad de Cuenca, tiene más de 20 años de existencia y su principal actividad es la enseñanza de danza clásica a niñas y adolescentes. Hasta hace 7 años atrás fue líder en el mercado, actualmente tiene una competencia directa de 5 academias de enseñanza de danza, con lo que su mercado se redujo al 18%.

Su misión es formar bailarinas mediante una enseñanza personalizada y de calidad, que apunta a una formación integral tanto física y espiritual, respetando las condiciones físicas y dones artísticos de cada estudiante.

Entre sus principales metas, está el incrementar el número de estudiantes que dará como consecuencia un crecimiento en ganancias (ajustado a la inflación) a través de la incorporación de clases de música y dibujo – pintura. Además se realizarán campañas publicitarias en las escuelas y colegios privados, ya que son los lugares en donde se educan los clientes cuyos padres tienen los recursos económicos necesarios para invertir en educación complementaria privada.

Su fortaleza principal es contar con directivos de más de 30 años de experiencia en la enseñanza del arte de la danza. El personal que labora como docentes son profesionales experimentadas y con conocimientos actualizados.

Su mercado está formado por alumnas entre 4 y 18 años de edad, que pagan una pensión de \$38 USD por mes por 2 horas semanales de clases de danza y \$27 USD por 2 horas de clases semanales de música o dibujo-pintura. El número máximo de alumnas por grupo es de 15 niñas, lo que garantiza una educación personalizada, que marca la gran diferencia con las otras academias, ya que la educación personalizada facilita dar una formación integral aprovechando la tendencia a la educación complementaria existente en la actualidad.



La academia dispone de una sala de danza acondicionada, amplia, acogedora y agradable en donde las alumnas pueden expresar libremente su espíritu artístico, pero se deberá hacer una inversión extra para adecuar las salas para ofrecer los otros servicios, a la vez que amoblar la secretaría y un ambiente para que estén los padres de familia.

A pesar de la inversión que se tiene que realizar, este negocio es rentable ya que con una tasa de descuento del 14% todavía se tendrá una ganancia de alrededor de \$9000 USD en un período de 3 años.

**PALABRAS CLAVES:** Plan de negocios, partes de un plan de negocios, resumen del negocio, estudio de mercado, estudio administrativo-legal.



## INDICE

CAPITULO I .....	6
1.1 ANTECEDENTES.....	6
1.2 MISION.....	7
1.3 VISION.....	7
1.4 OBJETIVOS.....	7
1.5 METAS .....	7
1.6 VALORES.....	8
1.7 ORGANIGRAMA.....	8
CAPITULO II .....	9
2.1 FUNDAMENTACION TEORICA .....	9
2.2 ESTRUCTURA DE UN PLAN DE NEGOCIOS.....	10
2.3 INNOVACIÓN DEL VALOR .....	15
CAPITULO III .....	16
3.1 PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION E INNOVACION DEL VALOR EN LA ACADEMIA “BALLET” .....	16
3.1.1 RESUMEN DEL NEGOCIO .....	16
3.1.2 ESTUDIO DE MERCADO .....	17
3.1.3 ESTUDIO ADMINISTRATIVO – LEGAL .....	25
3.1.4 ESTUDIO TÉCNICO .....	31
3.1.5 ESTUDIO DE LA INVERSIÓN .....	35
3.1.6 ESTUDIO DE LOS INGRESOS Y EGRESOS .....	36
3.1.7 ESTUDIO FINANCIERO .....	39
3.2 CONCLUSIONES.....	40
3.3 RECOMENDACIONES.....	41
3.4 BIBLIOGRAFIA.....	42
ANEXOS .....	43
Anexo A .....	43



Anexo B .....	45
Anexo C .....	47
Anexo D .....	48



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**DIPLOMADO SUPERIOR EN EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION E INNOVACION DEL VALOR**  
**EN LA ACADEMIA “BALLET”**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN**  
**DEL TÍTULO DEL DIPLOMADO**  
**SUPERIOR EN EMPRENDIMIENTO**  
**E INNOVACIÓN**

**AUTORA:     ING. MARÍA FERNANDA RUIZ MORA.**

**DIRECTORA: MS. XIMENA PERALTA VALLEJO.**

**Cuenca – Ecuador**  
**2010**



## CAPITULO I

### **1.1 ANTECEDENTES**

En el año 1988 nace en la ciudad de Cuenca la Academia de Ballet “Imágenes”, como una iniciativa de la artista - coreógrafa Carmen Borrero, quien desde su muy tierna edad se involucró en este arte acompañada de la pionera e ícono de la Danza en Cuenca la bailarina Osmara de León, luego de culminar sus estudios en la misma institución y especializarse en el extranjero, ejerce 10 años como profesora de la Escuela de Danza del Conservatorio “José María Rodríguez”.

En esa época sintiendo la necesidad de transmitir y compartir la belleza de este arte, no sólo físico sino también en su expresión espiritual y ha pedido de los padres de familia de las niñas y jóvenes de la ciudad, quienes querían recibir esta enseñanza en forma particular, instituciones ausentes en ese entonces, se forma la Academia de Ballet “Imágenes”, siendo su principal actividad la enseñanza de Danza Clásica o conocida también como Ballet.

Esta academia siendo única en el mercado durante un período de 15 años, comenzó en sus inicios a funcionar con 20 alumnas, llegando a tener un total de 77 estudiantes.

Desde hace 7 años empieza a compartir mercado con academias creadas en la ciudad con actividades similares o parecidas, las cuales se han creado debido a la fuerte demanda, que es resultado del incremento de la población en Cuenca y del cambio de cultura en la formación de los hijos.

La presencia de otras academias de estudios complementarios para niños y jóvenes, dio como resultado la baja en el número de estudiantes, llegando a 58 en el 2008.



En agosto del 2009 se integra a la academia una nueva socia, a la vez que se cambia de local, de nombre a Academia "Ballet" y se integra como innovación de valor el trato personalizado a los alumnos y una relación estrecha con los padres de familia, esto ya ha generado resultados por lo que el número de estudiantes ha ascendido a 65 en lo que va del período 2009 - 2010.

## **1.2 MISION**

Formar bailarinas mediante una enseñanza personalizada y de calidad, que apunta a una formación integral tanto física y espiritual, respetando las condiciones físicas y dones artísticos de cada estudiante.

## **1.3 VISION**

Ser la mejor academia de ballet de la ciudad Cuenca, en donde no sólo se formen bailarinas sino también personas íntegras.

## **1.4 OBJETIVOS**

Los objetivos que persigue la Academia "Ballet" son:

1. Proporcionar un servicio dancístico especializado, personalizado y de alta calidad, respetando las condiciones físicas y dones artísticos de cada estudiante
2. Incorporar el arte dancístico en los estudiantes trascendiendo de ser una disciplina física a una expresión espiritual.

## **1.5 METAS**

Metas no financieras:

1. Lograr el máximo posicionamiento en el mercado.
2. Ser reconocida como una academia de estudios complementarios de formación integral bajo la enseñanza personalizada y de alta calidad.



3. Incorporar al menos 2 servicios nuevos para ofrecer a los clientes.
4. Ofrecer otros servicios que atraigan y retengan a los clientes.
5. Entrar en el mercado de enseñanza a personas adultas.

Metas financieras:

1. Alcanzar un crecimiento del 20% en ganancias (ajustado a la inflación), resultado del incremento de estudiantes.
2. Lograr un incremento del 5% en ganancias por la venta de nuevos servicios.
3. Destinar hasta un 15% de las ganancias para adquisición de un local propio.

## 1.6 VALORES

Para traducir estas competencias fundamentales en una ventaja competitiva sustentable, la academia mantiene un permanente seguimiento y una estrecha relación entre sus profesoras y estudiantes, siempre mediante una comunicación constante con los padres de familia, sin descuidar las nuevas tendencias que se presentan en el mercado.

## 1.7 ORGANIGRAMA





## **CAPITULO II**

### **2.1 FUNDAMENTACION TEORICA**

El Plan de Negocio, también llamado plan de empresa, es un documento que especifica un negocio que se pretende iniciar o que ya se ha iniciado. En él se expone el propósito general de una empresa, así como los estudios de mercado, técnico, financiero y de organización.

Generalmente se considera que un plan de negocio es un documento vivo, en el sentido que debe ser actualizando constantemente para reflejar cambios no previstos con anterioridad. Un plan de negocio razonable, que justifique las expectativas de éxito de la empresa, es fundamental para conseguir financiación y socios capitalistas.

Habitualmente es formulado por empresarios, directivos o por un emprendedor cuando tiene la intención de iniciar un negocio. En ese caso, se emplea internamente para la administración y planificación de la empresa. Además, lo utilizan para convencer a terceros, tales como bancos o posibles inversores para que aporten financiación al negocio.

El Plan de Negocio es un documento estratégico con dos funciones fundamentales: La primera es determinar la viabilidad económica - financiera del proyecto empresarial; y la segunda consiste en suponer la primera imagen de la empresa ante terceras personas.

Un Plan de Negocio tiene las siguientes utilidades:

- Constituye una herramienta de gran utilidad para el propio equipo de promotores ya que permite detectar errores y planificar adecuadamente la puesta en marcha del negocio con anterioridad al comienzo de la inversión.



- Facilita la obtención de la financiación bancaria, ya que contiene la previsión de estados económicos y financieros del negocio e informa adecuadamente sobre su viabilidad y solvencia.
- Puede facilitar la negociación con proveedores.
- Captación de nuevos socios o colaboradores.

## **2.2 ESTRUCTURA DE UN PLAN DE NEGOCIOS**

Para elaborar un plan de negocios no existe una estructura definida, sino que uno puede adoptar la que crea conveniente de acuerdo a sus objetivos, pero siempre asegurándose de que ésta le otorgue orden al plan, haciéndole fácilmente entendible para cualquier persona que lo lea.

Una estructura o formato usual en el desarrollo de un plan de negocios, está compuesto por las siguientes etapas:

- a. Resumen del negocio.
- b. Estudio de mercado.
- c. Estudio administrativo – legal.
- d. Estudio técnico.
- e. Estudio de la inversión.
- f. Estudio de los ingresos y egresos.
- g. Estudio financiero.

### **a. Resumen ejecutivo**

En esta etapa, conocida también como el resumen ejecutivo, debemos señalar los datos básicos del negocio, así como un resumen del plan de negocios (de las otras etapas que lo conforman), por lo que esta etapa debe ser desarrollada después de la elaboración de las demás, pero puesta al inicio del plan.



En esta etapa, además de los datos básicos del negocio, debemos mostrar en una sola lectura de qué trata el proyecto, por lo que su desarrollo no debe abarcar más de dos páginas

## **b. Estudio de mercado**

En el estudio de mercado se describe las principales características del público objetivo, las principales características de los principales competidores, se determina el pronóstico de la demanda, y se desarrolla el plan de marketing.

En esta etapa de estudio o investigación de mercado, se investiga, analiza y señala todo lo relacionado al mercado: cuál será el mercado objetivo, cuál será la futura demanda y quiénes serán los competidores:

- **Definición del perfil de mercado:** Para ello previamente se segmenta el mercado, es decir se divide el mercado total que existe para el producto, y se selecciona el mercado o los mercados resultantes de dicha segmentación que sean los más atractivos para incursionar, de acuerdo a nuestra capacidad, conocimientos y experiencia.

Y, una vez que se ha seleccionado el mercado objetivo, se pasa a definir el perfil del consumidor que lo conforma, es decir, se analiza y señala las principales características.

- **Análisis y pronóstico de la demanda:** Consiste en analizar y determinar el pronóstico de la demanda (o pronóstico de ventas) para un período de tiempo determinado (el tiempo de proyección que se desea tener para el plan de negocio, usualmente es de 1 a 3 años).
- **Análisis de la competencia:** Consiste en analizar y estudiar a los competidores; en primer lugar se recopila toda la información que sea relevante sobre ellos, luego se analiza y luego se señala, por ejemplo:



cuales son los líderes o los principales competidores, dónde están ubicados, cuáles son sus mercados, etc.

### **c. Estudio técnico**

En el estudio técnico se señala los requerimientos físicos, se describe la infraestructura, el tamaño del negocio, la capacidad de producción y la disposición de la planta.

Además se especifica mediante una descripción detallada del proceso de producción teniendo en cuenta el tamaño y las características necesarias de su empresa como son: la ubicación, servicios públicos, medios de transporte, etc; nombre de las necesidades técnicas o tecnológicas que se requiere y sus respectivos beneficios. También se describen los costos de producción por ejemplo a través de tablas para su sustentación.

### **d. Estudio Administrativo – Legal**

Igualmente, en esta etapa se define cuál será la organización de la empresa, señalando las áreas de la empresa, el personal que requerirá cada área, cuáles serán sus funciones, obligaciones y responsabilidades, quienes serán sus superiores y subordinados jerárquicamente.

Este estudio representa uno de los aspectos más importantes dentro del plan de negocios, si la estructura administrativa es efectiva las probabilidades de éxito son mayores; se comienza asignando las funciones y responsabilidades sustentándolas en un organigrama donde se adopta y se describe la cultura organizacional de su empresa.

También se incluye en esta misma sección el aspecto legal de la empresa, nombrando su razón y objeto social, los permisos que requiere, y los respectivos trámites de constitución.



## e. Estudio de la inversión

En esta etapa se hace un listado de los activos y el capital de trabajo que se requiere (en base al estudio del mercado y al estudio técnico que se ha realizado previamente) antes de iniciar operaciones, con sus respectivos costos estimados:

A continuación se lista los principales elementos que pueden constituir los activos y el capital de trabajo:

**1. Activos:** Los activos los podemos dividir en activos fijos y activos intangibles:

- *Activos fijos o tangibles:* terreno y construcciones, infraestructura (local), maquinarias y equipos, herramientas, mobiliarios, otros tangibles (por ejemplo, extintores).
- *Activos intangibles:* gastos de puesta en marcha, gastos legales (constitución, licencia, permisos), selección y capacitación de personal, publicidad, otros intangibles.

**2. Capital de trabajo:** El capital de trabajo es el dinero que necesitaremos para poner en funcionamiento el negocio durante el primer ciclo productivo, que es el tiempo transcurrido desde que se inician las operaciones del negocio hasta que se obtiene el dinero en cantidades suficientes como para seguir operando normalmente.

Para un mejor análisis el Capital de Trabajo, se lo puede dividir o clasificar en realizable, disponible y exigible:

- *Realizable:* conformado por todo aquello que puede ser almacenado, por ejemplo, materias primas o insumos (cuando se trata de una empresa productora), productos en proceso, productos



terminados (cuando se trata de una empresa comercializadora: empresa dedicada a la compra y venta de productos), envases, etc.

- *Disponible*: se refiere al dinero requerido para pagar diversos servicios después de que hayan sido utilizados, por ejemplo, pago de servicios básicos (luz, agua, teléfono), planilla administrativa, planilla de venta, remuneraciones, mantenimiento, tributos municipales.
- *Exigible*: desembolsos que se realizan por anticipado, se denominan así, porque uno gasta o invierte, y luego *exige* el derecho a uso; son exigibles, por ejemplo, el adelanto a proveedores, adelanto de contrato, alquiler del local, publicidad, seguros.

#### **f. Estudio de los ingresos y egresos**

En esta parte se desarrollan las proyecciones o presupuestos, incluyendo el presupuesto de ventas, el presupuesto de efectivo o flujo de caja proyectado, y el presupuesto operativo o estado de ganancias y pérdidas proyectado.

Para ello se basa en el pronóstico de ventas (el cual se realizó en la etapa de estudio de mercado) y en el pronóstico de egresos (el que se realizó en la etapa de estudio de la inversión).

En el caso de hacer uso de financiamiento externo, se hará primero la proyección del pago de la deuda, y luego se incluirá en las proyecciones de ingresos y egresos.

Los ingresos del negocio están básicamente conformados por las ventas, mientras que los egresos incluyen:



- *Egresos desembolsables*: costos directos, costos indirectos, gastos de administración, gastos de ventas, gastos financieros.
- *Egresos no desembolsables*: depreciación, amortización de intangibles.

#### **g. Estudio financiero**

En esta etapa del estudio financiero, se evalúa la factibilidad y la rentabilidad del proyecto, teniendo en cuenta los estudios de la inversión y el estudio de los ingresos y egresos que se han realizado previamente.

Para la evaluación del proyecto, además de medir la rentabilidad del proyecto con respecto a la inversión y el periodo de recuperación de ésta, lo usual es hacer uso de los indicadores financieros de rentabilidad del Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno (VAN y TIR).

### **2.3 INNOVACIÓN DEL VALOR**

La innovación del valor, consiste en sumergirse en las aguas del océano azul porque las empresas no deben competir con sus rivales sino hacerlos que ellos sean irrelevantes.

De este modo, en el océano azul (la innovadora estrategia determinada por W. Chan Kim y Renée Mauborgne), se plantea la propuesta de valor relacionada con las utilidades y precios, beneficios, precios y costos, empleados y socios.

En lugar de enfocarse en las diferencias entre clientes, los innovadores de valor buscan aquello que los clientes valoran en común.



## CAPITULO III

### **3.1 PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION E INNOVACION DEL VALOR EN LA ACADEMIA “BALLET”**

#### **3.1.1 RESUMEN DEL NEGOCIO**

La Academia “Ballet”, está ubicada en la ciudad de Cuenca, tiene más de 20 años de existencia y su principal actividad es la enseñanza de danza clásica a niñas y adolescentes. Hasta hace 7 años atrás fue líder en el mercado, actualmente tiene una competencia directa de 5 academias de enseñanza de danza, con lo que su mercado se redujo al 18%.

Su misión es formar bailarinas mediante una enseñanza personalizada y de calidad, que apunta a una formación integral tanto física y espiritual, respetando las condiciones físicas y dones artísticos de cada estudiante.

Entre sus principales metas, está el incrementar el número de estudiantes que dará como consecuencia un crecimiento en ganancias (ajustado a la inflación) a través de la incorporación de clases de música y dibujo – pintura. Además se realizarán campañas publicitarias en las escuelas y colegios privados, ya que son los lugares en donde se educan los clientes cuyos padres tienen los recursos económicos necesarios para invertir en educación complementaria privada.

Su fortaleza principal es contar con directivos de más de 30 años de experiencia en la enseñanza del arte de la danza. El personal que labora como docentes son profesionales experimentadas y con conocimientos actualizados.

Su mercado está formado por alumnas entre 4 y 18 años de edad, que pagan una pensión de \$38 USD por mes por 2 horas semanales de clases de danza y \$27 USD por 2 horas de clases semanales de música o dibujo-pintura. El número máximo de alumnas por grupo es de 15 niñas, lo que garantiza una



educación personalizada, que marca la gran diferencia con las otras academias, ya que la educación personalizada facilita dar una formación integral aprovechando la tendencia a la educación complementaria existente en la actualidad.

La academia dispone de una sala de danza acondicionada, amplia, acogedora y agradable en donde las alumnas pueden expresar libremente su espíritu artístico, pero se deberá hacer una inversión extra para adecuar las salas para ofrecer los otros servicios, a la vez que amoblar la secretaría y un ambiente para que estén los padres de familia.

A pesar de la inversión que se tiene que realizar, este negocio es rentable ya que con una tasa de descuento del 14% todavía se tendrá una ganancia de alrededor de \$9000 USD en un período de 3 años.

### **3.1.2 ESTUDIO DE MERCADO**

El estudio de mercado comprende: Estudio de la Demanda, Estudio de la Oferta y Estudio de la Competencia.

Además se presentará el Análisis de Precios y Estrategias de Promoción

#### ***ESTUDIO DE LA DEMANDA***

Para el estudio de la demanda, se elaboró una encuesta con el objetivo de determinar el grado de aceptación para matricular en la academia y determinar cuáles serían los servicios complementarios a las clases de ballet que se puedan implementar en la misma, en el marco de innovación de los servicios que oferta la misma. Para realizar este estudio se procedió de la siguiente manera:



## 1. MÉTODOLOGIA

Para la recolección de información se realizaron encuestas personales dirigidas a padres o madres de familia, para esto el encuestador llenó un cuestionario en base a lo que respondió el encuestado.

## 2. MERCADO OBJETIVO

El mercado objetivo se basó en los datos presentados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – INEC pertenecientes al censo poblacional del 2001, filtrados por edades desde los 5 hasta los 19 años de edad y que pertenecen al género femenino, ya que ellos serán el mercado potencial. En base a los datos expuestos por el INEC, se tiene que el mercado objetivo es de 43425. Datos de referencia en el *Anexo A*.

## 3. MUESTREO

Se empleará el Muestreo Probabilístico

$$p= 0,5$$

$$q=0.5$$

$$z=95\% \rightarrow 1.96$$

$$N= 43425$$

$$e=4\%$$

$$n = \frac{z^2 pqN}{e^2 (N - 1) + z^2 pq}$$

$$n = \frac{1.96^2 (0.5)(0.5)(43425)}{(0.04^2)(43424) + 1.96^2 (0.5)(0.5)} = \frac{41705.37}{70.44} = 592.06$$

La muestra sería de **592** encuestas.



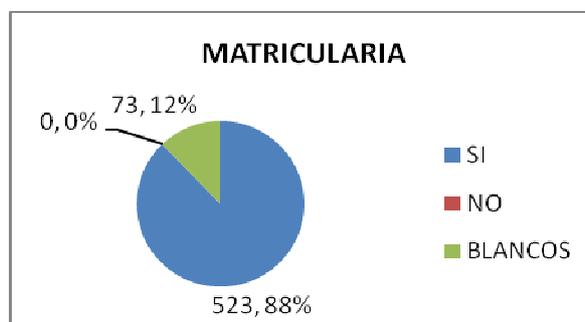
#### 4. INTERPRETACION DE RESULTADOS

A continuación se muestran los resultados más relevantes obtenidos mediante la realización de encuestas (*Anexo A*), los cuales indican que servicios se deben innovar para que formen parte de los que ofrece la academia “Ballet”.

En el *Anexo B* se pueden encontrar más resultados obtenidos con la encuesta, los cuales se han colocado con finalidad informativa.

TABLA CON LOS VALORES	SI	NO	BLANCOS	TOTAL
Matricularía a su hija en la academia	523	0	73	596

Elaborado por: la autora  
Fuente: personas encuestadas



Elaborado por: la autora  
Fuente: personas encuestadas

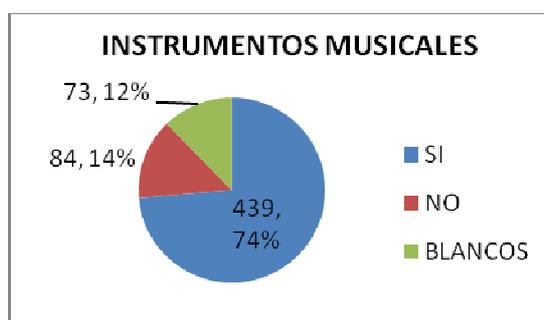
El 88% del mercado potencial (padres de familia) si matricularían a su hija en la Academia de “Ballet”.



De los servicios planteados en la encuesta los dos servicios que más acogida tienen son los siguientes:

TABLA CON LOS VALORES	SI	NO	BLANCOS	TOTAL
Instrumentos musicales	439	84	73	596

Elaborado por: la autora  
Fuente: personas encuestadas

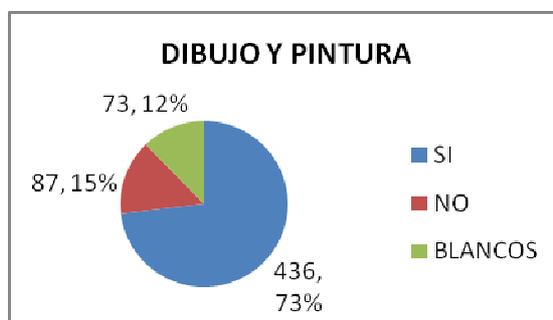


Elaborado por: la autora  
Fuente: personas encuestadas

El 84% del mercado potencial (padres de familia) está de acuerdo en que se incorpore un servicio de enseñanza de instrumentos musicales en la academia de ballet.

TABLA CON LOS VALORES	SI	NO	BLANCOS	TOTAL
Dibujo y pintura	436	87	73	596

Elaborado por: la autora  
Fuente: personas encuestadas



Elaborado por: la autora  
Fuente: personas encuestadas

El 73% del mercado potencial (padres de familia) está de acuerdo en que se incorpore un servicio de enseñanza de dibujo y pintura para danza en la academia de ballet.



## **ESTUDIO DE LA OFERTA**

Basándose en los resultados del estudio de la demanda, se pretende ofertar los siguientes servicios a los clientes de la academia:

### **1. CLASES DE DANZA**

Los directivos de la empresa cuentan con más de 30 años de experiencia en la enseñanza del arte de la danza. El personal que labora como docentes son bailarinas profesionales, experimentadas y con conocimientos actualizados. El ambiente laboral es bueno ya que se trabaja en equipo bajo una excelente comunicación y coordinación.

La Academia “Ballet” mantiene un seguimiento continuo del avance y desenvolvimiento de las alumnas al igual que una estrecha comunicación con los padres de familia, quienes son los primeros en recomendar el lugar a futuros estudiantes.

Las edades de las estudiantes que reciben clases de danza clásica en la Academia “Ballet” están comprendidas entre los 5 y 19 años de edad. Ellas acuden a clases por las tardes a partir de las 15h30 hasta las 19h30 y están divididas en grupos por edades y máximo de 15 alumnas por grupo, esto garantiza una enseñanza personalizada.

Las estudiantes de la academia, se muestran con mayor seguridad y capacidad para manejar el mundo externo a base de cualidades como una buena expresión corporal, buena comunicación, buen compañerismo, sensibilidad, creatividad, organizan mejor su tiempo libre, adquieren conocimientos artísticos, históricos, culturales, sociales, religiosos, etc.



## **2. CLASES DE INSTRUMENTOS MUSICALES**

Estas clases se impartirán a grupos de máximo 10 alumnas con un profesor especializado en música. El instrumento musical que se dictará clases es la guitarra, el mismo que es un instrumento de fácil movilidad, ya que deberán traer las alumnas cada vez que vengan a su respectiva clase.

A través de estas clases las alumnas aprenderán a tocar música clásica y también popular, empezando desde las melodías básicas hasta las más complejas de acuerdo a su nivel.

Las clases tendrán la duración de una hora cada sesión, siendo un total de dos sesiones a la semana en un horario a escoger entre las 16h30 hasta las 18h30.

El aula para este tipo de clases cuenta con todas las condiciones necesarias de acústica, de esta manera no interfiere en el desempeño y desenvolvimiento de las otras clases que se dan en el mismo local.

## **3. CLASES DE DIBUJO Y PINTURA**

Estas clases se impartirán a grupos de máximo 10 alumnas con un profesor especializado en el arte del dibujo y pintura. Cada alumna deberá traer los materiales necesarios para sus clases, los mismos que pueden ser guardados en lockers que dispone el aula.

A través de estas clases las alumnas aprenderán a dibujar y pintar con diferentes técnicas, como lápiz, carboncillo, acuarelas, témperas, óleo, etc., dependiendo del nivel al que pertenece y de la habilidad innata de cada alumna.

Las clases tendrán la duración de una hora cada sesión, siendo un total de dos sesiones a la semana a escoger en un horario de 16h30 a 18h30.



La sala de dibujo y pintura contará con los elementos básicos y necesarios para que se pueda impartir esta clase.

### **ESTUDIO DE LA COMPETENCIA**

En la ciudad de Cuenca se comparte el mercado de academias particulares de danza entre 5 competidores directos, entre los cuales la Academia "Ballet" es poseedora de un aparente 18% del mercado total.

El mercado dancístico representa aproximadamente un 12% de las principales expresiones artísticas, entendiéndose a éstas como música, pintura, teatro, escultura y danza. Además de otros competidores como academias de modelaje, danza olímpica y deportes, en los cuales se desconoce el porcentaje de participación de mercado de cada uno, pero se tiene el conocimiento de que todas tienen un alto índice de ocupación.

Cabe mencionar que estos porcentajes no son totalmente reales, ya que no existe un levantamiento oficial de la información, pero el hecho de estar en continuo contacto con el medio y la experiencia de años, en cierta forma garantizan estos datos.

### **ANALISIS DE PRECIOS**

Mediante la aplicación de la encuesta se obtuvo los siguientes resultados para establecer los precios por los servicios:

VALOR	50-60	61-70	71-80	BLANCOS	TOTAL
	167	209	147	73	596
Elaborado por: la autora Fuente: personas encuestadas					

Con los valores indicados en la tabla, los precios por servicio quedarían establecidos de la siguiente manera:



Valor del Mensual	
Ballet	38,00 USD
Música	27,00 USD
Pintura y Dibujo	27,00 USD

Valor de la Matrícula	
Ballet	40,00 USD
Otras	15,00 USD

Estos datos indican que por las clases de ballet más uno de los otros servicios de música o pintura - dibujo, el padre de familia pagaría un mensual de \$65 USD (\$38 ballet, \$27 música o pintura y dibujo) que es un valor muy aceptado por los encuestados.

### ***ESTRATEGIAS DE PROMOCION***

Cómo una de las estrategias de promoción se ha pensado incorporar un letrero a la academia (*Anexo C*), el cual por sí mismo dará una mejor imagen y cumplirá con la función de promocionar los servicios que se ofrecen en el local.

Además se fabricarán 3000 hojas volantes (*Anexo C*) que se repartirán bajo la siguiente estrategia:

- En las escuelas en donde existan potenciales usuarios de los servicios de las academias, que cumplan los requerimientos antes mencionados.
- En los centros comerciales más grandes de la ciudad con la finalidad de llegar a los padres de familia quienes son los que deciden el aspecto económico que conlleva tener a su hija en una academia particular.

Finalmente se realizará a finales de cada año lectivo una velada artística con la participación de todo el alumnado de la academia, este evento está abierto al



público en general, el cual acude a ver un espectáculo y se motiva para inscribirle a su hija en la academia.

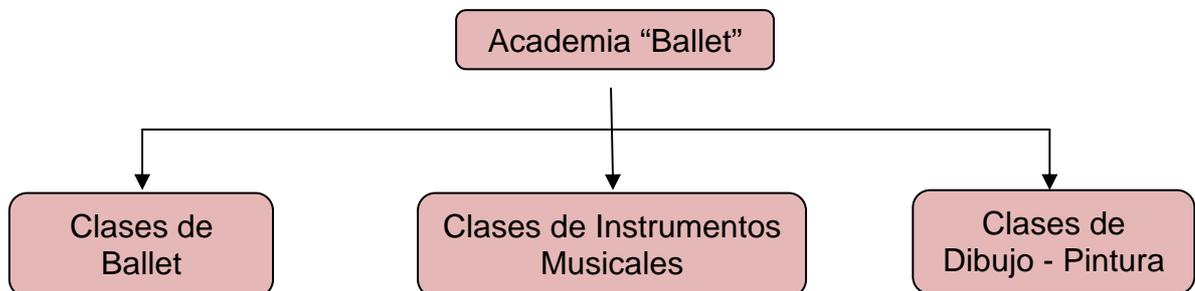
### 3.1.3 ESTUDIO ADMINISTRATIVO – LEGAL

#### **ESTUDIO ADMINISTRATIVO**

La academia “Ballet” ofrece actualmente el servicio de clases de ballet a niñas, en respuesta a los resultados obtenidos por la encuesta de mercado se ofrecerá también clases de instrumentos musicales y de dibujo - pintura.

La academia también contaría con una secretaría permanente, la cual atenderá de 15h00 a 19h00 todos los días de la semana.

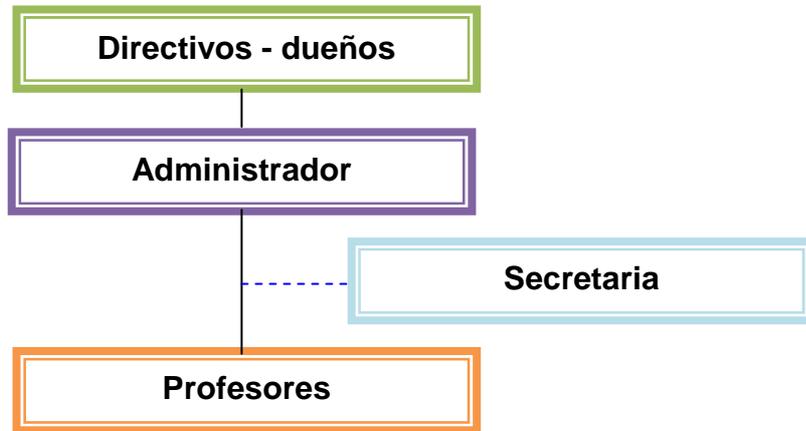
En función de lo expuesto, el organigrama estructural de la Academia “Ballet”, quedaría establecida de la siguiente manera:



Para poder brindar estos servicios, el local cuenta en la planta superior con 1 sala de danza debidamente acondicionada y se pretende acondicionar 2 salas más en la parte del primer piso, cada sala de la planta baja contaría con un espacio adecuado y capacitado para dictar clases a hasta de 15 alumnas como máximo en cada aula.



## ORGANIGRAMA





## PERFILES DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

DESCRIPTIVO DE CARGOS			
<b>1. Datos de Identificación</b>			
<b>Cargo Tipo:</b>	<i>Profesor de Artes</i>		
<b>2. Misión del cargo:</b> Dictar clases de arte en las especializaciones de danza, música, dibujo y pintura			
<b>3. Responsabilidades del cargo:</b>			
	1. Preparar las clases de arte con un enfoque dinámico, motivador y relajante		
	2. Investigar las últimas tendencias de enseñanza en el campo de las artes		
	3. Asistir a las reuniones de coordinación de trabajos		
	4. Elaborar informes de actividades realizadas y presentar mensualmente		
	5. Ayudar en la organización y planificación de la velada artística de fin del año lectivo en donde las alumnas muestran sus conocimientos adquiridos.		
<b>4. Formación académica:</b>			
	Bachiller en Artes, Tecnólogo en Artes, Licenciado en Artes		
<b>5. Experiencia Laboral</b>			
	Mínimo de 1 año de experiencia como profesor de artes.		
	Mínimo de 5 años de experiencia como ejecutante (artista).		
	Mínimo 2 años de experiencia en coordinación de veladas artísticas.		
<b>6. Conocimientos técnicos específicos</b>			
	Conocimientos de técnica de ballet, música o pintura y dibujo		
	Conocimiento de creación de coreografías o composición artística		
	Conocimientos básicos de producción de veladas artísticas		
	Conocimientos básicos de ofimática e internet		
<b>7. Competencias Laborales</b>			
	<b>Competencia</b>	<b>Definición</b>	<b>Nivel de Desarrollo</b>
	1. Orientación al cliente	Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes.	Alto
	2. Trabajo en equipo	Es la capacidad para establecer relaciones con sus compañeros a fin de que cada uno pueda desempeñar las funciones de su cargo.	Alto
	3. Creatividad e innovación	Es la habilidad para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones. Cada uno de los profesores debe ser capaz de innovar en el diseño de cada una de sus clases y obras.	Alto
	4. Manejo de	Motivar, desarrollar y dirigir personas en las	Alto



	recursos humanos (liderazgo)	clases, identificar a los mejores para realizar un trabajo.	
	5. Lealtad y sentido de pertenencia	Implica conocer los valores y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios	Medio
<b>8. Otros requerimientos</b>			
	Horarios Especiales:	Jornada de la tarde	
<b>DESCRIPTIVO DE CARGOS</b>			
<b>1. Datos de Identificación</b>			
<b>Cargo Tipo:</b>	Administrador		
<b>2. Misión del cargo:</b> Velar por el buen funcionamiento de la academia			
<b>3. Responsabilidades del cargo:</b>			
	1. Realización y seguimiento de un plan estratégico		
	2. Convocar y realizar reuniones de trabajo		
	3. Elaborar y ejecutar continuos planes de marketing		
	4. Dar informes trimestrales a los propietarios de la academia		
	5. Estar en continuo contacto con los padres de familia y sus necesidades		
	6. Organizar y planificar la velada artística de fin de año		
<b>4. Formación académica:</b>			
	Ingeniero Comercial, Economista		
<b>5. Experiencia Laboral</b>			
	Mínimo 1 año de experiencia en cargos similares		
<b>6. Conocimientos técnicos específicos</b>			
	Conocimientos de administración de pequeñas empresas		
	Conocimientos de contabilidad		
	Conocimientos de ofimática e internet		
<b>7. Competencias Laborales</b>			
	<b>Competencia</b>	<b>Definición</b>	<b>Nivel de Desarrollo</b>
	1. Orientación al cliente	Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas; así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y mejorar su calidad de vida.	Alto
	2. Trabajo en equipo	Es la capacidad para establecer relaciones	Alto



		con sus compañeros a fin de que cada uno pueda desempeñar las funciones de su cargo articulando las metas que le competen alcanzar con las metas de sus compañeros de trabajo y la meta final de la organización.	
	3. Planificación	Definir estrategias o cursos de acción para lograr metas y objetivos	Alto
	4. Creatividad e innovación	Es la habilidad para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.	Alto
	5. Manejo de recursos humanos (liderazgo)	Motivar, desarrollar y dirigir personas, identificar a los mejores para realizar un trabajo.	Alto
	6. Lealtad y sentido de pertenencia	Implica conocer los valores y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios.	Alto
	7. Don de mando	Es la capacidad de organizar al equipo de trabajo que tiene bajo su responsabilidad, brindar las pautas y lineamientos sobre cómo deben realizar su trabajo, bajo qué parámetros, y que dichas pautas sean comprendidas y acatadas por el personal.	
	8. Liderazgo	Es la capacidad para ejercer influencia sobre su equipo, promoviendo en ellos una alta motivación por conseguir cada objetivo en su trabajo, lo cual llevará a alcanzar la meta final de la organización. Es la habilidad para comunicar una visión de la estrategia organizacional, haciendo que esta visión parezca no sólo posible sino también deseable por los receptores o interesados, creando en ellos un compromiso genuino.	
	9. Pensamiento estratégico	Habilidad para asimilar rápidamente los cambios del entorno, oportunidades y amenazas, y para identificar las características propias de la organización, debilidades y fortalezas. Es poder traducir estos cambios y características a la ejecución de acciones y planes concretos que permitan el desarrollo de la empresa.	
<b>8. Otros requerimientos</b>			
	Horarios Especiales:	Jornada de la tarde	

<b>DESCRIPTIVO DE CARGOS</b>			
<b>1. Datos de Identificación</b>			
<b>Cargo Tipo:</b>	<i>Secretaria</i>		



<b>2. Misión del cargo:</b>	Brindar a su jefe un apoyo incondicional con las tareas establecidas, además de acompañar en la vigilancia de los procesos a seguir dentro de la academia.		
<b>3. Responsabilidades del cargo:</b>			
	1. Dar y recibir información al personal que labora en la academia, alumnas y padres de familia.		
	2. Convocar a reuniones de trabajo		
	3. Mantener discreción sobre todo lo que respecta a la academia		
	4. Obedecer y realizar instrucciones que te sean asignadas por el jefe.		
	5. Tener toda la información necesaria en forma organizada y al día.		
	6. Ayudar en la organización y planificación de la velada artística de fin de año		
<b>4. Formación académica:</b>			
	Bachiller en secretariado		
<b>5. Experiencia Laboral</b>			
	Mínimo 1 año de experiencia en cargos similares		
<b>6. Conocimientos técnicos específicos</b>			
	Conocimientos de secretariado		
	Conocimientos básicos de contabilidad		
	Conocimientos de ofimática e internet		
<b>7. Competencias Laborales</b>			
	<b>Competencia</b>	<b>Definición</b>	<b>Nivel de Desarrollo</b>
	1. Orientación al cliente	Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas; así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y mejorar su calidad de vida.	Alto
	2. Trabajo en equipo	Es la capacidad para establecer relaciones con sus compañeros a fin de que cada uno pueda desempeñar las funciones de su cargo articulando las metas que le competen alcanzar con las metas de sus compañeros de trabajo y la meta final de la organización.	Alto
	3. Creatividad e innovación	Es la habilidad para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.	Alto
	4. Lealtad y sentido de pertenencia	Implica conocer los valores y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran	Alto



		propios.	
	5.Relaciones públicas	Capacidad para establecer redes complejas de personas: con clientes y toda la comunidad en general. Implica un esfuerzo planificado y sostenido para establecer y mantener la buena voluntad y la comprensión mutua entre la organización y sus clientes internos/externos, consolidando así la imagen de la empresa. Esta habilidad le permitirá al trabajador realizar la publicidad institucional de la organización, promoviendo y haciendo conocer aspectos determinados de la misma.	Alto
<b>8. Otros requerimientos</b>			
	Horarios Especiales:	Jornada de la tarde	

## **ESTUDIO LEGAL**

Actualmente la academia se encuentra únicamente registrada en el Servicio de Rentas Internas – SRI como persona natural, se plantea la opción de constituirle como Sociedad Anónima, para esto debe cumplir con los requisitos que se detallan en el *Anexo D*.

### **3.1.4 ESTUDIO TÉCNICO**

La Academia “Ballet”, arrienda un local que puede adecuarse para las nuevas necesidades, las mismas que estarían ubicadas en la planta baja del edificio, de esta manera las clases de danza se darían en el segundo piso (figuras 1, 2 y 3); y en el primero quedaría la secretaría, administración, un recibidor, la sala para enseñanza de instrumentos musicales y la sala para las clases de dibujo y pintura (figura 4).

Lo que se ha priorizado en este diseño es el espacio y la comodidad para las alumnas, a la vez que también se contempló mejorar el servicio con un lugar propio para la atención adecuada a los padres de familia, los mismos que contarían ahora con un recibidor en el que pueden estar de manera cómoda esperando a sus hijas que terminen las clases.



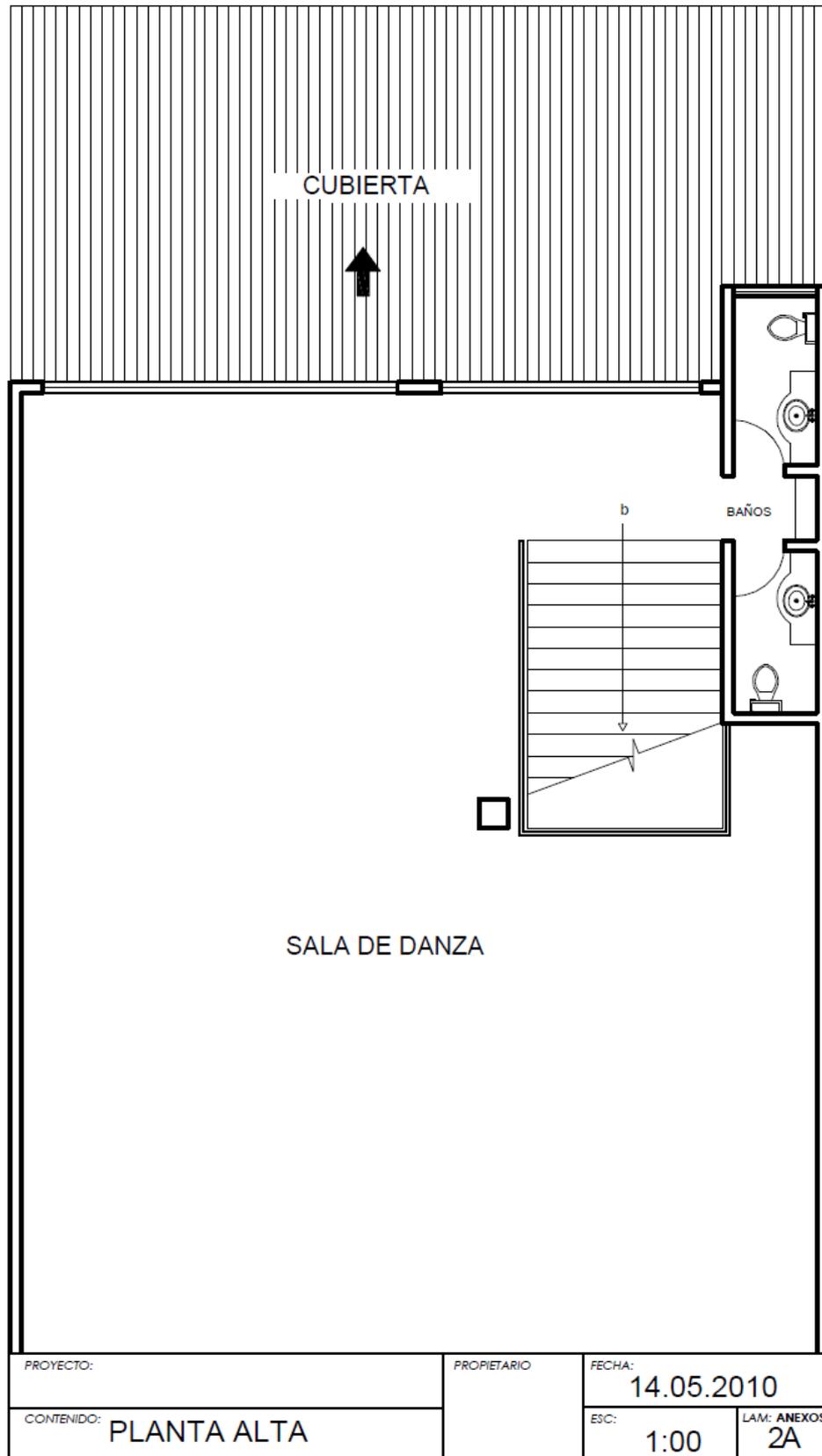
Se hizo un levantamiento del espacio con un arquitecto, el mismo que plantea un diseño con el detalle de la distribución de los espacios para los servicios que se van a ofrecer.



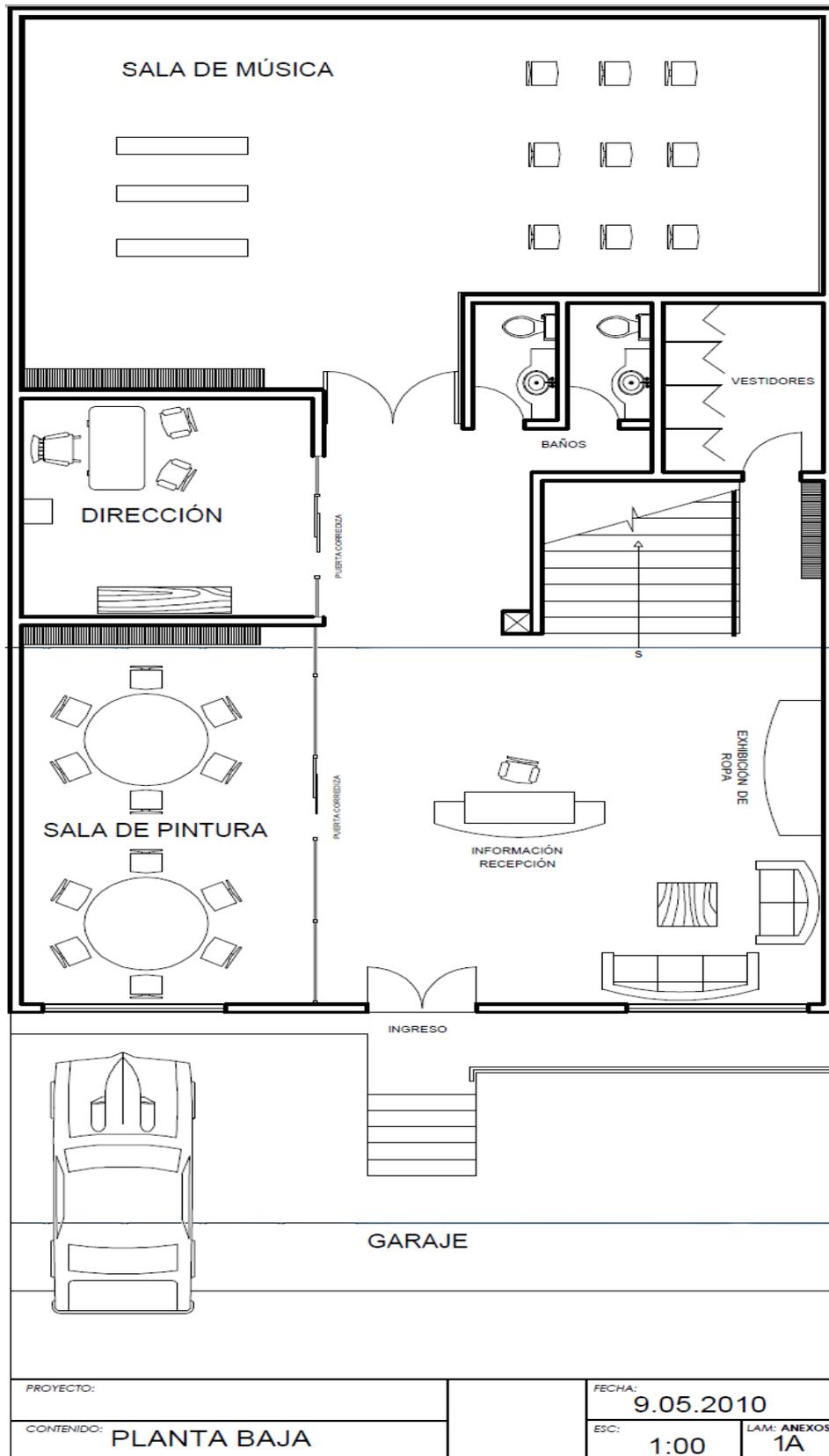
**Figura 1.  
Sala de Ballet**

**Figura 2.  
Sala de Ballet**





**Figura 3.**  
**Plano del segundo piso**



**Figura 4.**  
**Plano del primer piso**



### 3.1.5 ESTUDIO DE LA INVERSIÓN

A continuación se muestra un listado de los activos y el capital de trabajo que se requiere antes de iniciar operaciones (en base al estudio del mercado y al estudio técnico que se ha realizado previamente), con sus respectivos costos estimados:

#### **ACTIVOS FIJOS**

<b>Activos Fijos</b>	<b>Valor</b>
140 metros de piso flotante de madera antideslizante	2270,00
20 metros de barras empotradas	450,00
50 metros de espejos	1200,00
2 radios minicomponentes	200,00
Muebles de oficina	600,00
Computador	600,00
Acondicionar la sala de música	500,00
Acondicionar la sala de dibujo y pintura	450,00
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>6270,00</b>

#### **ACTIVOS INTANGIBLES**

<b>Activos Intangibles</b>	<b>Valor</b>
Constitución de la sociedad anónima	500,00
Mano de obra por instalaciones	220,00
Publicidad	240,00
Agua, luz y teléfono	40,00
Arriendo	1060,00
Planilla administrativa (administrador y secretaria)	520,00
<b>TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES</b>	<b>2580,00</b>



### 3.1.6 ESTUDIO DE LOS INGRESOS Y EGRESOS

<b>SUELDO PROFESORES</b>		
<b>Ítems</b>	<b>Danza</b>	<b>Otras</b>
Valor Hora	8,00	8,00
Horas diarias	4,00	2,00
Días Laborables	4,00	4,00
Semanas	4,00	4,00
<b>Sueldos:</b>	<b>512,00</b>	<b>256,00</b>

<b>Inflación acumulada a Diciembre 2009</b>	4,31%	Mensual	0,36%
---	-------	---------	-------

<b>Pronóstico de la Demanda</b>				
<b>Años</b>	<b>t</b>	<b>D(t)</b>	<b>T(t)</b>	<b>S(t)</b>
2000	1	55,00	57,96	0,95
2001	2	55,00	59,06	0,93
2002	3	58,00	60,16	0,96
2003	4	60,00	61,25	0,98
2004	5	68,00	62,35	1,09
2005	6	77,00	63,45	1,21
2006	7	67,00	64,55	1,04
2007	8	66,00	65,64	1,01
2008	9	58,00	66,74	0,87
2009	10	65,00	67,84	0,96
2010	11	<b>72,65</b>	68,93	
2011	12	<b>75,20</b>	70,03	
2012	13	<b>73,77</b>	71,13	



Tt= tendencia

St= Índice Estacional

Dt= Pronóstico de la Demanda

t=tiempo

Demanda del número de alumnas para las clases de música y dibujo-pintura	
Música	15
Pintura y Dibujo	15

DEPRECIACION				
Items	Años	Valor	Depreciación Mensual	Depreciación Cuatrimestral
Salas de estudio	10	5.070,00	42,25	169,00
Equipos de computación	3	600,00	16,67	66,67
Muebles de oficina	10	600,00	5,00	20,00
<b>Total Depreciación Cuatrimestral</b>				<b>255,67</b>



FLUJO DE CAJA PROYECTADO										
Vida del proyecto	3 años									
Periodos cuatrimestrales	9 períodos									
Concepto	Períodos									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Salas de estudio	-5070,00									
Muebles de oficina	-600,00									
Equipos de computación	-600,00									
Instalación salas	-1550,00									
Constitución sociedad	-500,00									
Total inversión	-8320,00									
Ventas		17706,00	14336,00	10752,00	18256,58	14781,79	11086,34	18078,01	14637,21	10977,90
Sueldos profesores		-3072,00	-3072,00	-3072,00	-3083,06	-3083,06	-3083,06	-3094,16	-3094,16	-3094,16
Mantenimiento		-360,00	-360,00	-360,00	-361,30	-361,30	-361,30	-362,60	-362,60	-362,60
Arriendo		-4240,00	-4240,00	-4240,00	-4255,26	-4255,26	-4255,26	-4270,58	-4270,58	-4270,58
Gastos Adm.		-2080,00	-2080,00	-2080,00	-2087,49	-2087,49	-2087,49	-2095,00	-2095,00	-2095,00
Gastos Ventas		-100,00	-100,00	-100,00	-100,36	-100,36	-100,36	-100,72	-100,72	-100,72
Depreciación total		-255,67	-255,67	-255,67	-255,67	-255,67	-255,67	-255,67	-255,67	-255,67
Utilidad antes trab.		7598,33	4228,33	644,33	8113,45	4638,66	943,21	7899,28	4458,48	799,18
Utilidad trabajadores 15%		-1139,75	-634,25	-96,65	-1217,02	-695,80	-141,48	-1184,89	-668,77	-119,88
Utilidad antes imp.		6458,58	3594,08	547,68	6896,43	3942,86	801,73	6714,39	3789,70	679,30
impuestos 12%		-775,03	-431,29	-65,72	-827,57	-473,14	-96,21	-805,73	-454,76	-81,52
Utilidad neta		5683,55	3162,79	481,96	6068,86	3469,72	705,52	5908,66	3334,94	597,78
Depreciación Total			255,67	255,67	255,67	255,67	255,67	255,67	255,67	255,67
Venta salas										1500,00
<b>Total flujo</b>	<b>8320,00</b>	<b>5939,22</b>	<b>3418,46</b>	<b>737,63</b>	<b>6324,53</b>	<b>3725,38</b>	<b>961,19</b>	<b>6164,33</b>	<b>3590,61</b>	<b>2353,45</b>



### 3.1.7 ESTUDIO FINANCIERO

Tasa descuento cuatrimestral de 4%	VPN	18650,45
periodos de cuatro mese	TIR	48,26

Se obtiene 18650,45 como resultado de aplicar el Valor Actual Neto – VAN con tasa de descuento del 12% anual, este valor que es mayor a cero, indica que el negocio es viable de realizarlo considerando la innovación de los nuevos servicios de enseñanza de instrumentos musicales como además el de dibujo y pintura a parte del servicio de clases de ballet que es la esencia de la academia.

El valor de la Tasa Interna de Retorno – TIR es de 48.26



### **3.2 CONCLUSIONES**

- Luego de realizado el plan de negocio con todas sus consideraciones se tiene como resultado que el negocio es viable a pesar de los riesgos que pueden existir al efectuarle, ya que se tendría una ganancia del 12% anual que equivale a la cantidad aproximada de \$18650,45 UDS.
- El negocio se mueve en función del número de alumnas por lo que es muy importante cada una de ellas; y al ser una academia de educación complementaria, tiene un carácter optativo lo que repercute en que puede existir mucha rotación en el alumnado.
- Mediante la realización de este plan de negocios se ha creado e innovado valor a la empresa, integrando dos servicios más como opciones del portafolio de ofertas que puede ofrecer la academia, así como proponiendo innovación en el servicio actual que se brinda.
- La formación de una sociedad anónima, que es la que más se ajustaría a la mentalidad de la empresa, le daría mejor y mayor presencia frente a la competencia, ya que se mostraría como una academia más seria reflejando su profesionalidad.
- La academia si bien ya tiene varios años de funcionamiento, no ha demostrado una imagen fuerte y consolidada, puesto que muchas personas no la conocen a pesar de que el ambiente geográfico en el que se encuentra ubicada no es muy amplio, esto es porque no ha contado con estrategia de marketing.
- Las instalaciones con las que cuenta la academia, se las está subutilizando ya que el horario de la mañana y los viernes no están siendo ocupadas las salas con ninguna actividad.



- El negocio a pesar de no haber tenido ni letrero ni campañas publicitarias durante toda su existencia se ha mantenido gracias al excelente nivel de su planta docente, lo que indica que es parámetro de mucha consideración en el momento de que se tenga que realizar una nueva selección.

### **3.3 RECOMENDACIONES**

- Es muy importante seleccionar el correcto plan de negocio que se quiere aplicar, ya que existen varios y se tiene que escoger de acuerdo al tipo de emprendimiento que se quiere realizar.
- Si bien los precios se han fijado en función de los resultados de la aplicación de la encuesta como estudio de mercado, se recomienda que se realice un benchmarking para determinar cómo se están manejando los precios en la competencia.
- En vista de la subutilización de las instalaciones se recomienda que se realice un estudio de mercado para diagnosticar que servicios se pueden implementar durante el horario de la mañana.
- La incorporación de una secretaria y un administrador es indispensable para que la academia se organice de mejor manera, proyectando una imagen renovada para obtener resultados favorables.
- Si bien se ha cambiado el nombre de la academia por la incorporación de un nuevo socio, se sugiere que se revise el mismo ya que ahora no sólo se estaría ofreciendo el servicio de clases de ballet, sino también de música, pintura y dibujo, con lo que se estaría entrando en un proceso de mejora continua, lo que garantizaría la permanencia en el mercado.



### 3.4 BIBLIOGRAFIA

- MASON/LIND/MARCHAL. "Estadística Aplicada a la Administración y a la Economía". Alfaomega. 2002
- KOTLER, P. "Fundamentos de mercadotecnia". Prentice Hall. México. 4º ed. 1998.
- LAMBIN, J. J. "Marketing Estratégico", Mc.Graw Hill. México. 3º ed. 1995.
- PORTER, Michael – "Estrategia Competitiva". Rei Argentina SA. Argentina. 2º ed. 1992.
- W. CHAN, Kim / MAUBORGN, Renné. "La estrategia del oceano azul"
- VIGUER, J.M., "Plan de negocios para emprendedores al éxito" , Mc Graw-Hill, 2006

[http://es.wikipedia.org/wiki/Plan\\_de\\_negocio](http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_de_negocio)

<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/inicioempresa/PDPP.htm>

<http://www.crecenegocios.com/que-es-un-plan-de-negocios/>

<http://www.crecenegocios.com/estructura-del-plan-de-negocios>

<http://winred.com/innovacion/innovacion-en-valor-un-factor-clave-en-la-gestion-estrategica/gmx-niv59-con10732.htm>

<http://www.e-nnovate.cl/innovacion/innovacion-en-valor-un-factor-clave-en-la-gestion-estrategica.html>

[\[cepalcala.org/inspector/DOCUMENTOS%20Y%20LIBROS/COMPETENCIAS/DICCIONARIO%20DE%20COMPETENCIAS.pdf\]\(http://cepalcala.org/inspector/DOCUMENTOS%20Y%20LIBROS/COMPETENCIAS/DICCIONARIO%20DE%20COMPETENCIAS.pdf\)](http://www.redes-</a></p></div><div data-bbox=)

<http://www.inec.gov.ec/web/guest/inicio>

[http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)



## ANEXOS

### Anexo A

AREA # 0101	CUENCA		
GRUPOS DE EDAD	SEXO		
	Hombre	Mujer	Total
Menor de 1 año	2505	2520	5025
De 1 a 4 años	11111	10947	22058
De 5 a 9 años	14026	13414	27440
De 10 a 14 años	14009	14070	28079
De 15 a 19 años	15641	15941	31582
De 20 a 24 años	14533	15858	30391
De 25 a 29 años	10709	12462	23171
De 30 a 34 años	9041	11186	20227
De 35 a 39 años	8044	10033	18077
De 40 a 44 años	7123	8855	15978
De 45 a 49 años	5778	6820	12598
De 50 a 54 años	4967	5764	10731
De 55 a 59 años	3455	4425	7880
De 60 a 64 años	2832	3605	6437
De 65 a 69 años	2256	3086	5342
De 70 a 74 años	1739	2513	4252
De 75 a 79 años	1372	1758	3130
De 80 a 84 años	911	1359	2270
De 85 a 89 años	513	866	1379
De 90 a 94 años	344	475	819
De 95 y mas	190	318	508
<b>Total</b>	<b>131099</b>	<b>146275</b>	<b>277374</b>

Fuente: VI Censo de Poblacion y V de Vivienda - 2001 realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC



## ENCUESTA

La encuesta está enfocada para aplicarse a padres de familia que tengan hijas entre los 5 y 19 años de edad.

1. Género: M  F
2. Domicilio: Parroquia Sucre  Otra parroquia  \_\_\_\_\_
3. Estado Civil: Soltero  Viudo  Casado  Divorciado
4. Edad: \_\_\_\_\_

---

5. ¿Usted le matricularía a su hija en una academia de ballet?  Si  No

6. ¿Qué edad tiene su hija? \_\_\_\_\_

7. A más de las clases de ballet le gustaría que su hija reciba:

Clases de ballet + ayuda con deberes	
Clases de ballet + enseñanza de instrumentos musicales	
Clases de ballet + clases de manualidades	
Clases de ballet + clases de cocina y alimentación sana	
Clases de ballet + clases de computación	
Clases de ballet + clases de pilates	
Clases de ballet + clases de yoga	
Clases de ballet + clases de lectura de libro leído	
Clases de ballet + clases de dibujo y pintura	
Clases de ballet + clases de maquillaje y belleza	
Clases de ballet + clases de diseño de vestuario	
Clases de ballet + clases de inglés	
Clases de ballet + clases de fotografía	

8. Por el servicio de clases extra en la academia a más de las clases de ballet, estaría usted dispuesto a pagar mensualmente hasta:

50-60USD \_\_\_\_\_ 61-70USD \_\_\_\_\_ 71-80USD \_\_\_\_\_

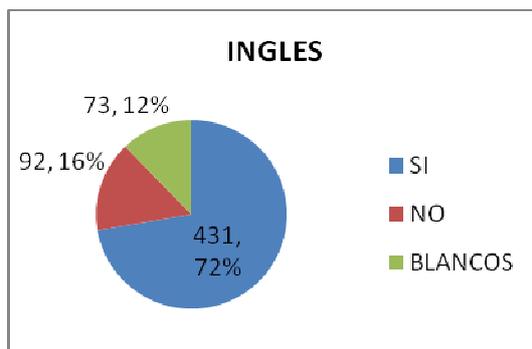


### Anexo B

En este anexo se presentan los resultados más relevantes de la encuesta:

TABLA CON LOS VALORES	SI	NO	BLANCOS	TOTAL
Inglés	431	92	73	596

Elaborado por: la autora  
Fuente: personas encuestadas

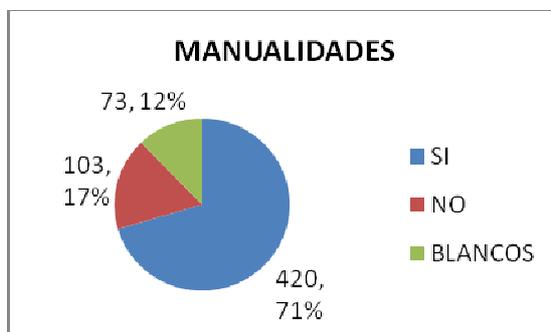


Elaborado por: la autora  
Fuente: personas encuestadas

El 72% del mercado potencial (padres de familia) está de acuerdo en que se incorpore un servicio de enseñanza de inglés en la academia de ballet.

TABLA CON LOS VALORES	SI	NO	BLANCOS	TOTAL
Manualidades	420	103	73	596

Elaborado por: la autora  
Fuente: personas encuestadas



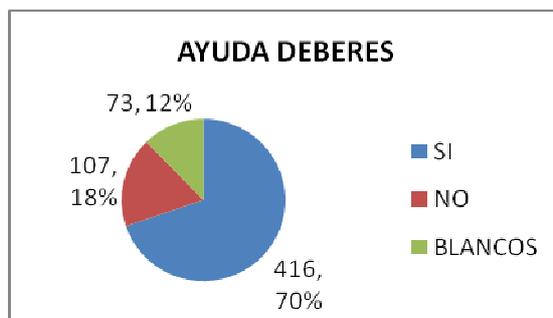
Elaborado por: la autora  
Fuente: personas encuestadas

El 71% del mercado potencial (padres de familia) está de acuerdo en que se incorpore un servicio de enseñanza de manualidades en la academia de ballet.



TABLA CON LOS VALORES	SI	NO	BLANCOS	TOTAL
Ayuda con deberes	416	107	73	596

Elaborado por: la autora  
Fuente: personas encuestadas

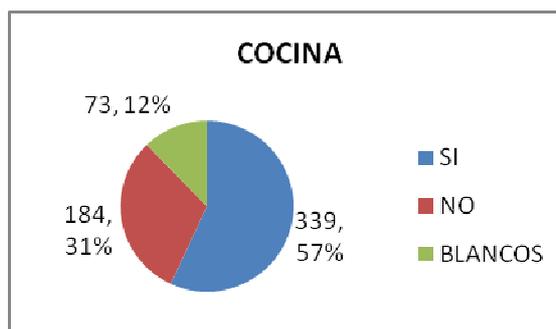


Elaborado por: la autora  
Fuente: personas encuestadas

El 70% del mercado potencial (padres de familia) está de acuerdo en que se incorpore un servicio de ayuda con deberes en la academia de ballet.

TABLA CON LOS VALORES	SI	NO	BLANCOS	TOTAL
Clases de cocina	339	184	73	596

Elaborado por: la autora  
Fuente: personas encuestadas



Elaborado por: la autora  
Fuente: personas encuestadas

El 57% del mercado potencial (padres de familia) está de acuerdo en que se incorpore un servicio de clases de cocina en la academia de ballet.



## Anexo C

### Letrero



### Hoja volante

*Estudio de Ballet*  
dirigido por  
*Carmen Borrero & Fernanda Ruiz*  
Con más de 20 años de Experiencia



Matrículas Abiertas  
para el Año Lectivo  
2009-2010

Remigio Crespo 5-19 entre Esmeraldas  
e Imbabura (2° Piso)  
Teléfonos 288-8700 / 09 718-9429  
09 616/8725



## **Anexo D**

### **CONSTITUCION DE UNA COMPAÑÍA LIMITADA**

Requisitos para la constitución:

#### **Requisito de Fondo**

- a. Capacidad: Para que los socios o accionistas puedan asociarse deben ser legalmente capaces. Art. 1461 C.Civil
- b. Consentimiento: Es la voluntad libre soberana de una persona para realizar un acto, un hecho sin ningún vicio.
- c. Objeto Lícito: El objeto social, entendido como la actividad o actividades que realiza la compañía.
- d. Causa Lícita: Es el motivo e interés que induce al socio o accionista a formar la compañía, que normalmente será operar para obtener utilidades. No es necesario que la causa conste en el contrato social.

#### **Requisito de Forma**

El procedimiento de constitución de compañías en el Ecuador tiene las siguientes fases:

- **El contrato constitutivo debe elevarse a escritura pública. La escritura pública debe contener:**
  - a. Identidad de compañía
    - Nombre de la compañía, la denominación objetiva o razón social de la compañía.
    - Plazo de duración de la compañía.
    - El domicilio
  - b. Identidad de Socios:
    - Nombres, apellidos y estado civil de los socios, si fueren personas naturales o la denominación objetiva o razón social, si fueren personas jurídicas y en ambos casos la nacionalidad y domicilio.
  - c. Requisitos Reales
    - El objeto social debidamente concretado.
    - El importe del capital social con la expresión del número de las participaciones en que estuviere dividido el valor nominal de las mismas.
    - La invitación de las participaciones o acciones que cada socio suscriba y pague en numerario o en especie, el valor atribuido



a estas y la parte del capital no pagado, la forma y el plazo para integrarla.

- d. Aspectos de Funcionalidad de la compañía. Relacionado con el gobierno y la administración de la compañía (dirección, ejecución y fiscalización)

Como parte de la escritura debe hacerse constar el texto del certificado de depósito bancario del aporte y en numerario, a fin de que conste lo que cada socio ha pagado de su aporte, para ello el certificado del banco debe especificar lo que paga o entrega cada socio.

Así mismo debe incorporarse al contrato el texto del inventario de las especies aportadas con el correspondiente avalúo, a fin de que se pueda determinar lo que cada socio aporta, el número de participaciones que le corresponde.

Tiene que hacerse constar la transferencia de dominio de los bienes que el socio aporta a la compañía.

Como documentos habilitantes constara:

- a. El nombramiento del representante legal de la persona jurídica que interviene como socio.
  - b. En tratándose de aporte de inmuebles urbanos debe agregarse la autorización municipal y adjuntarse el certificado historiado del registrador de la propiedad.
- **La escritura pública de constitución debe ser aprobada por el juez de lo civil o por la Superintendencia de la Compañía, o por la Superintendencia de Bancos de acuerdo a la especie de que se trate y del objeto social.**

La aprobación de la escritura de constitución de la compañía será pedida (con firma de abogado) al Superintendente de Compañías por los administradores o gerentes o por la persona que se haya designado. Si esto no lo hiciere dentro de los 30 días de suscrito el contrato lo hará cualquiera de los socios a costa del responsable de la omisión.

- **Se publicará por una sola vez, un extracto de la escritura constitutiva por el período de mayor circulación en el domicilio principal.**

El extracto de la escritura pública de constitución de las compañías será elaborado por la S.I.C y contendrá:

1. El lugar y fecha de celebración de la escritura, el notario ante quien se la otorgó, el número y fecha de la resolución de la S.I.C.
2. Otorgantes
3. La denominación y razón social y plazo de duración de la compañía.
4. Domicilio principal y el lugar donde establece sucursales.
5. El objeto social debidamente concretado.



6. El capital social, el número de participaciones en que se divide y el valor nominal de las mismas.
7. La forma de integración del capital social
8. La nómina de los socios que intervienen en la constitución de la compañía gobierno y representante legal.

- **Se inscribirá la escritura y resolución en el Registro Mercantil.**

El registro mercantil certificará en la copia correspondiente de la escritura esta inscripción y la razón de haberse hecho la publicación del extracto y de haberse inscrito la resolución de la superintendencia.

El registrador mercantil inscribirá también la resolución del intendente o superintendente mediante la cual se aprueba la constitución de la compañía.

- **Las compañías sujetas al control de la Superintendencia de Compañías se inscribirán en el registro de sociedades.**

Para la inscripción de la compañía en el registro de sociedades se envía a la superintendencia de compañías:

1. Copia de la escritura de constitución con las certificaciones del registrador y del notario sobre la inscripción en el registro mercantil y la marginación correspondiente en la matriz de la escritura.
2. Registro Único de Contribuyente.
3. nombramiento debidamente inscrito del administrador, representante legal y de quien lo subroga.
  - Las compañías adquieren personería jurídica en el momento en el que se inscribe la escritura constitutiva en el Registro Mercantil.
  - Para la constitución de compañías debemos tener presente que, en el caso de la sociedad anónima se puede dar su creación por fundación o constitución simultánea y por

Constitución sucesiva, en la primera forma los hechos del trámite se realizan dentro de un grado de participación entre quienes desean fundar la compañía y la segunda a través de un trámite sucesivo de carácter público a través de llamar a los interesados a crear la sociedad anónima.

## **PROCEDIMIENTOS PARA CONSTITUIR UNA COMPAÑÍA**

1. Reservar el nombre de la compañía en la Superintendencia de Compañías.
2. Si la suscripción se realiza con dinero en efectivo (numerario se tiene que abrir una Cuenta de Integración de Capital en cualquier banco y si es con especies, se tiene que sacar un Certificado en el Registro Mercantil de que no se encuentran gravados dichos bienes. La cuenta de integración pasa a formar parte de la Escritura como documento habilitante.
3. Otorgar en cualquier Notaría la escritura de constitución de la compañía cuyo borrador o minuta deberá ser elaborado previamente por un abogado.



4. Presentar a la Superintendencia de Compañías tres ejemplares de la escritura pública con una solicitud de aprobación firmada por el abogado y la persona autorizada (que puede ser el mismo abogado).
5. Si cumple con las disposiciones de ley se procede a emitir la Resolución de aprobación y Extracto correspondiente.
6. Se publica por una sola vez en un diario de mayor circulación en el domicilio de la compañía el extracto respectivo.
7. Se margina la resolución aprobatoria en la notaría.
8. Se afilia la compañía a una de las Cámaras de la producción.
9. Se inscribe la escritura de constitución en el Registro Mercantil
10. Se emiten los nombramientos de administradores y se los inscribe en el Registro Mercantil.
11. Remitir a la Superintendencia de Compañías la siguiente documentación:
12. La Superintendencia de Compañías emite una hoja de Datos Generales, para que el interesado pueda obtener el RUC en el SRI.
13. La Superintendencia de Compañías autoriza la devolución del capital de la compañía depositada en el banco.

#### **DOCUMENTOS QUE DEBE PRESENTARSE PARA FINALIZAR EL TRAMITE DE CONSTITUCION**

Se debe presentar los siguientes documentos en la Superintendencia de Compañías para finalizar el trámite de constitución:

1. Periódico en el cual se publicó el Extracto de la Escritura (un ejemplar)
2. Escritura y resolución, luego de haber cumplido con lo dispuesto la misma (Resolución)
3. Copia del nombramiento de los Administradores inscritos en el registro mercantil.
4. Formularios del RUC (01-A), lleno y suscrito por el Representante Legal.
5. Copia del Certificado de afiliación a una de las Cámaras, según corresponda.