



Graduate School of Business

Máster en Dirección de Empresas

**Tesis para optar al grado de Máster de la Universidad de Palermo en
Dirección de Empresas**

***INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIOS PARA
LA INSTALACIÓN DE UNA ACADEMIA PROFESIONAL DE
BAILELATINO EN LA CIUDAD DE BUENOS AIRES, ARGENTINA***

Tesista: Lic. Marcelo Nieto Reyes

Legajo: 38106

Director de tesis: Jorge Almada

2016

Buenos Aires – Argentina

EVALUACIÓN DEL COMITÉ

AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer en primer lugar a la Universidad de Palermo, que me brindó la oportunidad de alcanzar metas personales y profesionales a través de su privilegiada educación. El ambiente académico que nos ofrece y su entorno profesional: docentes, colaboradores, alumnos y socios clave, nos permiten un desarrollo íntegro en todos los aspectos. Por esto y todas las cálidas experiencias vividas en sus aulas, patios, pasillos y oficinas, ¡muchas gracias!

De igual manera quiero agradecer de todo corazón a mis padres que siempre me apoyaron en todas mis decisiones y se arriesgaron conmigo en cada paso que tomé, mi madre que creyó en mí, no importa cuántas veces haya caído ella me impulsaba a levantarme con más fuerza y no volver a cometer los mismo errores procurándome su apoyo incondicional. Y mis hermanos que son el motor que me motiva a seguir adelante y a pesar de la distancia nunca me olvidó de sus risas, sus juegos y su cariño que lo llevaré en mi corazón para toda la vida.

Agradezco también a mis compañeros de aula que me acompañaron en esta aventura de crecimiento, pilares fundamentales para adquirir nuevos conocimientos y aprender diariamente de sus experiencias y sus colaboraciones.

RESUMEN DE LA TESIS

El propósito de esta tesis es analizar la factibilidad financiera, comercial, técnica y legal para la implementación en la Ciudad de Buenos Aires de una academia profesional de baile latino, en la cual se dictarán clases secuenciales de varios géneros musicales, entre los que se incluyen: salsa, bachata, entre otros.

En primera instancia, se abordará el tema del baile latino en América del sur, sus inicios, su evolución durante los años, principales academias actuales y certámenes internacionales que los avalan. Pasando después a analizar los factores reales de esta tendencia en Argentina y principalmente en Buenos Aires.

En los capítulos siguientes se realiza el abordaje técnico propio del proyecto, mediante la implementación del marco teórico aprendido en clase y herramientas claves para el efecto, haciendo especial énfasis en el plan de negocios a desarrollar así como en los cuadros financieros necesarios para obtener un resultado veraz e irrefutable.

TABLA DE CONTENIDOS

EVALUACIÓN DEL COMITÉ	II
AGRADECIMIENTOS	III
RESUMEN DE LA TESIS	IV
INTRODUCCION	1
Hipótesis	2
Objetivo general	2
Objetivos específicos	3
Metodología	3
CAPÍTULO 1 – MARCO TEÓRICO	4
1.1 Investigación de mercado	4
1.1.1 Definición del problema y de los objetivos de la investigación	4
1.1.2 Desarrollo del plan de investigación	5
1.1.3 Plan de muestreo	5
1.1.4 Obtención de datos primarios	6
1.2 Análisis de la industria (5 Fuerzas de Porter)	6
1.3 Visión	9
1.4 Misión	9
1.5 Valores	9
1.6 Imagen y Marca	10
1.7 Análisis FODA	11
1.8 Modelo de negocio	11
1.9 Cadena de valor	13
1.9.1 Cadena de valor de los servicios	14
1.10 Plan de Negocios	17

1.11 Plan de marketing	19
1.11.1 Objetivos	19
1.11.2 Segmentación de mercado	19
1.11.3 Estrategias competitivas genéricas	21
1.11.4 Mix de Marketing	22
1.12 Plan de operaciones	25
1.13 Plan de RRHH o estructura	25
1.13.1 Organigrama	25
1.13.2 Características de los recursos humanos	26
CAPÍTULO 2 – LA SALSA Y EL BAILE LATINO EN SUDAMÉRICA Y EN ARGENTINA	27
2.1 Historia de la Salsa	27
2.2 La Salsa en Cali	29
2.3 Academias de baile latino alrededor del mundo	32
2.3.1 BNF Danza & Entretenimiento	32
2.3.2 Alma Latina	33
2.3.3 Baila Conmigo Dance Studio	33
2.3.4 Constelación Latina	34
2.3.5 Otras academias	34
2.4 Certámenes internacionales de Salsa	35
2.4.1 World Latin Dance Cup	35
2.4.2 Salsa Open	35
2.4.3 Feria de Cali	36
2.5 La Salsa y el baile latino en Argentina	36
CAPÍTULO 3 – INVESTIGACIÓN DE MERCADO	38
3.1 Definición del problema	38
3.2 Objetivos de la investigación	39
3.3 Plan de investigación	39
3.4 Plan de muestreo	40

3.5 Resultados	40
3.6 Análisis de resultados y conclusiones	56
CAPÍTULO 4 – PLAN DE NEGOCIOS	58
4.1 Descripción de la oportunidad	58
4.2 Análisis de situación	60
4.2.1 Análisis del medio ambiente	60
4.2.2 Análisis de la industria (5 Fuerzas de Porter)	61
4.2.3 Conclusiones del análisis de situación	65
4.3 Presentación y descripción del negocio	65
4.3.1 Visión	65
4.3.2 Misión	65
4.3.3 Valores	65
4.3.4 Imagen y marca	66
4.3.5 Análisis FODA	67
4.3.6 Business Model Canvas	73
4.3.7 Cadena de Valor	74
4.4 Planes y estrategias	77
4.4.1 Plan de Marketing y comercialización	77
4.4.1.1 Objetivos comerciales	77
4.4.1.2 Segmentación del mercado	78
4.4.1.3 Targeting	79
4.4.1.4 Posicionamiento	80
4.4.1.5 Análisis de la demanda	80
4.4.1.6 Estrategia y diferenciación	83
4.4.1.7 Mix de Marketing	84
4.4.1.8 Estimación de ventas y posibles escenarios	95
4.4.2 Plan de RRHH	97
4.4.2.1 Organigrama	97
4.4.2.2 Puestos clave	98
4.4.2.3 Actividades con el personal	107
4.4.2.4 Presupuesto	108
4.4.3 Plan de operaciones	109
4.4.4 Plan de Sistemas	113
4.5 Análisis legal	114
4.5.1 Tipo de sociedad	114
4.5.2 Inscripción en impuestos	116
4.5.3 Habilitación Ciudad de Buenos Aires	118

4.6 Análisis económico financiero	120
4.6.1 Plan de Recursos Humanos	120
4.6.1.1 Primero y segundo año	I
4.6.1.2 Tercer año	121
4.6.1.3 Cuarto y Quinto año	122
4.6.1.4 Contratos Outsourcing	123
4.6.1.5 Profesores eventuales	I
4.6.1.6 Presupuesto Recursos Humanos	124
4.6.2 Plan de Marketing	125
4.6.2.1 Marketing inicial	125
4.6.2.2 Marketing primer año	126
4.6.2.3 Marketing segundo, tercer y cuarto año	127
4.6.2.4 Marketing quinto año	128
4.6.3 Inversión inicial	129
4.6.4 Tasa de descuento	130
4.6.5 Calendario de ingresos	131
4.6.6 Calendario de costos	132
4.6.7 Depreciaciones	133
4.6.8 Estado de Resultados	134
4.6.9 Flujo de Fondos	I
4.6.10 Rentabilidad	I
4.6.11 Balance General	I
4.6.12 Punto de equilibrio	137
4.6.13 Análisis de sensibilidad	138
4.6.13.1 Calendario de ingresos con escenario pesimista de ventas	138
 CONCLUSIONES	 141
 BIBLIOGRAFÍA	 144
 CURRICULUM VITAE	 147

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Cadena de valor de los servicios	1
Gráfico 2 - Encuesta: Pregunta 1	1
Gráfico 3 - Encuesta: Pregunta 2	1
Gráfico 4 - Encuesta: Pregunta 3	1
Gráfico 5 - Encuesta: Pregunta 4	1
Gráfico 6 - Encuesta: Pregunta 5	1
Gráfico 7 - Encuesta: Pregunta 6	1
Gráfico 8 - Encuesta: Pregunta 7	1
Gráfico 9 - Encuesta: Pregunta 8	1
Gráfico 10 - Encuesta: Pregunta 9	1
Gráfico 11 - Encuesta: Pregunta 10	1
Gráfico 12 - Encuesta: Pregunta 11	1
Gráfico 13 - Encuesta: Pregunta 12	1
Gráfico 14 - Encuesta: Pregunta 14	1
Gráfico 15 - Encuesta: Pregunta 15	1
Gráfico 16 - Encuesta: Pregunta 16	1
Gráfico 17 - 5 Fuerzas de Porter	1
Gráfico 18 - Competidores actuales de la industria	64
Gráfico 19 - Valores de la empresa	1
Gráfico 20 - Isologotipo Evolución Latina	1
Gráfico 21 - Matriz análisis FODA	1
Gráfico 22 - Business Model Canvas	1
Gráfico 23 - Comunas Buenos Aires	1
Gráfico 24 - Organigrama Evolución Latina	1

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1 - Análisis de la demanda parte 1	1
Cuadro 2 - Análisis de la demanda parte 2	1
Cuadro 3 - Análisis de la demanda parte 3	1
Cuadro 4 - Análisis de la demanda final	1
Cuadro 5 - Producción máxima mensual	1
Cuadro 6 - Precio hora de clase promedio	1
Cuadro 7 - Ingresos Buenos Aires Dance Club	1
Cuadro 8 - Escenario de ingresos pesimista	1
Cuadro 9 - Escenario de ingresos realista	1
Cuadro 10 - Escenario de ingresos optimista	1
Cuadro 11 - Nómina primero y segundo año	1
Cuadro 12 - Contratos Outsourcing	1
Cuadro 13 - Plan de RRHH primero y segundo año	1
Cuadro 14 - Plan de RRHH tercer año	1
Cuadro 15 - Plan de RRHH cuarto y quinto año	1
Cuadro 16 - Profesores eventuales	1
Cuadro 17 - Presupuesto RRHH	1
Cuadro 18 - Marketing inicial	1
Cuadro 19 - Marketing primer año	1
Cuadro 20 - Marketing segundo, tercer y cuarto año	1
Cuadro 21 - Marketing quinto año	1
Cuadro 22 - Inversión inicial	1
Cuadro 23 - Tasa de descuento	1
Cuadro 24 - Calendario de ingresos	1
Cuadro 25 - Calendario de costos	1
Cuadro 26 - Depreciaciones	1
Cuadro 27 - Estado de Resultados	1
Cuadro 28 - Flujo de Fondos	1
Cuadro 29 - Rentabilidad	1
Cuadro 30 - Balance General	1
Cuadro 31 - Punto de equilibrio	1
Cuadro 32 - Calendario de ingresos escenario pesimista	1
Cuadro 33 - Estado de Resultados y Flujo de Fondos escenario pesimista	1
Cuadro 34 - Rentabilidad escenario pesimista	1

INTRODUCCION

El baile por muchos años fue visto por el común de la gente como una actividad secundaria y principalmente enfocada al ocio y el entretenimiento, pero basta con echar un vistazo a lo que está ocurriendo a nuestro alrededor para darnos cuenta que esta concepción que se tenía ha ido cambiando paulatinamente en los últimos tiempos.

En la actualidad, el baile se ha convertido en una parte vital y lucrativa para un grupo cada vez mayor de personas, lo que ha llevado a que las academias de baile hagan su entrada en el mercado a lo largo de toda Sudamérica, llegando a convertirse en la actualidad en un negocio en franco crecimiento.

El desarrollo de esta actividad en los últimos años se ha debido principalmente a la mediatización de concursos internacionales de baile donde expertos exponentes de esta rama deleitan a cada vez más personas con sus impresionantes talentos y piruetas artísticas. Otro factor importante ha sido la concientización del elevado contenido de ejercicio aeróbico que el baile conlleva, factor primordial que encaja perfectamente con las nuevas tendencias mundiales de salud y bienestar personal.

El crecimiento de estas tendencias ha llevado a la profesionalización y especialización de varios bailarines, los cuales viven de esta actividad ya sea por sus participaciones en eventos y convenciones o por clases privadas que ellos ofrecen. Lamentablemente muchos de estos profesionales del baile no tienen claro cómo elaborar un modelo de negocio rentable para su actividad, razón por la cual, en la mayoría de los casos lo toman sólo como una fuente de ingresos secundaria y no constante.

Pero cuando el talento artístico se mezcla con una visión audaz de los negocios, se han llegado a crear grandes imperios construidos sobre estas bases. Así se puede ver, por ejemplo, que en países más desarrollados en estos temas como son Colombia y Ecuador, las academias profesionales de baile han llegado a poseer miles de estudiantes creando así un modelo exitoso de negocio, además de ser los ganadores y principales exponentes de esta actividad en concursos internacionales con presentaciones a lo largo del mundo en ciudades como Las Vegas, Dubai, Paris, Barcelona, entre otras.

Es precisamente en esta visión emprendedora en la que está inspirado el plan de negocios que se presentará a continuación. Una academia profesional de baile radicada en Buenos Aires que llegue a convertirse en pocos años en un referente a nivel sudamericano y principal referente a nivel nacional tanto por sus éxitos en las tablas como por su crecimiento empresarial.

Hipótesis

Es rentable para los accionistas instalar una academia profesional de baile latino ubicada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.

Objetivo general

Establecer la factibilidad financiera, comercial, técnica y legal para la apertura de una academia profesional de baile latino en la Ciudad de Buenos Aires, Argentina.

Objetivos específicos

- Conocer el interés de potenciales clientes del emprendimiento.
- Definir una propuesta de valor clara y efectiva para el proyecto.
- Analizar la factibilidad técnica y económica del proyecto.

Metodología

De acuerdo a los objetivos planteados en el proyecto, en términos metodológicos, se utilizarán los siguientes métodos de investigación:

Investigación descriptiva.- Este método será el principal a utilizar durante toda la tesis y la información será recolectada de libros y sitios web para su posterior análisis y desarrollo dentro de ella.

Investigación cuantitativa.- Esta se verá reflejada principalmente en el capítulo 3: Investigación de Mercado y será realizado mediante una encuesta, ya que un estudio con estas características específicas no fue encontrado en ninguna fuente pública o privada por lo que se presume no ha sido investigado con anterioridad.

CAPÍTULO 1 – MARCOTEÓRICO

1.1 Investigación de mercado

Kotler y Armstrong (2007) definen a la investigación de mercado como “el diseño, la recopilación, el análisis y el informe sistemático de datos pertinentes a una situación de marketing específica que enfrenta una organización” (p. 110).

Así mismo, los autores identifican, en palabras similares, las siguientes etapas para lograr una correcta investigación de mercado:

1.1.1 Definición del problema y de los objetivos de la investigación

La correcta identificación del problema a investigar es generalmente la parte más difícil del proceso. Una equivocada percepción de la problemática puede llevar a resultados desastrosos.

Una vez definido el problema, la gerencia conjuntamente con los investigadores deben delimitar los objetivos que esta investigación tendrá. Las investigaciones según los objetivos planteados pueden ser:

- Exploratoria
- Descriptiva
- Causal

1.1.2 Desarrollo del plan de investigación

El plan de investigación determina la cantidad necesaria de información para cumplir los objetivos que la investigación está llevando. Aquí se establecen las fuentes de datos existentes y se definen los métodos de investigación específicos, así como las técnicas de contacto, los planes de muestreo y los instrumentos que se utilizan para recabar nuevos datos.

1.1.3 Plan de muestreo

La muestra de mercado es un segmento de la población que se selecciona para representar a un conjunto mucho más grande llamado universo. Es utilizada para a raíz de las respuestas obtenidas en un pequeño grupo de consumidores, extrapolar los resultados a un colectivo mucho mayor.

La muestra debe brindar resultados confiables. Por tal motivo, es necesario realizarse 3 preguntas antes de determinar la muestra a obtener. La primera se refiere a las cualidades de las personas a encuestar, la segunda al número o tamaño que la muestra debe poseer con respecto al universo, y en tercer lugar como elegir a quienes participarán de esa muestra. Esta muestra para ser confiable debe gozar de las mismas cualidades que el total de la población que se quiere estudiar.

Se puede establecer el tamaño de la muestra deseada con una fórmula. La fórmula ayudará a obtener el tamaño aconsejado de la muestra siempre y cuando se tenga claro el margen de error que se está considerando aceptar y el nivel de confianza que la investigación requiera.

1.1.4 Obtención de datos primarios

La empresa debe asegurarse que el proceso de obtención de estos datos brinde resultados pertinentes, precisos, actuales y sin implicaciones de sesgo.

Existen varias técnicas de investigación por las cuales recolectar datos primarios. Sin embargo, la técnica que se va a utilizar en este estudio es la de investigación por encuestas.

La técnica de investigación por encuestas es la más utilizada para recabar datos primario y también la más adecuada para obtener información descriptiva. Una de sus ventajas es la flexibilidad, ya que se puede utilizar para obtener diversa clase de información en muchas situaciones distintas. No obstante, las preguntas de las encuestas deben ser elaboradas correctamente para no confundir a los entrevistados. Tampoco es aconsejable que los entrevistadores realicen dentro de las encuestas preguntas muy personales o comprometedoras ya que esto podría alterar al encuestado y por ende los resultados.

1.2 Análisis de la industria (5 Fuerzas de Porter)

Llamado por muchos el modelo de análisis de competencia más efectivo que existe. El denominado modelo de las 5 fuerzas de Porter (1982), a pesar de poseer ya más de 30 años de existencia, sigue siendo una de las herramientas más utilizadas en el sector empresarial y académico para analizar las fuerzas competitivas que afectan una determinada industria, tomando en cuenta no solo la competencia directa, sino también, a todos los integrantes del entorno.

El autor, con palabras equivalentes, define 5 fuerzas determinantes a considerar para analizar una industria:

Rivalidad entre competidores

Se refiere a la rivalidad existente entre los competidores actuales de la industria. Dicha rivalidad puede ser en precios, comunicación y publicidad, lanzamiento de nuevos productos, mayor servicio al cliente, o cualquier otra variable que implique enfrentamiento entre los actores, siendo la peor de las antes mencionadas la competencia en precios.

Por definición se entiende que la rivalidad entre los competidores es mayor si ellos tienen igual poder o tamaño, si no crece la industria, si no es tan fácil salir, o si su intento estratégico es muy ambicioso.

Si la rivalidad de la industria es alta, la rentabilidad tendrá a disminuir.

Amenaza de competidores potenciales

Trata sobre la posibilidad de que nuevos competidores ingresen a la industria y las posibles barreras existentes o futuras que ésta podría presentar.

Son muchas las barreras de entrada existentes, pero entre las más comunes se pueden mencionar: economía de escala, costo de cambio, marca y reputación en el mercado, inversiones de capital, innovación y patentes, entre otras.

Si las barreras de entrada son bajas, invitan a entrar a nuevos competidores, lo que podría desembocar en una competencia por precios perjudicial para todos los

participantes. Por lo tanto es importante trabajar sobre las barreras naturales, forzando la instauración de barreras nuevas así como reforzando las existentes.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores basan su poder de negociación en lo escasa o altamente concentrada que sea la materia prima que la industria necesita para producir sus productos. En estos casos los proveedores logran negociar precios más altos o condiciones que les sean favorables, por lo que logran capturar el mayor valor de la industria.

Poder de negociación de los clientes

El poder de los compradores dependerá de la oferta existente para satisfacer sus necesidades. Cuando la industria cuenta con muchos jugadores el poder del cliente sube y un cliente con poder fuerza los precios hacia abajo, o demanda mayor valor en los productos o servicios. Por lo tanto la rentabilidad de la empresa se ve afectada ya que es necesario sumar valor a la oferta.

Productos sustitutos

Se refiere a empresas que satisfacen la misma necesidad pero en forma distinta y en otra industria. No son rivales directos. Generan mayor problema cuando su modelo de negocios es más eficiente que el de la industria en cuestión.

La elección de un producto sustituto no siempre se la toma por precio, se la puede tomar también por valor ofrecido.

1.3 Visión

Alonso Puig (2012) describe la visión con palabras semejantes a: el qué es lo que se quiere alcanzar, el dónde se quiere llegar. Ya sea una persona o una organización, la visión representa una verdadera motivación para ponerse en marcha y buscar de corazón llegar a ese lugar anhelado.

Cuando una organización visualiza verdaderamente lo que quiere lograr, el pensamiento colectivo comienza a actuar enseñando el camino a seguir.

Una visión debe ser compartida por todos los miembros de una organización. Ya que una visión compartida genera unión, coraje, enfoque, energía y compromiso.

1.4 Misión

Hampton (1993) exterioriza su concepto de misión con estas palabras:

La idea de que las organizaciones tienen una misión refleja la concepción de que son algo más que estructuras técnicas y administrativas. Son instituciones que poseen personalidad y una meta. Formular la misión de una organización equivale a enunciar su principal razón de existir. Es identificar la función que cumple en la sociedad y, además, su carácter y filosofía básicos (p. 144).

1.5 Valores

Alonso Puig (2012) brinda varios pensamientos acerca de los valores de una empresa.

Parafraseando al autor, se los puede describir principalmente como comportamientos en los que una organización se basa para mantener su esencia y resistir cualquier

eventualidad interna o externa que pueda surgir en el camino. Un núcleo de valores sólido resiste cualquier calamidad.

1.6 Imagen y Marca

La definición de estos conceptos se lo puede entender mejor con las palabras exactas del autor:

La marca es un nombre, diseño o símbolo (o combinación de ellos) que se utilizan para identificar el servicio suministrado por una organización y diferenciarlo de la competencia (...). El desarrollo de la identidad de la marca es una de las decisiones más importantes, pues se relaciona con la imagen que los consumidores van a percibir de una empresa o de su producto y será el punto de referencia con los cliente. En los servicios, la importancia de la marca, es aún mayor si cabe, pues los usuarios están dispuestos a pagar más por lo que perciben que tiene un valor añadido (...). Entre sus funciones principales se pueden señalar las siguientes:

- Identificar y diferenciar los servicios.
- Generar reacciones, actitudes y sentimientos en los clientes.
- Representar un estereotipo en la mente del consumidor.

El nombre de la marca, es uno de los componentes más importantes por lo que debe cumplir algunos requisitos:

- Ser fácil de pronunciar, recordar y reconocer.
- Ser distintivo.
- Si se busca la expansión en otros países debe ser fácil de traducirse a otros idiomas y evitar que sus nombres puedan tener un significado negativo.
- Ser susceptible de registro y protección legal (González y Tablón, 2002, p. 129).

1.7 Análisis FODA

Interpretando a Kotler (1997), el análisis FODA es una herramienta que permite analizar la situación competitiva del proyecto. La función del análisis es detectar la relación entre las variables para diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del estudio del ambiente interno y externo. Luego de éste, la empresa está en condiciones de intentar mantener sus fortalezas y superar sus debilidades, para así llegar a la calidad en la satisfacción del cliente.

Adicionalmente, es importante asignar un valor a cada una de las variables del análisis FODA con el fin de adquirir un valor referencial y ubicarlo en la matriz de valorización.

1.8 Modelo de negocio

En la actualidad existen muchas definiciones de modelo de negocio y muchas más teorías de cómo implementarlo correctamente en una empresa. Osterwalder (2009) profundiza sobre estos estudios, describiendo al modelo de negocio como la mejor forma para detallar las bases sobre las cuales una empresa va a crear, proporcionar y captar el valor de un producto o servicio.

Bajo esta premisa, el autor identifica como la herramienta más sencilla y práctica para exponer un modelo de negocios al *Business Model Canvas*. Y define sus componentes de esta forma:

Segmento de mercado

Son los grupos de personas o empresas a los cuales el negocio pretende llegar. Se debe comprender muy bien las necesidades y deseos del segmento elegido para poder satisfacerlas correctamente.

Propuesta de valor

Es la razón por la cual el cliente va a elegir o comprar en el establecimiento estudiado por sobre la competencia. Es la suma de atributos o beneficios tanto tangibles como intangibles. No es necesario que la propuesta sea disruptiva, pero sí es necesario que sea considerada superior o diferente.

Canales

Es la *interface* con los clientes, lo que permite un contacto con ellos, no solo en la venta, sino también el desarrollo de una experiencia.

Relaciones con clientes

Se refiere al tipo de relacionamiento que se quiere establecer con los clientes. Este relacionamiento puede buscar adquisición, desarrollo o su retención.

Fuentes de ingresos

Representa las distintas fuentes que generan caja a la empresa. Cada una de ellas debe ser identificada individualmente.

Recursos clave

Son los activos con los que se debe de contar para que el modelo de negocio funcione.

Estos pueden ser: físicos, intelectuales, humanos o financieros.

Actividades clave

Se refiere a las actividades que la empresa debe saber o hacer para que el modelo de negocio funcione.

Socios clave

Son las alianzas que la empresa podría necesitar para generar valor y sustentabilidad a su modelo de negocios, reducir sus riesgos o potenciar su crecimiento.

Estructura de costos

Aquí se describen los principales costos en los que la empresa debe incurrir. Se pueden distinguir entre fijos y variables, y priorizar a los más importantes.

1.9 Cadena de valor

Porter (1987) introduce el concepto de cadena de valor y los elementos necesarios de ésta para lograr una ventaja competitiva. Dilucidando al autor, se puede sostener que la cadena de valor está compuesta por eslabones, representados cada uno de ellos por las distintas actividades clave que la empresa necesita para conseguir la producción exitosa de un bien o servicio.

La cadena de valor planteada inicialmente era de fácil aplicación para industrias de bienes tangibles, pero al momento de querer adaptar este concepto hacia empresas de servicios se presentaban serios inconvenientes.

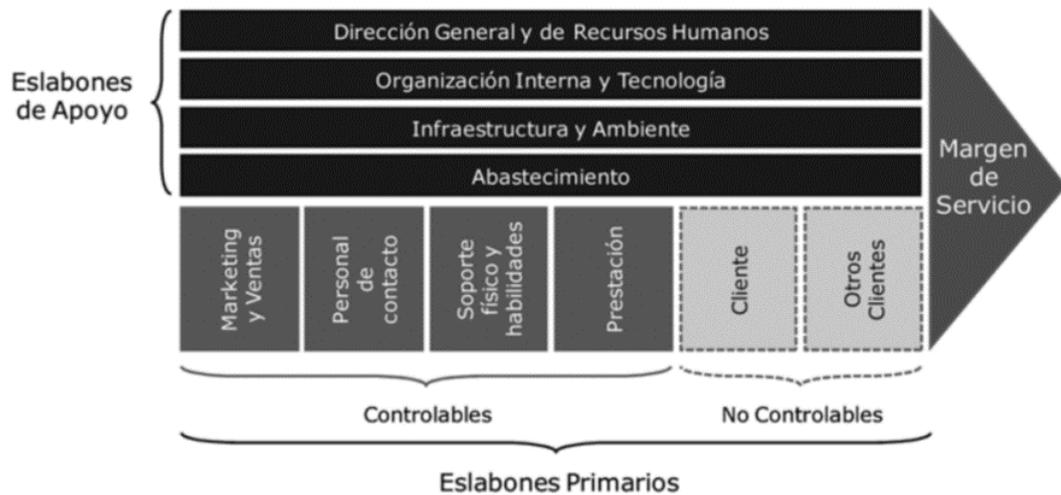
Las empresas de servicios como lo plantean Eiglier y Langeard (1987) basan sus operaciones sobre elementos diferentes a las empresas de tangibles. Para ellos, los elementos que se presentan dentro de un proceso de producción de servicios son: cliente, soporte físico, organización interna, servicio, personal de contacto y otros clientes.

1.9.1 Cadena de valor de los servicios

Es factible pensar que al cambiar los elementos principales del proceso de producción también cambien los eslabones de la cadena de valor planteados originalmente.

Este mismo pensamiento lo tuvo Alonso (2008), quién redefinió cada uno de los eslabones de la cadena, para mejorar así la aplicación de esta herramienta en las empresas de servicios.

Gráfico 1 – Cadena de valor de los servicios



Fuente: “Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor”, por G. Alonso, 2008, Palermo Business Review, 2, p. 89.

Marketing y ventas

En esta nueva propuesta es el punto de origen de la prestación ya que se entiende que las empresas de servicio necesitan primero ser conocidas por sus consumidores para que estos puedan generar el consumo y por ende la producción del servicio.

Personal de contacto

Se entiende por el personal que va interactuar directamente con el cliente. Muchas veces es la persona que produce el servicio en sí.

Soporte físico y habilidades

Se refiere a todos los elementos físicos que en mayor o menor medida forman parte de la prestación del servicio. El autor ubica también en este punto los conocimientos específicos y destrezas que se necesita para prestar dicho servicio.

Prestación

Es el momento que se presta el servicio en sí. Es el concepto mismo del servicio, la solución que brinda.

Cliente

Variable humana y e irreplicable al momento de prestar un servicio. Parte fundamental de éste y por lo tanto debe ser la más cuidada mediante la afinación de los restantes eslabones de la cadena.

Otros clientes

Es otra variable compleja del sistema. Para su correcta aplicación necesita segmentación por características de clientes, logrando así mayor homogeneidad en los grupos previamente segmentados y por lo tanto menor posibilidad de roces entre sus integrantes.

Dirección general y de recursos humanos

Este elemento debe estar siempre orientado a conformar una cultura de excelencia en el servicio y con priorizar una visión que debe ser comprendida, compartida y comprometida por todo el personal

Organización interna y tecnología

Implica la estructuración de la empresa y su ordenamiento. Esto debe estar acompañado de la tecnología necesaria para agilizar los procesos y alineados siempre son la visión y los valores que dicten la gerencia.

Infraestructura y ambiente

Se refiere al espacio físico donde tiene lugar la prestación del servicio o bien los momentos de verdad. Los elementos concretos y simbólicos de estos espacios deben estar orientados hacia la propuesta de la dirección de la empresa.

Abastecimiento

Trata de la adquisición de materiales, insumos, elementos de soporte físico, servicios de capacitación, espacios publicitarios, y todos los elementos que se consideren indispensables para la prestación del servicio.

Margen de servicio

Es la sumatoria de las ventajas competitivas obtenidas del correcto desempeño de cada uno de los eslabones. Es lo que produce la percepción de una diferencia en el cliente, y la razón por la cual utilizar esta herramienta.

1.10 Plan de Negocios

Parafraseando a Borello (2000), se entiende al plan de negocios como un estudio de dos partes, que incluye por un lado, análisis del mercado, de la competencia y del sector, y por otro, el plan que la empresa desarrolla para incursionar con su producto o servicio en éste mercado. El objetivo de dichos análisis será determinar el nivel de atractivo económico del emprendimiento conjuntamente con su factibilidad financiera.

La mejor forma de entender a cabalidad el concepto y la importancia que la herramienta plan de negocios posee es identificar y definir las principales fases que el autor identifica:

Fase de factibilidad económica

En esta parte se priorizan conceptos como inversión, costos e ingresos, con los cuales se realizan cálculos económicos básicos que permitirán visualizar más tangiblemente un escenario del proyecto para determinar así su viabilidad y atractivo económico.

Fase de factibilidad económico-financiera

Esta fase trata de identificar las fuentes de financiamiento necesarias así como su sostenibilidad en el tiempo para realizar el emprendimiento. El propósito de este análisis es determinar la conveniencia o no del proyecto frente a otras alternativas de inversión.

Una vez que los análisis económico y financiero tengan resultados positivos, se definirá la realidad competitiva donde el emprendimiento va a desarrollarse a través de estudios de mercado y de competencia.

Fase operativa

Ya habiendo avanzado de las fases de descripción y visualización del escenario, se debe asegurar los recursos físicos y humanos necesarios para la puesta en marcha del proyecto. De en esta fase el plan pasa de ser un instrumento para la apertura, llegando a convertirse en un instrumento de orientación operativa.

Debido a los posibles desvíos que durante el desarrollo de su planeamiento o de su implementación el plan pueda presentar, tanto el plan de negocios como el plan operativo deben actualizarse periódicamente.

1.11 Plan de marketing

Borello (2000) expone, con palabras similares, que el plan de marketing consiste en desarrollar un plan de ventas anexando estrategias y objetivos a largo plazo de la empresa con en conocimiento que se tiene tanto de la demanda como de la oferta existente en el mercado.

El plan de marketing consta de varias partes las cuales se analizarán a continuación:

1.11.1 Objetivos

Son los fines que trata de alcanzar una organización partiendo de un plan estratégico corporativo en concordancia con la filosofía y visión empresarial. Los objetivos pueden ser cuantitativos, tales como el volumen de ventas o participación en el mercado, o cualitativos, como percepción del producto o la marca.

1.11.2 Segmentación de mercado

Kotler (1985) argumenta, en otras palabras, que segmentar el mercado es dividirlo en grupos de clientes con características y necesidades homogéneas, llamados segmentos, para poder enfocar los esfuerzos de marketing de la empresa sobre el

segmento meta elegido. Así mismo, define tres principales variables de segmentación a considerar:

Segmentación geográfica

Esta segmentación se produce cuando se divide al mercado en unidades geográficas diferentes, tales como naciones, ciudades, municipios o barrios. La aplicación de esta se presenta cuando se prioriza la atención en una o varias de estas unidades antes mencionadas.

Segmentación demográfica

La segmentación demográfica es la que divide al mercado según variables como: edad, sexo, nivel socioeconómico, nivel de educación, etc. Esta segmentación se basa en que muchas de las necesidades de los clientes cambian drásticamente según la variable demográfica que les corresponden. Además, ésta presenta mucha facilidad para su medición, graficación y análisis.

Segmentación psicográfica

La segmentación psicográfica utiliza factores psicológicos y demográficos conjuntamente para un mayor entendimiento del comportamiento del consumidor. En esta segmentación se divide a los clientes según su estilo de vida, su personalidad o sus valores.

1.11.3 Estrategias competitivas genéricas

En la actualidad, cualquier empresa o emprendimiento no puede esperar a disfrutar de una alta rentabilidad solo con el hecho de abrir sus puertas y aguardar a que sus clientes lleguen. Existen muchas técnicas utilizadas para atraer la atención de estos clientes.

Porter (1987) menciona, en términos similares, tres estrategias genéricas principales que sirven como punto de partida para lograr diferenciación en el mercado: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque.

La estrategia de liderazgo de costos enfoca los esfuerzos de la empresa en reducir al máximo los costos de producción, comercialización y administrativos. Esta estrategia tiene un serio problema, ya que siempre va a aparecer una empresa competidora que realice los mismos esfuerzos, e incluso logre reducir los costos aún más que la primera empresa.

Las estrategias de diferenciación y de enfoque son un poco menos utilizadas que la anterior, aunque en los últimos años se puede ver que muchas nuevas empresas han optado por alguna de estas dos estrategias debido principalmente a la saturación de los mercados. Estas estrategias tienen la característica de priorizar una ventaja competitiva que puede poseer el negocio o apuntar a un público específico para la comercialización. Tienen ciertas ventajas sobre la anterior ya que no desperdicia sus esfuerzos de marketing en todos los públicos existentes, y además, el factor precio no tiene mucha importancia dependiendo del público al que se apunte.

1.11.4 Mix de Marketing

Kotler (1997) define al Marketing Mix como “una mezcla de variables y herramientas necesaria para poder cumplir los objetivos de marketing de un proyecto. Es también conocido como el método de las 4P, que representan a producto, precio, plaza y promoción” (p. 211).

Producto

Se define a producto como todo aquello que se ofrece en el mercado para satisfacer los deseos o las necesidades del cliente.

De este concepto de producto se puede realizar la siguiente clasificación:

Producto Principal

Es aquel producto por el cual se realiza la compra/venta en sí. Es la razón principal por la cual el comprador adquiere el producto o servicio

Productos de Apoyo

Los productos de apoyo son aquellos que no se los tienen en vitrina para su comercialización, pero son base fundamental para el correcto desempeño de los productos antes mencionados.

Precio

Como Kotler (1997) lo indica, en términos similares, la estrategia de precio ayuda a elegir el método que la empresa seleccionará para fijar los montos en los cuales venderá su producto o servicio en el mercado, se debe considerar que el precio

máximo que se puede fijar depende siempre del mercado al que apunte el producto que se desea vender.

Las principales estrategias de precios que se pueden nombrar son las siguientes:

- Basada en los costos
- Basada en rendimiento fijo
- Basada en el consumidor
- Basada en la competencia

Canales de distribución

Interpretando a Gonzáles y Tablón (2002), los canales de distribución son una serie de organizaciones independientes que participan en un proceso con el objetivo de lograr que un servicio esté disponible para los consumidores.

Existen dos estrategias de distribución principales:

- **Distribución directa:** se presenta cuando se vende el producto o servicio al cliente sin la intervención de ningún intermediario. En el caso de empresas turísticas ésta se efectúa cuando el cliente realiza él mismo la reserva o compra el servicio directamente y, aunque el control de información es mayor y los costos son muy reducidos, la cobertura del mercado es limitada.
- **Distribución indirecta:** se observa esta clase de distribución cuando algún tipo de intermediario actúa durante el proceso de venta y, aunque los costos son

más elevados, la accesibilidad al mercado es mucho mayor, lo que permite anticipar las ventas, reduciendo así el riesgo de capacidad no utilizada.

Promoción

La promoción, dentro del mix de marketing, se refiere las herramientas de comercialización a utilizarse por parte de la empresa para comunicar a sus clientes de la existencia de ésta.

González y Tablón (2002) identifican tres herramientas básicas a utilizarse en esta fase del mix de marketing:

- Marketing directo: es un sistema interactivo de marketing, que utilizando uno o más electos promocionales, busca respuesta medible con respecto a una transacción comercial en un punto determinado. Por lo tanto, abarca todos aquellos medios que utilizan instrumentos de forma integrada a crear una relación interactiva con el cliente. Tiene por objetivo conseguir un acceso directo a los consumidores.
- Publicidad: es una comunicación paga que se realiza a través de medios de difusión para dar a conocer el producto y estimular la acción de compra por parte de los públicos. Se caracteriza por ser unidireccional, mediante un itinerario por el cual se transmite la información.
- Relaciones públicas: son el conjunto de actividades cuyo objetivo es crear una buena imagen de la empresa, obteniendo así una actitud favorable por parte de los públicos directos o indirectos de ésta. Se diferencia de la publicidad en que no busca la comercialización de algún producto o servicio, sino, la generación

de disposición positiva dentro de su entorno mediato e inmediato. Además, las relaciones públicas, por lo general, no son pagas, se las logra mediante la organización de eventos y programas, y posterior su difusión por los medios.

1.12 Plan de operaciones

Para una empresa de servicios Borello (2000) plantea el plan de operaciones y principalmente la parte de producción como: “la descripción genérica de la actividad productiva, ilustrando brevemente las diversas fases del proceso, las características particulares y también las competencias distintivas de la empresa, en relación con la competencia de esta área” (p. 58).

1.13 Plan de RRHH o estructura

Borello (2000) otorga a la planificación de recursos humanos y la estructura una particular importancia dentro de la empresa. Además, establece como partes de ésta los siguientes componentes:

1.13.1 Organigrama

El organigrama es una herramienta que identifica las posiciones jerárquicas, las funciones asignadas, las responsabilidades, los objetivos y las líneas de mando de todo el personal de una empresa. Es muy útil para que grupos de interés tanto interno como externo visualicen correctamente la estructura de una organización.

Para una empresa de dimensiones reducidas es recomendable adjuntar como complemento a el organigrama una breve descripción de los roles y las funciones de los empleados, entendiendo las diversas áreas de trabajo como un sistema de funciones interrelacionadas. Para que en un posible caso de crecimiento se llegue a descentralizar progresivamente dichas funciones.

1.13.2 Características de los recursos humanos

Una vez definido el organigrama con sus áreas de trabajo, es posible designar la cantidad y el perfil de las personas que se distribuirán en éste.

Ya habiendo conseguido el personal que coincida con las características deseadas, la gerencia debe procurar la participación de éste en la vida de la organización. Motivándolo adecuadamente para que todos los empleados de la organización compartan su filosofía y luchen por su visión.

Los incentivos son un buen instrumento para satisfacer las expectativas de autorrealización que el personal tiene. Las características que estos incentivos deben poseer son las siguientes:

- Ser flexibles
- Claros
- Compartidos
- Realistas
- Exhaustivos

CAPÍTULO 2 – LA SALSA Y EL BAILE LATINO EN SUDAMÉRICA Y ARGENTINA

2.1 Historia de la Salsa

Ramos (2007)¹ describe a la Salsa como un ritmo latino que nace de la mezcla y fusión de distintos géneros de la música cubana, especialmente: el Son, el Danzón con sus variantes, la Rumba, la Bomba, la Plena, la Cumbia y en ocasiones sazonados con elementos de la Samba. Se puede señalar que la Salsa es música del Caribe mulato con perspectiva panamericana creada en un medio social pluricultural. Rondón (1980) describe a la Salsa como: “una forma abierta capaz de representar la totalidad de tendencias que se reúnen en la circunstancia del Caribe urbano de hoy” (p. 47).

El autor narra a su vez que, en el período que comprendido desde el año 1964 al 1970, ocurre el asentamiento de las bases comerciales y musicales de la casa disquera Fania, definiendo esta compañía el perfil del movimiento musical urbano que se conocería como la Salsa.

Además reafirma que el año 1967 fue muy productivo para la compañía pues contrató al joven trombonista de 15 años, Willie Colón, quien sería el salsero más atrevido en términos de la experimentación musical como en sus líricas de abundante contenido social y político. El productor y condueño de la compañía unió a Colón con un

¹ Información obtenida en <http://www.arecibo.inter.edu/biblioteca/pdf/salsa.pdf>, recuperado el 12/11/2015

cantante llamado Héctor Pérez, quien cambió su apellido a Lavoe. Colón estructuró su agrupación a base de bajo, piano, la percusión completa y dos trombones siguiendo la pauta originada a inicio de esta década, su aspecto temático, se basaba en el guapetón (el malandro) de barrio.

Ramos (2007) narra igualmente que al inicio de los 70 la Salsa alcanza su primera etapa de madurez musical y trascendencia comercial. La Fania pasa de una primera etapa de grabaciones cercanas a lo amateur de fines de la década del sesenta, a un producto profesional más logrado y definido, con sonidos, temas y formas de hacer música propia y específica a su carácter multiétnico marginal.

Por otro lado, el autor comenta que la Salsa fue duramente criticada pues era música irreverente proveniente del barrio. Se decía que era música cubana vieja, que su nombre era una etiqueta para vender, que era música de gente baja. Pero a pesar de estas críticas su impacto en Nueva York y todo el Caribe, desde fines de la década del sesenta y principios de los setenta, fue avasallador. Esta música fue rápidamente asumida como propia por las comunidades de los barrios en las ciudades del Caribe y Sudamérica como: Caracas, Cali, Ciudad Panamá y San Juan.

Finalmente Ramos (2007) establece que es en el 1975 que se coagula el movimiento para la masificación y venta del producto musical llamado Salsa, oficializándose dicho término a través de la película para agrupar la música cultivada por el sello musical Fania. Desde aquel entonces Celia Cruz sería tratada como la diosa musical de la Salsa y solistas como Héctor Lavoe, Cheo Feliciano, Ismael Miranda, Ismael Quintana e Ismael Rivera dictarían la pauta en el gusto popular, desarrollando sus carreras musicales al margen de las orquestas que los hicieron famosos.

Agregando el autor que fue gracias a todos estos exponentes la Salsa se convirtió en un artículo de exportación y consumo para el Caribe urbano, expandiéndose finalmente a mercados tan diversos como África, Europa y Japón.

2.2 La Salsa en Cali

Paz (2012)² expone que la Salsa en Cali ha pasado por diferentes etapas y transformaciones que implican un importante desarrollo cultural en la ciudad a través de las décadas. La expresión juvenil que en otras partes del mundo se dio en los años setenta y ochenta, por medio de géneros como el rock y el jazz, en Cali la constituyó la Salsa.

En su ensayo comenta que los grandes artistas internacionales de salsa proveniente de New York y Puerto Rico llevaban sus presentaciones a Cali, impulsando el surgimiento de numerosos “bailaderos” y contagiando a la juventud caleña de la época del gusto y la pasión por la salsa.

En un principio la instauración de los bailes caribeños que luego evolucionarían en la Salsa se dio solo en los barrios bajos de Cali, ya que los artistas locales que interpretaban estos ritmos llegaban a la ciudad principalmente a través del ferrocarril, el cual tenía sus estaciones en los barrios Obrero y Sucre de Cali, barrios de bajo estrato, que poco a poco se convirtieron en centros de recreación popular movidos por los bailes caribeños de reciente afluencia. Por este motivo, los ritmos caribeños fueron relacionados inicialmente con actividades delincuenciales y peligrosas por las

²Información obtenida de <http://salsaencaliporjdp.blogspot.com.ar>, recuperado el 12/11/2015

situaciones de violencia e inseguridad que se vivía en estos barrios, denominados la zona de tolerancia.

Paz (2012) narra que fue hasta 1957, gracias a la iniciativa los periodistas Alfonso Bonilla Aragón y Raúl Echevarría Barrientos, que nace la ahora famosa Feria de Cali. Evento que aunque en un principio fue una feria puramente taurina, poco a poco fue evolucionando con el tiempo, mediante la incorporación en la cartelera de conciertos y shows con bailarines y orquestas en vivo. Esto dio pie a que muchos importantes artistas de salsa, reconocidos a nivel mundial, tales como Willie Colon, Héctor Lavoe, Celia Cruz, entre muchos otros, fueran invitados a formar parte de los conciertos de la feria, lo cual catapultó a Cali hasta llegar a adquirir la reputación mundial de ciudad rumbera y salsera, siendo destino obligado de los cantantes y orquestas más importantes del ambiente.

El autor además argumenta que otro principal foco para el surgimiento de la Salsa en la zona fue Juanchito. Juanchito es un corregimiento del municipio de Candelaria a orillas del río Cauca. Convirtiéndose en uno de los sitios más importantes para la rumba salsera en Colombia gracias el surgimiento masivo de zonas de baile y discotecas influenciadas por el movimiento salsero que se desarrollaba en Cali y los ritmos provenientes de los inmigrantes que llegaban de la región pacífica de Colombia.

Las grandes discotecas de Juanchito se convirtieron en un ícono de la rumba y la salsa, consolidándose como un paradero obligado de todas las grandes orquestas que venían a Colombia, como la Fania All Stars, y debido a la cercanía de este

corregimiento con Cali, toda orquesta que pasaba por Juanchito se dirigía luego a Cali o viceversa.

Otra observación de Paz (2012) es que la Salsa en Cali no es vista simplemente como un ritmo musical adoptado de otras culturas. La Salsa en Cali es considerada como patrimonio cultural de la ciudad, ya que en este lugar la Salsa sufrió un nuevo mestizaje entre ritmos autóctonos de la zona con ritmos provenientes de New York, Panamá y Puerto Rico, tales como la charanga y el Boogaloo. Además, estos ritmos fueron evolucionados por los caleños en los años 70 gracias a la aceleración de revoluciones en los LP, obteniendo un ritmo mucho más rápido y agitado del tradicional. Lo cual significó un cambio en la Salsa que se produciría en Cali y la impresión de un sello propio de los caleños a este baile, naciendo así el estilo rápido y acrobático del baile característico caleño.

Finalmente el autor expresa que en la actualidad la Salsa representa para Cali un producto de exportación contribuyendo en gran medida al turismo y reconocimiento mundial. Además esta cultura de baile ha llegado a ser el principal motor económico que mueve la ciudad, todo esto gracias a la enorme cantidad de industrias que se desarrollan en torno al baile. En Cali se encuentran prestigiosas empresas dedicadas a la fabricación de instrumentos musicales propios de la salsa que son reconocidas mundialmente por su calidad y sonido especial. Gracias a la Salsa también han surgido numerosas orquestas que han tenido un exitoso trayecto musical internacional, tales como: Grupo Niche, Guayacán y Fruko y sus Tesos, solo por mencionar algunas. Por último, Cali cuenta con más de 400 escuelas de baile y salsotecas, que constituyen una importante fuente de ingresos para sus residentes. Todo esto hace parte de la industria salsera que se ha desarrollado en Cali a partir de

su cultura de la Salsa, transformándola claramente en el elemento más importante para su economía.

2.3 Academias de baile latino alrededor del mundo

2.3.1 BNF Danza & Entretenimiento³

BNF, conocido anteriormente como Ballet Nacional el Firulete, es una de las academias de baile más grandes del mundo. Llegando a trascender su visión inicial de academia de baile, para llegarse a convertir en un referente cultural latinoamericano en latitudes tan lejanas como los Emiratos Árabes Unidos.

BNF se define a sí misma como una organización cultural con énfasis en danza. Este concepto ha llegado muy a fondo dentro de su modelo de negocios y de crecimiento, tal es así, que en la actualidad tiene escuelas permanentes de baile en Abu Dhabi y Dubái. Adicionalmente, la organización tiene espectáculos permanentes en los hoteles 5 estrellas de estas ciudades y en varios cruceros 5 estrellas europeos.

A pesar de su amplia trayectoria internacional, BFN todavía mantiene sus bases y semillero de nuevas estrellas en su primera escuela de baile latino ubicada en Medellín, Colombia. En este lugar es donde se enseña a los nuevos jóvenes estudiantes de la academia hasta que éstos estén listos para ser parte de los elencos profesionales radicados en el exterior.

³Información obtenida del sitio web <http://bnf.com.co/events/>, recuperado el 18/11/2015

Como parte de la preparación de las nuevas figuras está la participación en los mundiales y congresos de Salsa que se realizan en Latinoamérica, terminando casi siempre en los primeros lugares.

2.3.2 Alma Latina⁴

La escuela de baile sorpresa de los últimos 8 años se llama Alma Latina. En su poco recorrido por certámenes mundiales, esta academia radicada en Tijuana, México, ha sabido demostrar como un elenco de bailarines multicultural puede llegar a complementarse a la perfección para dejar poesía sobre los escenarios.

El dominio de las tablas y la calidad de su trabajo los ha llevado a impartir clases y participar en exhibiciones en lugares tan lejanos como: Las Vegas, Los Ángeles, Nueva York, Canadá, Suecia, Japón, Seattle, África, Escandinavia y últimamente Dinamarca y La India.

Su reconocimiento es tal que varios de sus estudiantes han participado en reality shows de América del Norte obteniendo los primeros lugares.

2.3.3 Baila Connigo Dance Studio⁵

Si se trata de academias de baile con presencia en los medios norteamericanos, Baila Connigo Dance Estudio es la líder en este sentido.

⁴Información obtenida del sitio web <http://www.almalatinatijuana.com/>, recuperado el 18/11/2015

⁵Información obtenida del sitio web <https://www.baila-comigo.com/>, recuperado el 18/11/2015

Durante los años de funcionamiento de esta academia de baile, ha sabido ganarse el aprecio de los medios de comunicación. Desde su sede en New Jersey, Baila Conmigo estudio de baile es siempre protagonista de los *reality shows* que se realizan en USA. Además, cuenta con un equipo de competición internacional que se destaca en las competencias mundiales de Salsa y bailes latinos.

Su enfoque de la Salsa y los bailes latinos le han ganado un sitio en competencias que generalmente no son dedicadas para el público norteamericano. Adicionalmente, gracias a sus destrezas han llegado a participar en exhibiciones alrededor de todo el mundo.

2.3.4 Constelación Latina⁶

Fundada el 17 de marzo del 2000 en Cali, Colombia, Constelación Latina es una de las academias nuevas en el medio de competencia internacional. Sin embargo, gracias a sus brillantes participaciones nacionales e internacionales han llegado a ser la academia de baile de más rápido crecimiento durante los últimos 5 años, lo que le podría asegurarle un excelente futuro como empresa y como academia.

2.3.5 Otras academias

No se puede dejar de nombrar a varias academias que han hecho historia dentro de este mundo de la Salsa. Academias como Swing Latino de Cali, Balcón de los Artistas

⁶Información obtenida del sitio web <http://www.constelacion-latina.com/>, recuperado el 18/11/2015

de Medellín, entre otras, han dejado su huella en competencias mundiales y se perfilan para un crecimiento exponencial dentro de su modelo de negocios.

2.4 Certámenes internacionales de Salsa

2.4.1 World Latin Dance Cup⁷

La competencia más famosa a nivel mundial de Salsa y ritmos latinos es el World Latin Dance Cup, la cual tiene eliminatorias en 42 países alrededor del mundo para llegar a participar en este evento.

Estas eliminatorias son llamadas Congresos de Salsa, y se realizan en todos los países donde exista un nivel de competencia adecuado para la participación. Los ganadores de cada país se enfrentan cada año en el certamen mundial que se realiza en el mes de diciembre en distintas latitudes del globo y cuenta con la transmisión de ESPN.

2.4.2 Salsa Open

Este es un certamen paralelo muy similar al anterior y con las mismas características de participación mundial y eliminación mediante clasificaciones locales. El Salsa Open se realiza todos los años en Puerto Rico y cuenta con el apoyo de varias entidades afines a la salsa de Centroamérica y el Caribe.

⁷Información obtenida del sitio web <http://worldlatindancecup.com/>, recuperado el 18/11/2015

2.4.3 Feria de Cali

La ciudad conocida como La Capital Mundial de la Salsa no podía quedarse fuera de esta lista. La Feria de Cali aglutina a las mejores academias del baile mundial pero principalmente a las de Sudamérica. Es conocido como el evento de Salsa más competitivo del mundo ya que las coreografías que allí se presentan son de niveles muy elevados, propias de la Salsa caleña. Se realizan los primeros días de diciembre y sirven como antesala al World Latin Dance Cup.

2.5 La Salsa y el baile latino en Argentina

Argentina no es un país que se caracterice por participar en este tipo de certámenes. Sin embargo, existen pequeños grupos, que cada vez son más grandes, de personas interesadas en este tipo de ritmos.

Así pues, principalmente en los últimos 15 años, el baile latino ha llegado a popularizarse dentro del colectivo de las personas. Esto se puede ver intrínsecamente en los lugares de diversión de la ciudad, donde ahora es mucho más frecuente escuchar y bailar ritmos latinos. De la misma forma, en la actualidad existen radios dentro de la Ciudad de Buenos Aires especializadas en Salsa.

Otro punto a considerar es el despunte de emprendimientos locales referentes a la Salsa y el baile latino. Como se podrá observar más adelante, este tipo de emprendimientos relacionados con el mundo de la Salsa han despuntado últimamente en la ciudad, llegando a convertirse en un segmento en franco crecimiento al cual resultaría muy rentable apuntar.

Finalmente, existe en la actualidad una pequeña academia de baile latino que ha participado en algunas competencias internacionales de Salsa sin lograr mayores éxitos. Esta academia de baile se llama Estilo de Vida⁸ y está localizada en Mar del Plata.

Por más pequeño que parezca este elemento, hay que considerar la importancia en la esencia de su participación. Ya que, años atrás era impensable pensar que un equipo de baile argentino participaría en una competencia internacional de Salsa. Pero este hito de participación ya puede proporcionar una idea de cómo está acercándose cada vez más el público argentino a este ritmo.

⁸Información obtenida del sitio web <http://www.estilodevida.ws/>, recuperado el 18/11/2015

CAPÍTULO 3 – INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1 Definición del problema

La ciudad de Buenos Aires, se ha caracterizado por ser una urbe multicultural, donde gracias a los constantes flujos migratorios que ha soportado, se puede encontrar en la actualidad las más diversas expresiones étnicas.

Una de estas expresiones culturales que ha surgido durante los últimos 20 años es justamente la que se refiere a la Salsa y el baile latino. Las recientes migraciones latinoamericanas hacia la ciudad conjuntamente con otros factores, han permitido que este ritmo tan conocido y disfrutado en la mayoría de Sudamérica haga finalmente su llegada al puerto del Río de la Plata.

Así pues, se puede evidenciar el crecimiento de la aceptación de este ritmo en el porteño común con la simple observación de las costumbres y nuevos emprendimientos relacionados con el mundo de la Salsa que cada vez son más frecuentes en la ciudad.

No obstante, para llegar a una comprensión numérica más realista de esta aceptación, dentro del presente trabajo de graduación se ha planteado un capítulo específico para determinar mediante encuestas anónimas realizadas a través de las redes sociales la verdadera aceptación que tiene este ritmo en la actualidad en el porteño común y más específicamente, qué tan dispuesto está éste, a aprender a bailar Salsa en una academia de baile.

3.2 Objetivos de la investigación

- Establecer cuál es el grado de aceptación que tendría una academia de baile en Capital Federal.
- Conocer cuál es el barrio que la mayoría de la gente cree adecuado para instalar esta academia.
- Conocer cuál es el monto máximo que la gente cree adecuado pagar para recibir clases en la academia.
- Conocer las costumbres de diversión del público consultado.
- Establecer similitudes entre las costumbres de diversión del público consultado con su aceptación a una academia de baile.

3.3 Plan de investigación

La investigación se realiza a través de facilitar al entrevistado un link de consulta, el cual se difunde mediante redes sociales, utilizando especialmente Facebook y Whatsapp.

El link proporcionado redirecciona al consultado hacia una ventana de Google Drive que es donde se aloja la encuesta⁹. Esta herramienta de encuestas de Google Drive permite un formulario dinámico que facilita al consultado contestar las respuestas de

⁹Disponible en:
<https://docs.google.com/forms/d/15APkLe8iBKH7Joml3a6KFDsxFn4sq6sNPdeMbTko9A/viewform>

una forma rápida y simple. Además proporciona al encuestador la tabulación de los resultados obtenidos de forma automática.

La encuesta es distribuida por los medios antes mencionados y para lograr que la mayoría de respuestas sean de personas que viven actualmente en la ciudad de Buenos Aires se utilizará el sistema de segmentación que Facebook permite al momento de enviar las solicitudes de respuesta.

3.4 Plan de muestreo

Para establecer la muestra requerida y al tratarse de una población grande se utilizará la fórmula de muestreo aconsejada para estos casos.

Teniendo en cuenta que se está dispuesto a aceptar un margen de error del 5%, el nivel de confianza requerido es de 95%, y suponiendo que no se tiene una idea clara de cuál podría ser el tamaño de la muestra, por lo que se colocará 50% siguiendo las indicaciones de la fórmula. Se llega a obtener el siguiente valor:

$$n = 1,96^2 * 0,5 * (1 - 0,5) / 0,05^2 = 384,16 \rightarrow \mathbf{385}$$

3.5 Resultados

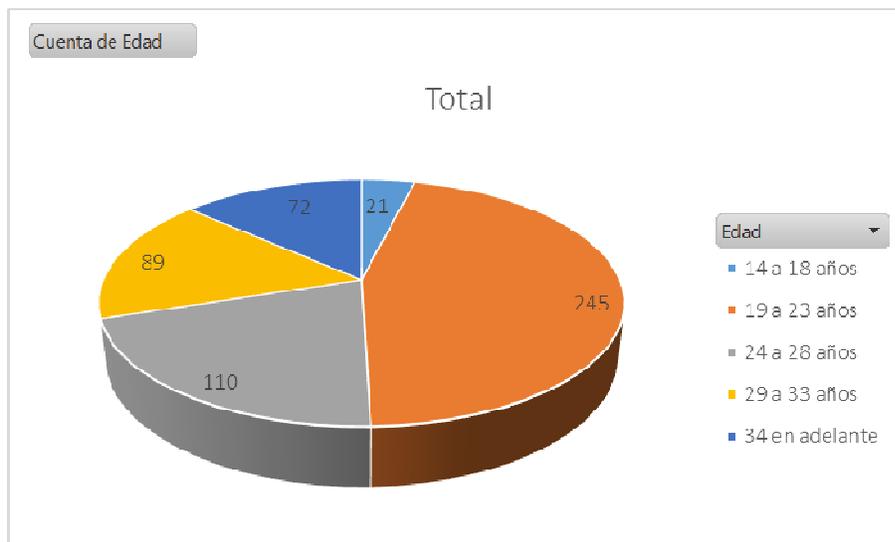
La encuesta obtuvo 537 respuestas, de las cuales 480 son efectivas llegando hasta el final de ésta. Las 57 encuestas restantes fueron eliminadas en las primeras preguntas de descarte por lugar de residencia.

A continuación se revisarán cada una de las preguntas con su resultado obtenido:

Pregunta 1: Edad

Gráfico 2 - Encuesta: Pregunta 1

Etiquetas de fila	Cuenta de Edad
14 a 18 años	21
19 a 23 años	245
24 a 28 años	110
29 a 33 años	89
34 en adelante	72
Total general	537

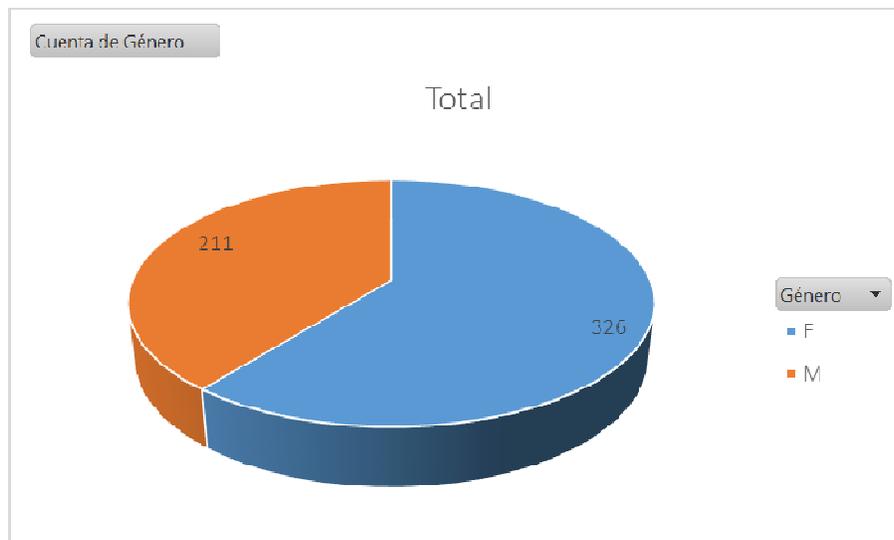


Fuente Elaboración propia (2015)

Pregunta 2: Género

Gráfico 3 - Encuesta: Pregunta 2

Etiquetas de fila	Cuenta de Género
F	326
M	211
Total general	537

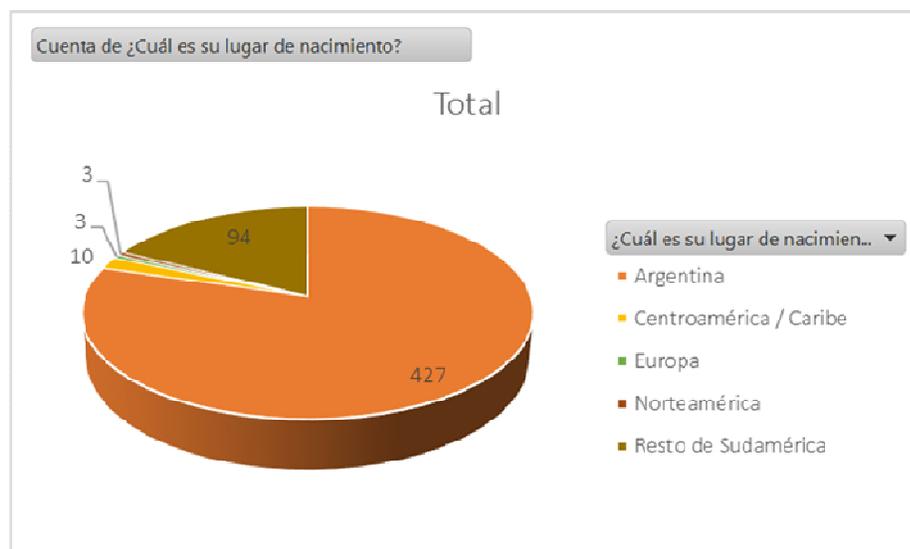


Fuente Elaboración propia (2015)

Pregunta 3: ¿Cuál es su lugar de nacimiento?

Gráfico 4 - Encuesta: Pregunta 3

Etiquetas de fila	Cuenta de ¿Cuál es su lugar de nacimiento?
Argentina	427
Centroamérica / Caribe	10
Europa	3
Norteamérica	3
Resto de Sudamérica	94
Total general	537

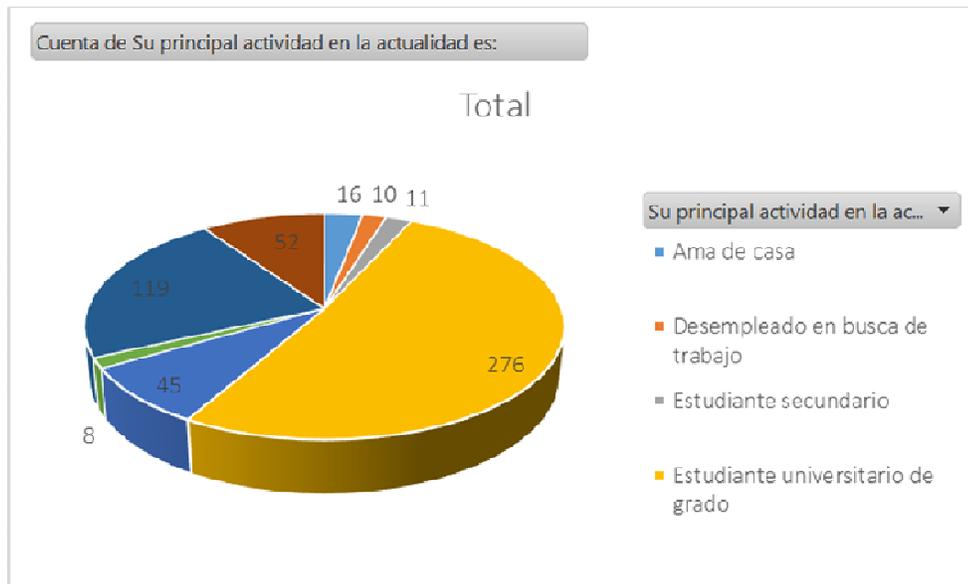


Fuente; Elaboración propia (2015)

Pregunta 4: Su principal actividad en la actualidad es:

Gráfico 5 - Encuesta: Pregunta 4

Etiquetas de fila	Cuenta de Su principal actividad en la actualidad es:
Ama de casa	16
Desempleado en busca de trabajo	10
Estudiante secundario	11
Estudiante universitario de grado	276
Estudiante universitario de posgrado	45
Ninguna de las anteriores	8
Trabajador en relación de dependencia	119
Trabajador independiente	52
Total general	537

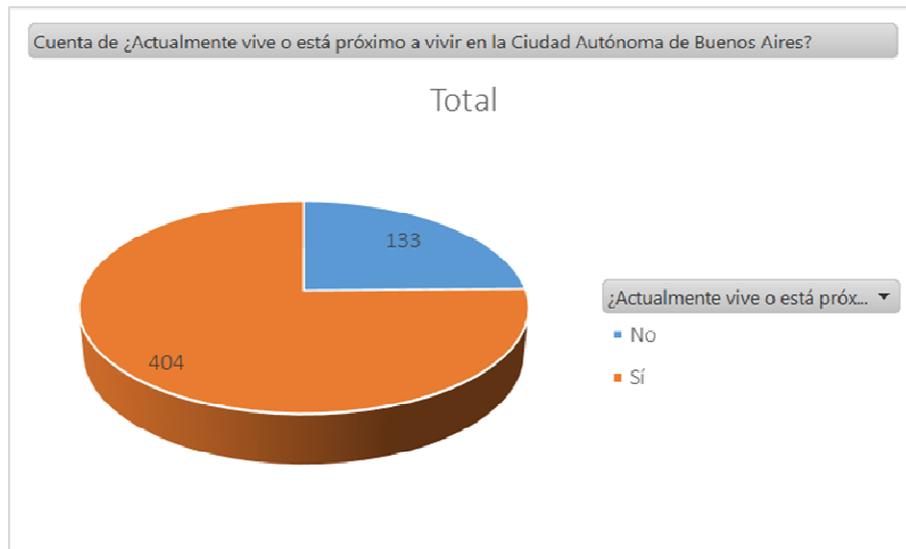


Fuente: Elaboración propia (2015)

Pregunta 5: ¿Actualmente vive o está próximo a vivir en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?

Gráfico 6 - Encuesta: Pregunta 5

Cuenta de ¿Actualmente vive o está próximo a vivir en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?	
Etiquetas de fila	
No	133
Sí	404
Total general	537

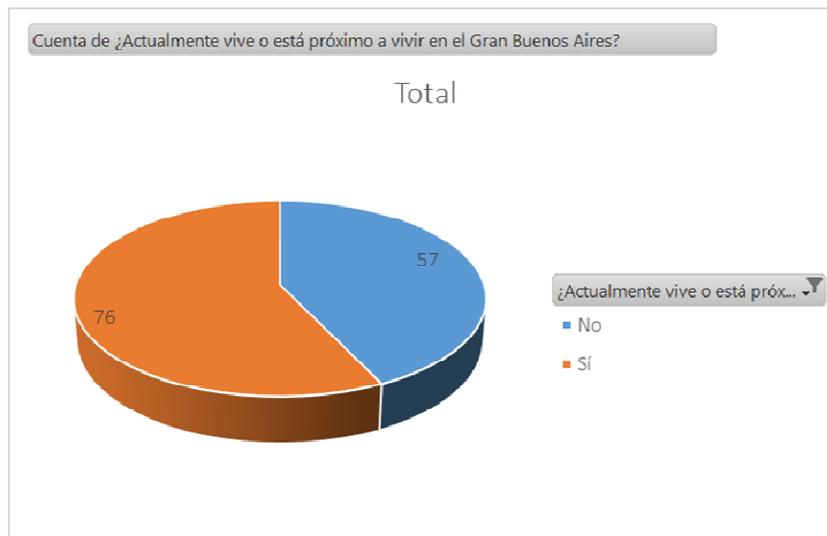


Fuente: Elaboración propia (2015)

Pregunta 6: ¿Actualmente vive o está próximo a vivir en el Gran Buenos Aires?

Gráfico 7 - Encuesta: Pregunta 6

Cuenta de ¿Actualmente vive o está próximo a vivir en el Gran Buenos Aires?	
No	57
Sí	76
Total general	133

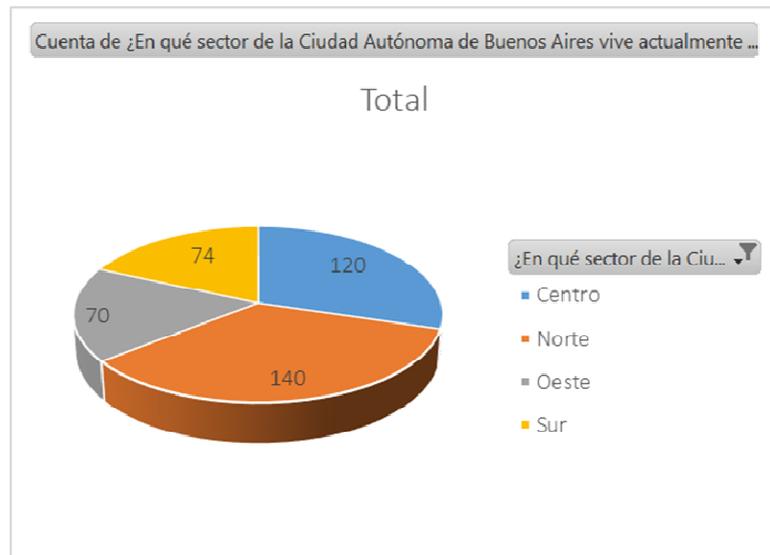


Fuente: Elaboración propia (2015)

Pregunta 7: ¿En qué sector de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires vive actualmente o está próximo a vivir?

Gráfico 8 - Encuesta: Pregunta 7

Cuenta de ¿En que sector de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires vive actualmente o está próximo a vivir?	
Centro	120
Norte	140
Oeste	70
Sur	74
Total general	404

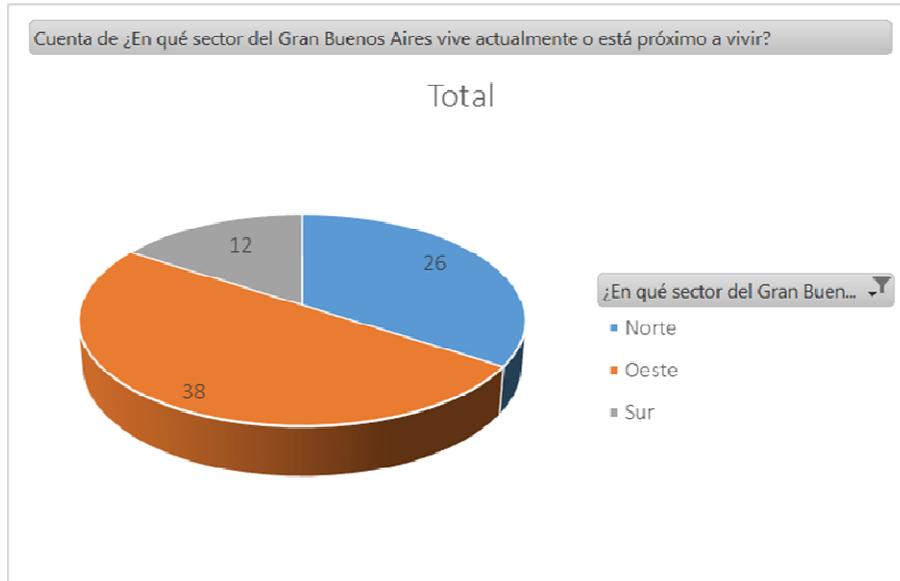


Fuente: Elaboración propia (2015)

Pregunta 8: ¿En qué sector del Gran Buenos Aires vive actualmente o está próximo a vivir?

Gráfico 9 - Encuesta: Pregunta 8

Cuenta de ¿En qué sector del Gran Buenos Aires vive actualmente o está próximo a vivir?	
Norte	26
Oeste	38
Sur	12
Total general	76



Fuente: Elaboración propia (2015)

Pregunta 9: ¿Con qué frecuencia sale usted a boliches, bares, pubs o similares?

Gráfico 10 - Encuesta: Pregunta 9

Etiquetas de fila	Cuenta de ¿Con qué frecuencia sale usted a boliches, bares, pubs o similares?
1 vez al año	34
1 vez al mes	77
1 vez cada 2 meses	24
1 vez cada 3 meses	18
1 vez cada 6 meses	53
1 vez por semana	76
De 2 a 3 veces al mes	126
Más de 1 vez por semana	34
Nunca sale	38
Total general	480

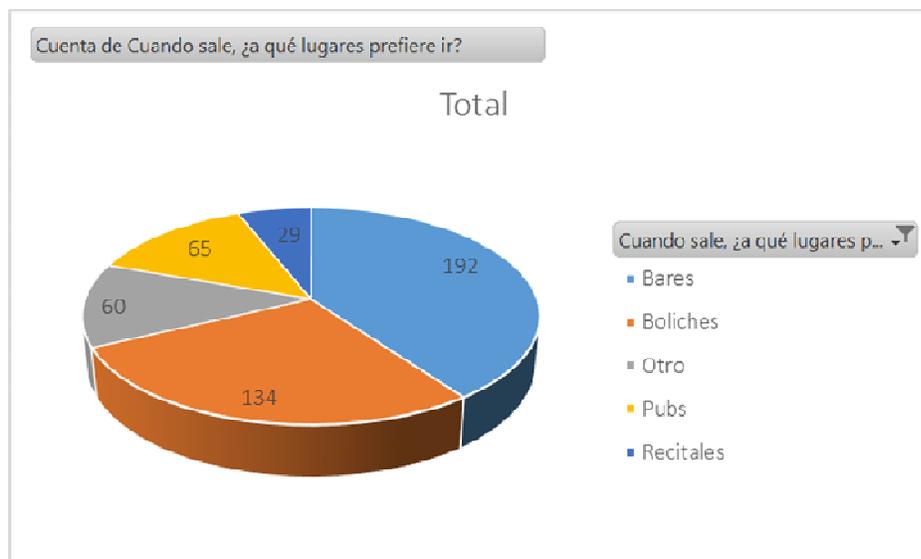


Fuente: Elaboración propia (2015)

Pregunta 10: Cuando sale, ¿a qué lugares prefiere ir?

Gráfico 11 - Encuesta: Pregunta 10

Etiquetas de fila	Cuenta de Cuando sale, ¿a qué lugares prefiere ir?
Bares	192
Boliches	134
Otro	60
Pubs	65
Recitales	29
Total general	480

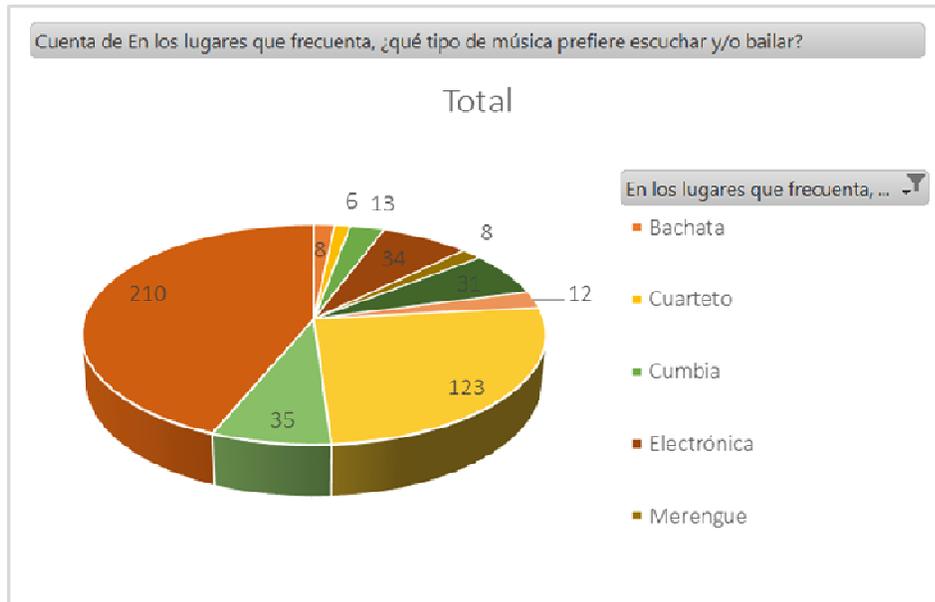


Fuente: Elaboración propia (2015)

Pregunta 11: En los lugares que frecuenta, ¿qué tipo de música prefiere escuchar y/o bailar?

Gráfico 12 - Encuesta: Pregunta 11

Etiquetas de fila	Cuenta de En los lugares que frecuenta, ¿qué tipo de música prefiere escuchar y/o bailar?
Bachata	8
Cuarteto	6
Cumbia	13
Electrónica	34
Merengue	8
Otro	31
Pop	12
Rock	123
Salsa	35
Varios de los antes mencionados	210
Total general	480

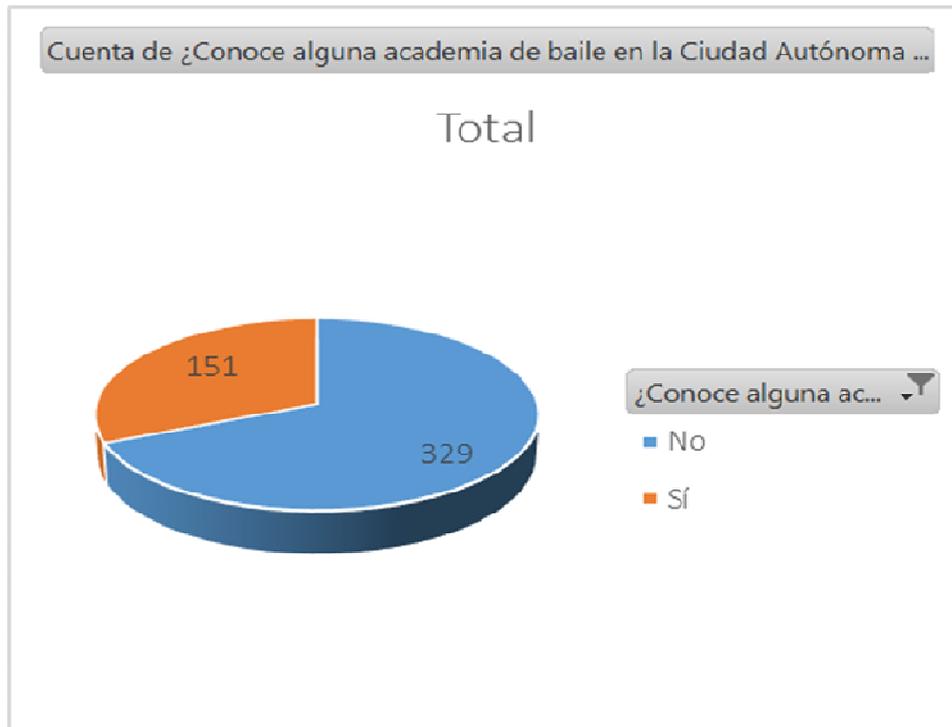


Fuente: Elaboración propia (2015)

Pregunta 12: ¿Conoce alguna academia de baile en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?

Gráfico 13 - Encuesta: Pregunta 12

Cuenta de ¿Conoce alguna academia de baile en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?	
Etiquetas de fila	
No	329
Sí	151
Total general	480

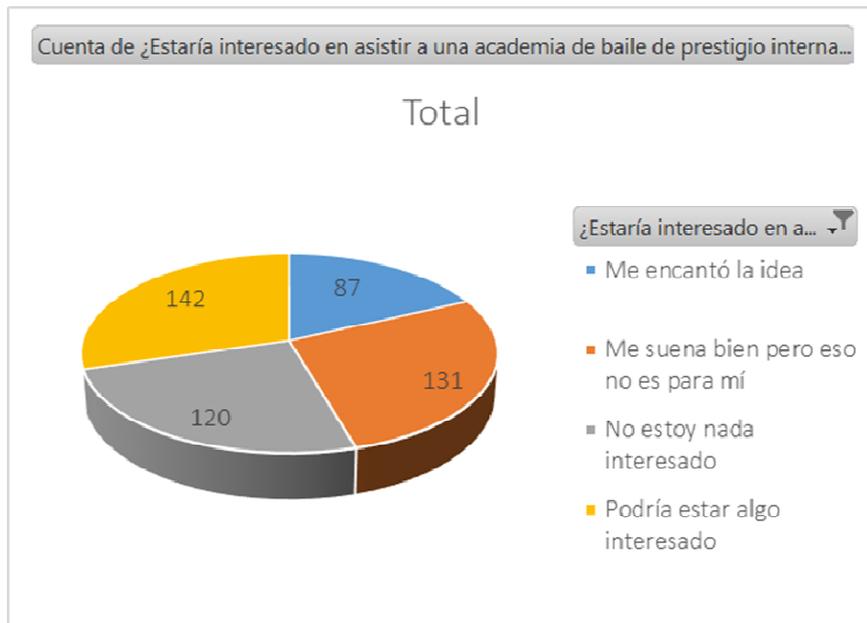


Fuente: Elaboración propia (2015)

Pregunta 14: ¿Estaría interesado en asistir a una academia de baile de prestigio internacional donde se dicten clases de salsa, bachata, tango y otros de sus géneros favoritos?

Gráfico 14 - Encuesta: Pregunta 14

Etiquetas de fila	Cuenta de ¿Estaría interesado en asistir a una academia de baile de prestigio internacional donde se dicten clases de salsa, bachata, tango y otros de sus géneros favoritos?
Me encantó la idea	87
Me suena bien pero eso no es para mí	131
No estoy nada interesado	120
Podría estar algo interesado	142
Total general	480

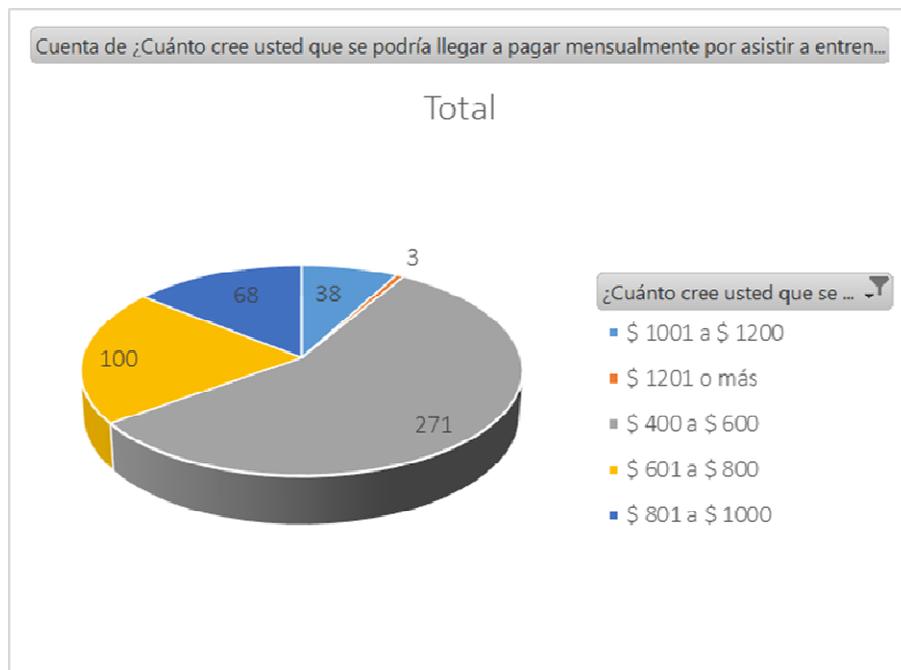


Fuente: Elaboración propia (2015)

Pregunta 15: ¿Cuánto cree usted que se podría llegar a pagar mensualmente por asistir a entrenamientos y clases de baile dictadas por maestros de renombre mundial en una Academia Profesional de Baile?

Gráfico 15 - Encuesta: Pregunta 15

Etiquetas de fila	Cuenta de ¿Cuánto cree usted que se podría llegar a pagar mensualmente por asistir a entrenamientos y clases de baile dictadas por maestros de renombre mundial en una Academia Profesional de Baile?
\$ 1001 a \$ 1200	38
\$ 1201 o más	3
\$ 400 a \$ 600	271
\$ 601 a \$ 800	100
\$ 801 a \$ 1000	68
Total general	480

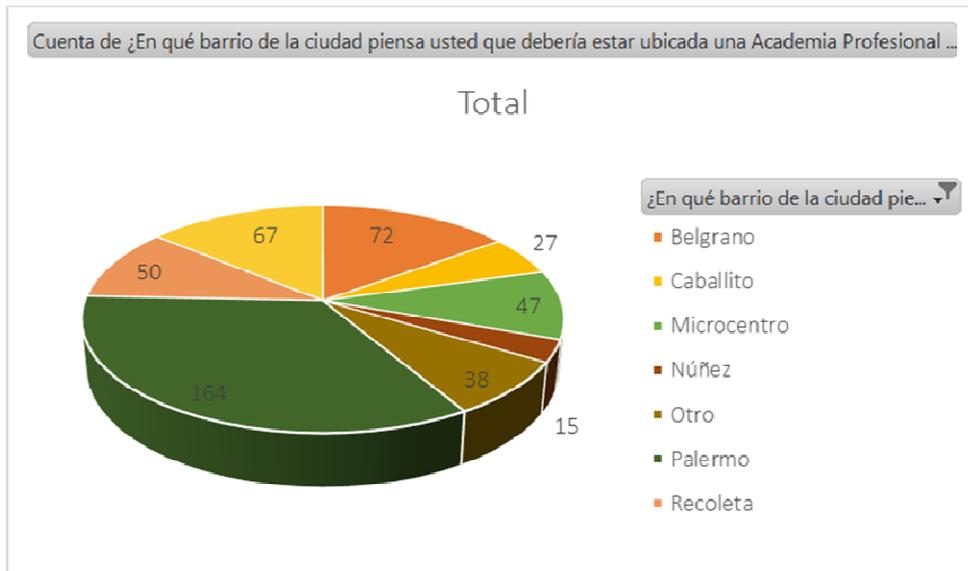


Fuente: Elaboración propia (2015)

Pregunta 16: ¿En qué barrio de la ciudad piensa usted que debería estar ubicada una Academia Profesional de Baile con estas características?

Gráfico 16 - Encuesta: Pregunta 16

Etiquetas de fila	Cuenta de ¿En qué barrio de la ciudad piensa usted que debería estar ubicada una Academia Profesional de Baile con estas características?
Belgrano	72
Caballito	27
Microcentro	47
Núñez	15
Otro	38
Palermo	164
Recoleta	50
San Telmo	67
Total general	480



Fuente: Elaboración propia (2015)

3.6 Análisis de resultados y conclusiones

Dentro de las tabulaciones mostradas, no se encuentran las correspondientes a las preguntas 13 y 17, ya que al ser preguntas abiertas sus resultados no tienen mayor aporte en la parte numérica; sin embargo, se ha advertido que estas preguntas fueron de utilidad para el análisis de competencia que se realizará más adelante.

En la pregunta 14, referente al nivel de aceptación que tendría una academia de baile en Buenos Aires se puede observar que el 18% de la muestra otorga el nivel máximo de aceptación a la idea, dejando al segundo nivel de aceptación con 30% del total y los niveles más bajos con el 52%.

Con estos resultados, y utilizando un principio de prudencia, se tomarán como posibles clientes potenciales solamente el 80% de los resultados con nivel máximo de aceptación y el 20% con el segundo nivel de aceptación, descartando el resto de los resultados. Por ende se obtiene que el 20,41% de la muestra tomada, podría llegar a ser un posible cliente de la academia de baile, siendo este un importante número que genera confianza para seguir adelante con el proyecto.

Otra manera de analizar el escenario de una forma todavía más prudencial es combinando los resultados obtenidos de las preguntas 14 referente al nivel de aceptación de la academia de baile con los resultados de la pregunta 9 que trata de la frecuencia con que salen las personas a bailar o divertirse. Esta información se verá a profundidad más adelante ya que ese cuadro ha sido elegido para realizar el análisis de la demanda extrapolando los valores obtenido de la muestra a la población real de Buenos Aires.

Dentro de las respuestas obtenidas también se puede ver que alrededor del 56% de la muestra elige al valor establecido entre \$400 a \$600 pesos mensuales como su precio ideal para este servicio. Este elemento será muy importante dentro de lo que será establecer la política de precios de la academia.

Finalmente, se puede observar que el 36% de los encuestados eligieron a Palermo como el barrio que a su parecer es el más apropiado para instalar el emprendimiento. Visión que coincide con la de los inversores, quienes tenían a este barrio porteño como su preferido al momento de establecer el proyecto.

CAPÍTULO 4 – PLAN DE NEGOCIOS

4.1 Descripción de la oportunidad

Como se ha destacado anteriormente, el baile latino, y en especial la salsa, por muchos años fue visto por el común de la gente como una actividad enfocada principalmente al ocio y el entretenimiento, pero basta con echar un vistazo a lo que está ocurriendo alrededor para darse cuenta que esta concepción que se tenía ha ido cambiando paulatinamente en los últimos tiempos.

En la actualidad el baile se ha convertido en una parte vital y lucrativa para un grupo cada vez mayor de personas, lo que ha llevado a que las academias de baile hagan su entrada en el mercado a lo largo de toda Sudamérica, llegando a convertirse en la actualidad en un negocio en franco crecimiento.

El desarrollo de esta actividad en los últimos años se ha debido principalmente a la mediatización de concursos internacionales, donde expertos exponentes de esta rama deleitan a cada vez más personas con sus impresionantes talentos. Otro factor importante ha sido la concientización del elevado contenido de ejercicio aeróbico que el baile conlleva, factor primordial que encaja perfectamente con las nuevas tendencias mundiales de salud y bienestar personal.

El crecimiento de estas tendencias ha llevado a la profesionalización y especialización de varios bailarines, los cuales viven de esta actividad, ya sea por sus participaciones en eventos y convenciones, o por clases privadas que ellos ofrecen. Lamentablemente muchos de estos profesionales del baile no tienen claro cómo elaborar un modelo de

negocio rentable para su actividad, razón por la cual, en la mayoría de los casos lo toman solo como una fuente de ingresos secundaria y no constante.

Pero cuando el talento artístico se mezcla con una visión audaz de los negocios se ha llegado a crear grandes imperios contruidos sobre estas bases. Así se puede ver, por ejemplo, que en países más desarrollados en estos temas como son Colombia y Ecuador, las academias profesionales de baile latino han llegado a matricular miles de estudiantes creando un modelo exitoso de negocio, además de ser los ganadores y principales exponentes de esta actividad en concursos internacionales con presentaciones a lo largo del mundo en ciudades como: Las Vegas, Dubai, Paris, Barcelona, entre otras.

En Buenos Aires el desarrollo del baile latino ha sido un poco más lento que en el resto de Sudamérica. Razones culturales que se analizarán más adelante han llevado a que este fenómeno no se “viralice” con la rapidez que se puede ver en otros países. Sin embargo, durante las últimas 2 décadas se ha podido observar un crecimiento sustancial de personas interesadas en este tipo de baile. Esto se refleja en el surgimiento de nuevos emprendimientos temáticos a lo largo de la urbe. Tal es así que pasaron de ser apenas 3 negocios relacionados con este ambiente en el 2005 a registrarse hoy según estudios de mercado 17 emprendimientos de distinta índole pero con el mismo fin de inculcar la cultura y el baile latino en Buenos Aires. Además, este fenómeno ha llegado también a las radios FM de la ciudad, donde se registran en la actualidad 2 emisoras especializadas en música y baile latino y segmentos temáticos en 5 emisoras más, cuando apenas 15 años atrás nada de esto existía. Esta creciente demanda ha llegado a establecerse un panorama favorable a futuros proyectos que en la rama podrían realizarse.

Con los datos antes mencionados y los primeros pasos en el mercado ya dados por pequeños emprendimientos, el siguiente movimiento a realizar es profesionalizar la oferta mediante un proyecto que involucre un modelo de negocio sustentable donde sus creadores y talentos tengan una visión empresarial del desarrollo del baile latino en esta ciudad.

4.2 Análisis de situación

4.2.1 Análisis del medio ambiente

Las variables del análisis de medio ambiente que más van a destacar en el proyecto son: económicas, legales y socio culturales.

El aspecto económico se basa en la inversión inicial y sus futuras expansiones, esta inversión está enfocada en locales de baile, vestimentas, accesorios, habilitaciones, etc. y considerando la falta de créditos flexibles y acordes a la capacidad económica de los emprendedores, se presenta la necesidad de utilizar fondos propios. Estos fondos podrán ser ahorros en moneda local o en dólares traídos desde el extranjero, potenciando esta última opción por la paridad cambiaria actual.

La variante legal es importante al momento de constituir el negocio, obtener los permisos pertinentes para su funcionamiento y temas tributarios, aspectos a ser analizados con profundidad en el análisis legal del plan de negocios.

La variable socio cultural es vital para el desarrollo del proyecto. La rica herencia cultural argentina, diferente a la de la mayoría de los países de Sudamérica, generó

una fuerte barrera que durante mucho tiempo impidió que tendencias, modas y ritmos, ampliamente difundidos en el resto del continente, ingresen al entorno argentino. Esto significó que ritmos típicos como la salsa, el merengue, entre otros, no sean del gusto del común de la gente. No obstante, durante los últimos 20 años se ha podido percibir una creciente tendencia hacia la apertura cultural de esta sociedad, lo que se pudo evidenciar con el nacimiento de pequeños nichos de mercado que los primeros emprendimientos temáticos pudieron aprovechar.

En la actualidad, la que alguna vez fue una pequeña apertura cultural, se ha convertido es un movimiento en franco crecimiento. Cada vez más personas se muestran curiosas y atraídas por conocer más de este tipo de bailes y ritmos, lo cual se ve respaldado en el estudio de mercado realizado.

4.2.2 Análisis de la industria (5 Fuerzas de Porter)

Gráfico 17 - 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración Propia (2015)

Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de que nuevos competidores que puedan aparecer en este tipo de industria es alta. No existen barreras de entrada establecidas hasta el momento y la inversión necesaria para la instauración de un negocio similar es relativamente baja. Por este motivo es de vital importancia establecer desde un inicio un elemento diferenciador y posicionar la marca lo antes posible. De esta manera, se podrá conseguir una ventaja competitiva sobre los potenciales competidores en el futuro.

Además, cuando la academia ya se encuentre posicionada en el mercado y cuente con los convenios internacionales para realización de concursos, competencias internacionales y eventos de importancia en el país, se podrá establecer una barrera de entrada a los próximos emprendimientos que deseen ingresar al mercado.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo. Al ser una industria de servicios, los proveedores que el emprendimiento necesita son prácticamente nulos, y los productos o elementos que necesitan algún tipo de proveedor son fáciles de conseguir en cualquier distribuidor.

Poder de negociación con los clientes

Los clientes por el momento tienen un poder de negociación bajo, ya que existen muy pocos establecimientos dedicados a la enseñanza de este tipo de ritmos y prácticamente ningún establecimiento que lo enseñe de forma profesional, con profesores de reconocimiento internacional y con visión a futuro. Sin embargo, como se aclaró en el primer punto, existe gran posibilidad que a un futuro la oferta se

multiplique, y por lo tanto, se debe prever estrategias que permitan mantener el negocio rentable cuando esto suceda.

Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos en la industria es media. Ya que existen algunos actores del mercado que pueden ser utilizados como productos sustitutos, pero ninguno de ellos llega a gozar de la especialización y profesionalización que el proyecto ofrece.

Los principales productos sustitutos podrían llegar a ser:

- Academias de danza clásica y/o multi-género.- Se refiere a distintas academias que existen actualmente en el mercado pero que su foco de enseñanza es la danza clásica, e inclusive en algunos casos academias cuyo método es multidisciplinario. Quiere decir, enseñan varios géneros musicales pero entre ellos no se encuentra la salsa, el cual es el género musical en el que se va a especializar el proyecto de este plan de negocios.
- Enseñanza al aire libre.- Este tipo de actividades se pueden ver frecuentemente en las zonas verdes de la ciudad, como los Bosques de Palermo o Costanera Sur. Consiste en un grupo de personas que se reúnen alrededor de una tarima donde se encuentra un profesor, el cual, al ritmo de la música (generalmente salsa o zamba) anima a las personas a participar y hacer ejercicio mientras bailan los ritmos antes mencionados. Estas actividades son gratuitas y la mayoría de sus participantes se adhieren al evento de forma espontánea. Existe

un grupo limitado de asistentes que frecuentan regularmente estos eventos y su principal medio de difusión es a través de redes sociales.

- **Restaurantes bailables.**- Estos lugares son conocidos por ofrecer una cena generalmente típica de lugares caribeños seguida por breves lecciones de salsa, mambo y cha cha cha. No tienen un enfoque hacia la enseñanza del baile sino principalmente a la experiencia y a la aventura gastronómica.

Competencia actual

En este punto podemos destacar 2 principales academias que tienen competencia directa con el emprendimiento que se está analizando y un grupo de pequeñas academias con características similares.

Gráfico 18 - Competidores actuales de la industria

	Ubicación	Experiencia	Ritmos principales que enseña	Infraestructura	Facturación mensual	Característica relevante
Buenos Aires Dance Club	Microcentro	10 años	Salsa, bachata, rock, zumba, reggaeton	1 recepción 3 aulas	Aprox. \$748.800 pesos	Academia dedicada únicamente a enseñanza
Azucar Disco Salsa	Almagro Palermo	20 años	Salsa, bachata	Boliche	Aprox. \$76.800 pesos (solo clases)	Viernes y sábado atiende como boliche especializado en salsa
Pequeñas escuelas independientes	Variada	5 años	Salsa, Bachata, Tango	Salón de baile	Aprox. \$38.400 pesos	Pequeñas escuelas de colectividades

Fuente: Elaboración propia (2015)

4.2.3 Conclusiones del análisis de situación

Dentro del análisis realizado, se puede ver que existen variables con resultados que en otros casos harían pensar dos veces sobre la incursión en esta industria, principalmente la que evalúa la amenaza de futuros competidores. Sin embargo, una vez que se llega a ver en totalidad la evaluación efectuada, se puede concluir que aunque algunas variables muestran esta clase de resultados, la propuesta de valor del emprendimiento y la relevancia de otras variables dentro del contexto actual, apuntan a que resultaría seguro y además rentable entrar en el mercado en estos momentos.

4.3 Presentación y descripción del negocio

4.3.1 Visión

Ser reconocidos a nivel mundial como la mejor academia argentina de Salsa y baile latino.

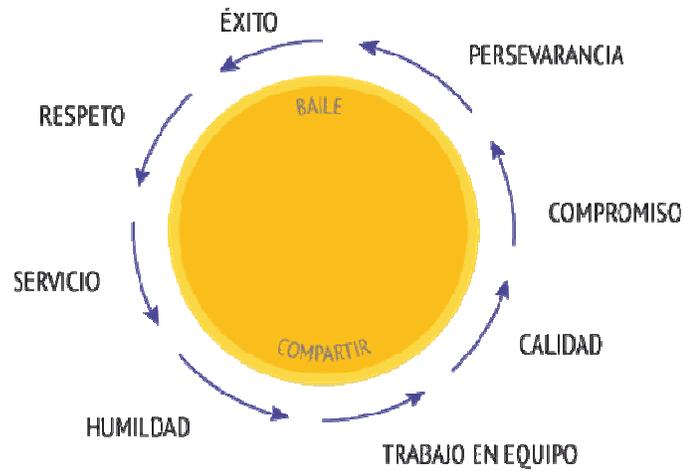
4.3.2 Misión

Ofrecer a nuestros estudiantes todas las herramientas para desarrollar integralmente sus cualidades y virtudes de baile. Guiándolos hacia un camino de excelencia dentro de una atmósfera de compromiso con la calidad y compañerismo fraternal.

4.3.3 Valores

Los valores de la academia podrán visualizarse mejor dentro del siguiente gráfico:

Gráfico 21 - Valores de la empresa



Fuente: Elaboración propia (2015)

4.3.4 Imagen y marca

Gráfico 24 - Isologotipo Evolución Latina



Fuente: Elaboración propia (2015)

Análisis del Isologotipo

En primer lugar se puede ver el isotipo de la academia. En el cual se representa a una pareja bailando graficada a base de sombras.

A continuación, resalta el nombre comercial de la empresa, el mismo que cuenta con dos elementos. El primero elemento es simbólico, caracterizándose por un nombre de fácil recordar y que tenga un impacto al momento de pronunciarlo. El segundo elemento es descriptivo, y delimita el rubro en el que se encuentra ésta.

4.3.5 Análisis FODA

Análisis interno

Fortalezas

- Contar con profesores de prestigio y con experiencia internacional. Los profesores van a ser el punto más fuerte de la academia, ya que ellos por su experiencia tanto en las tablas como en los medios serán además de profesores las caras de la empresa ante la prensa (10)
- El estilo de salsa que se enseñará es muy poco explotado en Buenos Aires. El estilo de salsa caleño es reconocido por ser el más vistoso y llamativo de todos. Sin embargo, por el poco desarrollo del mercado argentino este estilo de baile todavía no ha llegado al él y por lo tanto tiene mucho futuro y terreno donde desarrollarse (9)
- Las instalaciones de la academia constarán de 3 aulas individuales, lo que permitirá impartir simultáneamente hasta 3 clases, permitiendo así mayor volumen de producción y mayor diversificación ya sea por niveles o géneros (8)

- La ubicación del establecimiento es estratégica, ya que al encontrarse en una zona muy visible y transitada de Palermo Soho permite la identificación del local así como del concepto que se está vendiendo (7)
- Los contactos en el ambiente de la Salsa a nivel mundial con los que cuentan los socios de la empresa representan uno de sus baluartes principales, ya que gracias a ellos se logrará la participación en concursos internacionales así como la organización de congresos en Argentina (9)

Total fortalezas: 43

Debilidades

- El ser un establecimiento nuevo es una de las principales debilidades, ya que siempre se corre el riesgo de tardar más del tiempo programado en ser una marca reconocida y por ende disfrutar de una rentabilidad aceptable. Para contrarrestar esto, los esfuerzos de comunicación estarán estratégicamente diseñados para minimizar este riesgo. Además, es necesario considerar un colchón financiero aceptable para evitar contratiempos a futuro (8)
- Si bien los socios inversores tienen vasta experiencia en el medio de la Salsa y en otros proyectos de inversión, ellos todavía no han sido dueños de alguna academia de baile lo que supone una desventaja ante otras academias con más experiencia en el mercado. Sin embargo, su preparación académica en Business Management podría aplacar esta debilidad (8)

- El hecho de que los profesores principales de la academia sean extranjeros genera una debilidad importante, ya que ante cualquier eventualidad mayor donde alguno de ellos tenga que ausentarse permanentemente sería muy difícil conseguir reemplazo en el medio local (8)
- Aunque los profesores principales van a ser extranjeros, dentro del staff se planifica beneficiarse de profesores nacionales o residentes en el país para otros ritmos de baile. La búsqueda del personal idóneo para cubrir estas vacantes podría ser exhaustiva y representar un problema para la empresa, ya que no es una profesión muy conocida y desarrollada, llevando a potenciar esfuerzos en esta búsqueda (7)
- El monto a invertir en el proyecto es elevado para los socios inversores y por ende existe muy poco margen de error en los cálculos de inversiones, tiempos de crecimiento y tiempos de retorno. Esta condición podría limitar posibles inversiones adicionales que el establecimiento podría requerir (7)

Total debilidades: 38

Análisis externo

Oportunidades

- La paridad cambiaria actual que el país presenta facilita las inversiones que se realizarán en el emprendimiento debido a que la gran mayoría del capital inicial tendrá su origen en el extranjero, entrando al país como dólares en

efectivo lo que permitirá aprovechar al máximo el tipo de cambio vigente en el mercado (9)

- La creciente apertura migratoria de Argentina hacia países de América del Sur ha permitido el ingreso de su cultura conjuntamente con su gente. Situación que ha favorecido la apertura en el colectivo local hacia la aceptación de ritmos, artistas, etc., que años atrás no eran aceptados como populares (7)
- El crecimiento del gusto por los ritmos latinos por parte de cada vez más personas permite al emprendimiento despuntar sus actividades en el momento ideal ya que la demanda se encuentra en franco crecimiento y todavía no existe oferta capaz de satisfacerlo (8)
- La ciudad de Buenos Aires en sí representa una oportunidad para el desarrollo del negocio. Esto se debe a que es una de las metrópolis más grande y diversa del continente, y por lo tanto, la densidad poblacional, conjuntamente con su mezcla cultural generan un ambiente propicio para este tipo de emprendimientos poco comunes (7)
- El sistema de transporte público en la ciudad es uno de los mejores de Sudamérica ayudando a las personas a movilizarse entre largas distancias en tiempos relativamente cortos. Esta ventaja permite que los alumnos puedan hacer el recorrido de la academia a sus hogares o a sus lugares de estudio o trabajo con mayor facilidad dejando a un lado la limitante del ¿cómo llego? (6)

Total oportunidades: 37

Amenazas

- La seguridad jurídica que un país puede proporcionar siempre es un factor determinante al momento de realizar inversiones. En este caso se puede observar algunos casos de corrupción judicial y manipulación de ciertas cortes que podrían presentar un problema a futuro de existir alguna eventualidad (7)
- La inflación que genera el país es muy alta, y esto es un elemento muy importante al momento de realizar proyecciones sobre inversiones a futuro. Debido a que si no se lo tiene en cuenta al momento de la planificación, podrían presentarse inconvenientes durante la ejecución del proyecto (7)
- A pesar que durante los últimos años se ha vivido una relativa estabilidad política en el país, la historia reciente de la nación y la tendencia política dominante en la región mantienen en vilo a futuros proyectos de inversión y sus inversionistas. La estabilidad de un gobierno es crucial para mantener tranquilidad en los mercados y el miedo a que dicha estabilidad pueda resquebrajarse siempre se mantiene presente en algunos países de Sudamérica, entre ellos Argentina (5)
- La carga impositiva en Argentina es una de las más altas de la región. Este factor debe ser tomado en cuenta al momento de planificar y evaluar la rentabilidad de la que el emprendimiento podría beneficiarse. Los inversionistas deben comprender que al momento de realizar los balances y cuadros financieros la rentabilidad antes de impuestos será muy diferente a la rentabilidad después de impuestos (8)

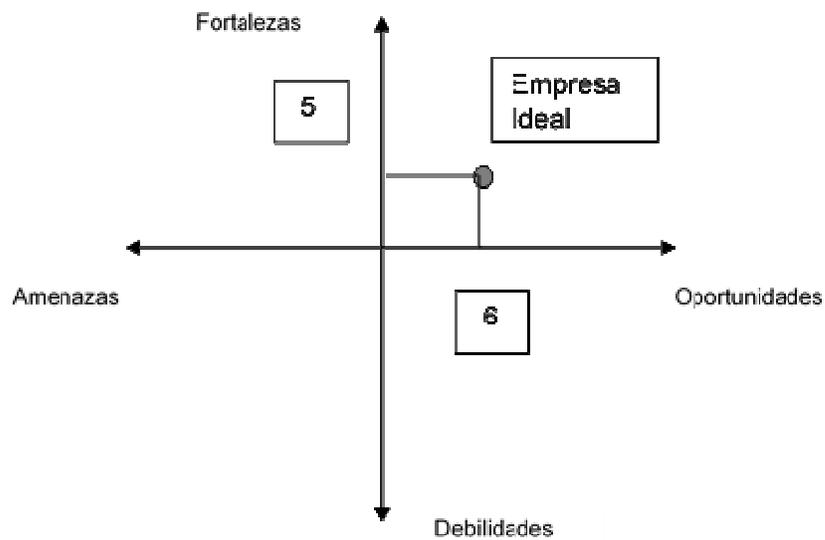
- Si bien la inseguridad no es un factor determinante en Argentina comparándola con la mayoría de los países de la región, debe ser un factor considerar al momento de realizar un análisis general de la situación. Los riesgos que corre el emprendimiento por esta variable son bajos pero de igual manera existen y es válido mencionarlos (4)

Total amenazas: 31

Matriz de valorización del análisis FODA

Fortalezas – Debilidades	Oportunidades	–
Amenazas		
43 - 38 = 5	37 - 31 =	6

Gráfico 27 - Matriz análisis FODA



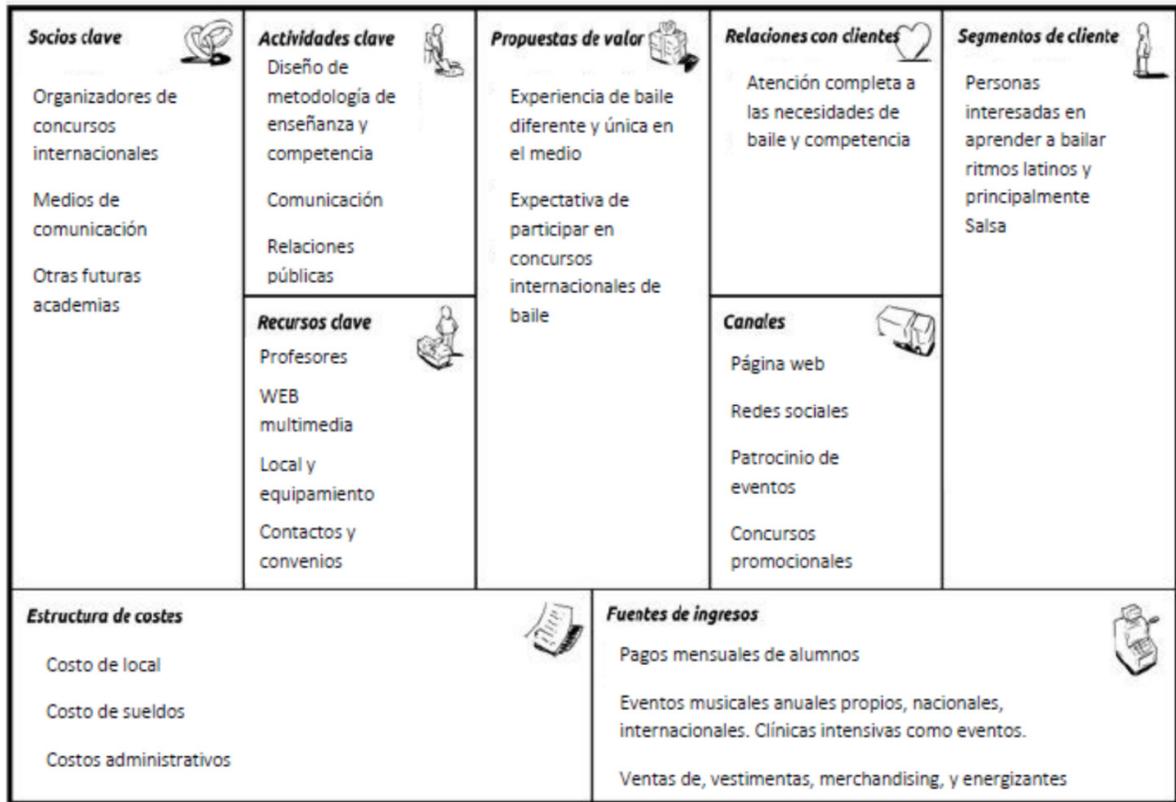
Fuente: Elaboración propia (2015)

Conclusión del análisis FODA

Después de realizar este análisis se puede ver que el proyecto cae dentro del cuadrante del negocio ideal por lo que su realización es factible y rentable. A pesar de esto no se deben descuidar las persistentes debilidades y amenazas existentes, por lo que se debe tratar de superar todas las debilidades que sean factibles y cuidarse contra las posibles amenazas que derivarían en un mal desempeño de la academia.

4.3.6 Business Model Canvas

Gráfico 29 - Business Model Canvas



Fuente: Elaboración propia (2015)

Como se puede ver en el *Business Model Canvas*, los conceptos y acciones planteadas en la propuesta de valor, los segmentos de clientes y los canales, tienen relación directa con los conocimientos adquiridos mediante la investigación de mercado realizada. Así pues, la propuesta de valor tiene mucho que ver con los 2 parámetros principales preguntados a través de las encuestas y aceptados por el segmento definido que se verá más adelante. De la misma manera, los canales dispuestos para transmitir esta propuesta de valor al segmento *target* son definidos en su totalidad por las características del segmento.

4.3.7 Cadena de Valor

Eslabones primarios controlables

Marketing y ventas

Los principales esfuerzos de marketing de la academia serán a través de redes sociales y publicidad *on-line*. Para esto se planea el desarrollo de material digital que se colgará en las distintas plataformas virtuales.

Además, se planea un plan de relaciones públicas con medios locales después de los primeros meses de funcionamiento y posibles canjes publicitarios.

Personal de contacto

Existen 3 niveles de personal de contacto:

- *Front desk*.- Es la persona que recibe a los estudiantes actuales o futuros, que llegan en busca de información. Sus características principales son el trato

amable y cordial, empatía con el cliente y criterio para solucionar posibles inconvenientes.

- Profesores de baile.- Son los instructores encargados de impartir las distintas clases dictadas. Requiere amplia experiencia en el ritmo seleccionado así como en concursos y eventos internacionales.
- Administrador.- Es quien estará a cargo del correcto desenvolvimiento de las actividades durante la jornada. Generalmente uno de los dueños que adicionalmente está cumpliendo labores de gerencia en ese momento.

Soporte físico y habilidades

Los elementos principales de soporte para la academia son: la música, elementos que llegaran a necesitarse en determinado baile, vestuario en los casos que amerite y medios de hidratación adecuados, entre otros.

Las principales habilidades para este tipo de servicio recaen sobre los profesores, su experiencia y habilidades únicas en el medio argentino los convierten no solo en instructores de baile, sino también en las estrellas y cara de la empresa ante los medios y prensa.

Prestación

Es la entrega del servicio en sí mismo. En el caso de la academia el momento de impartir una clase con todos sus actores y elementos correctamente ejecutados.

Eslabones primarios no controlables

Clientes

Cada cliente es distinto al otro e incluso distinto entre cada prestación de servicio al él mismo. Se debe verificar que los otros eslabones funcionen correctamente para minimizar los imprevistos que este eslabón pueda traer.

Otros clientes

El eslabón más difícil de controlar de la cadena. Para minimizar el impacto de algún inconveniente que este eslabón podría causar se recomienda la segmentación de clientes al momento de recibir el servicio.

Eslabones de apoyo

Dirección general y de recursos humanos

Dedicada a sembrar y generar cultura de servicio en toda la empresa a través de una visión comprendida, compartida y comprometida. Manteniendo niveles de excelencia en el personal y alumnado no solo en la parte académica sino también en lo relacional.

Organización interna y tecnología

Este eslabón se refiere al sistema de organización que la academia llevará con respecto a bases de datos, clientes, comunicaciones internas y externas. Todos estos parámetros se ejecutarán mediante sistemas operativos acordes al efecto.

Infraestructura y ambiente

La academia tendrá una infraestructura de 3 aulas individuales equipadas cada una de ellas con equipo de sonido fiable, espejos de pared completa y sistema de ventilación. Además, habrá camerinos para hombres y mujeres así como baños en cada uno de estos. Y finalmente, un *front desk* para recibir a los alumnos y atender al público en general.

Abastecimiento

Los ítems que se deben planear en este eslabón son: insumos de limpieza, materiales de oficina, elementos de soporte físico, espacios publicitarios, seguros accidentes, entre otros.

Margen de servicio

Es el resultante, lo que el cliente percibe, por lo que el cliente vibra. Y en este caso será la mejor academia de baile latino de Buenos Aires.

4.4 Planes y estrategias

4.4.1 Plan de Marketing y comercialización

4.4.1.1 Objetivos comerciales

- Ser la primera opción en buscadores web al segundo mes.

- Obtener una nota de prensa en los medios locales durante los primeros 4 meses.
- Poseer más de 5.000 seguidores de la ciudad de Buenos Aires en todas nuestras redes sociales en el sexto mes.
- Trabajar al 75% de capacidad máxima al cabo de 1 año.
- Terminar el segundo año de funcionamiento con una capacidad del 80%.

4.4.1.2 Segmentación del mercado

La segmentación más indicada que se puede realizar para este tipo de proyectos es la segmentación psicográfica. Ya que la misma se basa en los gustos y personalidad de los clientes para dividirlos.

Con apoyo en la investigación de mercado se pueden definir los siguientes segmentos en cuanto a gusto musical:

- Segmento que gusta de los ritmos latinos (Salsa, Bachata, Merengue).
- Segmento cuyas preferencias se orientan hacia los ritmos tropicales argentinos (Cumbia, Cuarteto).
- Segmento que prefiere la música electrónica.
- Segmento enfocado en música Pop & Rock.
- Segmento de gustos musicales variados.

- Segmento de preferencias musicales no especificadas.

Adicionalmente, se realizará una segmentación psicográfica combinada con demográfica por edades, para con base en la investigación de mercado definir el segmento de edad más dispuesto a ser un cliente potencial y los posibles motivos que lo llevarían a serlo.

Los segmentos encontrados con este criterio son:

- Jóvenes entre 14 y 23 años que sienten inquietud por los ritmos latinos y cuya principal motivación por bailarlos es socializar con personas del sexo opuesto.
- Personas entre 24 y 33 años con gusto musical variado y cuyo grupo social se encuentra en constante crecimiento y evolución.
- Adultos mayores de 34 años que prefieren en su mayoría otros tipos de música y su interacción social se basa en relacionarse con fines tanto emocionales como profesionales.

4.4.1.3 Targeting

De acuerdo con los segmentos descritos anteriormente, se puede resumir que:

El segmento *target* al cual apuntará Evolución Latina Estudio de Baile serán los jóvenes entre 14 y 23 años que sientan inquietud por los ritmos latinos y cuyo gusto musical se enfoque en éstos de manera específica o entre sus preferencias.

Por otro lado, aunque no se encuentre mencionado en la investigación de mercado, otro segmento psicográfico al cual se planea apuntar son las personas que desean realizar ejercicio de una forma diferente, quienes cuidan su figura pero ya están cansados de los clásicos gimnasios. Para ellos también está dedicado este negocio.

4.4.1.4 Posicionamiento

El posicionamiento que Evolución Latina Estudio de Baile planea ocupar en la mente de su segmento *target* es ser reconocida como la mejor academia de Salsa y baile latino en Buenos Aires, donde su característica principal radicará en la experiencia internacional y profesionalismo de sus profesores traídos desde Cali, Colombia para convertir este emprendimiento en único en su tipo.

4.4.1.5 Análisis de la demanda

Durante la encuesta realizada en la investigación de mercado a través de redes sociales, con una muestra total de 537 respuestas, se pudieron obtener los siguientes perfiles de interés:

Cuadro 2 - Análisis de la demanda parte 1

Row Labels	(blank)	1 vez al año	1 vez al mes	1 vez cada 2 meses	1 vez cada 3 meses	1 vez cada 6 meses	1 vez por semana	De 2 a 3 veces al mes	Más de 1 vez por semana	Nunca sale	Grand Total
(blank)	10,61%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	10,61%
Me encantó la idea	0,00%	0,53%	0,37%	0,00%	0,74%	1,82%	4,84%	5,77%	1,30%	0,74%	18,20%
Me suena bien pero eso no es para mí	0,00%	2,05%	4,84%	1,36%	0,93%	4,47%	1,30%	8,58%	0,74%	0,00%	24,39%
No estoy nada interesado	0,00%	2,23%	3,72%	2,05%	0,74%	2,61%	2,05%	3,17%	2,79%	2,98%	22,36%
Podría estar algo interesado	0,00%	1,43%	5,40%	0,74%	0,93%	0,93%	5,98%	6,15%	1,40%	3,35%	26,44%
Grand Total	10,61%	6,33%	14,34%	4,47%	3,36%	9,87%	14,16%	23,46%	6,33%	7,08%	100,00%
			0,37%				4,84%	5,77%	1,30%		12,23%

Fuente: Elaboración propia (2015)

De este cuadro, y con la finalidad de hacer una aproximación más realista de la posible demanda de la que la academia podría beneficiarse, solo se toman en cuenta las respuestas que representan el mayor grado de aceptación del proyecto (Me encantó la idea). Los cuales al combinarlos con una segunda variable que representa la frecuencia con que salen las personas encuestadas, provee como resultado que un total del 12.3% de la población a determinar es perceptible de encajar dentro del *target* al cual apunta la empresa.

Por otro lado, considerando los resultados definitivos del Censo Nacional 2010 suministrados por la Dirección Provincial de Estadística dependiente del ministerio de Economía, y tomando la población de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, con edades entre 14 y más. Se puede establecer que el 36% de su población pertenece a la clase media alta y alta, tal como se puede ver en el siguiente gráfico:

Cuadro 4 - Análisis de la demanda parte 2

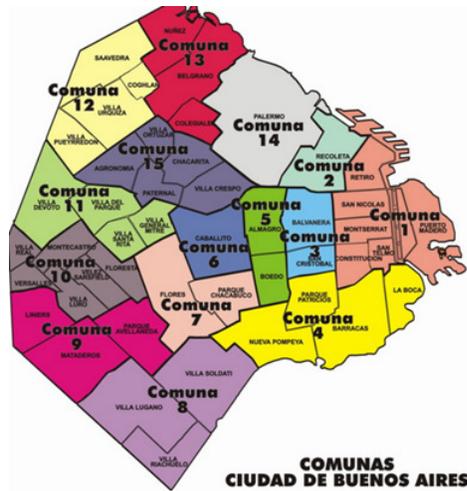
Edad	Población	media y alta	
15-19	330.864	104.916	
20-24	447.762	145.342	
25-29	485.176	182.168	
30-34	488.698	205.274	
35-39	423.390	181.596	
40-44	354.194	145.412	
45-49	336.200	131.520	
50-54	335.722	129.416	
55-59	313.084	124.202	
5-9	310.270	117.442	
60-64	303.728	112.264	
65-69	249.464	78.902	
70-74	207.434	56.042	
75-79	180.154	43.890	
80 y más	268.484	62.744	
Grand Total	5.034.624	1.821.130	36%

Fuente: Elaboración propia (2015)

Finalmente, debido a la ubicación de la academia de baile, las comunas que se tomarán en cuenta por su cercanía a esta serán las siguientes:

Comuna 2 (Recoleta); Comuna 3 (San Cristóbal y Balvanera); Comuna 5 (Almagro y Boedo); Comuna 6 (Caballito); Comuna 14 (Palermo); y Comuna 15 (Chacarita, Villa Crespo, Paternal, Villa Ortúzar, Agronomía y Parque Chas).

Gráfico 32 - Comunas Buenos Aires



Fuente: Página 12¹⁰

Por lo tanto, la población cercana a la empresa es:

Cuadro 6 - Análisis de la demanda parte 3

Comuna	Población
2	157.932
3	187.537
5	179.005
6	176.076
4	225.970
5	182.574
1.109.094	

Fuente: Elaboración propia (2015)

¹⁰ Información obtenida de: <http://www.pagina12.com.ar/diario/sociedad/3-55934-2005-09-02.html>

Al combinar todos los datos obtenidos en los cuadros anteriores, se llega a establecer que la demanda real existente para el proyecto es:

Cuadro 8 - Análisis de la demanda final

Población comunal cercana	Clase M-A	Aceptación de baile	Target
1,109,094	36%	12%	49,307

Fuente: Elaboración propia (2015)

4.4.1.6 Estrategia y diferenciación

La estrategia genérica principal a utilizar por el la empresa será la de diferenciación. Esta permite al establecimiento destacarse de la competencia por una propuesta de valor diferente.

El valor diferencial de la academia de baile radica en los siguientes puntos:

- Su estilo de Salsa caleña única en el mercado local.
- Profesores caleños con experiencia y participación en concursos internacionales de Salsa y baile latino.
- Contactos internacionales que permiten a la academia y sus estudiantes destacados la posibilidad de participar en concursos y mundiales de salsa.

Sin embargo, al no ser suficiente con la elección de una estrategia genérica para alcanzar los objetivos de cualquier empresa. Se presentará a continuación varias estrategias complementarias que consolidarán el accionar de la academia.

4.4.1.7 Mix de Marketing

Producto

Producto principal

El producto principal que Evolución Latina Estudio de Baile comercializará serán clases de baile latino y clases complementarias.

El estilo de baile principal a enseñar en la academia será la salsa estilo caleño. Para lo cual, dentro del equipo de talento humano se cuenta con dos profesores caleños de renombre internacional, que han concursado ya en certámenes alrededor del mundo, y con varios años de experiencia enseñando y diseñando coreografías ganadoras.

Otro ritmo principal es la bachata. Este es un ritmo que siempre acompaña a la salsa en concursos internacionales, y por lo tanto, es ya insignia de todas las academias de baile latino en los distintos países.

Tanto las clases de salsa como bachata será impartidas en modalidad de niveles. Existirán 3 niveles básicos para cada ritmo y para personas interesadas se dictarán 5 niveles más, los cuales serán secuenciales aumentando en cada escalón el grado de dificultad de las coreografías a realizar. Se realizarán muestras periódicas en teatros locales donde los estudiantes podrán invitar a sus allegados para evidenciar su progreso y disfrutar de un espectáculo diferente.

Los mejores estudiantes serán seleccionados para participar del equipo de competencia de la academia. Este será el encargado de representar a la escuela de baile y también al país en competencias mundiales de baile.

Las clases de los bailes principales se dictarán en horas de la tarde y noche de lunes a viernes, a partir de las 15:00 hasta las 21:00, con turnos de 1 hora cada clase. Además, en este mismo horario se dictarán clases de introducción al baile, dedicadas a personas que nunca antes había bailado. Así como también clases de otros ritmos que según la demanda se irán incorporando a la malla curricular, tales como: *reggaetón*, *zumba*, *rock & roll*, etc.

Con la finalidad de aprovechar al máximo las instalaciones del local. Se planea a partir del sexto mes de apertura impartir clases de Pilates acompañados de una variedad específica de salsa, la cual permite un seguimiento armónico de esta disciplina sin desviarse del foco del emprendimiento. Con este mismo concepto también se van a impartir clases de *Yoga Booty Ballet*, la cual es una variante del Yoga de reciente llegada a Buenos Aires donde se combina la ejercitación del cuerpo y el espíritu. Estas clases se impartir en la mañana de 09:00 a 12:00 de lunes a viernes, con turnos de 1 hora por clase.

Ya habiendo establecido los horarios de clases, teniendo en cuenta que el local consta de 3 aulas para impartirlas simultáneamente y que cada una de ella tiene una capacidad máxima de 20 alumnos. Se puede medir la capacidad máxima de producción en 540 horas de clase diarias, es decir, 10800 horas de clase mensuales.

Cuadro 10 - Producción máxima mensual

Aulas	Clases diarias x aula	Máximo alumnos x aula	Días de trabajo x mes
3	9	20	20
Producción máxima mensual (en horas de clase)			10,800

Fuente: Elaboración propia (2015)

Productos de apoyo

Para brindar a los estudiantes una experiencia completa dentro del concepto de bienestar personal que implica el baile, se ofrecerá a los estudiantes que lo deseen asesoramiento nutricional indicado para cada caso.

De igual manera, un complemento indispensable para acompañar toda actividad física es proveer la hidratación adecuada a los estudiantes. Por lo cual se contará dentro del establecimiento con máquinas expendedoras de productos hidratantes tales como Gatorade o similar.

Locación

El lugar donde Evolución Latina Estudio de Baile comercializará sus clases será una casa de dos pisos remodelada a local comercial ubicada en la calle Costa Rica al 4700.

Este inmueble tiene una superficie de 215 metros cuadrados y precio de alquiler de \$38.000 pesos argentinos mensuales. El contrato de arrendamiento es de 2 años a partir de su firma, cabe recalcar que al momento de alquilar la propiedad se debe cancelar además del primer mes de arriendo, un mes de garantía para el propietario y el equivalente a un mes más de arriendo como comisión para la empresa inmobiliaria. Lo que significa que el desembolso inicial para empezar a trabajar en el lugar será de aproximadamente \$114.000 pesos argentino. Además, el contrato de alquiler contempla un aumento de aranceles de 15% cada 6 meses.

Si bien el local se encuentra en condiciones aceptables para su utilización, es necesario considerar un rubro para realizar las remodelaciones y adecuaciones indispensables para brindar un servicio óptimo. Este rubro asciende a \$960.000 pesos

argentinos y sus principales componentes son: instalación de pisos especiales, adecuación de baterías sanitarias, pintura general, remodelación de ambientes para aulas, decoración y adecuación de aulas, y equipamiento en general.

Al finalizar la remodelación del local se contará con 3 aulas de aproximadamente 50 metros cuadrados cada una, más baños, un área de recepción y una oficina.

Precio

La estrategia de precios que implantará Evolución Latina Estudio de Baile se basará en primera instancia en la competencia. Ya que, al ser un establecimiento nuevo en el mercado se planea entrar en éste con una propuesta de valor diferente, pero sin mayor variación de precio con respecto a los otros jugadores del entorno.

Aunque los aranceles que se cobrarán a los estudiantes son de modalidad mensual, el contexto local sobre escuelas de baile obliga a la empresa a ejecutar un sistema de cobro diferencial con respecto al número de clases que este estudiante planea tomar durante ese mes. Sin embargo, el impulso de ventas que se desarrollará estará enfocado a que el estudiante complete las horas necesarias de clase para aprobar los niveles planteados.

Los precios respecto al número de clases a tomar serán los siguientes:

- 4 clases: \$340
- 8 clases: \$560
- 12 clases: \$730
- 16 clases: \$850

- 20 clases: \$950
- 24 clases: \$1050

Dentro del plan proyectado para aprobar un nivel se recomienda tomar 8 clases por mes para terminarlo en dos meses. Las personas que opten por más clases de un mismo ritmo podrán aprobarlo mucho más rápido y así seguir con el siguiente nivel

Cabe recalcar que los estudiantes pueden tomar más de un ritmo a la vez, lo que significa más horas de clase mensuales y por este motivo se proyecta un máximo de 24 clases al mes.

Mediante un sencillo análisis a los precios presentados, se llega a la conclusión de que precio promedio de una hora de clases es \$60 pesos argentinos.

Cuadro 12 - Precio hora de clase promedio

Clases	Precio Mensual	Precio x Hora
4	340	85.00
8	560	70.00
12	730	60.83
16	850	53.13
20	950	47.50
24	1050	43.75
Precio de clase promedio		\$60.00

Fuente: Elaboración propia (2015)

Canales de distribución y promoción

Evolución Latina Estudio de Baile utilizará tres principales medios de promoción para comunicarse con sus clientes: marketing directo, publicidad y relaciones públicas. En cada uno de estos puntos se identificarán las estrategias y acciones a seguir para la correcta comercialización del servicio.

Todas las acciones y estrategias de promoción y comunicación de la academia han sido diseñadas teniendo en cuenta el *target* definido anteriormente. Por este motivo, como se podrá observar a continuación, la gran mayoría de éstas se desarrollan en medios virtuales y físicos que estas personas frecuentan y utilizan como principal medio de comunicación y sociabilización.

Marketing directo

Aprovechando las ventajas competitivas y la facilidad de comunicación que ofrecen las herramientas tecnológicas *on-line*, principalmente por la segmentación diferenciada que ellas ofrecen; y teniendo en cuenta el *target* a cual el emprendimiento está apuntando, se han elegido las siguientes herramientas dentro de esta sección:

Página web

La página web de un emprendimiento es parte fundamental para implantar una correcta estrategia de marketing digital, ya que a ella se redirigirán todos los esfuerzos de comercialización realizados a través de redes sociales y blogs. Por este motivo, el diseño de ésta debe ser integral, dinámico, atractivo, funcional, pero sobre todo, debe saber transmitir la información correcta.

Evolución Latina Estudio de Baile en su afán de ser un emprendimiento profesional, contratará para el diseño de su página web a un estudio de diseño local especializado. Este servicio tiene un costo de \$30.000 pesos argentinos, incluyendo todos los gastos periféricos (*hosting*, dominio, blog, capacitación a empleados, y mantenimiento y actualizaciones automáticas a pedido del cliente durante 1 año) y garantiza a los contratantes un espacio moderno, con diseño atractivo a la vista, y principalmente fácil de navegar y encontrar la información relevante que el cliente busca en una página web.

La contratación de este servicio también incluye un algoritmo de posicionamiento en buscadores. El cual, en plazo de 3 meses garantiza la ubicación de la página web en los primeros 5 lugares de los principales buscadores.

Blogs

Los blogs son espacios de libre acceso que se utilizan para publicar diversos tipos de materiales y opiniones con respecto a un tema en específico. Dentro de la estrategia de marketing digital, se utilizan para generar, a través de publicaciones continuas, mayor flujo de información hacia determinado sitio web, creando así una huella digital cada vez más grande, lo que facilitará encontrar ese sitio en buscadores web. Además, las publicaciones que allí se hagan pueden ser utilizadas para difusión en redes sociales, creando así una penetración continua de marca.

La academia de baile utilizará esta herramienta en su propia página web. Donde creará un espacio especial dedicado a noticias y novedades del ambiente de la salsa, eventos especiales a realizarse, y entrevistas o notas de interés. Todas estas

publicaciones serán posteadas a su vez en los perfiles de redes sociales de la empresa y serán manejadas por un *Community Manager* externo.

Redes sociales

Las redes sociales que utilizará Evolución Latina Estudio de Baile son: Facebook, Twitter, Instagram, Snapchat y canal en YouTube.

El objetivo principal de las redes sociales es llegar a la mayor cantidad de clientes potenciales de forma directa y aprovechando las ventajas de segmentación que estas proveen. El contenido publicado en ellas será principalmente audiovisual, donde se compartirá videos de clases importantes así como eventos internacionales. Además, de comunicados promocionales e informativos de la academia.

La entidad encargada de administrar las redes sociales y los blogs será un estudio de *Community Manager* especializado. El cual por su experiencia en este tipo de herramientas y su profesionalismo la convierten en la mejor opción debido a la importancia que este canal tendrá en la academia. Este servicio incluye seguimiento continuo a redes sociales y lo que en ellas se advierte de la academia, búsqueda de material útil para publicar, y publicaciones 3 veces por semana en blogs y perfiles.

Publicidad

Dentro de la publicidad, y siguiendo la tendencia de promoción y marketing digital, se tomarán las siguientes acciones:

- Publicidad en revistas digitales y páginas web nacionales especializadas en *fitness*.

- Publicidad en revistas digitales y páginas web nacionales especializadas en baile, diversión nocturna y ritmos latinos.
- Publicidad selectiva a segmentos jóvenes en Facebook.

Relaciones públicas

Durante los 6 primeros meses, Evolución Latina Estudio de Baile encomendará esta actividad a un agente de prensa, quien se encargará de relacionar a la empresa con los medios de comunicación que en su experiencia considere pertinente para ir sembrando las bases de una relación a larga data.

La base de este tipo de comunicaciones serán gacetillas de prensa enviadas a editores y periodistas de los medios de comunicación seleccionados. Y su objetivo es lograr cobertura de los medios acerca del emprendimiento, su evolución y su posterior participación en concursos internacionales.

Se evaluará la continuidad o no de este sistema después de los primeros 6 meses de funcionamiento.

Adicionalmente a lo escrito anteriormente, se realizarán las siguientes actividades:

- Fiesta de lanzamiento de la academia en la cual estarán invitados representantes de los principales medios de comunicación.
- Exposiciones de baile en Caracas (boliche cercano especializado en Salsa) con los profesores de la academia.

- Patrocinio al evento Fiesta Colombiana que se realiza todos los fines de semana en boliches de la ciudad.
- Exposiciones de baile en eventos públicos de las comunidades latinas en Buenos Aires.

Cronograma de implementación

Antes de la apertura

Las empresas de servicio tienen la particularidad que necesitan primero de los esfuerzos de marketing y comercialización para que su servicio llegue a ser conocido por los clientes potenciales y llegue a ser consumido. Por este motivo, la estrategia de marketing digital y la estrategia de relaciones públicas de Evolución Latina Estudio de Baile será la primera en aparecer en escena.

Dos semanas antes de la apertura del local y el inicio de las operaciones, harán su aparición por primera vez en el internet: la página web de la empresa, su sección de blog y los perfiles en todas las redes sociales antes mencionadas. Estas páginas y perfiles estarán terminadas en su construcción y contarán con una pequeña cantidad de contenido ya subido en ellas con mensajes promocionales audiovisuales cuyo objetivo será crear una campaña de expectativa.

De igual manera, se empezará a enviar las primeras gacetillas de prensa a los distintos medios de comunicación previamente seleccionados para empezar a establecer contactos e invitarlos a la apertura.

Para que esto pueda llevarse a cabo debe existir un trabajo previo conjunto de aproximadamente un mes entre el gerente de la academia, el diseñador de la página web, el *community manager* y el agente de prensa.

La apertura

El evento de apertura será una fiesta ambientada a estilo latino con música y comida para todos los asistentes. Habrá demostraciones de baile de los profesores periódicas durante toda la noche y se invitará mediante redes sociales a todas las personas que puedan asistir así como a los medios que se hayan contactado.

El evento se llevará a cabo un día sábado (fecha todavía no determinada) 22:00 a 01:00. El objetivo de realizarlo ese día y a esa hora es debido a que el sector donde se ubica la academia es muy concurrido por público que podría ser cliente.

Para complementar el impacto visual, esa noche se contratarán dos reflectores anti-aéreos que se ubicarán a los costados de la puerta del local y además un muñeco de viento.

Después de la apertura

El primer mes de apertura se promocionará con un sistema de inscripción 2x1 mediante las redes sociales. Posterior a esto la estrategia de marketing digital y la estrategia de relaciones públicas se mantendrán continuas en el tiempo sin mayores variaciones a menos que las circunstancias lo ameriten.

4.4.1.8 Estimación de ventas y posibles escenarios

Para realiza una adecuada estimación de ventas se analizará primero las ventas semestrales que tiene el líder de la industria de las academias de baile:

Buenos Aires Dance Club

Este establecimiento es la competencia más cercana en términos de modelo de negocio con respecto a Evolución Latina Estudio de Baile. Como se detalló en el estudio de la competencia, esta academia enseña variedad de ritmos pero sin especializarse en ninguno específicamente, su similitud radica en poseer varias aulas simultaneas que brindan una mayor posibilidad de ingresos.

Cuadro 14 - Ingresos Buenos Aires Dance Club

BUENOS AIRES DANCE CLUB			
Horas de clase semanales	Máximo alumnos x	Semanas x mes	Precio hora promedio
156	20	4	\$60
Ingresos mensuales aproximados			748,800

BUENOS AIRES DANCE CLUB	
Ingresos mensuales aproximados	748,800
Semestre	Ingresos
1	\$4,492,800
2	\$4,492,800
3	\$4,492,800
4	\$4,492,800

Fuente: Elaboración propia (2015)

Una vez conocido el desempeño aproximado de la competencia, ya se pueden establecer posibles escenarios de ventas para el proyecto.

Escenario pesimista

En este escenario se debela una producción del proyecto inferior al esperado, y por ende, ventas reducidas en los primeros 4 semestres.

Cuadro 16 - Escenario de ingresos pesimista

BUENOS AIRES DANCE CLUB		EVOLUCIÓN LATINA		
Semestre	Ingresos	Semestre	% Competencia	Ingresos
1	\$4,492,800	1	8%	\$359,424
2	\$4,492,800	2	18%	\$808,704
3	\$4,492,800	3	27%	\$1,213,056
4	\$4,492,800	4	35%	\$1,572,480

Fuente: Elaboración propia (2015)

Escenario realista

Este escenario muestra el panorama más probable a ocurrir con las acciones de Marketing implementadas y el desempeño esperado.

Cuadro 18 - Escenario de ingresos realista

BUENOS AIRES DANCE CLUB		EVOLUCIÓN LATINA		
Semestre	Ingresos	Semestre	% Competencia	Ingresos
1	\$4,492,800	1	13%	\$584,064
2	\$4,492,800	2	27%	\$1,213,056
3	\$4,492,800	3	38%	\$1,707,264
4	\$4,492,800	4	48%	\$2,156,544

Fuente: Elaboración propia (2015)

Escenario optimista

Este es el mejor escenario que se podría presentar. Estos escenarios suceden en muy raras ocasiones y dependen mucho de factores externos.

Cuadro 20 - Escenario de ingresos optimista

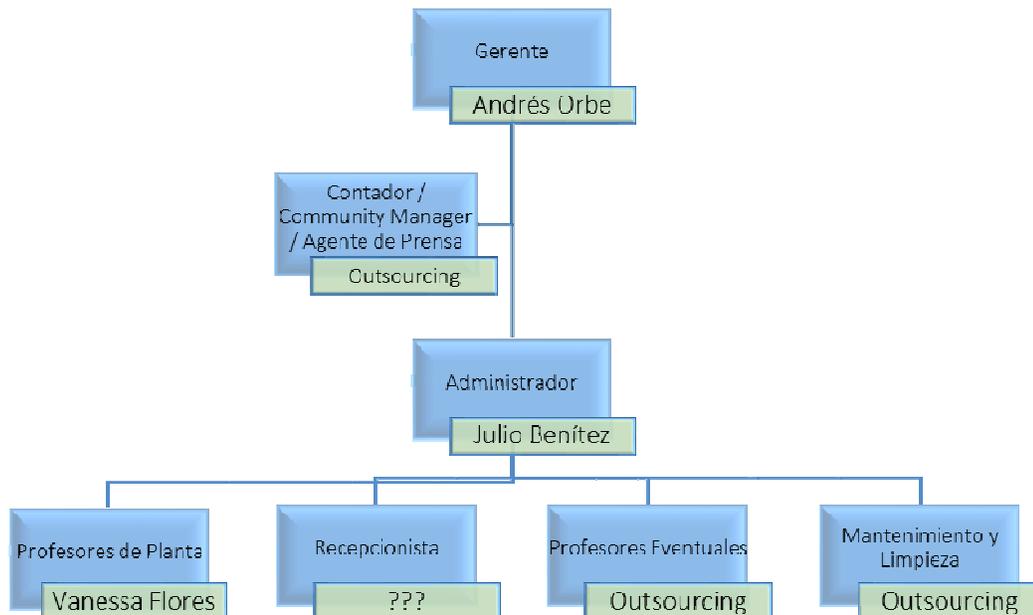
BUENOS AIRES DANCE CLUB		EVOLUCIÓN LATINA		
Semestre	Ingresos	Semestre	% Competencia	Ingresos
1	\$4,492,800	1	15%	\$673,920
2	\$4,492,800	2	35%	\$1,572,480
3	\$4,492,800	3	55%	\$2,471,040
4	\$4,492,800	4	70%	\$3,144,960

Fuente: Elaboración propia (2015)

4.4.2 Plan de RRHH

4.4.2.1 Organigrama

Gráfico 35 - Organigrama Evolución Latina



Fuente: Elaboración propia (2015)

A pesar de que el organigrama inicial de la empresa no es muy grande, ya que por su tamaño en este momento no necesita de más personal. La estructura está preparada para un crecimiento a futuro. Para el cual, se deben dejar sentadas las bases con respecto a requisitos y procedimientos a cumplir en cada uno de los puestos creados.

4.4.2.2 Puestos clave

La academia de baile tendrá un total de 5 empleados de planta, y trabajará en *outsourcing* con tareas adjuntas a la actividad principal y clases complementarias.

Gerente

El gerente de la academia será uno de los propietarios. Él gracias a su preparación académica en el Management de Empresas, su vasta experiencia en el medio y sobre todo, al profundo conocimiento sobre la visión y la cultura que se quiere instaurar en la empresa será la persona más idónea para asumir el cargo

Funciones del cargo

- Fijar los objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Decidir el curso de acción básico a seguir.
- Desarrollar las estrategias (prioridades, secuencia y tiempos de pasos importantes).
- Determinar puntos de medición de resultados y variaciones esperadas.
- Identificar y analizar las tareas necesarias para la ejecución del negocio.

- Definir autoridad, responsabilidad y alcance de relaciones de trabajo.
- Establecer los requisitos para los puestos de trabajo.
- Determinar la asignación de recursos.
- Desarrollar objetivos de ejecución individual que sean acordados mutuamente por él y los empleados.
- Coordinar actividades permanentes de la empresa.
- Medir el progreso y/o desviación hacia las metas.
- Disponer el seguimiento apropiado para la ejecución individual.
- Desarrollar relaciones con socios clave.
- Realizar rendición de cuentas ante los propietarios.

Conocimientos y habilidades

- Liderazgo
- Empatía
- Visionario
- Espíritu triunfador
- Criterio y rápida acción en toma de decisiones importantes
- Capacidad de observación y análisis del entorno comercial

- Conocimiento de redes sociales y marketing digital
- Conocimiento de gerenciamiento de empresas
- Conocimiento del medio en que se desenvuelve la empresa

Contador

Estos puestos serán contratados en la modalidad *outsourcing* y se encargarán de cumplir las funciones específicas para las que fueron contratados siguiendo los lineamientos de la gerencia y reportarlas directamente a ella.

Administrador

El administrador será a la vez uno de los dos profesores principales debido a su experiencia y liderazgo. Será el responsable de que el proceso de entrega de servicio se cumpla a cabalidad en modo y forma.

Funciones del cargo

- Elaborar horarios de clases por ritmos y niveles.
- Elaborar horarios de personal operativo.
- Elaborar cronograma de actividades a desarrollar dentro de la academia.

- Supervisar actividades de personal operativo.
- Planificar y supervisar coreografías a ser presentadas por los diferentes grupos en muestras o espectáculos.
- Tomar decisiones con respecto a las operaciones de la academia.
- Proporcionar a las recepcionistas información relevante con respecto a horarios, eventos y novedades para elaboración de cartelera.
- Ser el primer filtro en procesos de selección de personal.
- Entregar reportes a gerencia sobre asistencia y horas extra del personal.
- Coordinar con mantenimiento actividades necesarias para el óptimo funcionamiento de las instalaciones.
- Informar a gerencia de todas las actividades realizadas y requerimientos en reuniones semanales.
- Cerrar las instalaciones una vez terminadas las actividades.

Conocimientos y habilidades

- Liderazgo
- Empatía
- Perfil pedagógico
- Buenas relaciones interpersonales

- Conocimiento de administración de empresas
- Profundos conocimientos del baile, destrezas y diseño de coreografías

Profesores de planta

La academia tendrá 2 profesores de planta que son marido y mujer. Como ya se dijo anteriormente, uno de ellos cumplirá las funciones de administrador además de ser profesor.

Esta pareja tienen la particularidad de ser una pareja de baile reconocida a nivel internacional en concursos y mundiales de salsa, y son una de las variables diferenciales de la academia.

Funciones del cargo

- Evaluar cada uno de los estudiantes para ubicarlos en el nivel adecuado dependiendo de sus habilidades.
- Diseñar la metodología de aprendizaje adecuada para cada nivel de clases y ritmos.
- Diseñar las coreografías a utilizarse tanto en las clases como en presentaciones o espectáculos, y posteriormente concursos.
- Llevar las clases de baile de una forma pedagógicamente adecuada para cada nivel y ritmo.

- Realizar evaluaciones constructivas continuas a los estudiantes en cada clase.
- Verificar al inicio de cada curso el pago de la cuota de estudiantes antes de empezar la clase.
- Informar del desempeño de los estudiantes en general y estudiantes destacados al administrador.
- Limpieza básica de su área de trabajo después de cada clase.

Conocimientos y habilidades

- Liderazgo
- Empatía
- Perfil pedagógico
- Buenas relaciones interpersonales
- Profundos conocimientos del baile, destrezas y diseño de coreografías
- Experiencia en concursos internacionales

Recepcionista

La empresa requerirá de 2 recepcionistas quienes trabajarán una en el turno mañana y otra en el turno matutino.

Funciones del cargo

- Brindar información a posibles estudiantes que se comuniquen con la academia vía presencial, telefónica, mail, página web o redes sociales.
- Atender solicitudes y preguntas de los estudiantes con respecto a horarios, eventos programados y novedades.
- Mantener actualizada la cartelera de información de la academia sobre horarios, eventos programados y novedades.
- Verificación constante del movimiento en redes sociales y atención a todas las novedades que de estas surjan.
- Recibir el pago o comprobantes de pago de las cuotas de los estudiantes.
- Elaborar un reporte diario de ingresos con respecto al cobro de cuotas a estudiantes.
- Manejar caja chica asignada para gastos menores y emergentes.
- Elaborar reporte de caja chica semanalmente.
- El turno matutino será encargado de abrir el local para ingreso de estudiantes y profesores.
- Limpieza básica de su área de trabajo al inicio de cada turno.

Conocimientos y habilidades

- Empatía
- Buenas relaciones interpersonales

- Espíritu de servicio al cliente
- Facilidad con sistemas informáticos
- Conocimiento de redes sociales
- Conocimientos contables básicos

Profesores eventuales

Para impartir clases de ritmos no latinos y complementarios la academia optará por contratar profesores eventuales los cuales trabajarán por horas de clase impartida dependiendo de la demanda existente.

Funciones del cargo

- Evaluar cada uno de los estudiantes para ubicarlos en el nivel adecuado dependiendo de sus habilidades.
- Diseñar la metodología de aprendizaje adecuada para cada nivel de clases y ritmos.
- Diseñar las coreografías a utilizarse tanto en las clases como en presentaciones o espectáculos, y posteriormente concursos.
- Llevar las clases de baile de una forma pedagógicamente adecuada para cada nivel y ritmo.
- Realizar evaluaciones constructivas continuas a los estudiantes en cada clase.

- Verificar al inicio de cada curso el pago de la cuota de estudiantes antes de empezar la clase.
- Informar del desempeño de los estudiantes en general y estudiantes destacados al administrador.
- Limpieza básica de su área de trabajo después de cada clase.

Conocimientos y habilidades

- Liderazgo
- Empatía
- Perfil pedagógico
- Buenas relaciones interpersonales
- Profundos conocimientos del baile, destrezas y diseño de coreografías

Mantenimiento y limpieza

La empresa o personal seleccionado para esta función realizará una limpieza profunda de las instalaciones pasando 1 día y durante el proceso resolverá problemas de mantenimiento que hayan sido reportados previamente.

4.4.2.3 Actividades con el personal

Ambiente de trabajo

Evolución Latina Estudio de baile implantará una cultura empresarial informal y familiar, donde los valores sobre los que está instituida la empresa sean primordiales al momento de actuar y tomar decisiones

Para ello la gerencia impulsará periódicamente actividades motivacionales y de integración, no solo con los empleados de la academia sino también con sus familias. El objetivo de estas reuniones será comprometer a todos los elementos que conforman la empresa con la visión de la misma, unificando los esfuerzos y creando sinergia para alcanzar los objetivos.

Evaluaciones

Con un afán de constante superación y mejoramiento de los servicios prestados, se llevarán a cabo evaluaciones periódicas de distinta índole.

Un tipo de evaluación a realizar será la que los estudiantes realizan a los profesores al terminar cada nivel. Este tipo de evaluaciones tienen un objetivo de concientización por parte del profesor sobre qué aspectos podría mejorar a futuro en sus clases.

Otra evaluación que se realizará será la que los profesores y empleados de la empresa realizarán al gerente de ésta. Esta evaluación pretende medir el nivel de liderazgo y de integración que los empleados perciben que tiene su gerente, e igual que la anterior

sirve para comenzar un proceso continuo de superación personal y por ende empresarial.

4.4.2.4 Presupuesto

La nómina de la empresa será la siguiente:

Cuadro 22 - Nómina primero y segundo año

	Sueldo Neto	Jubilación	Obra Social	Ley 19032	Impuesto Ganancias	Sueldo Bruto	S. B. más Previsiones	Presupuesto Anual
Gerente	20,000.00	3,312.05	903.29	903.29	4,990.95	30,109.58	32,617.71	391,412.50
Administrador	16,000.00	2,496.48	680.86	680.86	2,837.11	22,695.31	24,585.83	295,029.95
Profesor	13,000.00	1,914.51	522.14	522.14	1,445.84	17,404.63	18,854.44	226,253.23
Recepcionista	8,000.00	1,060.24	289.16	289.16	0.00	9,638.56	10,411.15	125,297.12

Fuente: Elaboración propia (2015)

En el cuadro anterior se puede ver un desglose de todos los impuestos y aportaciones que se deben realizar para considerar la nómina. Además, en el presupuesto anual está incluido el décimo tercer sueldo correspondiente a los dos aguinaldos que se pagan en Argentina. Si bien este valor se encuentra dentro de un solo rubro, es aconsejable irlo separando mensualmente a razón de prevenciones en 8.33% sobre el sueldo correspondiente.

Otro concepto en el presupuesto es el que se debe pagar por los contratos modalidad outsourcing. Los cuales se expondrá en el siguiente cuadro:

Cuadro 24 - Contratos *Outsourcing*

PRESUPUESTO CONTRATOS OUTSOURCING		
	Mensual	Presupuesto Anual
Community Manager	\$8,000	\$96,000
Agente de prensa	\$6,000	\$72,000
Contador	\$5,000	\$60,000
Limpieza	\$2,500	\$30,000
TOTAL	\$21,500	\$258,000

Fuente: Elaboración propia (2015)

Dichos costos son mensuales y en el caso de los dos primeros se evaluará su continuidad después de los 6 primeros meses.

Adicionalmente se debe considerar el costo hora de profesores suplementarios, los cuales serán contratados al momento de que la demanda lo amerite. El costo por hora es de \$200 pesos argentinos.

4.4.3 Plan de operaciones

Solicitudes de información

Una vez que los esfuerzos de comunicación hayan tenido efecto en los clientes, empezarán a llegar las primeras solicitudes de información a la academia.

Las solicitudes personales o telefónicas por obvias razones serán contestadas inmediatamente. El personal encargado de esta actividad será capacitado para poder contestar todas las inquietudes de los clientes con respecto a tipos de baile que se enseñan, modalidad, horarios y precios. Además se seguirá un manual de contacto para responder cada llamada, evitando así la pérdida de posibles clientes y empezando a crear una base de datos.

Las solicitudes realizadas a través del *chat* directo de la página web tendrán el mismo tratamiento que las llamadas telefónicas. Cuando una persona abra la página web de la academia, aparecerá en la esquina inferior izquierda de su pantalla un *chat* interactivo para comunicarse con el representante de la empresa. Las preguntas realizadas en ese *chat* no deben tardar más de 3 minutos en ser respondidas por el personal de contacto. En caso de que la conexión se realice en horarios no laborables, un sistema

automático programado con respuestas frecuentes será quien conteste las solicitudes pidiendo siempre al final de cada interacción un mail de contacto para comunicarse con esa persona lo antes posible.

Los requerimientos de información que se hagan mediante la red social Facebook utilizarán un procedimiento similar al anterior en cuanto a tiempo de respuesta en horarios laborables. Sin embargo, las preguntas realizadas fuera de éstos no tendrán respuesta automática como sí lo tenía la página web.

Mientras tanto, las preguntas realizadas por Twitter al tratarse de una red que prioriza la inmediatez, las preguntas y respuestas cortas, se contestarán sin importar el horario por parte del personal asignado.

Adicionalmente existirá en la página web un apartado FAQ donde se responderán las preguntas más frecuentes que cualquier posible cliente podría realizar.

Recepción de inscripciones y cobranza

Cuando un cliente ya haya decidido estudiar en la academia el siguiente paso a seguir es la inscripción.

Este paso tiene 2 partes fundamentales que son: la recepción de los datos del alumno por parte de nuestro personal y el pago de la mensualidad correspondiente.

La recepción de datos se realizará exclusivamente en las instalaciones de la academia por parte del personal asignado. Los datos a recolectar son básicos y principalmente se refieren a formas de contacto.

Las formas de pago que tendrá la academia serán las siguientes:

- Depósito en cuenta bancaria
- Tarjeta de crédito
- Tarjeta de débito
- Efectivo

Los estudiantes que realicen sus pagos a través de depósito bancario deberán presentar el comprobante de depósito al personal de la academia para poder tramitar su inscripción.

Las 3 últimas opciones serán tramitadas directamente en el local de la academia. Para lo cual, la empresa contará con un sistema informático POS que permitirá facturación y entrega de recibo al cliente.

El personal encargado de esta actividad al momento de terminar su turno realizará un cierre de cada donde se verificará la existencia de dinero físico o *vouchers* en contraste con el sistema.

Las listas con los estudiantes inscritos pasarán a los profesores designados quienes verificarán su asistencia y controlarán que no haya más personas de las que se expone en la lista.

Clases y profesores

Las clases darán inicio siempre puntualmente. Los profesores deberán estar presentes en el establecimiento máximo 10 minutos antes de que su clase empiece y en caso de

que tengan clases continuas tendrán 10 minutos de descanso tomando 5 de cada una de ellas.

La asistencia de los profesores contratados por horas se verificará mediante un sistema de firmas donde se apuntará la hora de llegada y la hora de salida. De esta manera se llevará un control de las horas de trabajo que se tendrán que pagar a fin de mes.

En caso de que un profesor no pueda asistir a una clase previamente planificada, deberá avisar a la administración, máximo 1 hora antes de que su clase comience para poder buscar un reemplazo.

Cada profesor tiene la obligación de limpiar el piso del aula donde está impartiendo la clase periódicamente según considere necesario y obligatoriamente al terminar su clase para evitar posibles accidentes.

Limpieza y mantenimiento

Se realizará un proceso de limpieza profunda en todo el local pasando un día. Este proceso será llevado a cabo por una empresa que trabajará en la modalidad de *outsourcing* y se lo efectuará después del horario de trabajo.

Durante este proceso también se realizarán tareas de mantenimiento que hayan sido notificadas con anterioridad.

La persona encargada de estar presente y verificar el proceso será el administrador.

4.4.4 Plan de Sistemas

Comercialización

El sistema de comercialización de la academia está basado en marketing digital. Por lo tanto es necesaria la adquisición de un *host* y un dominio donde se alojará la página web de la empresa. Estos elementos están incluidos dentro de la inversión inicial y su renovación anual tiene un costo de \$2.500 pesos argentinos.

CRM

Estas dos herramientas son necesarias dentro de los procesos de operación que la academia instaurará. Son herramientas que gestionarán los clientes de la empresa desplegando bases de datos completas de fácil manipulación y acceso. También permitirá registrar y controlar los pagos recibidos directamente en el local. Así como, los egresos que se deban realizar. Los programas tienen un costo de licencia de \$1.000 pesos argentinos anuales.

Hardware

El hardware necesario para que los programas antes mencionados funcionen a la perfección consta de:

- 2 computadoras con características estándar modernas (\$7.000 pesos c/u)
- Una impresora de recibos de venta con interconexión al sistema (\$1.500 pesos)
- Caja de dinero con interacción al sistema (\$900 pesos)

4.5 Análisis legal

4.5.1 Tipo de sociedad

Como todo emprendimiento nuevo, Evolución Latina Estudio de Baile debe atravesar varias etapas antes de lograr abrir sus puertas y lograr el éxito deseado. Un punto muy importante que se debe abordar es el tipo de sociedad que los socios del emprendimiento planean constituir. Este no es un tema menor, ya que a partir de este punto se establecerá cual será la forma de tributar de la empresa y la responsabilidad societaria que los socios tendrán en un futuro con ésta.

Es por este motivo que para tomar la decisión correcta se consultó a varios especialistas en temas legales y societarios. Los cuales después de analizar la naturaleza del negocio a implementar, el tamaño del emprendimiento, la estructura que éste requiere y las alternativas de crecimiento a corto, mediano y largo plazo, recomendaron que la mejor opción para dar los primeros pasos en temas societarios es constituir una SH (Sociedad de Hecho) debido a sus reducidos costos de constitución y mantenimiento, así como, por la facilidad que tiene de mutar en otro tipo de sociedad en caso de que el negocio se expanda.

Características de una SH

Chicote (2011)¹¹, desde el Concejo Profesional de Ciencias Económicas Porteño, sostiene que las SH son sociedades no constituidas regularmente según la Ley de Sociedades, y ello obedece a que las mismas, por diversos motivos, no fueron inscritas en el Registro Público de Comercio.

¹¹Información obtenida de <http://www.iprofesional.com/notas/122254-Cul-es-la-mejor-figura-societaria-para-emprender-un-negocio-entre-amigos>, recuperado el 11/11/2015

Además, señala entre las principales características de estas sociedades las siguientes:

- Los socios serán solidariamente obligados por las operaciones sociales que realicen.
- Cualquier socio puede representar a la sociedad.
- Cada socio puede exigir la disolución de la sociedad.
- Son sociedades sin contrato social y, por ende, no tienen gastos de escribanía ni de inscripción.
- Los gastos administrativos son sensiblemente menores que los de una sociedad regular.

Ventajas impositivas de las SH

En el mismo artículo, se menciona que existen varias ventajas impositivas de ser una SH, entre las principales se pueden destacar:

Las SH son las únicas sociedades que pueden tributar por el régimen simplificado Monotributo, con todo lo que ello implica en cuanto a costos y responsabilidades.

También, las SH son responsables por deuda propia, es decir, son sujetos obligados a pagar determinados gravámenes nacionales ante el fisco. Sin embargo, estas sociedades no aportan directamente sus gravámenes, sino que lo hacen a través de sus representantes legales, que de esta forma actúan como representantes de deuda ajena.

La excepción a esta regla la constituye el Impuesto a las Ganancias ya que, se hallan obligados a determinar el tributo a pagar, pero serán sus socios lo que, conforme a su participación social, deban abonarlos.

Cuando cambiar

Debido al crecimiento del que Evolución Latina Estudio de Baile puede gozar a partir del segundo año, es aconsejable evolucionar a un tipo de sociedad mejor constituida, ya sea una SA (Sociedad Anónima) o un SRL (Sociedad de Responsabilidad Limitada), ya que, al existir un crecimiento en ingresos y estructura empresarial es aconsejable poseer un sistema societario que amerite más control contable y transparente la gestión para todos los socios.

4.5.2 Inscripción en impuestos

Otro punto importante corresponde al registro ante los organismos fiscales tanto nacionales como provinciales. Evolución Latina Estudio de Baile ha optado por empezar el primer año de funcionamiento adhiriéndose al régimen simplificado de tributación Monotributo, de esta manera facilitar durante el primer año los temas de costos y responsabilidades respecto a temas tributarios.

A partir del segundo año, y contando con los ingresos planteados más adelante, se evolucionará al régimen general.

Secuencia del trámite

El trámite para inscripción en la AFIP¹²(Administración Federal de Ingresos Públicos) empieza en la agencia más cercana al domicilio del local comercial, el cual deberá ser verificado por dos comprobantes (es recomendable el certificado de domicilio de la Policía Federal y otro de algún servicio que llegue al lugar), estos documentos se adjuntará junto con un formulario a llenar y una copia del DNI (Documento Nacional de Identidad) para ser presentados en la ventanilla designada, donde se dará de alta el CUIT (Código Único de Identificación Tributaria) y se entregará la clave de acceso al sitio web de la entidad desde donde se realizará el trámite de alta del Monotributo.

Dentro de la web de la AFIP, el sistema guiará para elegir la categoría correspondiente con respecto a la actividad realizada y la obra social elegida.

De la operación antes mencionada se obtendrán dos comprobantes que se deben imprimir. El primero es la credencial del Monotributo y el segundo un formulario que debe ser llenado y presentado en la obra social para darse de alta.

Una vez inscrito en el Monotributo de la AFIP, se procede con la inscripción en el Régimen Simplificado de Ingresos Brutos de la Ciudad de Buenos Aires. Este trámite se lo realiza en la página web de la AFIP, con la clave fiscal antes habilitada, en el menú Registro Simplificado. El sistema asistirá paso a paso hasta llegar a la impresión de dos documentos. Uno de ellos es la declaración jurada de inscripción, y el otro es la credencial para hacer los pagos posteriores.

¹²Información obtenida del sitio web <http://www.afip.gob.ar/monotributo/>, recuperado el 11/11/2015

Como último paso se debe imprimir las facturas del establecimiento. En el caso de Evolución Latina Estudio de Baile, se trabajará con un sistema POS de impresión automática habilitado por la AFIP.

4.5.3 Habilitación Ciudad de Buenos Aires¹³

El trámite que Evolución Latina Estudio de Baile deberá realizar para su habilitación en la Ciudad de Buenos Aires consta de los siguientes pasos:

- A. Tipo de habilitación.- De acuerdo a la resolución vigente, el establecimiento cae en la categoría de Habilitación Especial, lo que significa que; requiere de la presentación de toda la documentación y planos del local para previa a una inspección por parte de las autoridades, autorizar el funcionamiento del local.
- B. Encomienda Digital.- En este paso se realizan los planos por parte de un profesional del ramo (ingeniero civil, industrial o mecánico; arquitecto; maestro mayor de obras o agrimensor debidamente matriculado en su colegio profesional respectivo). Estos planos deben ser plasmados en una encomienda digital, la cual tiene carácter de declaración jurada y una vez suscrita será rubricada por el Consejo Profesional respectivo.
- C. Certificado de Amplitud Ambiental.- El Certificado de Amplitud Ambiental debe ser emitido por la APRA (Agencia de Protección Ambiental). Este trámite se lo realiza online ingresando el número de trámite y el código de seguridad provenientes de la Encomienda Digital. En el caso específico de

¹³Información obtenida del sitio web <http://www.buenosaires.gob.ar/agc/direcciongeneralhabilitacionesypermisos>, recuperado el 11/11/2015

Evolución Latina Estudio de Baile previamente un estudio de impacto ambiental con un profesional inscrito en la APRA.

- D. Documentación Notarial.- Una vez que se haya completado la documentación técnica en su totalidad, estos documentos deben ser legitimados por un escribano público que se encuentre registrado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Los datos más relevantes de esta minuta pública serán tomados por el escribano para elaborar la minuta digital donde además constarán los datos de la empresa legitimada como Sociedad de Hecho a través del DNI de todos los socios y la inscripción del CUIT.

4.6 Análisis económico financiero

4.6.1 Plan de Recursos Humanos

4.6.1.1 Primero y segundo año

Cuadro 26 - Plan de RRHH primero y segundo año

PRESUPUESTO SUELDOS PRIMERO Y SEGUNDO AÑO								
	Sueldo Neto	Jubilación	Obra Social	Ley 19032	Impuesto Ganacias	Sueldo Bruto	S. B. más Previsiones	Presupuesto Anual
Gerente	\$20,000.00	\$3,312.05	\$903.29	\$903.29	\$4,990.95	\$30,109.58	\$32,617.71	\$391,412.50
Administrador / Profesor	\$16,000.00	\$2,496.48	\$680.86	\$680.86	\$2,837.11	\$22,695.31	\$24,585.83	\$295,029.95
Profesor	\$13,000.00	\$1,914.51	\$522.14	\$522.14	\$1,445.84	\$17,404.63	\$18,854.44	\$226,253.23
Recepcionista x 2	\$16,000.00	\$2,120.48	\$578.32	\$578.32	\$0.00	\$19,277.12	\$20,882.90	\$250,594.85
					TOTAL		\$96,940.88	\$1,163,290.53
PLAN DE ACTIVIDADES CON EL PERSONAL PRIMERO Y SEGUNDO AÑO								
ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	FRECUENCIA	FECHA ESTIMADA					
Celebración de cumpleaños de empleados	\$5,000.00	5	FECHA DE NACIMIENTO DE CADA EMPLEADO \$1000 c/u					
Navidad	\$7,000.00	1	24 DE DICIEMBRE DE CADA AÑO					
Fin de año	\$6,000.00	1	31 DE DICIEMBRE DE CADA AÑO					
Capacitaciones y eventos motivacionales	\$7,000.00	3	MARZO, JUNIO Y SEPTIEMBRE					
Evaluaciones	\$5,000.00	1	JULIO CADA AÑO					

Fuente: Elaboración propia (2016)

Como se puede observar en los cuadros anteriores, en el primero y el segundo año de operaciones se tendrán solamente 5 personas en relación de dependencia, siendo una de ellas: Administrador y al mismo tiempo, profesor de la academia. Además, se realizarán actividades motivacionales, evaluaciones y celebraciones de fechas especiales con todos ellos.

4.6.1.2 Tercer año

Cuadro 28 - Plan de RRHH tercer año

PRESUPUESTO SUELDOS TERCER AÑO								
	Sueldo Neto	Jubilación	Obra Social	Ley 19032	Impuesto Ganacias	Sueldo Bruto	S. B. más Previsiones	Presupuesto Anual
Gerente	\$20,000.00	\$3,312.05	\$903.29	\$903.29	\$4,990.95	\$30,109.58	\$32,617.71	\$391,412.50
Administrador / Profesor	\$16,000.00	\$2,496.48	\$680.86	\$680.86	\$2,837.11	\$22,695.31	\$24,585.83	\$295,029.95
Profesor x 2	\$26,000.00	\$3,829.02	\$1,044.28	\$1,044.28	\$2,891.68	\$34,809.26	\$37,708.87	\$452,506.46
Recepcionista x 2	\$16,000.00	\$2,120.48	\$578.32	\$578.32	\$0.00	\$19,277.12	\$20,882.90	\$250,594.85
					TOTAL		\$115,795.31	\$1,389,543.75

PLAN DE ACTIVIDADES CON EL PERSONAL TERCER AÑO			
ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	FRECUENCIA	FECHA ESTIMADA
Celebración de cumpleaños de empleados	\$6,000.00	6	FECHA DE NACIMIENTO DE CADA EMPLEADO \$1000 c/u
Navidad	\$7,500.00	1	24 DE DICIEMBRE DE CADA AÑO
Fin de año	\$6,000.00	1	31 DE DICIEMBRE DE CADA AÑO
Capacitaciones y eventos motivacionales	\$7,000.00	3	MARZO, JUNIO Y SEPTIEMBRE
Evaluaciones	\$5,000.00	1	JULIO CADA AÑO

Fuente: Elaboración propia (2016)

Durante el tercer año de funcionamiento, debido al incremento de la demanda en horas de clase, se agrega un profesor permanente más al staff del Evolución Latina Estudio de Baile. Las actividades motivacionales, evaluaciones y de celebración se mantienen con regularidad.

4.6.1.3 Cuarto y Quinto año

Cuadro 30 - Plan de RRHH cuarto y quinto año

PRESUPUESTO SUELDOS CUARTO Y QUINTO AÑO								
	Sueldo Neto	Jubilación	Obra Social	Ley 19032	Impuesto Ganacias	Sueldo Bruto	S. B. más Previsiones	Presupuesto Anual
Gerente	\$20,000.00	\$3,312.05	\$903.29	\$903.29	\$4,990.95	\$30,109.58	\$32,617.71	\$391,412.50
Administrador / Profesor	\$16,000.00	\$2,496.48	\$680.86	\$680.86	\$2,837.11	\$22,695.31	\$24,585.83	\$295,029.95
Profesor x 3	\$39,000.00	\$5,743.53	\$1,566.42	\$1,566.42	\$4,337.52	\$52,213.89	\$56,563.31	\$678,759.68
Recepcionista x 2	\$16,000.00	\$2,120.48	\$578.32	\$578.32	\$0.00	\$19,277.12	\$20,882.90	\$250,594.85
					TOTAL		\$134,649.75	\$1,615,796.98
PLAN DE ACTIVIDADES CON EL PERSONAL CUARTO Y QUINTO AÑO								
ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	FRECUENCIA	FECHA ESTIMADA					
Celebración de cumpleaños de empleados	\$7,000.00	7	FECHA DE NACIMIENTO DE CADA EMPLEADO \$1000 c/u					
Navidad	\$8,000.00	1	24 DE DICIEMBRE DE CADA AÑO					
Fin de año	\$6,000.00	1	31 DE DICIEMBRE DE CADA AÑO					
Capacitaciones y eventos motivacionales	\$7,000.00	3	MARZO, JUNIO Y SEPTIEMBRE					
Evaluaciones	\$5,000.00	1	JULIO CADA AÑO					

Fuente: Elaboración propia (2016)

En el cuarto año de funcionamiento se contratará al cuarto profesor permanente de la academia, esta nómina se mantendrá incluso hasta el quinto año de trabajo. No existen variaciones con respecto a las actividades motivacionales, evaluaciones y festejo de fechas especiales.

4.6.1.4 Contratos Outsourcing

PRESUPUESTO CONTRATOS OUTSOURCING		
	Mensual	Presupuesto Anual
Community Manager	\$8,000	\$96,000
Agente de prensa	\$6,000	\$72,000
Contador	\$5,000	\$60,000
Limpieza	\$2,500	\$30,000
TOTAL	\$21,500	\$258,000

Fuente: Elaboración propia (2016)

Adicionalmente a los contratos en relación de dependencia, se contratarán actividades en la modalidad de Outsourcing. Dichos contratos tendrán una duración directamente relacionada con su producción, en especial el *Community Manager* y el Agente de prensa.

4.6.1.5 Profesores eventuales

Cuadro 32 - Profesores eventuales

CONDICIONES PROFESORES EVENTUALES	
Costo hora profesores eventuales	\$200
Turnos máximos anuales con 2 profesores de planta	2880
Turnos máximos anuales con 3 profesores de planta	4320
Turnos máximos anuales con 4 profesores de planta	5760
Horas máximas anuales que son convenientes realizar con profesor eventual antes de que sea mejor contratarlo como profesor de planta	1128

Fuente: Elaboración propia (2016)

En ocasiones se necesitará contratar profesores eventuales, para que esto suceda se necesitan cumplir las condiciones que en el cuadro se detallan.

4.6.1.6 Presupuesto Recursos Humanos

Cuadro 34 - Presupuesto RRHH

PRESUPUESTO RRHH					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos	\$1,163,291	\$1,163,291	\$1,389,544	\$1,615,797	\$1,615,797
Contratos outsourcing	\$258,000	\$258,000	\$258,000	\$258,000	\$258,000
Actividades personal	\$44,000	\$44,000	\$45,500	\$47,000	\$47,000
TOTAL	\$1,465,291	\$1,465,291	\$1,693,044	\$1,920,797	\$1,920,797

Fuente: Elaboración propia (2016)

Una vez analizados todos los datos otorgados anteriormente, se puede determinar un presupuesto anual para los Recursos Humanos de la empresa que contemplen todos los gastos a realizar y sus distintos conceptos.

4.6.2 Plan de Marketing

4.6.2.1 Marketing inicial

Cuadro 36 - Marketing inicial

PRESUPUESTO DE MARKETING INICIAL				
	Precio	Duración	Mensual	Anual
Evento de inauguración				
Decoración y ambientación del local	\$15,000			\$15,000
Cotratación artistas	\$10,000			\$10,000
Comida y bebida	\$10,000			\$10,000
Reflectores anti aereos e inflables	\$15,000			\$15,000
Marketing directo				
Página web (Diseño y perfiles sociale	\$30,000	1 año con hosting y dominio incluido		\$30,000
			TOTAL	\$80,000

Fuente: Elaboración propia (2016)

Este presupuesto se refiere a las actividades de Marketing a realizarse en el año 0, es decir, antes que la empresa empiece a funcionar, y por lo tanto, será incluido dentro de la inversión inicial. La mayoría del presupuesto está compuesto por rubros de la fiesta de lanzamiento.

4.6.2.2 Marketing primer año

Cuadro 38 - Marketing primer año

PRESUPUESTO DE MARKETING PRIMER AÑO				
	Precio	Duración	Mensual	Anual
Publicidad				
Publicidad Facebook	\$50 (por día)	12 meses	\$900	\$10,800
Adds Facebook	\$2.3 (por click)	12 meses (1000 clics mensuales)	\$2,300	\$27,600
Publicidad Web	\$2000 (por mes)	12 meses	\$2,000	\$24,000
Relaciones Públicas				
Exposiciones de baile en boliches	\$5,000	18 por año		\$90,000
Exposiciones de baile en eventos	\$2,500	5 por año		\$12,500
Patrocinio eventos	\$20,000	6 por año		\$120,000
		TOTAL		\$284,900

Fuente: Elaboración propia (2016)

Las acciones de Marketing a ejecutarse en el primer año de funcionamiento serán más fuertes que las de los años subsiguientes. Dichas acciones abarcarán estrategias de Marketing digital y también eventos de relaciones públicas y patrocinios que se enfocarán en dar a conocer la empresa dentro del *target* adecuado.

4.6.2.3 Marketing segundo, tercer y cuarto año

Cuadro 40 - Marketing segundo, tercer y cuarto año

PRESUPUESTO DE MARKETING SEGUNDO, TERCER Y CUARTO AÑO				
	Precio	Duración	Mensual	Anual
Marketing directo				
Página web (Rediseño)	\$10,000	1 año		\$10,000
Página web (Dominio)	\$1,000	1 año		\$1,000
Página web (Hosting)	\$1,500	1 año		\$1,500
Publicidad				
Publicidad Facebook	\$30 (por día)	6 meses	\$900	\$5,400
Adds Facebook	\$2.3 (por click)	6 meses (1000 clics mensuales)	\$2,300	\$13,800
Publicidad Web	\$2000 (por mes)	6 meses	\$2,000	\$12,000
Relaciones Públicas				
Exposiciones de baile en boliches	\$5,000	12 por año		\$60,000
Exposiciones de baile en eventos	\$2,500	5 por año		\$12,500
Patrocinio eventos	\$20,000	6 por año		\$120,000
		TOTAL		\$236,200

Fuente: Elaboración propia (2016)

La estrategia de Marketing en este periodo será muy similar a la utilizada en el anterior, sin embargo, al ser una etapa de crecimiento y no de lanzamiento, los esfuerzos se reducen un poco pero siguen teniendo fuerte presencia en el medio.

4.6.2.4 Marketing quinto año

Cuadro 42 - Marketing quinto año

PRESUPUESTO DE MARKETING QUINTO AÑO				
	Precio	Duración	Mensual	Anual
Marketing directo				
Página web (Rediseño)	\$10,000	1 año		\$10,000
Página web (Dominio)	\$1,000	1 año		\$1,000
Página web (Hosting)	\$1,500	1 año		\$1,500
Publicidad				
Publicidad Facebook	\$30 (por día)	6 meses	\$900	\$5,400
Adds Facebook	\$2.3 (por click)	6 meses (1000 clics mensuales)	\$2,300	\$13,800
Publicidad Web	\$2000 (por mes)	6 meses	\$2,000	\$12,000
Relaciones Públicas				
Exposiciones de baile en boliches	\$5,000	6 por año		\$30,000
Exposiciones de baile en eventos	\$2,500	5 por año		\$12,500
Patrocinio eventos	\$20,000	6 por año		\$120,000
		TOTAL		\$206,200

Fuente: Elaboración propia (2016)

La empresa es ya conocida en el medio y por lo tanto las acciones de Marketing son ahora de mantenimiento. Los esfuerzos cambian a fidelizar y perpetuar los clientes actuales, y por ende, las actividades de relaciones públicas cambian de mensaje al consumidor.

4.6.3 Inversión inicial

Cuadro 44 - Inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL				
Inversiones	Rubros de Inversión	Inversión Desagregada	Inversiones Parciales	Total Inversión
Inversión Fija	Inversión Tangible	Muebles y enseres	\$100,000	\$1,085,000
		Equipos de oficina	\$20,000	
		Equipos de computación	\$20,000	
		Artículos de oficina y limpieza	\$15,000	
		Artículos complementarios	\$10,000	
		Infraestructura	\$920,000	
	Inversión Intangible	Gastos de organización	\$60,000	\$284,000
		Gastos de constitución	\$30,000	
		Gastos de arriendo	\$114,000	
		Gastos de Marketing	\$80,000	
Capital de trabajo	Capital de trabajo	Gastos en materiales e insumos	\$35,000	\$1,348,194
		Pago de sueldos y honorarios	\$846,003	
		Gastos de operación	\$467,192	
			TOTAL	\$2,717,194

Fuente: Elaboración propia (2016)

Como se puede ver en el cuadro anterior, la inversión inicial ha sido dividida en dos principales elementos: Capital de trabajo e Inversión fija, la cual a su vez se subdivide en Tangible e Intangible. La parte tangible de la inversión fija se refiere a todo lo que se puede ver, tocar y será un activo fijo dentro de la empresa. Mientras que la parte intangible son los documentos y permisos que se necesitan para poner el negocio en marcha, así como también el monto a desembolsar en el contrato de arriendo y el presupuesto de Marketing inicial.

Las inversiones en capital de trabajo corresponden al acumulado de sueldos, honorarios, gastos operativos y otros gastos que necesita la empresa para funcionar hasta el octavo mes que es cuando ésta se sustentará por sí misma.

4.6.4 Tasa de descuento

Cuadro 46 - Tasa de descuento

TASA DE DESCUENTO (%)	
WACC	
Equity / (Equity + Debt)	100.0%
Debt / (Equity + Debt)	0.0%
Cost of Debt (%)	0.0%
Taxes (%)	35.0%
After-tax Cost of Debt (%)	0.0%
Beta	-
Risk-free Rate (%)	10.00%
Premium Argentina (%)	11.93%
Regulatory Bonus Risk (%)	6.50%
Liquidity Bonus Risk (%)	8.50%
Premium Equity (%)	-10.0%
Levered Cost of Equity (%)	0.3693
WACC (%)	36.9%

Fuente: Elaboración propia (2016)

La tasa WACC que se utiliza en el presente proyecto resulta de la sumatoria de la tasa libre de riesgo para proyectos, más el equivalente al riesgo en Argentina, más la regulatoria de riesgo en bonos y más otros factores financieros que se toman en cuenta para medir el riesgo de inversiones en un ambiente determinado.

Esta inversión tiene la peculiaridad que se realizará en su totalidad en capital propio, es decir, no se utilizará créditos financieros para la inversión inicial.

Dentro del cuadro anterior también se determina el monto a pagar anualmente por impuestos que es del 35%.

4.6.5 Calendario de ingresos

Cuadro 48 - Calendario de ingresos

CALENDARIO DE INGRESOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio clase promedio	\$60	\$78	\$101	\$132	\$171
Horas de clase	31069	49530	64240	103680	116640
Inflación	0%	30%	69%	120%	186%
Ingresos	\$1,864,140	\$3,863,340	\$6,513,936	\$13,667,098	\$19,988,130

Fuente: Elaboración propia (2016)

Los ingresos que se observan en el cuadro anterior son extraídos en parte de lo tratado en el punto 4.4.1.8 *Estimación de ventas y posibles escenarios*, donde se plantean posibles escenarios para las ventas del negocio comparando esos ingresos con el competidor más fuerte de la industria. En ese punto se pudo observar el desempeño de la empresa en escenario realista durante los dos primeros años de funcionamiento. Así pues, se estimó que en el primer año las ventas de Evolución Latina Estudio de Baile serán de alrededor del 20% de lo que comercializa la empresa competidora, y durante el segundo año este porcentaje será de 43%. Se entiende que la posterior evolución del proyecto ya dependerá de los esfuerzos de Marketing que se realicen y del desempeño inicial de éste.

Al rubro de la inflación se la consideró con un 30%, elevando este valor anualmente a su inmediato posterior como progresión geométrica.

4.6.6 Calendario de costos

Cuadro 50 - Calendario de costos

CALENDARIO DE COSTOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler	\$456,000	\$456,000	\$456,000	\$456,000	\$456,000
Recursos humanos	\$1,465,291	\$1,465,291	\$1,693,044	\$1,920,797	\$1,920,797
Marketing	\$284,900	\$236,200	\$236,200	\$236,200	\$206,200
Servicios básicos	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000
Costos variables (Prof. eventuales)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$41,127.84
Otros varios	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000
Inflación	0%	30%	69%	120%	186%
TOTAL	\$2,326,191	\$2,960,738	\$4,233,862	\$6,004,394	\$7,761,158

Fuente: Elaboración propia (2016)

En el calendario de costos se pueden distinguir los costos y gastos que la empresa necesita para su funcionamiento. Por las características del modelo de negocios la mayoría de estos costos se los considera fijos, teniendo como costos variables únicamente la contratación de profesores eventuales, la cual dependerá de la demanda que exista y que se encuentre fuera del plan de Recursos Humanos.

4.6.7 Depreciaciones

Cuadro 52 - Depreciaciones

DEPRECIACIÓN ANUAL DE ACTIVOS					
Concepto	Monto	Vida Útil (Años)	Depreciación %	Depreciación \$	Valor Residual
Muebles y enseres	\$100,000	10	10%	\$10,000	\$50,000
Equipos de oficina	\$20,000	10	10%	\$2,000	\$10,000
Equipos de computación	\$20,000	5	20%	\$4,000	\$0
Artículos de oficina y limpieza	\$15,000	5	20%	\$3,000	\$0
Artículos complementarios	\$10,000	5	20%	\$2,000	\$0
Infraestructura	\$920,000	10	10%	\$92,000	\$460,000
TOTAL DEPRECIACIÓN X AÑO				\$113,000	\$520,000

Fuente: Elaboración propia (2016)

Aquí se puede observar la vida útil y la tasa de depreciación a utilizar en cada uno de los elementos correspondientes a la inversión de tangibles. Estos valores ayudarán a clarificar el futuro de la inversión y cuanto de ésta será recuperada al final del proyecto.

4.6.8 Estado de Resultados

Cuadro 54 - Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$1,864,140	\$3,863,340	\$6,513,936	\$13,667,098	\$19,988,130
Costos variables	\$0	\$0	\$0	\$0	\$41,128
Contribución marginal	\$1,864,140	\$3,863,340	\$6,513,936	\$13,667,098	\$19,947,002
Costos fijos	\$2,326,191	\$2,960,738	\$4,233,862	\$6,004,394	\$7,720,030
EBITDA	-\$462,051	\$902,602	\$2,280,074	\$7,662,703	\$12,226,973
	-25%	23%	35%	56%	61%
Depreciaciones	\$113,000	\$113,000	\$113,000	\$113,000	\$113,000
Amortización de intangibles	\$56,800	\$56,800	\$56,800	\$56,800	\$56,800
BAlI - EBIT	-\$631,851	\$732,802	\$2,110,274	\$7,492,903	\$12,057,173
	-34%	19%	32%	55%	60%
Impuestos	35%	\$0	\$256,481	\$738,596	\$2,622,516
Beneficio Neto	-\$631,851	\$476,322	\$1,371,678	\$4,870,387	\$7,837,162

Fuente: Elaboración propia (2016)

En este cuadro se sintetizan los ingresos, los costos y los gastos que la empresa genera para poder obtener el valor y así evaluar si el modelo de negocios aplicado genera pérdidas o ganancias. Además, una vez obtenido el primer resultado de las operaciones antes mencionadas, se aplica a éste las debidas depreciaciones de la inversión tangible e intangible, para posteriormente obtener una visión más real del panorama restándole el valor a pagar por impuestos.

4.6.9 Flujo de Fondos

Cuadro 56 - Flujo de Fondos

FLUJO DE FONDOS						
	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBIT		-\$631,851	\$732,802	\$2,110,274	\$7,492,903	\$12,057,173
Valor rescate de activo fijo		\$0	\$0	\$0	\$0	\$520,000
Valor rescate de capital de trabajo		\$0	\$0	\$0	\$0	\$1,348,194
Depreciación		\$169,800	\$169,800	\$169,800	\$169,800	\$169,800
Impuestos		\$0	-\$256,481	-\$738,596	-\$2,622,516	-\$4,220,010
Inversiones	\$2,717,194	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Flujos Netos	-\$2,717,194	-\$462,051	\$646,122	\$1,541,478	\$5,040,187	\$9,875,157

Fuente: Elaboración propia (2016)

Una vez obtenido el EBIT en el Estado de Resultados, se pasa a realizar el Flujo de Fondos, donde este valor se suma a las depreciaciones antes mencionadas y se resta los impuestos a pagar. Además, al final el horizonte del proyecto se debe sumar los valores correspondientes al rescate del activo fijo y del capital de trabajo realizados en la inversión inicial.

4.6.10 Rentabilidad

Cuadro 58 - Rentabilidad

Tasa de Descuento WACC		37%
VAN		1,375,455
TIR		50%
PRI		4 AÑOS

Fuente: Elaboración propia (2016)

El cuadro de Rentabilidad permite visualizar cual es el resultado del ejercicios. En este caso en particular se aprecia una TIR del 50% y un VAN de \$1'375.455 pesos argentinos. Lo cual afirma que el proyecto es rentable y muy atractivo para el inversor.

4.6.11 Balance General

Cuadro 60 - Balance General

BALANCE GENERAL					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS					
Caja y bancos	-\$462,051	\$184,071	\$1,725,549	\$6,765,736	\$16,640,893
Total Activo Corriente	-\$462,051	\$184,071	\$1,725,549	\$6,765,736	\$16,640,893
Activos tangibles	\$1,085,000	\$1,085,000	\$1,085,000	\$1,085,000	\$1,085,000
Depreciación activos tangibles	-\$113,000	-\$226,000	-\$339,000	-\$452,000	-\$565,000
Activos intangibles	\$284,000	\$284,000	\$284,000	\$284,000	\$284,000
Amortización activos intangibles	-\$56,800	-\$113,600	-\$170,400	-\$227,200	-\$284,000
Capital de trabajo	\$1,348,194				
Total Activo No Corriente	\$2,547,394	\$1,029,400	\$859,600	\$689,800	\$520,000
Total Activos	\$2,085,344	\$1,213,471	\$2,585,149	\$7,455,536	\$17,160,893
PASIVOS					
Cuentas comerciales por pagar	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Pasivos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
PATRIMONIO					
Capital social	\$2,717,194	\$1,369,000	\$1,369,000	\$1,369,000	\$3,237,194
Utilidades ejercicio anterior	-\$631,851	-\$155,529	\$1,216,149	\$6,086,536	\$13,923,698
Total Patrimonio	\$2,085,344	\$1,213,471	\$2,585,149	\$7,455,536	\$17,160,893
Total Patrimonio + Pasivos	\$2,085,344	\$1,213,471	\$2,585,149	\$7,455,536	\$17,160,893

Fuente: Elaboración Propia (2016)

El Balance General refleja el comportamiento del proyecto a lo largo de todo su horizonte.

4.6.12 Punto de equilibrio

Cuadro 62 - Punto de equilibrio

ESTADO DE RESULTADOS PRIMER AÑO												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos	\$26,520	\$65,400	\$91,920	\$117,840	\$133,380	\$149,040	\$174,960	\$209,760	\$215,760	\$217,680	\$224,640	\$237,240
Costos variables	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Contribución marginal	\$26,520	\$65,400	\$91,920	\$117,840	\$133,380	\$149,040	\$174,960	\$209,760	\$215,760	\$217,680	\$224,640	\$237,240
Costos fijos	\$190,599	\$190,599	\$197,599	\$190,599	\$190,599	\$197,599	\$190,599	\$195,599	\$197,599	\$190,599	\$190,599	\$203,599
EBITDA	-\$164,079	-\$125,199	-\$105,679	-\$72,759	-\$57,219	-\$48,559	-\$15,639	\$14,161	\$18,161	\$27,081	\$34,041	\$33,641
	-619%	-191%	-115%	-62%	-43%	-33%	-9%			12%	15%	14%
Depreciaciones	\$9,417	\$9,417	\$9,417	\$9,417	\$9,417	\$9,417	\$9,417	\$9,417	\$9,417	\$9,417	\$9,417	\$9,417
Amortización de intangibles	\$4,733	\$4,733	\$4,733	\$4,733	\$4,733	\$4,733	\$4,733	\$4,733	\$4,733	\$4,733	\$4,733	\$4,733
BAIL - EBIT	-\$178,229	-\$139,349	-\$119,829	-\$86,909	-\$71,369	-\$62,709	-\$29,789	\$11	\$4,011	\$12,931	\$19,891	\$19,491
	-672%	-213%	-130%	-74%	-54%	-42%	-17%			6%	9%	8%
Impuestos	35%	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Beneficio Neto	-\$178,229	-\$139,349	-\$119,829	-\$86,909	-\$71,369	-\$62,709	-\$29,789	\$11	\$4,011	\$12,931	\$19,891	\$19,491

INGRESOS PRIMER AÑO												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Precio clase promedio	\$60	\$60	\$60	\$60	\$60	\$60	\$60	\$60	\$60	\$60	\$60	\$60
Horas de clase	442	1090	1532	1964	2223	2484	2916	3496	3596	3628	3744	3954
Ingresos	\$26,520	\$65,400	\$91,920	\$117,840	\$133,380	\$149,040	\$174,960	\$209,760	\$215,760	\$217,680	\$224,640	\$237,240

Fuente: Elaboración propia(2016)

A partir del análisis mes a mes del Estado de Resultados del primer año del proyecto se puede determinar que la empresa empieza a generar ganancias a partir de agosto. Con este dato, y analizando el cuadro de ingresos mes a mes igual del primer año, se determina que el punto de equilibrio en ventas mensuales es de 3496 horas de clase.

4.6.13 Análisis de sensibilidad

4.6.13.1 Calendario de ingresos con escenario pesimista de ventas

Cuadro 64 - Calendario de ingresos escenario pesimista

CALENDARIO DE INGRESOS ESCENARIO PESIMISTA					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio clase promedio	\$60	\$78	\$101	\$132	\$171
Horas de clase	19464	34560	62240	100648	112640
Inflación	0%	30%	69%	120%	186%
Ingresos	\$1,167,840	\$2,695,680	\$6,311,136	\$13,267,419	\$19,302,666

Fuente: Elaboración propia (2016)

El análisis de sensibilidad se realiza teniendo en cuenta los ingresos planteados en el escenario pesimista de ventas que se vio en el punto 4.4.1.8 *Estimación de ventas y posibles escenarios*, aquí los ingresos de los primeros dos años de funcionamiento del proyecto tienen una considerable baja que puede deberse a factores externos no planificados. El proyecto vuelve a poseer la tasa de crecimiento pensado una vez alcanzado el tercer año, sin embargo, este crecimiento sigue siendo menor al planteado en el escenario realista.

4.6.13.2 Estado de Resultados y Flujo de Fondos con escenario pesimista de ventas

Cuadro 66 - Estado de Resultados y Flujo de Fondos escenario pesimista

ESTADO DE RESULTADOS ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Ingresos	\$1,167,840	\$2,695,680	\$6,311,136	\$13,267,419	\$19,302,666	
Costos variables	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
Contribución marginal	\$1,167,840	\$2,695,680	\$6,311,136	\$13,267,419	\$19,302,666	
Costos fijos	\$2,326,191	\$2,960,738	\$4,233,862	\$6,004,394	\$7,720,030	
EBITDA	-\$1,158,351	-\$265,058	\$2,077,274	\$7,263,025	\$11,582,637	
	-99%	-10%	33%	55%	60%	
Depreciaciones	\$113,000	\$113,000	\$113,000	\$113,000	\$113,000	
Amortización de intangibles	\$56,800	\$56,800	\$56,800	\$56,800	\$56,800	
BAII - EBIT	-\$1,328,151	-\$434,858	\$1,907,474	\$7,093,225	\$11,412,837	
	-114%	-16%	30%	53%	59%	
Impuestos	35%	\$0	\$0	\$667,616	\$2,482,629	\$3,994,493
Beneficio Neto	-\$1,328,151	-\$434,858	\$1,239,858	\$4,610,596	\$7,418,344	
FLUJO DE FONDOS ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD						
	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBIT		-\$1,328,151	-\$434,858	\$1,907,474	\$7,093,225	\$11,412,837
Valor rescate de activo fijo		\$0	\$0	\$0	\$0	\$520,000
Valor rescate de capital de trabajo		\$0	\$0	\$0	\$0	\$1,348,194
Depreciación		\$169,800	\$169,800	\$169,800	\$169,800	\$169,800
Impuestos		\$0	\$0	-\$667,616	-\$2,482,629	-\$3,994,493
Inversiones	\$2,717,194	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Flujos Netos	-\$2,717,194	-\$1,158,351	-\$265,058	\$1,409,658	\$4,780,396	\$9,456,338

Fuente: Elaboración propia (2016)

Aquí se puede ver los resultados obtenidos en el proyecto aplicando la variante del escenario pesimista de ventas.

4.6.13.3 Rentabilidad con escenario pesimista de ventas

Cuadro 68 - Rentabilidad escenario pesimista

Tasa de Descuento WACC		37%
VAN		168,737
TIR		38%
PRI		5 AÑOS

Fuente: Elaboración propia (2016)

La rentabilidad del proyecto aplicando el análisis de sensibilidad ya no es tan prometedora como en primera instancia. A pesar de que todavía se mantiene una TIR superior a la tasa de corte y una VAN positiva, los márgenes presentados en este escenario serían inferiores a los de otros proyectos de inversión. Por ende, si este escenario llegara a detectarse en los primeros meses de funcionamiento se deberían aplicar medidas correctivas inmediatas para evitar que esto afecte su desempeño a la larga.

CONCLUSIONES

Durante todo el recorrido realizado para la elaboración del presente proyecto, se ha podido repasar varios conceptos aprendidos durante estos 2 años de estudio. Así pues, conceptos de Marketing, financieros, administrativos y de estrategia; entre otros, fueron abordados con profundidad aplicándolos al proyecto.

Pero más allá de los conceptos aprendidos en las diferentes materias del MBA, lo que se puede ver reflejado en este escrito, es un caso de inversión real a realizarse en la Ciudad de Buenos Aires. Razón por la cual, el proyecto además de ser abordado con la mayor seriedad posible, fue encarado con mayor compromiso aún, al ser éste una visión sobre una oportunidad de inversión real que se piensa hacer.

De esta forma fueron desarrollados todos los contenidos que en el presente documento se están publicando, y de los cuales se pudieron obtener las varias conclusiones técnicas.

Tal como se pudo observar en la investigación de mercado y en el análisis de la competencia, el mercado argentino ha ido evolucionando durante los últimos 20 años con respecto a su aceptación hacia el baile y la música latina. Emprendimientos y eventos que hace 15 o 10 años atrás eran imposibles de ver en la ciudad, en la actualidad son de gran aceptación, sobre todo entre la gente joven que está creciendo a la par de la música latina en Buenos Aires. Lo que lleva a suponer que en un futuro cercano estos y emprendimientos relacionados con el mercado tendrán mucha más cabida y por ende serán mucho más rentables y con más posibilidades de crecimiento.

La propuesta de valor planteada en el proyecto marca un punto diferencial con respecto a la competencia. Ésta se avala de los estudios antes mencionados para aprovechar al máximo su ventaja competitiva y enfocarla al joven mercado que está naciendo para crecer junto a él. Así pues, todas las acciones trazadas en el plan de Marketing se enfocan en llegar al *target* meta establecido, y por ende, se valen de los medios, canales y mensajes que éste utiliza en su cotidianidad. La comunicación continua y bien dirigida ayudará al proyecto a llegar hacia el éxito esperado.

En la elaboración del análisis financiero se pudo ver claramente el proceso de evolución que el proyecto tendrá, así como la rentabilidad planeada a 5 años que es el tiempo designado para esta primera etapa.

Dentro del análisis se utilizó el escenario realista, visto previamente en la estimación de ventas, para la elaboración de los cuadros financieros. Este escenario se consideró como la mejor opción ya que permite al lector y al posible inversor gozar de una visión más acertada de las variables internas y externas, y el cómo ellas afectan al resultado del proyecto. Así pues, con la aplicación de este escenario se obtuvo una TIR del 50% para nada despreciable, y un VAN de \$1'375.455 pesos argentinos, lo cual define al negocio como altamente rentable.

Además, para asegurar la rentabilidad del proyecto, se realizó también un análisis de sensibilidad proyectando el escenario pesimista de ventas. Al aplicar este escenario se obtuvo una TIR de 38% y un VAN de \$168.737 pesos argentinos, que a pesar de no ser el mejor de los resultados sigue ofreciendo una rentabilidad aceptable para la inversión. Sin embargo, si este escenario llegara a detectarse en los primeros meses de

funcionamiento se deberían aplicar medidas correctivas inmediatas para evitar que esto afecte el desempeño del proyecto a mediano y largo plazo.

Como se mencionó anteriormente, esta es solamente la primera etapa del proyecto, y la más dura al absorber la inversión inicial. Evolución Latina Estudio de Baile tiene una proyección a largo plazo, ya que por la experiencia obtenida en emprendimientos similares en otros países, así como por las academias de baile que existen actualmente en el medio argentino, se puede ver que esta clase de emprendimientos pueden alcanzar tranquilamente más de 20 años de vida, debido principalmente a que, como cualquier centro de enseñanza con el paso de los años va ganando mucho más respeto, experiencia y nombre en el medio, convirtiendo a este tipo de negocio en uno de los pocos que en lugar de debilitarse con el tiempo se fortalece.

Debido a todos los motivos expuestos, se recomienda finalmente la ejecución del presente proyecto con todos los planes y recursos de implementación y ejecución en él definidos.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- Alonso Puig, M. (2012). *Madera de líder: claves para el desarrollo de las capacidades de liderazgo en la empresa y en la vida*. Barcelona: Empresa Activa.
- Borello, A. (2000). *El plan de negocios*. Santa Fé de Bogotá: McGraw-Hill
- Eiglier, P., Langeard, E. (1989). *Servucción: El marketing de servicios*. Madrid: McGraw Hill.
- González, L., Tablón, P. (2002). *Dirección hotelera operaciones y servicios*. Madrid: Síntesis.
- Hampton, D. (1993). *Administración* (2ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Kotler, P. (1985). *Fundamentos de mercadotecnia*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Kotler, P. (1997). *Mercadotecnia para hotelería y turismo*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*. Portland: XPLANE Thevisual thinking co.
- Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva*. México: Compañía Editorial Continental.
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva*. México: Compañía Editorial Continental.
- Rondón, C. (1980). *El libro de la Salsa*. Caracas: Editorial Nato.

Revistas:

Alonso, G. (2008). Marketing de Servicios: Reinventando la Cadena de Valor. *Palermo Business Review*, (2), 83-96.

Documentos On-line:

Chicote, G. (2011). *¿Cuál es la mejor figura societaria para emprender un negocio entre amigos?* Buenos Aires. Recuperado el 11/11/2015 de:

<http://www.iprofesional.com/notas/122254-Cul-es-la-mejor-figura-societaria-para-emprender-un-negocio-entre-amigos>

Ramos, N. (2007). *Historia de la Salsa, desde las raíces hasta 1975*. Puerto Rico. Recuperado el 12/11/2015 de:

<http://www.arecibo.inter.edu/biblioteca/pdf/salsa.pdf>

Paz, J. (2012). *Historia de la Salsa en Cali*. Cali. Recuperado el 12/11/2015 de: <http://salsaencaliporjdp.blogspot.com.ar>

Páginas Web:

Información obtenida del sitio web <http://www.afip.gob.ar/monotributo/>, recuperado el 11/11/2015.

Información obtenida del sitio web <http://www.almalatinatijuana.com/>, recuperado el 18/11/2015.

Información obtenida del sitio web <https://www.baila-comigo.com/>, recuperado el 18/11/2015.

Información obtenida del sitio web <http://bnf.com.co/events/>, recuperado el 18/11/2015.

Información obtenida del sitio web

<http://www.buenosaires.gob.ar/agc/direcciongeneralhabilitacionesypermisos>,
recuperado el 11/11/2015.

Información obtenida del sitio web <http://www.constelacion-latina.com/>, recuperado
el 18/11/2015.

Información obtenida del sitio web <http://www.estilodevida.ws/>, recuperado el
18/11/2015.

Información obtenida del sitio web <http://worldlatindancecup.com/>, recuperado el
18/11/2015.

CURRICULUM VITAE

MARCELO ADOLFO NIETO REYES

Dirección: David Ledesma N70-139 (Quito – Ecuador)
Telf.: +593 998385672 / 593 22298112
E-mail: marcelo_ad5@hotmail.com
Skype: marceload5



DATOS PERSONALES

Cédula : 1716944812
Lugar de Nacimiento : Quito – Ecuador
Fecha de Nacimiento : 18 de noviembre de 1983
Estado Civil : Soltero

ESTUDIOS

MASTERADO : MBA(Master en Dirección de Empresas)
Especialización en Estrategia y Operaciones
Universidad de Palermo (Buenos Aires – Argentina)
Cursando actualmente

UNIVERSITARIO : Licenciado en Administración Hotelera
Universidad de Palermo (Buenos Aires – Argentina)
Graduado febrero 2008

CURSOS, SEMINARIOS Y CONGRESOS

MARKETERS/15 Congreso Internacional de Marketing
Comunicaciones & Management
Realizado en Montevideo – Uruguay
4 y 5 de junio del 2015
16 horas

MARKETING TURÍSTICO Segunda Jornada Nacional de
Marketing Turístico
Realizado en Buenos Aires – Argentina
15 de julio del 2015
8 horas

DIRECCIÓN DE EVENTOS	Jornada de Organización y Dirección Estratégica de Eventos Corporativos y Académicos Realizado en Buenos Aires – Argentina 15 de mayo del 2015 8 horas
SELECCIÓN DE PERSONAL:	Curso de Selección de Personal en la Facultad de Ciencias Económicas en la Universidad de Buenos Aires Realizado en Buenos Aires – Argentina 16 de mayo del 2014 8 horas

IDIOMAS

INGLÉS : Avanzado 80%

EXPERIENCIA LABORAL

- **IN-TEGRAT Consultoría & Capacitaciones**
Consultor y Capacitador Especialista
Consultor para pequeñas y medianas empresas en las áreas de: liderazgo, *management*, marketing digital, estrategia de mercados, innovación de negocios, emprendedurismo, entre otras. Para el sector hotelero capacitador en: gerenciamiento de servicios, *revenue management*, estrategia digital, optimización de costos, atención al cliente, tecnología hotelera, portales de reserva y puestos operativos.
Agosto 2014 – Actualmente
- **HOTEL LUGANO SUITES.**
Auditor Nocturno y Jefe de Recepción.
Supervisar y evaluar las operaciones realizadas por el personal de ama de llaves, botones, A&B y especialmente de recepción; así como, la facturación efectuada durante la jornada. Elaborar reportes de ventas por segmento de clientes y consumos. Planificar horarios de personal a cargo. Seleccionar y capacitar personal nuevo del departamento. Diseñar estrategia de ventas en portales de reserva web y otros canales, administrando las reservas realizadas en estos. Coordinar actividades internas del departamento. Manejar presupuesto semanal.
Personas a cargo 9
Septiembre 2010 – Febrero 2013 (Quito – Ecuador).

➤ **BLUE HOUSE YOUTH HOSTEL.**

Administrador.

Administrar los recursos físicos y humanos para garantizar el óptimo desempeño del hotel. Seleccionar y capacitar personal nuevo. Diseñar estrategias de Marketing para posicionar un producto nuevo en el mercado mediante portales de reserva web y otros canales. Instaurar manuales de procedimientos para todas las posiciones. Implementar sistema de compras para suministros e implementos hoteleros. Negociar con proveedores de productos y servicios. Elaborar reportes de ventas, compras, gastos y desempeño para presentar a gerencia. Manejar de presupuesto mensual.

Personas a cargo 7

Abril 2009 – Agosto 2010 (Quito – Ecuador).

➤ **HOSTERIA SELVA VIRGEN.**

Recepcionista.

Realizar check-in, check-out, enviar cotizaciones, encargado de ventas, ayudar en tareas de control y operaciones.

Septiembre 2008 – Marzo 2009 (Quito – Ecuador).