



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



Plan de Empresa: Creación y Desarrollo de un Estudio de Danza en Meliana (Valencia)

Autor: María Ferrer Orts

Director: Aurelio Herrero Blasco

Noviembre 2013





Agradecimientos:

A mis compañeras de la carrera, por haberos tenido cuando os he necesitado (a pesar de no ir al ritmo de la mayoría) y demostrarme vuestra sincera amistad durante y después de ella. Especialmente dárselas a Majo que es con la que más momentos he compartido y a Amada, que ha hecho que la realización de este trabajo sea mucho más llevadero.

A mi familia, por su apoyo incondicional y aguantar mis momentos intensos y momentos de nervios, confiar siempre en mi y apoyarme en cualquier decisión.

A todas mis amigas, que siempre he tenido a mi lado y me han sabido animar y dar fuerzas para seguir adelante.

A Óscar, por ayudarme a dar este empujón que necesitaba para finalizar la carrera y hacerme creer que soy capaz de conseguir lo que me propongo.

A Aurelio, por ayudarme para llevar a cabo la realización de este Trabajo Final de Carrera.





ÍNDICE GENERAL

1. INTRODUCCIÓN	15
1.1. Resumen	15
1.2. Objeto del TFC y Asignaturas Relacionadas	17
1.3. Justificación de asignaturas	18
1.4. Objetivos	21
2. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL	25
2.1. Motivación. La idea	25
2.2. Situación actual	26
3. ENTORNO	35
3.1. Introducción	35
3.2. Macroentorno	35
3.3. Microentorno	49
3.4. Competencia directa	53
3.5. DAFO	59
3.6. Epílogo	62
4. PLAN DE OPERACIONES	67
4.1. Localización	67
4.2. Distribución en planta	69
4.3. Operaciones y procesos	73
4.4. Epílogo	74
5. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	77
5.1. Misión, Visión y valores de la empresa	77



5.2. Forma jurídico/ fiscal elegida	79
5.3. Análisis de los puestos de trabajo	85
5.4. Organigrama	87
5.5. Epílogo	89
6. PLAN DE MARKETING	93
6.1. Introducción	93
6.2. Segmentación y Público Objetivo	94
6.3. Estrategia del producto	95
6.4. Estrategia de precio	97
6.5. Estrategia de comunicación	99
6.6. Estrategia de distribución	101
6.7. Epílogo	102
7. PLAN FINANCIERO	105
7.1. Introducción	105
7.2. Plan de inversión-financiación	106
7.3. Plan de tesorería	108
7.4. Balance de situación previsional	112
7.5. Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional	116
7.6. Análisis de ratios	118
7.7. Análisis de inversión	120
7.8. Epílogo	121
8. CONCLUSIONES	123



BIBLIOGRAFÍA	129
ANEXOS	133



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1: Profesionales de danza por tipo y por periodo	29
Tabla 2.2: Compañías y centros de danza por tipo y por periodo	30
Tabla 2.3: División de Centros	30
Tabla 3.1: Evolución demográfica en 2012	46
Tabla 3.2: Comparativa competidores directos	58
Tabla 3.3: Análisis DAFO	60
Tabla 4.1: Ponderación de características para la localización del estudio	68
Tabla 5.1: Formas jurídicas	80
Tabla 5.2: Trámites para constituir la Sociedad de Responsabilidad Limitada	84
Tabla 5.3: Horario Estudio de Danza María Ferrer	88
Tabla 5.4: Horario profesores	88
Tabla 6.1: Relación precios actividades del curso	98
Tabla 6.2: Relación precios para matrícula del curso	99
Tabla 7.1: Plan de inversión y gastos iniciales	107
Tabla 7.2: Gasto total en salarios del personal de la empresa 2014	109
Tabla 7.3: Gasto total en salarios del personal de la empresa 2015	110
Tabla 7.4: Gasto total en salarios del personal de la empresa 2016	110
Tabla 7.5: Plan de tesorería escenario realista	112
Tabla 7.6: Método de amortización del activo y vida útil	113
Tabla 7.7: Balance de situación simplificado para el escenario realista	114
Tabla 7.8: Fondo de Maniobra	115



Tabla 7.9: Cuenta de Pérdidas y Ganancias para el escenario realista	117
Tabla 7.10: Ratios de liquidez	118
Tabla 7.11: Ratios de endeudamiento	119
Tabla 7.12: Ratio de calidad de la deuda	119
Tabla 7.13: VAN y TIR	121



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 3.1: Producto Interior Bruto. Segundo trimestre 2013	37
Gráfico 3.2: Influencias de los grupos en las tasas anuales del IPC	39
Gráfico_3.3: Evolución anual del IPC. Índice General y Subyacente	39
Gráfico_3.4: Evolución anual del IPCA, base 2006. Índice General España y UE	40
Gráfico 3.5: Evolución intertrimestral de la ocupación (variación del 2º trimestre sobre el 1º del mismo año)	41
Gráfico 3.6: Evolución intertrimestral del paro (variación del 2º trimestre sobre el 1º del mismo año)	42
Gráfico 3.7: Evolución del total de parados, en tasa anual	42
Gráfico 3.8: IBEX 35 periodo 2010 - 3T 2013	44
Gráfico 3.9: Curva tipo interés BCE	45
Gráfico 3.10: Evolución de la población de España (2001-2013)	46
Gráfico 3.11: Pirámide de población de España (1 de Enero de 2013)	47
Gráfico 3.12: Distribución del gasto en actividades para la Innovación Tecnológica por tipo de actividad Innovadora, en porcentaje	48



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1: Página principal de la web de “ <i>Escola de Dansa Elena Lerma</i> ”	55
Figura 3.2: Página principal de la web de “ <i>Escuela A contar mentiras</i> ”	56
Figura 4.1: Ubicación de nuestra empresa, calle Santa Teresa con Gil del Castillo	68
Figura 4.2: Plano de “ <i>Estudio de Danza María Ferrer</i> ”	72
Figura 5.1: Organigrama de nuestra empresa	87
Figura 6.1: Marketing Mix	93
Figura 6.2: Elementos de un canal de distribución	101



ÍNDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

- BCE (Banco Central Europeo)
- BG (Ballet de la Generalitat Valenciana)
- CCE (Comunidad Económica Europea)
- DAFO (Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades)
- IBEX (Índice Bursátil Español)
- INE (Instituto Nacional de Estadística)
- IPCA (Índice de Precios al Consumo Armonizado)
- IPC (Índice de Precios al Consumo)
- PEST (Factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos)
- PIB (Producto Interior Bruto)
- PYME (Pequeña y Mediana Empresa)
- S.L.U (Sociedad Limitada Unipersonal)
- TFC (Trabajo Final de Carrera)



CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN





1. INTRODUCCIÓN

1.1. RESUMEN

El presente Trabajo Final de Carrera consiste en el desarrollo de un Plan de Empresa para ver la viabilidad de abrir un Estudio de Danza en el municipio de Meliana (Valencia).

Hemos ideado una empresa de danza especialmente dirigida a ofrecer sus servicios a alumnos de corta edad pero también podrá recibir clases cualquier persona que le guste bailar, que sienta devoción por este arte o incluso porque quiera enfocar el baile como un deporte saludable y de una manera u otra realizar ejercicio para su bienestar.

Hemos analizado el sector de la danza como un ente en constante crecimiento dado el peso que en la actualidad se le está reconociendo, lo que también le da categoría de un sector generador de empleo directo, especialmente en los jóvenes emprendedores que deciden aperturar su propio negocio.

Hay que ser conscientes que existe un gran nivel de competitividad en este sector. En Valencia se registran un gran número de escuelas privadas sin olvidar también la presencia del Conservatorio Superior de Danza con enseñanza pública. Este último, junto con aquellas escuelas privadas que ofrecen titulación oficial, son unos rivales muy fuertes para nosotros y que, por lo tanto, no podemos competir hoy por hoy con ellos pues ese trabajo en una escuela privada requiere de muchos años de experiencia. Nos centraremos pues en implantar una base sólida para poder alcanzar el éxito que pretendemos con dicha creación.

Mediante el plan de empresa se estudiará, una a una, las variables necesarias para ver si es viable llevar a cabo una iniciativa de estas características, además de estudiar los detalles para la puesta en marcha del negocio.

Inicialmente se introducirá al lector en la situación actual del sector de la danza. Además de realizar una visualización de la coyuntura económica que atraviesa España.

Seguidamente, se realizará un análisis exhaustivo del entorno mediante el estudio del macroentorno, con el análisis PEST; del microentorno, con el estudio de las cinco fuerzas de Porter, con el análisis DAFO y con la observación de la competencia. Con



todo ello se situará al lector en la realidad que le rodea, se analizarán los factores que pueden influir en la empresa y se facilitará la toma de decisiones, para intentar posicionar la empresa en el mercado.

Posteriormente se realizará el análisis de operaciones y procesos en el que se detallarán los motivos que han llevado a decidir la localización y distribución en planta del Estudio de Danza, destacando las principales ventajas de los mismos.

A continuación se efectuará el análisis interno de la organización en el que se incluye la explicación de la forma legal escogida para la empresa y el estudio de los recursos humanos, detallando las funciones y características específicas que tendrá cada puesto de trabajo. Nuestra pequeña empresa será liderada por un único socio el cual realizará la función de gerente y de profesor del propio estudio. A su vez, contaremos también con la colaboración de dos profesores más quienes realizarán sus servicios de manera independiente.

Se seguirá con el estudio del análisis del plan de marketing. En él se establecerá el público objetivo al que se dirige la empresa una vez se hayan determinado cuáles son sus necesidades, además de estudiar la estrategia que se seguirá en relación a la creación y diseño del servicio, fijación del precio, comunicación y distribución. Es decir, se realizará el Marketing Mix de la empresa, consiguiendo explicar con detalle cada una de ellas y así llegar y conocer mejor al mercado.

Para finalizar se realiza el análisis económico-financiero mediante el cual se transformarán todos los datos económicos y financieros en información y con su estudio se aproximará al lector al conocimiento de si el proyecto será viable en las condiciones de rentabilidad, liquidez y solvencia.

Se efectuará el estudio del Balance de Situación previsional y la Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional para los próximos tres años, considerando tres tipos de escenarios: realista, pesimista y optimista. También se determinará el plan de financiación e inversión que se llevará a cabo y el análisis de su rentabilidad con el cálculo de el VAN y la TIR. Para todo ello, hemos solicitado un préstamo ICO-Emprendedores de 26.000 € que devolveremos en 7 años. Con el paso de los años, podremos re-evaluar nuestro funcionamiento inicial y decidir inversiones que eviten la obsolescencia, inversiones que compensen nuestro alto nivel de ingreso en tesorería o incluso el crecimiento de la producción.



De esta forma concluimos que, a pesar del aparente panorama no propicio para la creación de empresas, un buen análisis y una buena estrategia financiera son capaces de crear un plan que resulte realista y sólido para una empresa de danza de nueva creación en Meliana (Valencia), con posibilidades de crecer y consolidarse en pocos años.

1.2. OBJETO

El objeto de este proyecto es la Creación y Desarrollo de un Estudio de Danza en Meliana (Valencia).

Para su desarrollo trataremos de estudiar la competitividad valenciana en el momento actual para poder efectuar así un correcto Plan de Empresa, desarrollando y estudiando a su vez la viabilidad económico-financiera. En este trabajo fin de carrera se pretende plasmar todos los conocimientos recibidos en la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas que puedan estar relacionados y sean de utilidad para dicha creación y desarrollo del estudio de danza en la población mencionada.

La Licenciatura de ADE en la UPV abarca las asignaturas necesarias para poder llevar a cabo un correcto Plan de Empresa, que no sólo servirá a la persona emprendedora para poder realizar la planificación del proyecto, sino también deberá servir, una vez iniciado este, como instrumento de gestión para valorar la evolución de la empresa. Por todo ello, se podrá describir con detalle las bases en las que se sustenta el proyecto, las líneas generales que seguirá dicho estudio de danza, los objetivos que se pretenden alcanzar así como las políticas y estrategias para alcanzarlos.

Hay que ser conscientes que existe un gran nivel de competitividad en este sector. En Valencia se registran un gran número de escuelas privadas sin olvidar también la presencia del Conservatorio Superior de Danza con enseñanza pública. Este último, junto con aquellas escuelas privadas que ofrecen titulación oficial, son unos rivales muy fuertes para nosotros y que, por lo tanto, no podemos competir hoy por hoy con ellos pues ese trabajo en una escuela privada requiere de muchos años de experiencia. Nos centraremos pues en implantar una base sólida para poder alcanzar el éxito que pretendemos con dicha creación.



1.3. JUSTIFICACIÓN DE ASIGNATURAS

Capítulo del TFC	CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES
Asignaturas relacionadas	Pequeñas y Medianas Empresas en la Comunidad Valenciana Economía Española y Regional Economía Española y Mundial Introducción a los Sectores Empresariales
Breve justificación	Este capítulo va referido al marco general del estudio que realizaremos, teniendo en cuenta las principales macromagnitudes donde podremos apreciar las particularidades de las PYMES en general y su problemática, haciendo especial hincapié en los problemas relativos a la creación de estas, su viabilidad, desarrollo, consolidación y sucesión.

Capítulo del TFC	CAPÍTULO 3: ENTORNO
Asignaturas relacionadas	Economía de la Empresa I Dirección Estratégica y Política de Empresa Dirección Comercial
Breve justificación	Estudiar el entorno podrá ayudarnos a conocer y tratar de predecir ciertos cambios y también reducirá la incertidumbre en la toma de decisiones. Tendremos muy presente la matriz DAFO para poder responder de la manera más adecuada a los resultados que nos presentan los competidores más directos.



Capítulo del TFC	CAPÍTULO 4: PLAN DE OPERACIONES
Asignaturas relacionadas	Dirección de Producción y Logística Gestión de Calidad Dirección de Producción y Logística
Breve justificación	Para realizar este capítulo hay que tener en cuenta que el servicio que vamos a ofrecer no se refiere a una descripción comercial y por ello tendremos en cuenta las características técnicas, las comparaciones con servicios competitivos, la organización y gestión de los mismos así como las certificaciones y homologaciones.

Capítulo del TFC	CAPÍTULO 5: ORGANIZACIÓN
Asignaturas relacionadas	Derecho de la Empresa Legislación Laboral y de la Empresa Economía de la Empresa I Dirección de Recursos Humanos Gestión y Organización de Empresas de Servicios
Breve justificación	En este capítulo usaremos los conocimientos adquiridos en Derecho de la Empresa para poder decidir qué tipo de sociedad nos interesa crear y en base a ello, el capital a invertir. A su vez, nos adentraremos en el Derecho Laboral para poder analizar los puestos de trabajo y su correspondiente contratación, combinando dicha información con la de Dirección de Recursos Humanos para poder conseguir así una correcta selección, formación, contratación y despido de los empleados.



	Para ello, deberemos elaborar un organigrama y definir las funciones, tareas, responsabilidades y perfil de cada puesto de trabajo así como lo mencionado anteriormente.
--	--

Capítulo del TFC	CAPÍTULO 6: PLAN DE MARKETING
Asignaturas relacionadas	Dirección Comercial Marketing en Empresas de Servicios Gestión de Calidad Introducción a la Estadística Métodos Estadísticos en Economía
Breve justificación	Realizaremos un estudio de mercado para poder recopilar, analizar y organizar la información relativa al perfil del consumidor del segmento de mercado al que nos dirigimos obteniendo de esta manera datos estadísticos pudiendo extraer así conclusiones y elaborar las previsiones de venta del servicio que se ofrece.

Capítulo del TFC	CAPÍTULO 7: PLAN FINANCIERO
Asignaturas relacionadas	Contabilidad Financiera Contabilidad General y Analítica Contabilidad Analítica Dirección Financiera Economía de la Empresa II
Breve justificación	En cuanto al Plan Financiero estudiaremos la estructura financiera óptima de la empresa, así como de la planificación y control de la dirección, teniendo en cuenta los diferentes costes en los que incurre la organización



	<p>empresarial así como la identificación de cuáles son sus potenciales y puntos débiles a partir del análisis de sus estados contables con el objeto de determinar la forma idónea de actuación para mejorar sus perspectivas. A su vez, analizaremos también la estructura financiera óptima de la empresa, así como de la planificación y control de la dirección financiera.</p>
--	--

1.4. OBJETIVOS

Se analizará el sector de la danza desde el punto de vista empresarial, teniendo además como valor añadido mis conocimientos de ballet recibidos en el Conservatorio Superior de Valencia y mi experiencia como profesora en la Escuela de Danza de Albuixech.

Con todo ello, construiré un proyecto sobre la creación y desarrollo de un estudio de danza, teniendo como puntos más importantes los siguientes:

- La economía Europea, Española y Valenciana en el momento actual para saber cuál será el contexto donde nuestra empresa va a surgir.
- Análisis del macroentorno y microentorno económico para situar el sector al que pertenece nuestra empresa, el sistema legal, la situación socio-cultural y el desarrollo tecnológico.
- Análisis de la empresa con respecto a empresas similares del mismo sector, pudiendo estudiar así a nuestros competidores directos así como nuestras debilidades y fortalezas y, en consecuencia, las posibles soluciones a esos problemas.
- Definir la estrategia a seguir para crear una empresa eficiente, adecuada y que pueda generar beneficios en las condiciones sociales, económicas y culturales que está sometida en la actualidad.
- Realizar una política de empresa que me dé lineamientos sobre su funcionalidad y estructura de trabajo.
- Localizar el lugar adecuado para establecer la empresa en la ciudad de Valencia.



- Organizar y definir las instalaciones necesarias.
- Analizar el funcionamiento de la empresa creando así un correcto organigrama que nos lleve a prevenir posibles errores.
- Estudiar cuál es la mejor opción legal para crear y constituir la empresa.
- Analizar y organizar los diferentes puestos de trabajo a realizar en la empresa definiendo a su vez las obligaciones que tienen cada uno de ellos.
- Realizar un estudio de marketing y de esa manera conocer mejor el sector, la empresa y el servicio que vamos a ofrecer, llegando a crear el mejor servicio posible para nuestro mercado así como las estrategias adecuadas para promocionarlo, posicionarlo y conseguir clientes.
- Hacer un plan financiero con una previsión numérica sobre la inversión, los gastos y los ingresos de acuerdo con nuestro servicio y nuestras estrategias de funcionamiento como empresa.



CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL





2. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL

2.1. MOTIVACIÓN. LA IDEA

La idea de este negocio surge por el interés personal hacia este arte disciplinario pues desde los 8 hasta los 16 años de edad me he estado formando en el Conservatorio Superior de Danza de Valencia. Dos años después empecé a trabajar como profesora de ballet durante trece años en la Escuela de Danza de Albuixech (municipio de Valencia).

Si bien este tipo de danza ha sido muy demandado desde hace bastante tiempo, en los últimos años se han unido una serie de factores que han hecho menguar dicha demanda:

1. Formación del alumno con elevado coste para los tiempos de crisis que estamos viviendo en la actualidad puesto que desde que entró la L.O.G.S.E la formación académica del ballet es de 10 años.
2. La salida al mercado de otros tipos de bailes más aeróbicos con un fuerte “gancho”: el tipo de música moderna y comercial que se emplea para su realización, como por ejemplo el Hip-Hop, Funky,....

Pero hay que saber diferenciar bien, ya que el ballet es un arte clásico que conlleva mucha disciplina, que a priori puede resultar más aburrida por el tiempo musical que se emplea, que participa todo el cuerpo en una conjunción simultánea de dinámica muscular y mental que debe expresarse en total armonía de movimientos y que requiere máxima concentración y capacidad para el esfuerzo como actitud y forma de vida. Sin embargo, el resto de bailes (Funky, Hip-Hop, Bailes de salón...) es un tipo de gimnasia más aeróbica que si bien los alumnos quieren recibir clases con el fin de obtener un título, es recomendable obtener a su vez conocimientos de danza clásica ya que ésta es la base fundamental para cualquier tipo de baile.

Y es esto lo que hay que tratar de difundir a todos aquellos alumnos que no practican ese tipo de baile simplemente como un *hobby*.

En dicho estudio, el cual tendrá como nombre “Estudio de Danza María Ferrer”, se impartirán clases de Expresión Corporal, Danza Clásica, Danza Española, Funky, Pilates, Step y GAP e irá dirigido tanto a un público infantil como adolescente y más adulto puesto si bien alguna de estas disciplinas se han de iniciar desde temprana



edad para todo aquel que lo quiera hacer de forma profesional, también se da el caso de aquellos personas que desean practicarlo de forma amateur.

En cuanto a la Danza Clásica y Española se recomienda iniciar los estudios a los seis o siete años empezando a recibir más clases mensuales de Danza Clásica pues como he mencionado anteriormente, es la base del resto de danzas. Pero en este centro ampliaremos el abanico aceptando alumnos desde los cuatro años a quienes se les adentrará en el mundo de la danza mediante ejercicios de psicomotricidad combinándolos al compás de la música y enseñándoles la correcta colocación de la espalda, pies y brazos consiguiendo así una mejor estilización que hace que se note mejoría respecto a alumnos que empiezan con la edad recomendada. Todo ello también se alternará con juegos relacionados con el baile clásico para lograr una mayor motivación por este y obteniendo así que se diviertan bailando. Dicha actividad es la que recibe el nombre de Expresión Corporal.

Ello no significa que aquellos alumnos que decidan empezar con la edad recomendada deban tener conocimientos de Danza Clásica pues no se les realizará una prueba de nivel hasta no haber cursado los primeros 4 cursos del grado elemental que si bien es superada pasarán a realizar los 6 cursos de grado medio donde volverá a realizarse otra prueba para que obtengan el título de bailarines profesionales. Dichas pruebas no se formalizarán en el propio estudio ya que este, a priori, preparará a los alumnos para que tengan suficiente nivel a la hora de efectuar las pruebas en el Conservatorio Superior de Danza de Valencia

En cuanto al resto de bailes (Funky, Pilates, Step y GAP) irán enfocados tanto a alumnos que quieran recibir clases a nivel amateur, como a aquellos que lo hagan de manera más profesional y quieran obtener un título para poder ejercer ellos como profesores en un futuro, y que al igual que los tipos de bailes mencionados anteriormente, se examinarán en un centro específico donde se les otorgará el título correspondiente.

2.2 COYUNTURA ECONÓMICA

Existen diversas palabras que podrían utilizarse para hablar sobre la danza académica por lo que para cada una de ellas tiene en sí misma un diferente significado. Además, cabe señalar que de acuerdo a cada época de desarrollo de la



danza entenderemos el concepto de “ballet” de modo distinto, ya que hoy en día no comprenderemos a esta forma de danza como lo hicieron quienes formaban parte de la *Corte de Versailles*, entre otros.

Para los contemporáneos a Luis XIV, ir a ver un espectáculo de esta índole suponía que en él hubiesen elementos tanto de danza como de pantomima y recitados de poesía. La evolución de la cultura artística a lo largo del tiempo lo ha transformado en un arte complejo y normativizado, con un código universal que actualmente comprende términos y movimientos tan específicos como comunes al mundo entero.

Retrocederemos pues a nuestros antepasados para analizar y conocer mejor dicho concepto: el instinto, junto a los aspectos lúdicos y culturales, actuaron como los propulsores del movimiento y el gesto como expresión humana más compleja. **En la Pre-historia** la danza comenzó como algo lúdico, aunque fue tomándose en un modo de controlar la naturaleza, de acuerdo al pensamiento mágico de entonces. Más adelante, en las distintas civilizaciones de Oriente y Occidente, los movimientos tomaron el carácter de su gente.

El **nacimiento en Europa Occidental** data del siglo XV y XVI, en los lujosos palacios europeos, aunque comenzó en Italia, obedeciendo al ambiente social en que se sucedía el gran renacer cultural en Occidente y el fin de los señoríos feudales. En las ciudades-estado gobernadas por los príncipes, cada estado se encontraba enfrentado por el poder y prestigio. Esta situación favoreció al arte de la danza, que servía para impresionar a sus vecinos, haciendo del ballet algo popular. En esa época aparecieron los primeros maestros de ballet.

El **gran aporte italiano a la técnica del ballet** tuvo lugar durante el siglo XVIII hasta mediados del siglo XIX. Los pasos de origen italiano fueron inspirados por la vida rural de los campesinos ajenos a la corte real.

Los **partícipes de la corte francesa** comienzan a emular la cultura italiana, transformándose la vida misma en una ceremonia de los buenos modales y la adulación a los monarcas.

La **creatividad y profesionalidad en Versailles** hace que la vida en palacio sea vivida como una gran representación teatral. En 1661, se fundó “L’Académie Royal de Danse” y “L’Académie Royal de Musique” con el nombre de “Ópera de París” (que hoy en día conserva) logrando la danza con ello un reconocimiento oficial, pero sin ser un arte autónomo aún.



En la **actualidad**, dichos reconocimientos oficiales se pueden obtener en el Conservatorio Superior de Danza o bien en academias regladas con tal fin donde la formación, mencionada en el punto anterior, abarca un total de 10 años obteniendo así el Título Oficial de Bailarina Profesional. En caso de querer lograr el Título de Grado Superior, se deberán cursar 4 años más, obteniéndose así la máxima titulación posible que hoy por hoy se ofrece. ([Danza Virtual](#))

➤ **El ámbito cultural en España**

Este apartado tiene como objetivo esencial proporcionar una selección de los resultados estadísticos más significativos del ámbito cultural procedentes de diversas fuentes facilitando el conocimiento de la situación y de la evolución de la cultura en España, su valor social y su carácter como fuente generadora de riqueza y desarrollo económico en la sociedad española.

Conviene destacar, sin embargo, que la enseñanza de la danza, tanto pública como privada, da trabajo a muchos profesionales. La escasez de recursos hace que, en general, las condiciones laborales sean muy precarias. Además, al final de la vida artística, se encuentran escasas vías para la reinserción profesional en otros ámbitos.

Para poder estudiarlo miraremos no tan sólo el número de profesionales dedicados a la danza por tipo y por periodo sino también la cantidad y centros de enseñanza tanto públicos como privados que existen en nuestro país.

Tabla nº 2.1: Profesionales de danza por tipo y por periodo

	2008		2009		2010		2011		2012	
Bailarines	2.794	65,19%	2.407	59,18%	2.492	59,25%	2.588	57,29%	2.961	53,35%
Bailarines coreógrafos	388	9,05%	488	12,00%	496	11,79%	550	12,18%	1.159	20,88%
Bailarines docentes	175	4,08%	205	5,04%	233	5,54%	263	5,82%	243	4,38%
Bailarines docentes coreógrafos	111	2,59%	141	3,47%	141	3,35%	178	3,94%	230	4,14%
Coreógrafos	117	2,73%	108	2,66%	112	2,66%	175	3,87%	191	3,44%
Docentes	604	14,09%	617	15,17%	626	14,88%	650	14,39%	649	11,69%
Docentes coreógrafos	97	2,26%	101	2,48%	106	2,52%	113	2,50%	117	2,11%
TOTAL	4.286	100%	4.067	100%	4.206	100%	4.517	100%	5.550	100%

Fuente: INE, 2013

El volumen de personas ocupadas en 2012 en el sector de la danza varía notablemente dependiendo del tipo de profesión que desempeñan, siendo la cifra a destacar la del colectivo de los bailarines, llegando a alcanzar un total de 2961 en dicho año, representando más de la mitad del total de personas ocupadas. A pesar de producirse dicho aumento, el tanto porcentual de estos disminuye casi un 12% desde el período de observación. En términos generales e interanuales se observa un aumento progresivo desde el año 2008 a excepción del 2009 el cual refleja la diferencia más significativa en un descenso ocupacional provocado por los bailarines. Ello se debe a que estos deciden desempeñar otro tipo de profesión dentro del mundo de la danza, bien por superación personal o bien porque su edad es lo suficientemente avanzada lo cual crea un gran obstáculo en el momento de subirse a un escenario.

Estos datos se reafirman al observar la tabla del total de compañías y centros de danza que se han ido creando. Como podemos ver en la siguiente tabla que se ofrece, se han creado más compañías y por lo tanto, más puestos de trabajo. Una relación directamente proporcional y lógica hasta que se originó en 2008 la actual crisis que España está viviendo. Es desde entonces cuando los nuevos empresarios prescinden de trabajadores pues al haber un menor volumen de trabajo, los creadores de pequeñas y medianas empresas asumen dicho volumen con un menor número de empleados, traduciéndose de esa manera en horarios de trabajo sin límites, salarios por debajo de la media, contratación temporal restringida al mínimo, exceso de autónomos y exceso abusivo de becarios. Pero, a diferencia del resto de la mayoría de

sectores, no sucede lo mismo en nuestro sector y así lo confirman los datos que aparecen en la tabla.

Tabla nº 2.2: Compañías y centros de danza por tipo y por periodo

	2008		2009		2010		2011		2012	
Compañía	778	55,22%	803	54,96%	843	55,13%	875	55,80%	889	55,84%
Centros de Enseñanza	631	44,78%	658	45,04%	686	44,87%	693	44,20%	703	44,16%
TOTAL	1409	100%	1461	100%	1529	100%	1568	100%	1592	100%

Fuente: INE, 2013

En referencia a los Centros de Enseñanza, también ha aumentado la cifra de estos llegando a alcanzar un total de 703 en el año 2012. A continuación, desglosamos dichos Centros en Públicos y Privados, observando que los Privados tienen una ocupación mayor que los Públicos, siguiendo a su vez una trayectoria mayor de crecimiento en estos últimos años. El hecho de que los Centros Públicos no aumenten al mismo ritmo que los Privados e incluso se estabilicen en el año 2012 respecto al anterior, es debido a los recortes ocasionados por el Ministerio de Cultura, Educación y Deporte (presupuesto 2012: 3172,87 millones €). ([INE Artes Escénicas, 2013](#))

Tabla 2.3: División de Centros

Centros de Enseñanza: Públicos	176	12,49%	183	12,53%	190	12,43%	188	11,99%	188	11,81%
Centros de Enseñanza: Privados	455	32,29%	475	32,51%	496	32,44%	505	32,21%	515	32,35%
TOTAL	631	44,78%	658	45,04%	686	44,87%	693	44,20%	703	44,16%

Fuente: INE, 2013

Según el Plan General de la Danza 2010-2014, España es un país especialmente rico en cuanto a danza. Tradición, creadores, intérpretes y docentes conforman un importante patrimonio histórico y contemporáneo.

Cuidarlo y potenciar sus valores actuales es una responsabilidad compartida entre instituciones públicas, entidades privadas, artísticas, educadores y públicos. En este sentido, corregir el desfase entre el estado del arte y el estado de los mecanismos de gestión, difusión y reconocimiento social es una tarea importante y urgente para que la danza en España ocupe el lugar que merece y el que merecen sus ciudadanos.



La danza se ha desarrollado en un contexto social-cultural y político que ha tenido como principales características la precariedad, la inestabilidad, la dependencia y la invisibilidad. Un contexto más estable permitiría un desarrollo satisfactorio del sector porque en España la danza dispone actualmente de una gran potencial de futuro gracias, sobre todo, al talento creativo y al prestigio de sus creadores. ([Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2010](#))

➤ **El ámbito cultural en Valencia**

En medio de la tempestad de un Expediente de Regulación de Empleo (ERE), recortes y otros escollos burocráticos, la compañía oficial de danza de la Generalitat Valenciana (Ballet de la Generalitat: BG) ha conseguido lo que ninguna otra agrupación pública española, es decir, adherirse orgánicamente y en residencia a un ente lírico: el Palau de les Arts, tercera en importancia del estado español consiguiendo así que el BG participe en las producciones de ópera.

Esto siempre había sido una aspiración y una quimera de los ballets nacionales y de otras compañías que se quedaron en el duro andar del ballet local en cualquiera de sus géneros, ramas y estilos. Haciendo historia, lo intentaron en su momento Víctor Ullate, María de Ávila y Nacho Duato (con su bautizada Compañía Nacional de Danza), entre otros.

Tampoco ninguna compañía española ha tenido en su estructuración una orquesta con la que disponer y planificar un trabajo perspectivo decente.

Ahora los Ballets se han mudado al Palau de les Arts (el centro Coreográfico de Burjassot sigue sus actividades en el remodelado teatro Rialto, en el centro de la ciudad) y han hecho una primera colaboración a lo grande con la Joven Orquesta de la Generalitat en el festival de verano de Sagunto, dirigida por Manuel Galduf. ([Salas, 2013](#))





CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO





3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.1. INTRODUCCIÓN

En el análisis del entorno, examinaremos los factores generales del mismo que pueden afectar al negocio. Este estudio ayudará a prever mejor el futuro y tomar mejores decisiones en el presente, aunque siempre encontrándose en un universo probable e incierto.

En primer lugar, este análisis se consigue mediante el modelo PEST donde estudiaremos los factores Político-legales, Económicos, Socio-culturales y Tecnológicos que nos rodean.

En segundo lugar, con el modelo de Porter analizaremos las 5 fuerzas que afectan directamente a la actividad de la empresa: Poder de negociación de los Compradores o Clientes, Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores, Amenaza de nuevos entrantes, Amenaza de productos sustitutivos y Rivalidad entre los competidores.

En tercer lugar, realizaremos una investigación sobre la competencia existente. Trataremos de identificar a nuestros competidores directos e indirectos, para tener en cuenta sus actividades, sus productos y sus estrategias comerciales para poder tomar decisiones propias, centrándonos más en aquellas empresas que encontremos similares a nosotros en cuanto tamaño y productos o servicios, determinando así a nuestros competidores más directos.

Finalmente, en cuarto lugar, mediante el método DAFO, expondremos las debilidades y las fortalezas del negocio así como las amenazas y las oportunidades que ofrece el sector. Y una vez estas hayan sido determinadas, realizaremos el método CAME: Corregir las debilidades, Afrontar las amenazas, Mantener las fortalezas y Explotar las oportunidades. ([Promode](#))

3.2. MACROENTORNO

Este análisis tiene como finalidad evaluar aquellos factores que influyen, o pueden llegar a influir, de manera indirecta en los resultados no solo de nuestra empresa sino del de todas las empresas del sector. En definitiva, nos permite



visualizar variables que las empresas no son capaces de manejar pero que perturban en mayor medida sobre nuestro trabajo a pesar de tratarse de factores que son ajenos o independientes a la empresa pero que afectan de la misma forma si sufren variaciones o cambios.

El análisis PEST se divide en 4 tipos de factores:

- Político-legales
- Económicos
- Socio-culturales
- Tecnológicos

➤ **Factores Político-legales:**

En este punto analizaremos si se están debatiendo o hay propuestas de cambio en las leyes que afectan al negocio de la empresa o si los gobiernos están planteando algunas medidas que incentiven o desincentiven ese negocio, tales como subvenciones, impuestos específicos, limitación o ampliación de la concesión de las licencias o autorizaciones administrativas, etc.

➤ **Factores Económicos:**

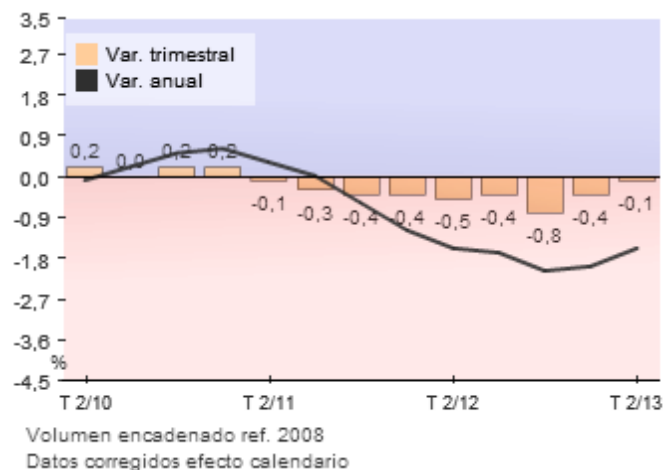
En este punto se deben tomar en cuenta todos los factores que sabemos que nos afectan de alguna forma, directa o indirectamente. Entre las variables económicas tenemos la evolución del Producto Interior Bruto, el Índice de Precios al Consumo, la tasa de desempleo mediante el análisis de la Encuesta de Población Activa, el Mercado Bursátil y los Tipos de interés.

Producto Interior Bruto (PIB):

El Producto Interior Bruto a precios de mercado es un indicador económico que refleja la producción total de bienes y servicios finales producidos durante un año. Este indicador se emplea a nivel internacional para valorar la actividad económica o riqueza de cada país. Por lo que cuanto mayor es el PIB de un país, mayor es el crecimiento económico del mismo.

De acuerdo con las cifras de la Contabilidad Nacional Trimestral (CNTR) publicadas por el Instituto Nacional de Estadística (INE), el PIB generado por la economía española ha registrado un decrecimiento trimestral del 0,1% en el segundo trimestre de 2013 respecto al primer trimestre, cuya tasa es cuatro décimas inferior (-0,5%).

Gráfico 3. 1: Producto Interior Bruto en España. Segundo trimestre 2013



Fuente: INE, 2013

En términos interanuales, la tasa de crecimiento del PIB en el segundo trimestre es del -1,7%, frente al 2,0% del primer trimestre, produciéndose ello como consecuencia de una aportación negativa de la demanda nacional, que es compensada parcialmente por la aportación positiva de la demanda externa. (INE, 2013)

Índice de Precios al Consumo (IPC):

El IPC mide la evolución del conjunto de precios de los bienes y servicios que consume la población residente en viviendas familiares en España.

Según el INE, la inflación anual del IPC en Septiembre de 2013 es del 0,3%, lo que supone una disminución de más de un punto de la registrada el mes anterior y la menor desde Noviembre de 2009.

Esta disminución de la tasa anual se debe, en gran medida, a la comparativa realizada de los precios en Septiembre de 2013 y 2012, cuando se produjo el aumento del Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA). Los grupos con mayor influencia en esta variación son:



- Alimentos y bebidas alcohólicas: su variación disminuye casi dos puntos, destacando sobretodo la bajada de los precios de las frutas frescas.

- Transportes: presenta una tasa del -1,6%, disminución en más de un punto respecto a la del mes anterior. En este caso, destaca principalmente la subida de los precios de los automóviles y los carburantes y lubricantes siendo menor en Septiembre del 2013 que en Septiembre del 2012.

- Vivienda: su tasa se reduce más de un punto llegando a alcanzar un -1,4%, debido a la estabilidad de los precios de la electricidad, el gas y agua, frente a las subidas producidas en Septiembre de 2012.

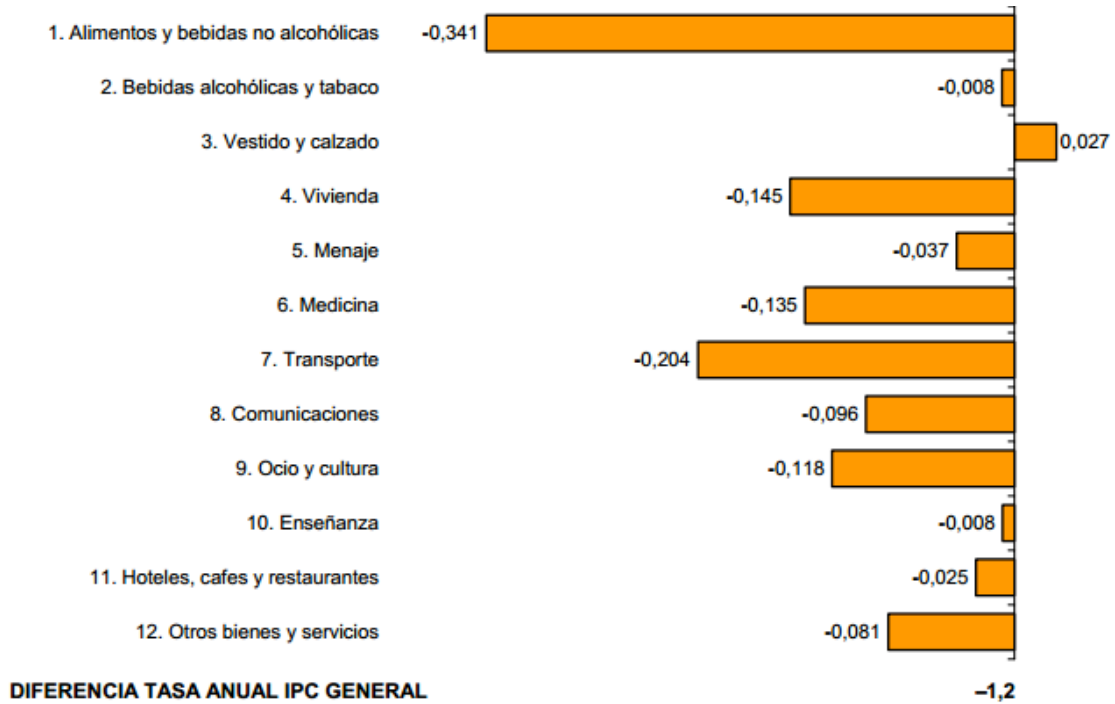
- Medicina: desciende su variación anual cuatro puntos situándose en el 0,4% puesto que los precios de los medicamentos y otros productos farmacéuticos no varían este y aumentaron el año pasado.

- Ocio y cultura: alcanza una tasa del 0,1%, casi dos puntos inferior a la del mes de Agosto. Aquí destacamos el mantenimiento de los precios de los servicios culturales frente a la subida registrada en 2012.

- Comunicaciones: a causa del incremento de los precios de los servicios telefónicos en Septiembre del pasado año, la variación disminuye dos puntos y medio alcanzando el 5,9%.

- Otros bienes y servicios: a diferencia de la subida que se registró en el 2012, en la actualidad se produce una estabilidad de los precios de los artículos y servicios para el cuidado personal y los otros servicios, llegando a mostrar una bajada de su tasa anual de casi un punto, situándola en el 1,3%.

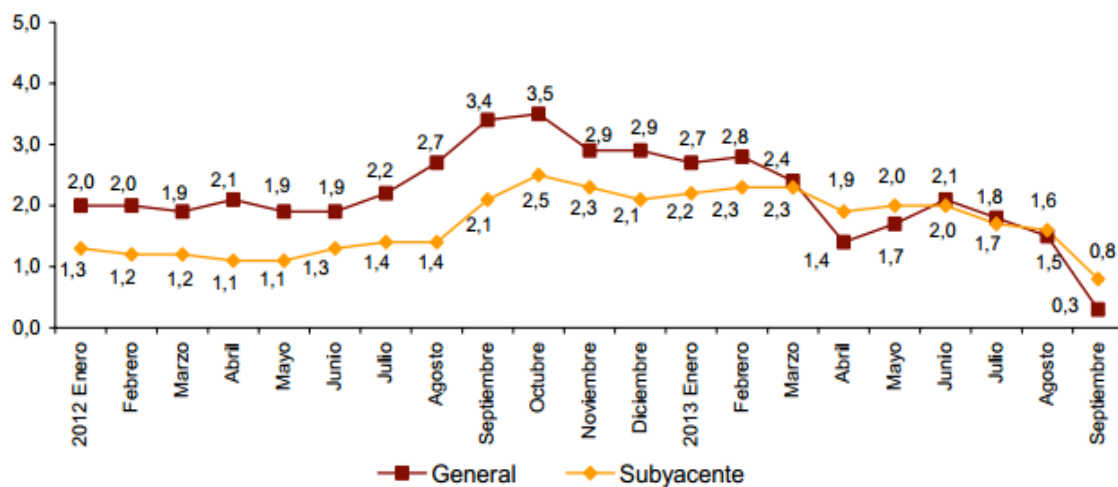
Gráfico 3.2: Influencias de los grupos en las tasas anuales del IPC



Fuente: INE, 2013

La variación interanual de la tasa de la inflación subyacente (sin energéticos ni alimentos) disminuye ocho décimas hasta el 0,8%, con lo que se sitúa por encima del IPC general con una diferencia de cinco décimas.

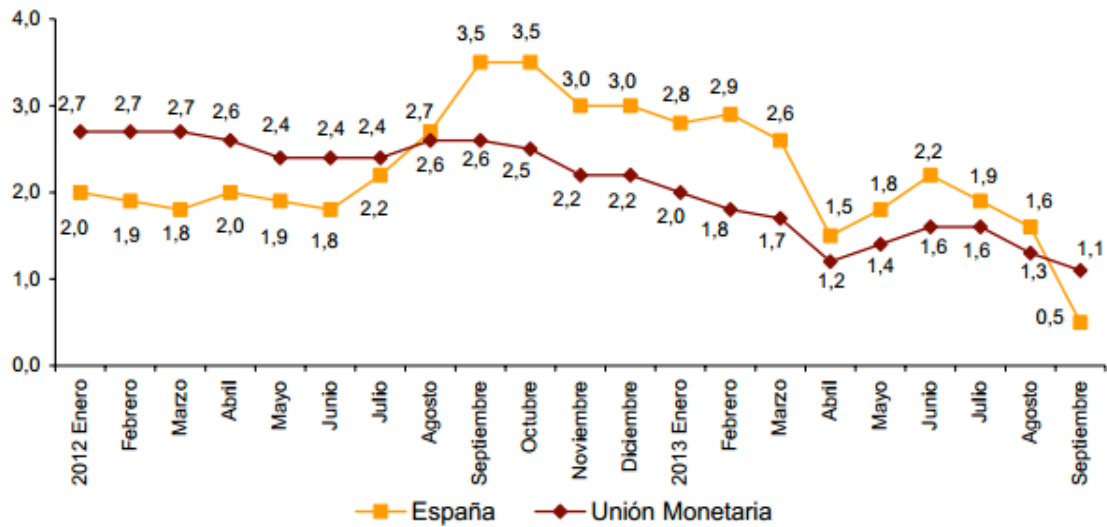
Gráfico 3.3: Evolución anual del IPC. Índice General y Subyacente



Fuente: INE, 2013

Además, el Índice de Precios al Consumo Armonizado, el cual proporciona una medida común de la inflación y permite realizar comparaciones entre los países de la Unión Europea y entre estos y otros países que no pertenecen a la Unión Europea, se sitúa en el mes de Septiembre en el 0,5%, más de un punto por debajo de la registrada el mes anterior. (INE IPC, 2013)

Gráfico 3.4: Evolución anual del IPCA, base 2005. Índice General España y UE



Fuente: INE, 2013

Encuesta de Población Activa (EPA):

La EPA tiene como objetivo principal obtener datos de la población en relación con el mercado de trabajo: ocupados, activos, parados e inactivos.

- Activos: son aquellas personas de 16 años o más que, durante la semana de referencia (la anterior a aquella en que se realiza la entrevista), suministran mano de obra para la producción de bienes y servicios o están disponibles y en condiciones de incorporarse a dicha producción. Se subdividen en ocupados y parados.

- Ocupados: son las personas de 16 años o más que durante la semana de referencia han estado trabajando durante al menos una hora a cambio de una retribución en dinero o especie o quienes teniendo trabajo han estado temporalmente ausentes del mismo por enfermedad, vacaciones, etc.

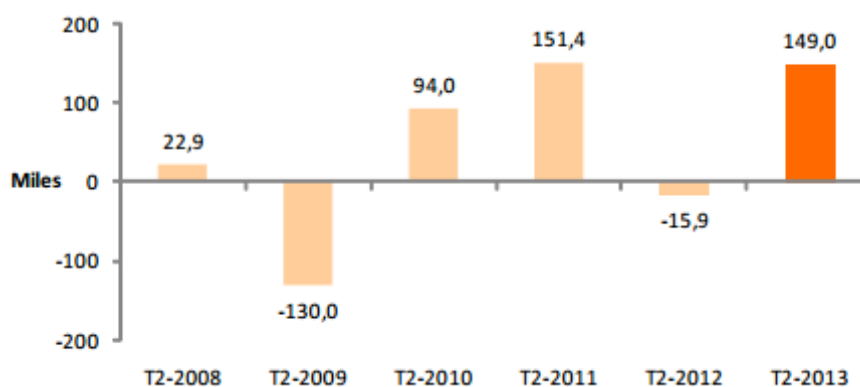
- Parados: son las personas de 16 años o más que durante la semana de referencia han estado sin trabajo, disponibles para trabajar y buscando activamente empleo.

- Inactivos: población de 16 años o más no incluida en las categorías anteriores.

- Ocupación:

Según los datos del INE, la ocupación aumenta en 149.000 personas en el segundo trimestre de 2013, alcanzando un total de 16.783.800. La tasa de variación trimestral del empleo es del 0,9%. El incremento trimestral de la ocupación es similar al del segundo trimestre de 2011, tal y como podemos observar en el siguiente gráfico.

Gráfico 3.5: Evolución intertrimestral de la ocupación (variación del 2º trimestre sobre el 1º del mismo año)

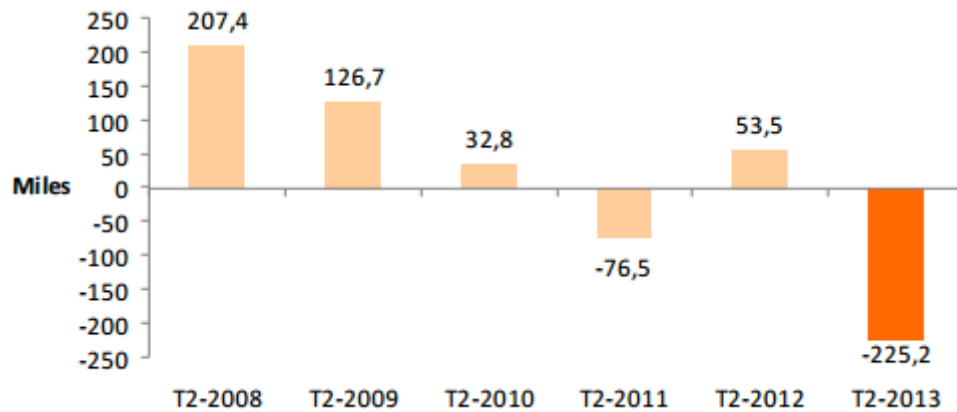


Fuente: INE, 2013

- Desempleo:

En cuanto al desempleo, el número de desempleados desciende en 225.200 personas este trimestre alcanzando un total de 5.977.500. En un año la cifra total de desempleados se ha incrementado en 284.500. Al comparar la evolución del paro en este trimestre con la del mismo periodo de los cinco años anteriores, destacamos que el descenso trimestral del desempleo es el mayor observado desde 2008. Dicho descenso fue generalizado en todos los grupos de clasificación de desempleados, pero fue más acusado en aquellos con edades comprendidas entre 25 y 55 años. En cuanto a las Comunidades Autónomas, los descensos del paro también afectan prácticamente a todas ellas pero las mayores bajadas respecto al trimestre anterior se observan en Comunidad de Madrid (39.400 parados menos), Illes Balears (38.300), Andalucía (33.300 parados menos) y Cataluña (29.300).

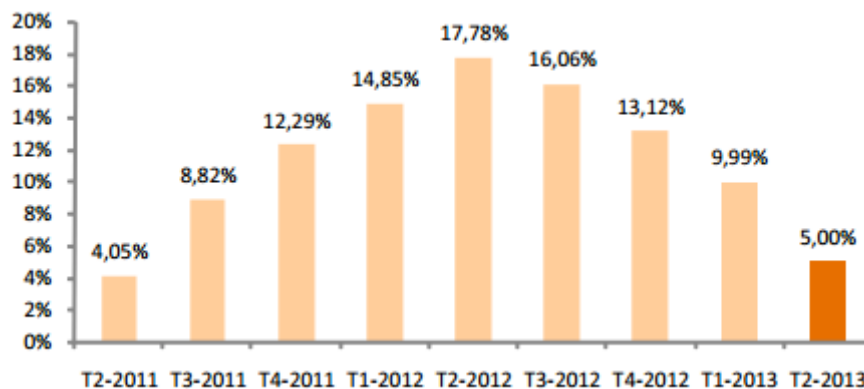
Gráfico 3.6: Evolución intertrimestral del paro (variación del 2º trimestre sobre el 1º del mismo año)



Fuente: INE, 2013

Por lo que respecta a la evolución anual, la tasa de incremento del desempleo (5,0%) se reduce a la mitad respecto a la del trimestre anterior. (INE EPA, 2013)

Gráfico 3.7: Evolución del total de parados, en tasa anual



Fuente: INE, 2013

En este punto cabe destacar, que la última reforma laboral acometida por el Gobierno actual, con el fin de mejora de competitividad y productividad, ha conllevado a un sustancial incremento de la tasa de desempleo, que no será modificada la tendencia hasta que de nuevo el crédito vuelva a fluir y se comience un crecimiento de emprendedores y retorne la inversión extranjera.



Es importante recoger que el 2T y 3T distorsiona el gráfico interanual ya que se producen un incremento de contrataciones por temporada radicadas del incremento del turismo.

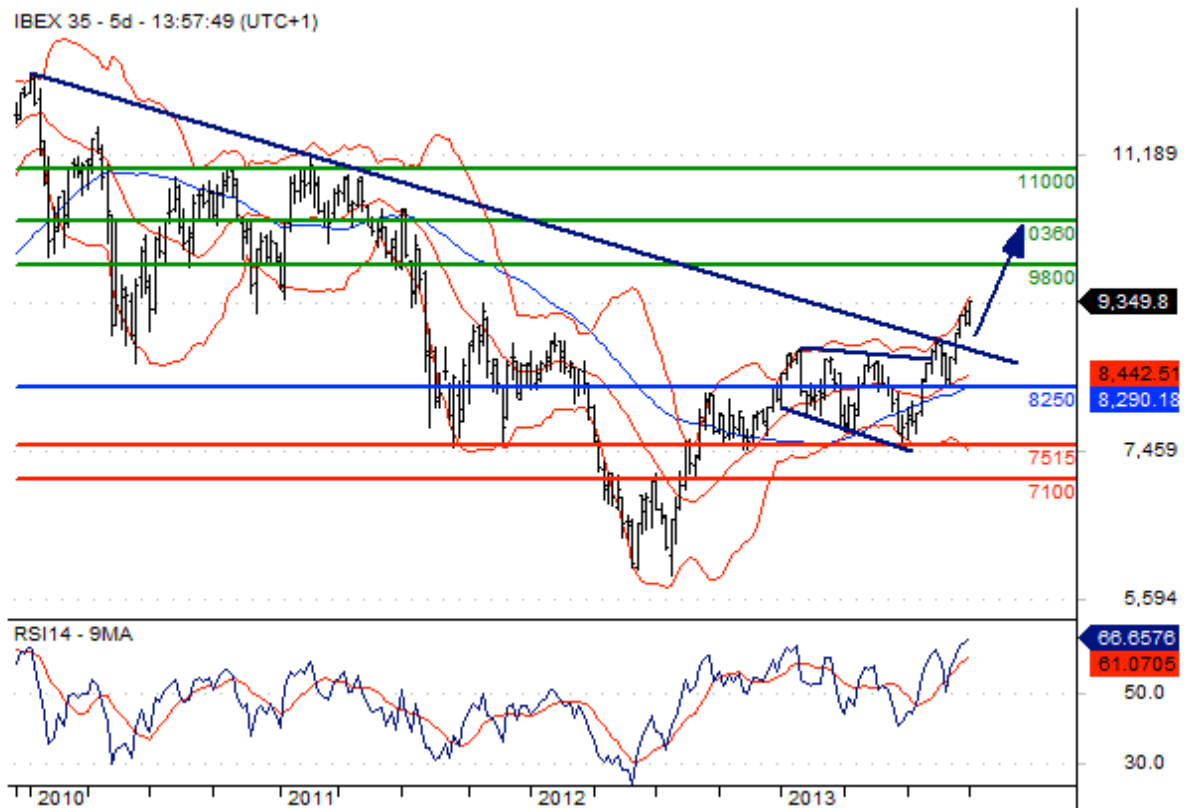
Mercado bursátil:

Hasta el 2008 los mercados bursátiles y en particular el mercado español, se encontraban sobreponderados al valor real de las compañías. Desde el comienzo de la crisis hasta la fecha actual, estos mercados han recibido una fuerte corrección de sus valores. Si bien es cierto que de manera tímida, aunque manteniendo cierta volatilidad en el mercado, durante el ejercicio 2013 están experimentando cierta mejoría con tendencia alcista limitada apreciándose un incremento en el volumen de negociación en el IBEX 35 algo superior al 25% respecto al mismo periodo del ejercicio anterior (26,70% a 4 de Octubre de 2013).

Esta tendencia alcista debe asentarse siempre y cuando no aparezcan los riesgos latentes del pasado cercano (incremento volatilidad, falta de transparencia en las empresas – ejemplo presuntamente Pescanova S.A -, circulación del crédito al tejido empresarial, etc).

Las últimas subastas del Tesoro hacen llegar a pensar que la crisis de la deuda soberana está empezándose a superar ya que la prima de riesgo del Reino de España ha salido de la zozobra en la que estuvo inmersa ejercicios anteriores. (LA BOLSA, 2013)

Gráfico 3.8: Ibex 35 periodo 2010 - 3T 2013

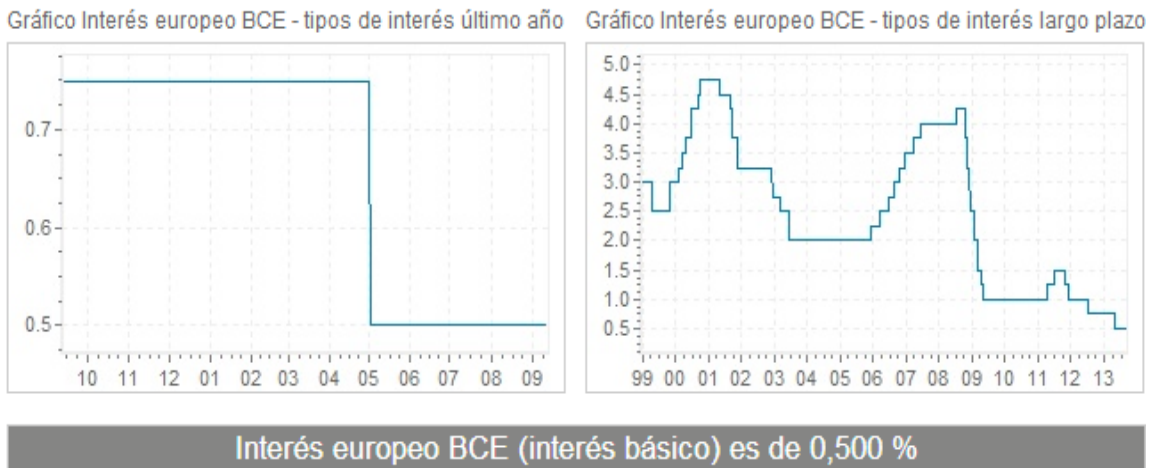


Fuente: BNP Paribas, Octubre 2013

Tipos de interés:

Los tipos de interés tanto de la zona Euro como de la zona USA se encuentran en mínimos históricos (0,50% y 0,25% respectivamente) como estímulo de crecimiento de ambas zonas. Presumiblemente el cambio del responsable de la Reserva Federal Americana acaecido días atrás según su perfil y analistas, dará la continuidad a las políticas de estímulo de su antecesor Bernake.

Gráfico 3.9: Curva tipo interés BCE



Fuente: BCE, 2013

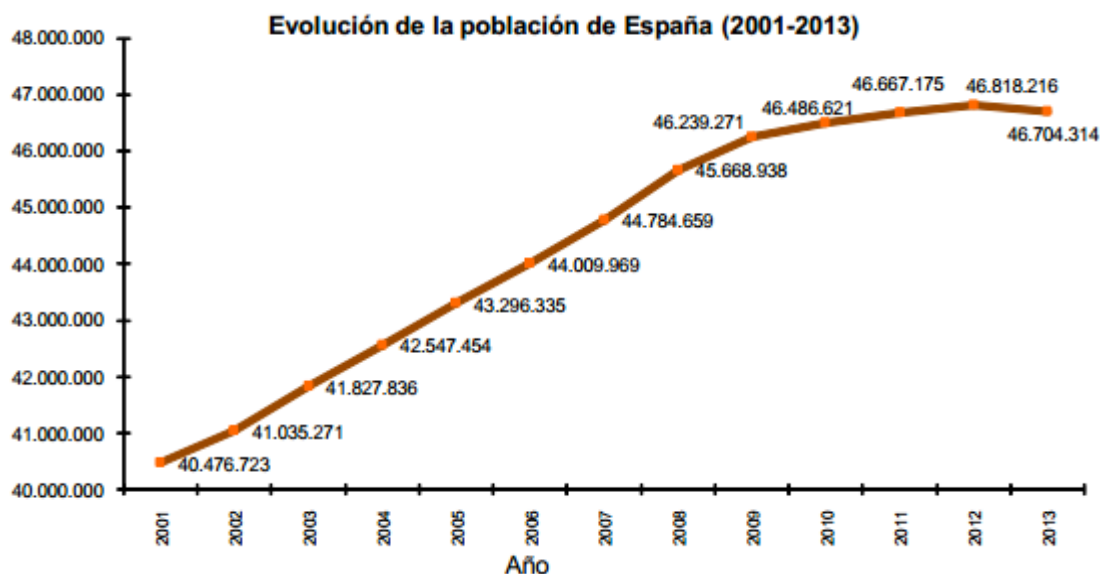
En el sector de la danza, en el que se va a desarrollar nuestra actividad, afecta de manera considerable, como en el resto de sectores, la situación económica de recesión en la que estamos envueltos. Será importante contrarrestar las desventajas económicas que puedan perjudicar con los puntos fuertes que tenemos. ([Global-Rates, 2013](#))

➤ **Factores Socio-culturales:**

Los factores sociales como la evolución demográfica, la distribución de la renta, los cambios en el estilo de vida, la actitud consumista, el nivel educativo y los patrones culturales, tienen como objetivo proporcionar información que permita analizar la intensidad y principales características de los fenómenos sociales. Estos pueden aportar información sobre la población a la que vamos a dirigir nuestros servicios puesto que afectan a los intereses, opiniones y actitudes e influye en sus decisiones de compra. Si este factor se modifica o cambia, lo cual sucede a cada momento, deberemos adaptarnos a estos cambios porque finalmente debemos cubrir las necesidades de los consumidores que forman parte de las sociedades.

En relación a la demografía, a 1 de Enero de 2013, la población residente en España se situó en 46.704.314 habitantes, un 0,2% menos que a comienzos de 2012. Se trata del primer descenso de población en España desde que se dispone de datos anuales (la serie se inicia en 1971).

Gràfica 3.10: Evolución de la población de España (2001-2013)



Fuente: INE, 2013

El descenso poblacional fue debido a que, a pesar de que el saldo vegetativo resultase positivo (nacimientos – defunciones), el número de emigraciones con destino al extranjero fue mayor que el de las inmigraciones procedentes del extranjero, resultando el saldo migratorio negativo lo que hizo menguar el total de la población residente a dicha fecha.

Tabla 3.1: Evolución demográfica en 2012 (*)

	Total
Población residente a 1 de enero de 2012 (A)	46.818.216
Nacimientos	452.273
Defunciones	403.785
Saldo vegetativo (B) (Nacimientos - Defunciones)	48.488
Inmigración exterior	314.358
Emigración exterior	476.748
Saldo migratorio (C) (Inmigración - Emigración)	-162.390
Población residente a 1 de enero de 2013 (A + B + C)	46.704.314

(*) Datos provisionales

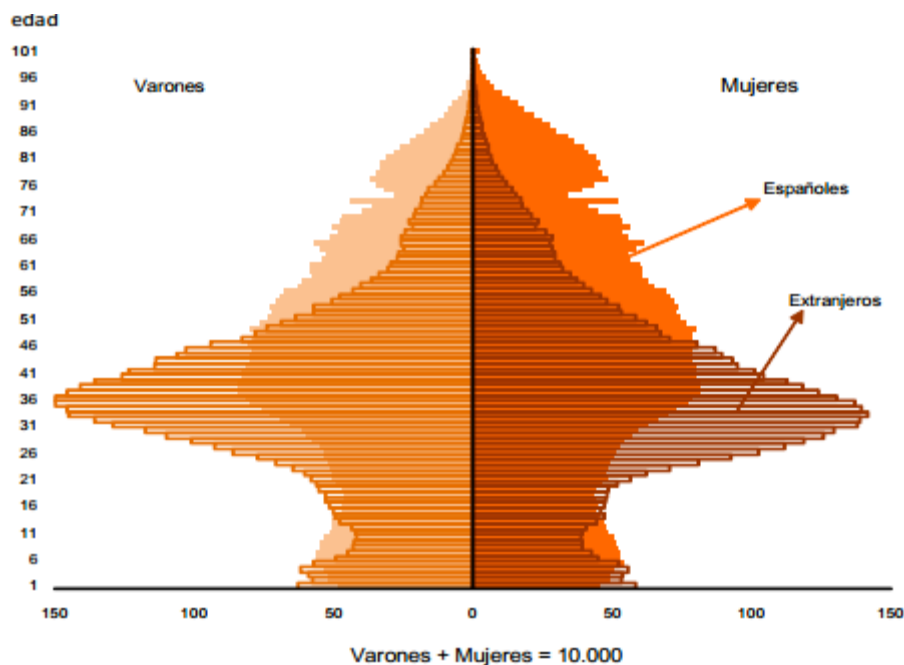
Fuente: INE, 2013

Dicho descenso se produjo en el rango de edades de 15 y 39 años, en 474.998 personas (3,0%) y entre los niños menores de 10 años, que se redujeron en 14.351 (0,3%). Además, se observa un decrecimiento en el grupo de edad de 75 a 79 años causado por la llegada a dichas edades de las generaciones más reducidas nacidas

durante la Guerra Civil. La población mayor de 64 años se incrementó en 134.356 personas durante 2012, un 1,7% más.

Por nacionalidad, la población española apenas creció el año pasado (4.016 personas más), situándose en 41.586.202 a 1 de enero de 2013. No obstante, si nos restringimos a los españoles nacidos en España, la población se redujo en 19.337 personas. Así, el crecimiento de la población española se debió al incremento de la población con nacionalidad española nacida en el extranjero, que fue de 23.354 personas. Por su parte, la población extranjera se redujo en 117.918 personas (un 2,3%) hasta 5.118.112 personas. (INE Población, 2013)

Gráfico 3.11: Pirámide de población de España (1 de Enero de 2013)



Fuente: INE, 2013

En el sector de la danza, los factores sociales sí pueden afectarnos en cierta medida pues si se reducen los índices de natalidad ello se traduce en un menor número de alumnos en la escuela.

➤ **Factores Tecnológicos:**

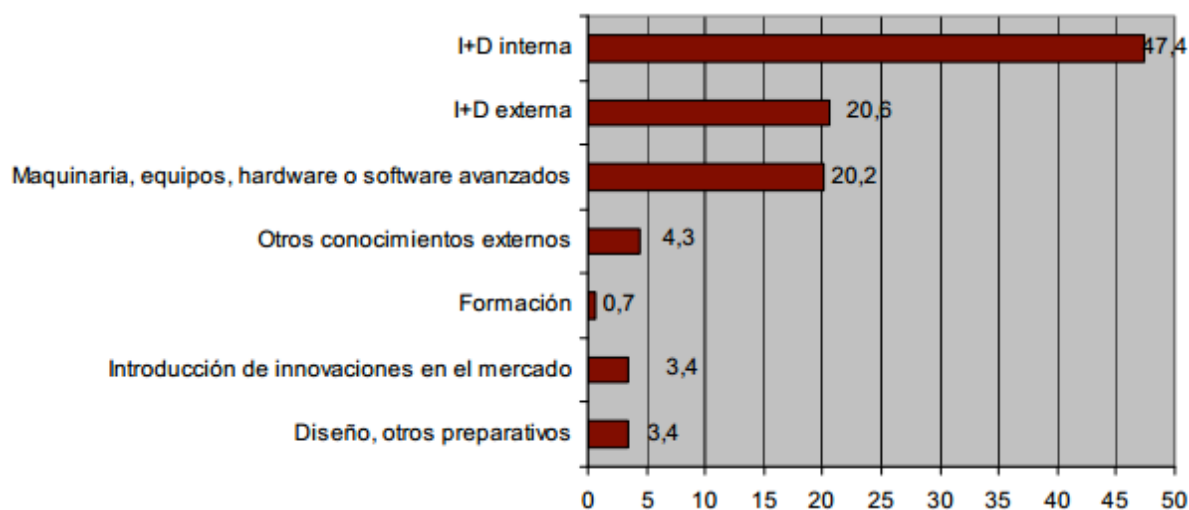
La tecnología es una fuerza impulsora de los negocios, mejora la calidad y reduce los tiempos de producción de productos y servicios. Por ello es importante su análisis y estudiar cómo va a afectar a la actividad de la empresa.

El gasto en innovación tecnológica alcanzó los 14.756 millones de euros en 2011, lo que supuso un descenso del 8,8% respecto al año 2010. Esta cifra representó el 1,9% de la cifra de negocios de las empresas de 10 o más asalariados con gasto en innovación tecnológica en 2011.

Las actividades para la innovación tecnológica (I+D interna, I+D externa, Adquisición de maquinaria, equipo, hardware o software para innovación, adquisición de otros conocimientos externos para innovación, formación para actividades de innovación, introducción de innovaciones en el mercado y diseño, otros preparativos para producción y/o distribución) son aquellas que conducen al desarrollo de una innovación tecnológica.

Entre dichas actividades destacaron las de I+D interna representando el 47,4% del total del gasto en actividades para la innovación tecnológica, las de I+D externa con un 20,6% y las de Adquisición de maquinaria, equipos, hardware o software avanzados con un 20,2%, tal y como podemos apreciar en el siguiente gráfico:

Gráfico 3.12: Distribución del gasto en actividades para la Innovación tecnológica por tipo de actividad innovadora, en porcentaje. Año 2011



Fuente: INE, 2013



Por sectores, en el año 2011 el gasto en innovación tecnológica descendió un 22,1% en la Construcción, un 13,4% en los Servicios, un 12,1% en la Agricultura y un 3,0% en la Industria.

En cuanto a las comunidades autónomas, las que tuvieron mayor gasto en innovación tecnológica en el año 2011 fueron Comunidad de Madrid (36,2% sobre el total nacional de gastos), Cataluña (23,1%) y País Vasco (10,5%). ([INE I+D, 2012](#))

En el sector de la danza, los factores tecnológicos no tienen un gran peso. Ciertamente es que la tecnología influye cada vez más en la gran mayoría de sectores puesto que estamos expuestos a ella y a sus grandes avances producidos. En nuestro caso, podríamos sentirnos más vinculados a la sección relacionada con las redes sociales y páginas web, pues ello podríamos emplearlo para promocionarnos y darnos a conocer a nuestros futuros clientes consiguiendo así relacionarnos con ellos de una manera más cercana.

3.3 MICROENTORNO

Este análisis lo realizaremos usando el Modelo de Porter que consiste en un estudio externo, pero más centrado en las fuerzas que juegan en nuestra industria en particular. Estas fuerzas son: amenaza de nuevos competidores, poder de negociación con los clientes, poder de negociación con proveedores, amenaza de productos y servicios sustitutivos y rivalidad entre competidores existentes.

➤ **Amenaza de nuevos competidores:**

Esta amenaza significa cuál es la posibilidad de que entren nuevos competidores en el sector en el que nuestra empresa realiza la actividad. En este sentido, es importante estudiar las posibles barreras de entrada que pueda tener el sector. Cuando las barreras de entrada sean altas, mantendrán a los potenciales competidores fuera del sector.

Atendiendo a las diferentes barreras de entrada en nuestro sector:

- Requerimientos de capital: la principal barrera de entrada es la inversión de capital para iniciar el negocio.



- Identidad de la marca: la falta de marca o imagen reconocida hacen que sea más difícil la entrada al sector.

- Localización: la localización es un factor primordial, el lugar donde se establezca el centro será un punto a favor frente a la competencia que esté situada en peor situación. Será necesario un estudio detallado para conocer cuál es la mejor ubicación y de ese modo intentar acaparar una mayor cantidad de demanda. Este punto se verá con mayor profundidad en el punto “4.1. Localización”.

- Experiencia necesaria: en este sector la experiencia es necesaria pues los clientes, en este caso los alumnos o mejor dicho, los padres de estos puesto que son los que se preocupan por la educación de sus hijos, van a exigir un nivel alto ya que se trabajará con alumnos de corta edad. Para aquellas edades más avanzadas serán los propios alumnos los que decidan y por supuesto valoren el nivel de experiencia y el currículum del profesorado.

- Diferenciación del producto/servicio: esta barrera está relacionada con el nivel de fidelidad que presentan los clientes respecto de las empresas dentro del sector. Es una alta barrera de entrada para los nuevos competidores que deberán de realizar grandes inversiones y un gran esfuerzo para superar a las empresas que ya están posicionadas, mediante mayor calidad del producto, marketing y promociones, servicios al cliente...

➤ **Amenaza de entrada de productos/servicios sustitutivos:**

Un producto/servicio sustituto es aquel que satisface las mismas necesidades que otro. Constituye una amenaza en el mercado, sobre todo si estos se presentan como precios bajos, alto rendimiento y mayor calidad, puesto que pueden competir con los productos/servicios de nuestra empresa. Un mercado no es atractivo si tiene productos sustitutivos, por ello las empresas debemos estar alerta y bien informadas sobre las novedades en el mercado ya que puede acaparar parte de la cuota del mismo y alterar la preferencia de los consumidores.

En el sector de la danza, sí existen servicios sustitutivos tales como el Funky, Hip-Hop, Bailes de salón... que si bien es cierto, no son consideradas como un arte disciplinario, hace que exista en el mercado un abanico más amplio en cuanto a tipos de bailes se refiere. Se puede considerar como amenaza para nosotros por el tipo de música que



se emplea pues es mucho más movida y más atractiva para aquellos alumnos que están indecisos a la hora de elegir un tipo de baile u otro.

➤ **Poder de negociación de los proveedores:**

Los proveedores son un elemento muy importante en el proceso de posicionamiento de una empresa en el mercado porque son aquellos que nos suministran la materia prima para la producción de nuestros bienes o servicios. El poder de negociación de los proveedores indica su influencia en el sector. Mientras menos proveedores existan, mayor es su capacidad de negociación y menos atractivo será el sector. También influye si los proveedores están concentrados, su capacidad para imponer sus condiciones, si los insumos que proporcionan son claves para nuestra empresa así como el coste de cambiar de un proveedor a otro.

En nuestro caso, es la propia escuela la que proporciona el servicio, por lo que no tendremos este problema. No dispondremos o necesitaremos de unos proveedores como tal puesto que no requerimos prácticamente a nadie para suministrarnos la materia prima para la producción de nuestros bienes o servicios. El servicio que vamos a ofrecer lo elaboraremos los profesores careciendo totalmente de proceso aquello que enseñamos a nuestros alumnos.

Por lo tanto, el único proveedor que vamos a necesitar será aquel que nos distribuya el material de oficina que tendremos que ir comprando con periodicidad. El resto de proveedores a los que hayamos recurrido serán aquellos que hayamos necesitado para el momento de la creación de nuestra empresa, es decir, para la reforma del local y todo lo que ello conlleva y, con lo cual, no volveremos a hacer uso de ellos.

➤ **Poder de negociación con los clientes:**

El poder de negociación con los clientes es un factor fundamental en la empresa pues es aquello que necesitaremos para salir adelante económicamente. Aplicado a nuestra empresa el concepto de “clientes” estos serían todos aquellos alumnos que se matriculen en nuestro estudio de danza.

Por lo tanto, va a existir poder de negociación en el sentido que el cliente escoge el centro en el que realizará las clases, dado que existen numerosos estudios de danza, tanto oficiales como no oficiales.



➤ **Rivalidad entre los competidores:**

Esta quinta fuerza es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores y la más importante en una industria porque ayuda a que una empresa tome las medidas necesarias para asegurar su posicionamiento en el mercado a costa de los rivales existentes. En el sector en el que se va a desarrollar la actividad existe una gran competencia. Consideraremos como competidores directos aquellos estudios de danza que realicen los mismos servicios que nuestra empresa así como los que se encuentren cerca de la ciudad de Valencia y poblaciones limítrofes.

Para nosotros, el competidor directo será aquel estudio de danza que, ofreciendo el mismo servicio que otros, carezca de profesorado cualificado para otorgar el título oficial a todos aquellos alumnos que han cursado los cursos necesarios para poder ejercer de ello en un futuro. Es decir, nuestros competidores serán aquellos que, al igual que nosotros, impartan clases a alumnos de corta edad con el fin de adentrarles y que conozcan el mundo de la danza, creando en ellos una base adecuada para poder acceder a aquellos centros oficiales, que si bien existen alumnos que no tienen esa finalidad, puede permanecer en nuestro centro aquella persona que quiera hacer en su vida un hueco a la danza y conocer todos los beneficios que le puede aportar la misma, tanto física como emocionalmente. En pocas palabras, a este colectivo determinado se le enseñaría un tipo de enseñanza dirigido para gente amateur.

Sabiendo pues quien serían nuestros competidores directos y aplicando a nuestra empresa el concepto de rivalidad competitiva, esta sería:

- Otras empresas de la industria que puedan ofrecer precios similares, lo cual se podría mejorar con propuestas más creativas.
- Falta de confianza del cliente por la reciente creación de la empresa.

Para Porter, existen varios factores que influyen en la rivalidad entre los competidores existentes:

- Concentración: en este sector, se puede encontrar numerosos competidores, tal y como hemos indicado anteriormente
- Diversidad: en este sector, encontraremos centros de danza que no sólo ofrezcan la danza clásica sino que tengan un abanico más amplio que pueda llegar a un mayor número de clientes. Por lo tanto, nosotros deberemos ampliar también ese abanico,



estudiar que otras actividades imparte la competencia e igualarse de una manera aproximada a ellos.

- Barreras de salida: éstas dificultan el abandono del negocio, siendo más altos los costes de renunciar que mantenerse en el mercado. En caso de abandono del negocio perderíamos la inversión realizada en el acondicionamiento del local. Pero sí que se piensa que sería fácil la venta del material comprado para el desempeño de las clases de danza, puesto que siempre se podría negociar con otros centros para vendérsela. Esto resultaría más complicado puesto que éstos ya poseen su propio material aunque podríamos encontrarnos con aquel comprador que quisiera renovar o ampliar sus instalaciones.

- Crecimiento del sector: en años anteriores el sector de la danza presentaba mayor crecimiento gracias a la favorable situación económica. Estos últimos años, con la crisis económica que estamos viviendo, el crecimiento está disminuyendo y se están produciendo cierres de academias o estudios pues a los padres les supone un gran esfuerzo el poder matricular a sus hijos en actividades que no estén subvencionadas por un ente público, ya que al tener que hacerlo en centros privados destinados a ello resulta mucho más caro. Y lo mismo les sucede a todas aquellas personas adultas que también quieren recibir clases.

3.4. COMPETENCIA DIRECTA

Para poder hacer frente a la competencia, es necesario conocerla y analizarla. Con toda esta información podrán determinarse, con mayor facilidad, las estrategias de posicionamiento que deberá seguir la empresa para entrar y desarrollarse en el sector. En definitiva, el análisis de la competencia directa nos ayuda a definir la viabilidad de nuestro negocio. Estudiaremos pues a los principales competidores para poder descubrir cuáles son nuestras oportunidades como empresa:

- Determinar cuáles son nuestros principales competidores.
- Crear una propuesta que nos garantice un nicho de mercado.



Determinar cuáles son nuestros principales competidores:

Tal y como hemos comentado anteriormente, consideraremos competidores directos aquellos estudios de danza que, ofreciendo el mismo servicio que otros, carezcan de profesorado cualificado para otorgar el título oficial a todos aquellos alumnos que han cursado los cursos necesarios para poder ejercer de ello en un futuro: ([Ballet y más](#))

- Escola de Dansa Elena Lerma
- A contar mentiras
- Escola de Dansa d'Albuixech
- Colegio Yocris

La *Escola de Dansa Elena Lerma* inicia sus primeros pasos en octubre de 2008 con la intención de formar y difundir la danza tanto a gente pequeña como adulta con ganas de conocer nuevas disciplinas. El objetivo principal es dar a conocer la danza y conseguir que toda persona adulta y pequeña conozca los beneficios que le puede aportar la danza tanto a nivel físico como emocional.

Dicha escuela tiene una página web bien diseñada y funcional que hace estar más próximo del futuro cliente. En la misma página inicial se puede ver el horario del curso académico 2013-2014 así como links de interés que puedan importarle al alumno tales como espectáculos de danza. A su vez, la web se va abriendo en diversos apartados para resolver desde cualquier duda que pudiese tener tanto el cliente actual como el futuro, así como las actividades a realizar en el centro con el correspondiente profesorado. Y para un mejor marketing, se dispone también de una galería en la que se puede disfrutar tanto de fotografías como de videos promocionando todas aquellas muestras que hasta día de hoy ha realizado la escuela. ([Escola de Dansa Elena Lerma](#))

Figura 3.1: Página principal de la web de Escola de Dansa Elena Lerma

Escola de dansa
Elena Lerma

Actualidad Escuela Actividades Horarios Profesorado Galeria Contacto

Horario nuevo curso 2013 - 2014, haz [click aquí](#) para descargarlo en formato .pdf

		HORARI 2013 - 2014											
		Aigua		Aigua		Aigua		Aigua		Aigua		Aigua	
7:30	8:30												
10:00	11:00	1oga	Aerobics	Zumba	Flamenc	1oga	Aerobics	Zumba	Flamenc	1oga	Aerobics	Flamenc	
11:30	12:30	Step-GAP	Flamenc	GAP-Street	D. Contemp. Ad.	Step-GAP	Flamenc	GAP-Street	D. Contemp. Ad.	Step-GAP	Zumba		11:30 - 13:30 Assaig. Cl. Flamenc
15:15	17:00	Flamenc Mix Orgànic	GAP-Street	Zumba		Flamenc Mix Orgànic	GAP-Street	Zumba		Flamenc Mix Orgànic	GAP-Street	Zumba	Flamenc Mix Orgànic
Si t'interessa un horari que NO apareix, comunica'no'ho per #trentar formar gup (matins o migdia)													
17:30	17:30	Flamenc Mix Orgànic	Step-GAP	Zumba	GAP-Street	Flamenc Mix Orgànic	Step-GAP	Zumba	GAP-Street	Flamenc Mix Orgànic	Step-GAP		
17:30	18:15	Espresso Copa de Tr.	17:30 - 18:30 Funky Street	D. Acadèmic Tr. (Elsap)	D. Acadèmic Tr. (Elsap)	Espresso Copa de Tr.	17:30 - 18:30 Funky Street	D. Acadèmic Tr. (Elsap)	17:30 - 18:30 D. Contemp. Elsap Tr.	Espresso Copa de Tr. (Elsap)	D. Acadèmic Tr. (Elsap)		
18:15	19:30	18:15 - 19:30 Espresso Copa de Tr.	18:30 - 19:45 D. Clàssica Elsap Tr.	18:15 - 19:45 D. Contemp. Elsap Tr.	18:15 - 19:30 Espresso Copa de Tr.	18:30 - 19:45 Funky Street	D. Clàssica Elsap Tr.	19:30 - 20:15 D. Contemp. Elsap Tr.	18:15 - 19:15 D. Acadèmic Tr. (Elsap)	18:15 - 19:30 D. Acadèmic Tr.			
19:30	20:45	D. Contemp. Elsap Tr.	19:45 - 20:15 Zumba	19:45 - 20:30 D. Clàssica Elsap Tr.	D. Contemporània Grau/Mig Tr.	19:30 - 20:15 D. Acadèmic Tr. Elsap	19:45 - 20:45 Zumba	D. Clàssica Elsap Tr.	20:15 - 21:45 D. Contemporània Grau/Mig Tr.	19:15 - 20:15 Flamenc	19:15 - 20:30 D. Clàssica Int. Elsap		
21:15	21:45	21:15 - 22:00 Flamenc Mix Orgànic Mig	Step-GAP	21:00 - 22:15 D. Clàssica Grau/Mig Tr.	21:45 - 22:15 D. Contemp. Adults	21:15 - 22:00 Flamenc Mix Orgànic Mig	Step-GAP	21:45 - 22:15 Musical		20:30 - 21:45 D. Contemp. Adults	20:30 - 21:45 Ritua - Tango		

Fuente: Escola de Dansa Elena Lerma, 2013

La *Escola A contar mentiras* también ofrece una web clara y de fácil manejo aunque no tan detalla como la anterior, ya que carece de unas secuencias visuales que a efectos del futuro alumno se conciben de una manera positiva dándole un mayor valor a la escuela. ([A contar mentiras](#))

Figura 3.2: Página principal de la web de Escuela A contar mentiras



Fuente: Escuela A contar mentiras, 2013

Por lo que respecta a la *Escola de Dansa d'Albuixech*, esta no ofrece página web pues se trata de una escuela subvencionada por el Ayuntamiento del mismo municipio el cual cede un local para que se puedan impartir dichas clases.

Y para finalizar, comentar del *Colegio Yocris* que, a pesar de sí tener página web, en ella se publicita tan solo lo que es el colegio en sí y nombra simplemente las actividades extraescolares que allí se realizan, entre ellas la danza clásica.

Si bien es cierto que la operativa de estas dos últimas es diferente a la nuestra, consideramos que se trata de competidores directos pues ofrecen el mismo servicio que nosotros: clases de danza clásica sin llegar a obtener titulación oficial por carecer el profesorado de acreditación para ello.

Nosotros sabemos de la importancia para nuestra empresa de una web funcional donde los servicios que ofrecemos puedan ser vistos desde cualquier sistema y tipo de conexión y desde el primer momento, por lo que nuestro modelo a seguir en este punto será la web de la *Escola de Dansa Elena Lerma*. Así mismo, dicho centro de danza ofrece en su web el profesorado con el que los alumnos



recibirán las clases, lo cual sirve para que el cliente sepa ya de antemano el currículum y experiencia de aquella persona que va a impartir la clase.

Estas cuatro empresas tienen un carácter muy distinto. En *Escola de Dansa Elena Lerma* es evidente la presencia de un solo socio, un solo directivo con un estilo muy personal. De hecho, la escuela tiene como razón social su nombre y apellido e incluso la imagen que aparece en la portada de la página web es la silueta de la propia Elena. Es obvio que el servicio que ofrece es así misma como profesora de danza, llegando a crear su propio estilo. Es cierto que también ofrece otro tipo de servicios, otro tipo de danzas las cuales las hace resaltar también pero, desde nuestro punto de vista, deja siempre claro que éstas están en un segundo plano y que lo que prioriza en este centro son las clases que ella imparte.

En la *Escuela A contar mentiras* destacaremos la variedad que tiene en cuanto a diferentes estilos de baile que allí se imparten. A pesar de ser un hecho a recalcar también en la *Escola de Dansa Elena Lerma* ya que desarrollan prácticamente los mismos, la calidad sólo podemos considerarla en esta última, pues gracias a la información del profesorado que ofrecen allí las clases así como los vídeos y fotografías que podemos apreciar en la web, nos permiten poder valorarla sin la necesidad de acudir a una de sus clases.

Como hemos mencionado anteriormente, la *Escola de Dansa d'Albuixech* y el *Colegio Yocris* los consideramos competidores directos simplemente por el mero hecho de ofrecer el mismo servicio que nosotros, llegando probablemente a minorar nuestro futuro número de clientes porque estos prefieran realizar las clases en cualquiera de estos dos centros por cercanía o comodidad para ellos. Una oportunidad para nosotros respecto al *Colegio Yocris* es que dicha actividad está limitada a aquellos alumnos de dicho centro concertado. Y respecto a la *Escola de Dansa d'Albuixech* es que al no disponer de página web sólo puede darse a conocer por el tradicional método de la publicidad boca a boca o el buzoneo. Así que hemos de aprovechar esas oportunidades y captar el mayor número de clientes posibles.

Por lo tanto, nuestra empresa apuesta por la profesionalidad de la *Escola de Dansa Elena Lerma*, dejando de lado el sistema demasiado "tradicional" de *Escola de Dansa d'Albuixech*. Como detalle adicional mencionaremos el uso del email y móvil en las tres páginas. Todas ellas tienen un email de su propio dominio para realizar cualquier consulta o aclaración.

Ninguna de las mencionadas empresas indica los precios o tarifas de las clases que ofrece, y sólo la *Escuela A contar mentiras* detalla brevemente en qué consiste cada actividad que allí se puede desempeñar (la *Escola de Dansa Elena Lerma*, a pesar de estar creada desde 2008, tiene este apartado en construcción). Dicho punto consideramos que es importante para que el futuro alumno sepa a qué puede apuntarse y por qué debe apuntarse.

Tabla 3.2: Comparativa competidores directos

		Escola Dansa Elena Lerma	Escola Dansa A contar mentiras	Escola Dansa Albuixech	Colegio Yocris	Nuestra empresa
Servicios	Expresión Corporal					
	Danza Clásica					
	Danza Académica					
	Danza Contemporánea					
	Danza Española					
	Danza Oriental					
	Danza Moderna					
	Pilates					
	Funky					
	Bailes Salón					
	Step, GAP					
Página web	Fácil acceso y manejo					
	Presentación profesorado					
	Descripción actividades					
Contacto	Email empresarial					
	Tlf contacto					

Fuente: Elaboración propia, 2013

Como vemos en este cuadro, la *Escola de Dansa Elena Lerma* es la que más servicios ofrece, seguida de la *Escuela A contar mentiras*. La *Escola de Dansa d'Albuixech* se centra en ofrecer tres únicos servicios lo cual le hace distinguirse del *Colegio Yocris* que, si bien es cierto que ofrece otras actividades extraescolares, en cuanto a estilos de bailes sólo ofrece la danza clásica. Con lo cual, como en nuestra



empresa sí que ofreceremos más servicios, será un punto a nuestro favor contar con dos competidores directos que no ofrezcan un abanico más amplio.

Viendo las carencias o debilidades de nuestros competidores, podemos mejorar nuestra empresa centrándonos en sólo algunos tipos de servicios, teniendo una web con fácil acceso y manejo y realizando en ella una descripción tanto de las actividades que realizaremos en el propio centro como del profesorado que las impartirá. Así mismo contaremos con un teléfono fijo y móvil de empresa así como una dirección de correo electrónico para poder facilitar aún más si cabe las dudas o aclaraciones que les surjan a nuestros clientes. De esta forma estaremos fortalecidos respecto a nuestros competidores para poder crear un nicho de mercado.

Crear una propuesta que nos garantice un nicho de mercado

Tras analizar las empresas competidoras vemos con claridad nuestra oportunidad de mercado:

- Nuestro modelo de empresa se diferenciará por la cercanía con el cliente, no sólo a nivel de entendimiento de sus necesidades sino también de asesoramiento en cuanto a aquella actividad que más le pueda interesar al alumno.
- En nuestro modelo tenemos una gran variedad de servicios. Ofrecemos un abanico amplio para poder adaptarnos y cubrir las necesidades del alumno ofreciendo dos tipos de enseñanza: uno escolar y otro para la gente amateur.
- En nuestro modelo ofreceremos unos precios muy competitivos por apertura de negocio sirviéndonos ello para la captación y fidelización de clientes para futuros cursos académicos.

3.5. DAFO

El análisis de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO) del sector de la danza, nos ayudará a hacer un diagnóstico de cómo se ve nuestra empresa en el mercado, así como de los factores de nuestro entorno que pueden afectarnos de alguna manera como tal. Dicho análisis nos da una perspectiva de la realidad en la que se encuentra nuestra empresa. En este método analizaremos el contexto competitivo de la empresa desde dos vertientes:

- análisis interno: donde se enumeran las debilidades y fortalezas de nuestra empresa
- análisis externo: donde se enumeran las amenazas y oportunidades, las cuales no podemos controlar.

Tabla 3.3: Análisis DAFO

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
Debilidades	Amenazas
Empresa nueva creación	Empresas con más renombre
Falta de cartera de clientes	Dificultad por la situación económica actual
Imagen de marca	Aparición de nuevos competidores
Inversión inicial	Existencia de servicios sustitutivos
Financiación externa	
Fortalezas	Oportunidades
Bajo coste de producción	Precios y calidad competitivos
Experiencia en el sector	
Poco personal que sostener	

Fuente: Elaboración propia, 2013

Debilidades:

- Empresa de nueva creación y Falta de cartera de clientes: esto va a ser una de las principales debilidades que se va a encontrar la empresa y añadiéndole a ello que somos principiantes en el mundo empresarial, por lo que no se sabe cómo va a desenvolverse en este ámbito y cómo responderá ante los posibles problemas que se tengan que afrontar. Sin embargo, creemos que será un problema que puede ser solventado en cuanto nuestros clientes empiecen a recomendarnos. A pesar de todo y aunque la publicidad del boca a boca sea muy importante, deberemos invertir tiempo y dinero para que la empresa se de a conocer en el menor tiempo posible y aumente así nuestra cartera de clientes.



- Inversión inicial: es una inversión mediana pero creemos que puede ser recuperada pronto.
- Financiación externa: como consecuencia derivada directamente del punto anterior, se deberá solicitar un préstamo bancario para poder hacer frente a la inversión inicial. Supondrá un pago fijo más que tengamos que soportar.

Fortalezas:

- Bajo coste de producción: debido a que el valor más alto de los servicios que ofreceremos es el pequeño equipo que se encargará de la realización, nuestros costes son muy reducidos con respecto a otras empresas del sector.
- Experiencia en el sector: puesto que yo he realizado los estudios correspondientes de danza y me avalan 13 años de experiencia como profesora/gestora del centro, esto me abre muchas puertas a la hora de saber enfocar dichas clases y saber empatizar con el público al que va dirigido así como los padres/madres del mismo. A su vez, dispongo de la combinación perfecta al haber realizado también los estudios de Administración y Dirección de Empresas para poder llevar a cabo de la manera más óptima dicho negocio.
- Poco personal que sostener: al tener poco personal no cargamos con grandes costes fijos así como tampoco son elevados los gastos en suministros o materiales puesto que una vez hecha la primera inversión en equipo, dichos costes son mínimos.

Amenazas:

- Empresas con más renombre: referido a aquellas empresas que aunque no tengan un gran arraigo sí llevan implantadas más tiempo en las diferentes localidades cercanas a Meliana.
- Dificultad por la situación económica actual: en la actualidad estamos viviendo una situación económica muy difícil, afectada por la crisis que se generó en el año 2008: aumento de la tasa de desempleo, menor renta disponible de las familias, mayor ahorro y menor consumo. Todo ello implica, que tanto los alumnos adultos como los progenitores no puedan ofrecer a sus hijos el desarrollo cultural y artístico deseable por ellos, por lo que la actividad se verá influenciada negativamente y por ello esto supondrá una amenaza a la supervivencia de nuestra empresa.



- Aparición de nuevos competidores: la aparición de un competidor en la zona (cuanto más cerca de Meliana mayor sería el efecto) podría mermar la rentabilidad del negocio ya que para el mismo número de estudiantes existiría mayor oferta. Tal y como comentamos en el punto “3.3. Microentorno” consideraremos como competidores directos aquellos estudios de danza que realicen los mismos servicios que nuestra empresa así como los que se encuentren cerca de la ciudad de Valencia y poblaciones limítrofes.
- Existencia de servicios sustitutivos: ello va a crear una amenaza para nosotros pues el hecho de que exista un abanico más amplio en cuanto a existencia de tipos de bailes (Funky, Hip-Hop...) va a repercutir negativamente debido a todos aquellos que estén indecisos por no saber con exactitud a qué tipo de baile apuntarse, puesto que de hacerlo lo harían por el mero hecho de asistir a una u otra actividad extraescolar. A pesar de impartir este tipo de baile en nuestra academia, lo consideramos amenaza puesto que nosotros obtenemos más margen al impartir las clases de Danza Clásica y Española ya que para el resto habría que contratar a un profesor externo y darle su porcentaje correspondiente de salario.

Oportunidades:

Precios y calidad competitivos: es difícil que nuestros clientes potenciales encuentren la misma calidad que logramos en nuestros servicios con los precios que ofrecemos por lo que eso nos dará, con el paso de los años, una posición única.

3.6. EPÍLOGO

En este capítulo, hemos realizado diversos análisis: PEST, PORTER, DAFO y Análisis de la competencia directa. Una vez analizado el entorno y el mercado del que formará parte nuestra empresa y servicio, llegamos a la conclusión de que nos enfrentamos a circunstancias complejas a nivel económico en nuestro país y en la Comunidad Valenciana sumándose a ello el alto índice de parados en toda España, el aumento del Índice de Precios al Consumo (IPC), la caída del PIB...

El único repunte claro es el del uso de Internet, cada vez más generalizado en la sociedad que nos da un buen margen de acción en cuanto a marketing y publicidad. Gracias a ello, los clientes pueden llegar a conocernos mediante este medio, informarse y tomar decisiones sobre a qué actividad apuntarse.



Analizamos también nuestra empresa a nivel interno, con lo que podemos destacar que a pesar de ser una empresa de nueva creación y de que será difícil obtener créditos bancarios para el funcionamiento de la misma, tenemos a nuestro favor que la inversión no es muy alta.

Hemos analizado a nuestros competidores más cercanos a Meliana, en poblaciones limítrofes con proximidad a Valencia: aquellos estudios de danza que realizan un trabajo similar al que nosotros haremos. Hemos descubierto así sus puntos débiles y fuertes, a evitar y seguir respectivamente, y hemos descubierto lo que nos distingue como empresa y sostiene el éxito de nuestro producto: dirigirnos tanto a un público infantil como adulto, ofrecer variedad de servicios a un precio competitivo y acercarnos a nuestro cliente asesorándole de aquella actividad que se adaptaría mejor a sus necesidades. Esta es la fortaleza que dará impulso a nuestra empresa.

De esta forma y en base a los anteriores análisis, podremos hacer un plan de empresa que nos garantice la viabilidad a nivel económico y funcional para nuestra empresa y un buen mercado para nuestro servicio que vamos a ofrecer.





CAPÍTULO 4. PLAN DE OPERACIONES





4. PLAN DE OPERACIONES

4.1. LOCALIZACIÓN

La localización del estudio de danza va a ser un factor importante a la hora de obtener los resultados que espera nuestra empresa. La localización y ubicación del estudio no va a resultar fácil, puesto que dependerá de los locales que estén libres y además cumplan con los requisitos necesarios en cuanto a metros útiles de local que vamos buscando.

Realizaremos una ponderación por importancia de las características que puede tener un local para que se sitúe el estudio de danza en él, las cuales mostramos en la siguiente tabla.

Una vez realizada la ponderación, intentaremos encontrar un local que reúna las características más importantes mencionadas anteriormente en la tabla: proximidad a los clientes, precio del alquiler adecuado a las posibilidades de la empresa, tamaño del local adecuado para poder realizar las clases de danza, no cercano a la competencia y con visibilidad y fácil acceso al local.

Tabla 4.1: Ponderación de características para la localización del estudio

Características	Ponderación (1-10)	Descripción
Proximidad al cliente	9	Es muy importante que nuestra localización esté próxima al cliente.
Proximidad transporte público	7	Aumenta la accesibilidad al cliente a nuestro estudio. Las localidades colindantes a Meliana están muy bien comunicadas con el metro creando así comodidad al cliente.
Precio del alquiler	8	En nuestro caso, es importante el precio del local, debido a los recursos limitados de los que poseemos.
Tamaño del local	8	El tamaño del local va a ser importante puesto que es necesario para poder realizar el desempeño de las clases de danza.
Cercanía de la competencia	7	Es importante no situarnos muy cerca de la competencia pero lo podemos superar con la calidad de nuestros servicios, las acciones de comunicación y el marketing y precio que establezcamos.
Visibilidad	7	La visibilidad de nuestro local es importante para que nuestros clientes nos localicen fácilmente.
Estacionamiento cercano	6	En nuestro caso, no es relevante que existan lugares de estacionamiento pues el cliente que viva en Meliana irá andando al tratarse de una localidad pequeña y aquel que elija el metro no va a necesitar lugar de aparcamiento.

Fuente: Elaboración propia, 2013

Hemos encontrado un local que reúne las características principales que se desglosan en la tabla 4.1, además de que el precio que se debe abonar por el alquiler está dentro de nuestras posibilidades económicas.

Este local se encuentra en Meliana, población de Valencia, en la Calle Santa Teresa con calle Gil del Castillo, con aproximadamente 400 m², en planta baja y con acceso directo desde ambas calles. En dicho local nos dan la posibilidad de poder alquilar sólo la mitad quedándonos pues con una superficie de 200 m² aproximadamente, suficiente para emprender nuestro negocio. De esa manera contamos también con la posibilidad de poder ampliar instalaciones en un futuro cercano y no correr ahora con el riesgo de

pagar un alquiler mayor, el cual probablemente nos costaría asumir los primeros años. Cuenta con la cercanía de dos colegios públicos, un punto a favor nuestro pues crea comodidad a todos aquellos alumnos que vengan a nuestra escuela nada más finalicen las clases del colegio. Si bien es cierto que no se encuentra en una de las calles principales de Meliana, consideramos que está bien situada por encontrarse a poco más de 50 metros de los centros de enseñanza pública. Tiene una parada de metro en la misma localidad a 600 m. Y además es un lugar visible y accesible.

Figura 4.1: Ubicación de nuestra empresa, calle Santa Teresa con Gil del Castillo



Fuente: Google maps, 2013

Aunque existe competencia cerca del estudio, tendremos en cuenta sólo las mencionadas en el punto “3.4. Competencia directa” pues el resto de academias que pueden situarse cerca otorgan al alumno una titulación oficial de la que nuestro profesorado no está acreditado para ello. Pero tenemos una oportunidad que hay que aprovechar respecto a nuestros competidores directos: dónde está ubicado nuestro estudio. Realizando una buena campaña de marketing nos daremos a conocer en ambos colegios llegando a captar así un gran número de clientes. También, al ser un local que hace esquina, la visibilidad será mayor.



4.2. DISTRIBUCIÓN EN PLANTA

Para realizar la distribución en planta óptima para el estudio de danza se debe tener en cuenta cuántos alumnos planeamos tener y cuánto espacio necesitaremos. Esto dependerá de la edad (los niños más jóvenes requieren 3 m² cada uno, pero los mayores y los adultos necesitarán más, alrededor de unos 5 m²) y también depende del tipo de baile que enseñaremos. Para dicho estudio necesitaremos instalar un pavimento de madera con un grado de elasticidad tal que el suelo sea flexible ya que no es aconsejable bailar en un suelo sólido como cemento puesto que podría aumentar el riesgo de accidentes. Necesitaremos también un espacio adicional para que se cambien los alumnos así como un servicio. Los espejos son algo indispensable, ya que es importante que los bailarines se puedan ver en ellos mientras bailan, así como las barras de ballet puesto que son necesarias para la realización de los ejercicios. Estas podrán ser fijas en la pared o portátiles (a priori nos centraremos en las fijas ya que desconocemos el total de alumnos que vamos a tener. En un futuro, si el número de alumnos aumenta ya invertiríamos en comprar las portátiles). (Pope)

La distribución será la siguiente:

Puerta de entrada y salida de clientes

Dicho estudio dispondrá de una sola puerta, por lo tanto, se utilizará tanto para la entrada como para la salida de los alumnos.

Recepción

Se dispondrá una zona de recepción que servirá para dar una buena impresión al cliente. Esta zona se utilizará para atender a los clientes que tengan alguna duda o quieran informarse sobre algún tipo de actividad, precios y horarios.

Será también ahí donde se le asesorará al cliente sobre el tipo de actividad adecuada según sus gustos, hábitos de vida y aptitudes intentando vender aquellas que el cliente desconocía por completo.



Vestuaris

Se precisarà també de una zona de vestuaris uno masculino y otro femenino pues aunque mayormente contemos con la presencia femenina también podemos encontrarnos, en alguna ocasión, con la masculina.

Ambos vestuaris estaràn equipados con aseo, duchas, lavabo, bancada para facilitar al alumno el cambio de ropa y taquillas para que puedan dejar la bolsa de deporte u objetos de valor con tranquilidad.

Despacho

La zona del despacho se utilizarà para las tareas administrativas. Debe situarse a la entrada del local o en un lugar con buena visibilidad, de modo que el gerente pueda controlar el tránsito de entrada y salida del estudio.

En nuestro caso, el despacho estarà ubicado en un lugar más alto consiguiendo así que sea visible para todos.

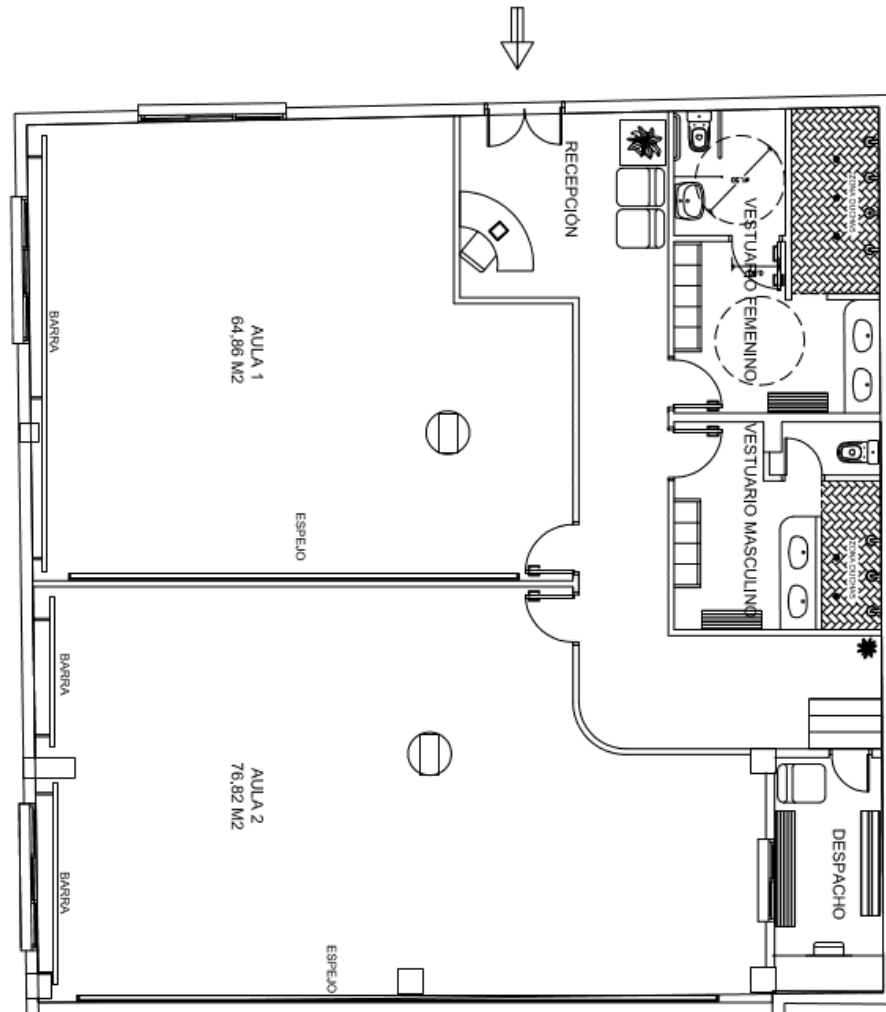
Aulas

El estudio contarà con dos aulas, las cuales recibiràn el nombre de Aula 1 y Aula 2 de 64,86 y 76,82 m² de superficie respectivamente.

Ambas dispondrán de servicio de barras de ballet. De esa manera, las clases que lo requieran, podrán hacer uso de ellas tanto en un aula como en otra. También poseeràn espejo pues es necesario poder observarse y observar a su vez al profesor al ejecutar y corregir cada movimiento.

Para una mayor luminosidad y ventilación, las aulas han sido distribuidas en la zona que hay ventanas para así poder aprovechar la luz solar y crear con ello una sensación de mayor amplitud.

Figura 4.2: Plano de Estudio de Danza María Ferrer



Fuente: Lourdes Edo Moral, 2013



4.3. OPERACIONES Y PROCESOS

El proceso para realizar el servicio, comenzará cuando el cliente se presente en el estudio o contacte por teléfono o vía e-mail. Al ser un servicio que se presta sin haber intermediarios físicos y sin necesitarse ningún tipo de maquinaria, el proceso desde que empezamos hasta que terminamos es relativamente corto. Mostramos a continuación las diferentes etapas del servicio que vamos a ofrecer en la *Escuela de Danza María Ferrer*:

- Proceso de recepción

El cliente viene a informarse en cuanto a horarios y precios. Nosotros aquí no sólo responderemos a las dudas que nos formule sino también le asesoraremos sobre qué tipo de actividad será la idónea para que su elección sea la adecuada en cuanto a edad, forma de ser del cliente e incluso el más saludable para él.

Tenemos que tener en cuenta que cuantos más clientes vengan a nuestro estudio ello va a suponer un mayor nivel de ingresos y, por lo tanto, intentaremos vender al alumno otro tipo de baile que él no había pensado matricularse manteniendo siempre la línea de calidad y bienestar que nosotros ofrecemos y por lo que queremos llegar a distinguirnos.

- Proceso de inscripción

Una vez el cliente queda totalmente informado y convencido, se le da una ficha de matrícula donde tendrá que rellenar todos sus datos personales: nombre y apellidos del alumno, nombre y apellidos del padre/madre (en caso de ser un menor de 18 años) fecha de nacimiento, D.N.I, actividad a la que se va a inscribir, nº de cuenta bancaria, titular de la cuenta, teléfono de contacto y correo electrónico.

En el momento que se inscribe, se le informa también por escrito sobre la normativa a seguir en nuestra escuela y que, por lo tanto, el hecho de matricularse presupondrá la conformidad y aceptación de dichas normas.

- Proceso de desarrollo de las clases

Las clases serán debidamente desarrolladas en el horario marcado. El alumno deberá ser puntual puesto que el profesor no está obligado a esperar a los alumnos más de 10 minutos (pasados estos 10 minutos la clase se contará como dada para el alumno



que no asista sin previo aviso). También deberá llegar totalmente uniformado al aula para el correcto desempeño de la clase.

- Proceso de finalización de las clases

La escuela no se hará responsable de los alumnos una vez haya finalizado la clase pues el profesor debe seguir su ritmo de trabajo con otros grupos diferentes. Si algún día concreto se necesita que el alumno permanezca en la escuela hasta su recogida, debe avisar con antelación cuando dicho alumno entre a clase.

4.4. EPÍLOGO

En este capítulo hemos organizado nuestras tareas y áreas de trabajo de acuerdo a las propiedades de nuestro sector y al mismo tiempo, hemos adecuado las mismas al funcionamiento particular de nuestra empresa.

Así mismo hemos analizado las condiciones ideales para ubicar físicamente nuestra empresa. Hemos optado por la adaptación de un bajo totalmente diáfano en una división de aulas, vestuarios... El local mide aproximadamente 400 m² de los que sólo dispondremos y alquilaremos la mitad del local pues existiendo esa posibilidad es conveniente hacer frente a ese menor pago que sí podremos asumir, existiendo a su vez, la posibilidad de poder ampliar las instalaciones en un futuro.

Hemos desglosado y descrito cada uno de los pasos para poner a disposición de nuestro cliente el servicio que ofrecemos desde la recepción meramente informativa y de asesoramiento hasta la finalización de las clases. Resaltar que dicho proceso es corto puesto que no existen intermediarios de ningún tipo.

Este capítulo nos ha dado una importante base para determinar con claridad las tareas a realizar por la empresa y dónde hemos de poner más hincapié, pues es en el proceso de recepción donde nacerá la primera impresión que tendrá el cliente sobre nosotros y dónde tendremos que aprovechar para asesorar y vender el mayor número de actividades a realizar por el alumno consiguiendo así un mayor volumen de ingresos.



CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS





5. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

5.1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMRESA

Misión

La misión de una empresa indica la manera en que ésta quiere lograr y consolidar su existencia. Se señalan en ella las prioridades y la dirección de las actividades que llevará a cabo. Identifica los mercados a los que se dirige, los clientes que quiere encontrar y proveer y sus productos.

En definitiva, la misión de una empresa es su objeto, propósito o razón de ser, el motivo por el que se ha creado. Define los objetivos que persigue la empresa. Es la respuesta a la pregunta ¿para qué existe la organización? Dicha respuesta debe ser clara y comprensible para todos los miembros de la empresa, amplia y concreta y que con ella consiga diferenciar a la empresa de otras similares.

El campo de actuación de nuestra empresa es el sector de la danza. Concretamente se dedicará a enseñar danza existiendo también la enseñanza de otro tipo de bailes.

El público objetivo, es decir, el tipo de clientes a los que va dirigida la actividad de la empresa, son todas aquellas personas adultas o pequeñas que, de forma amateur o profesional, quieran conocer todos los beneficios de la danza tanto a nivel físico como profesional.

Por lo tanto, la misión de la empresa sería: ser la primera opción para el público objetivo ofreciéndole un servicio de calidad y bienestar buscando siempre la máxima satisfacción de los clientes tanto física como profesional.

Con la misión se conocerá la actividad a la que se dedica la empresa en la actualidad y hacia donde se puede dirigir en un futuro, por lo tanto también debe ir de la mano con la visión y los valores.

Visión

El concepto de visión es un conjunto de ideas generales que pueden ser incluso abstractas y que proveen un marco de referencia acerca de lo que la empresa quiere y espera del futuro.



Con este concepto una empresa define lo que la organización quiere ser, los grandes objetivos a perseguir, cómo espera conseguirlos y el campo de actividad. Es la respuesta a la pregunta ¿por qué hacemos lo que hacemos en la empresa?

La visión debe ser comunicada internamente entre el personal, puesto que a los directivos les proporciona orientación clara sobre su actuación estratégica y a todo el personal le transmite seguridad y confianza.

Por lo tanto, la visión de nuestra empresa es conseguir en los próximos dos años:

- Ser el profesor preferido por nuestros clientes consiguiendo un clima de confianza recíproco entre el alumno y nuestra empresa.
- Ser nuestra empresa elegida por los clientes frente a la alta competencia existente.
- Ser financieramente sólidos. Conseguir obtener beneficios.
- Ser un estudio de danza en el que radica la calidad y el bienestar del cliente a nivel físico y emocional.

Valores

Los valores de una empresa son sus pilares básicos. Además deben estar relacionados con la identidad de la empresa. Dichos valores están intrínsecamente ligados a las personas. Son importantes puesto que marcan patrones para la toma de decisiones, permiten posicionar una cultura empresarial y son un marco de referencia.

Los valores de nuestra empresa serán los siguientes:

- Orientación al cliente: será primordial para la empresa conseguir la satisfacción del cliente.
- Proporcionar un servicio de calidad: ser profesionales en el servicio que se ofrece hace que brindemos un servicio de calidad, factor importante para poder diferenciarnos de nuestros competidores.
- Ética: respetar y cumplir la normativa interna y externa a la empresa.
- Comunicación: promover y facilitar una comunicación constante y efectiva entre todos los miembros de la empresa, así como con el proveedor y con los clientes.



- Trabajo en equipo: inculcando el trabajo en equipo se conseguirá la satisfacción de los empleados consiguiendo así unos resultados más positivos que se verán reflejados en los festivales de fin de curso que ofrecerá el propio estudio.

5.2. FORMA JURÍDICA

Se deberá analizar las distintas formas jurídicas que existen, con sus ventajas e inconvenientes para decidir cuál es la que mejor se adapta a las características y necesidades de la empresa. A la hora de elegir la forma jurídica, estos son algunos de los aspectos a tener en cuenta: ([Ventanilla Empresarial, 2013](#)) ([Cámara de Comercio de Valencia, 2013](#))

- El número de socios: según el número de promotores se podrá constituir un tipo de sociedad u otro.

- La actividad de la empresa: el tipo de actividad a la que se vaya a dedicar la empresa puede determinar la forma jurídica de ésta.

- Capital inicial: se debe tener claro de cuánto dinero se dispone, ya que según la forma jurídica que se elija, se deberá aportar más o menos capital o ninguno.

- Responsabilidad de socios: es aconsejable plantearse cuánta responsabilidad se desea asumir. Según la forma jurídica que se elija, la responsabilidad puede ser ilimitada o sólo responderá por el capital aportado.

Tabla 5.1: Formas jurídicas

Tipo de empresa	Nº socios	Capital	Responsabilidad
Empresario Individual	1	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Comunidad de Bienes	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad Civil	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad Colectiva	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedades Profesionales	Mínimo 1	Según la forma social que adopte	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Limitada Nueva Empresa	Mínimo 1 Máximo 5	Mínimo 3.012 Máximo 120.202	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Anónima	Mínimo 1	Mínimo 60.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Comanditaria Simple	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad Comanditaria por acciones	Mínimo 2	Mínimo 60.000 euros	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad Cooperativa	Cooperativas 1er grado: Mínimo 3 - Cooperativas 2º grado: 2 cooperativas	No existe mínimo legal (en algunas CCAA sí existe)	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Anónima Laboral	Mínimo 3	Mínimo 60.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad de Responsabilidad Limitada Laboral	Mínimo 3	Mínimo 3.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad de Garantía Recíproca	Mínimo 150 socios partícipes	Mínimo 1.803.036,30 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad de Capital Riesgo	Al menos 3 miembros en el Consejo Administración	Mínimo 1.200.000 €. Fondos de Capital Riesgo: Mínimo 1.650.000 €	Limitada al capital aportado en la sociedad
Agrupación de Interés Económico	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes

Fuente: Ventanilla Empresarial, 2013



Tras analizar las distintas opciones, hemos decidido que la forma jurídica que adoptará la empresa será una Sociedad de Res

ponsabilidad Limitada Unipersonal. Una sociedad mercantil de tipo capitalista en la que el capital social, integrado por las aportaciones de los socios, se encuentra dividido en participaciones indivisibles y acumulables, que no tienen el carácter de valores y no pueden estar representadas por medio de títulos o anotaciones en cuenta, ni denominarse acciones.

Siguiendo las condiciones a tener en cuenta expuestas anteriormente, para decidir la forma jurídica de la empresa se enumeran las razones principales por la que hemos decidido la Sociedad Limitada:

Actividad

La actividad a desarrollar no obliga la elección de la forma jurídica por lo que se puede elegir la que mejor se adapte a las características de la empresa. La Sociedad Limitada es recomendable para pequeñas y medianas empresas de capital reducido y pocos socios, como es nuestro caso.

Responsabilidad

La responsabilidad de los socios se limita al capital aportado. El socio de una Responsabilidad Limitada no responde personalmente a las deudas de la sociedad.

Éste es un aspecto muy importante puesto que en función de la responsabilidad que pretendan asumir los socios se escogerá una forma jurídica u otra.

En el caso de nuestra empresa, se considera que la responsabilidad deber ser limitada y por la ventaja que ofrece esta forma jurídica, escogemos ésta para la sociedad.

Capital mínimo

El capital mínimo a aportar es de 3.005,06 € que deberá estar en el momento de la constiución de la misma. Dicho capital podrá ser dinero, bienes o derechos que puedan ser valorados económicamente.

Socios

Una Sociedad de Responsabilidad Limitada, puede ser constituida por un solo socio (como es nuestro caso). Además, como el único requisito respecto a los socios



es que haya como mínimo uno, se podrán aumentar en número si se considera necesario.

Otras condiciones de la Sociedad Limitada:

Denominación Social

Será libre y exclusiva, añadiendo necesariamente “Sociedad de Responsabilidad Limitada”, “Sociedad Limitada” o sus abreviaturas “S.R.L.” o “S.L.”.

En nuestro caso al estar constituida por un solo socio, su denominación social será “Sociedad Limitada Unipersonal” o “S.L. Unipersonal”.

Régimen fiscal

Las Sociedades de Responsabilidad Limitada tributan a través del Impuesto sobre Sociedades y no pueden acogerse al Régimen Simplificado ni al del Recargo de Equivalencia del Impuesto sobre el Valor Añadido.

Normativa legal

Ley 2/1995, de 23 de Marzo de Sociedades de Responsabilidad Limitada.

Requisitos para su constitución

Para la formalización de esta figura jurídica se precisará la escritura de constitución de la sociedad que deberá ser otorgada por todos los socios fundadores, quienes habrán de asumir la totalidad de las participaciones sociales. Esto lo realiza íntegramente el notario.

La inscripción de la escritura deberá realizarse ante el Registro Mercantil donde se tenga el domicilio social, en el plazo de 30 días a contar desde la fecha de su otorgamiento.

En la escritura de constitución de una sociedad limitada se deberá expresar necesariamente:

- La identidad del socio o socios.
- La voluntad de constituir una Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- Las aportaciones que cada socio realice y la numeración de las participaciones asignadas en pago.



- Los estatutos de la sociedad.
- La determinación del modo concreto en que inicialmente se organice la administración, en caso de que los estatutos prevean diferentes alternativas.
- La identidad de la persona o personas que se encarguen inicialmente de la administración, en caso de que los estatutos prevean diferentes alternativas.
- La identidad de la persona o personas que se encarguen inicialmente de la administración y de la representación social.
- Se podrán incluir todos los pactos y condiciones que los socios juzguen convenientemente establece, siempre que no se opongan a las leyes reguladoras.

Órganos sociales

Los órganos sociales que componen toda sociedad limitada son los siguientes:

- La Junta General de socios: se trata del órgano deliberadamente de la sociedad, es decir, el órgano que elabora y expresa la voluntad social.
- Los Administradores: se trata del órgano ejecutivo y representativo de la sociedad. Lleva a cabo la gestión administrativa diaria y la representación de la entidad en sus relaciones con terceros.
- Los socios: son aquellos que participan en el reparto de beneficios y en el patrimonio resultante de la liquidación de la sociedad.

Derechos de los socios

- Participar en el reparto de beneficios y en el patrimonio resultante de la liquidación de la sociedad.
- Derecho de tanteo en la adquisición de las participaciones de socios salientes.
- Derecho a participar en las decisiones sociales y ser elegidos como administradores.
- Derecho de información en los períodos establecidos en los estatutos.

Tabla 5.2: Trámites para constituir la Sociedad de Responsabilidad Limitada

Trámite	Sociedades y personas físicas	Lugar	Documentación	Plazo
Licencia Municipal de Obra	Todas	Departamento de Urbanismo del Ayuntamiento	- Presupuesto - Plano de local - Memoria descriptiva - Plano de la finca - Proyecto firmado por un técnico	Inmediato
Licencia Municipal de Apertura: (1) Comunicación ambiental = Licencia Express (2) Licencia Actividad	Todas	Departamento de Urbanismo del Ayuntamiento	- Fotocopia del I.A.E - Escritura propiedad del local o contrato de arrendamiento - Fotocopia C.I.F - Plano del local - Memoria descriptiva de la actividad y local - Plano situación local - Presupuestos de instalaciones	(1) Inmediata (2) 30 días
Inscripción en el Registro de la Propiedad Inmobiliaria	Todas	Registro de la Propiedad Inmobiliaria	- Escritura Pública de compra-venta - Justificante de pago del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados - Pago del arbitro sobre el incremento del valor de los terrenos	
Inscripción en el Registro Industrial	Solo empresas industriales	Registro de la Propiedad Inmobiliaria	- D.N.I. del empresario individual o Escritura de Constitución en el caso de sociedades - Fotocopia del I.A.E. - Boletín de instalaciones eléctricas firmado por Instalador autorizado. - Proyecto económico-Industrial - Justificación de condiciones higiénico-sanitarias	
Alta en el Impuesto sobre Actividades Económicas	Todas	Administración de Hacienda correspondiente	- Impresos 036 de alta en el Censo - D.N.I. y N.I.F. o C.I.F.	
Alta en el Censo	Todas	Administración de Hacienda correspondiente	- Primera Copia de Escritura - Fotocopia C.I.F. - Alta en el I.A.E - Impreso 036	Antes del inicio de la actividad
Inscripción de la empresa en la Seguridad Social	Todas	Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social	- Modelo Oficial - Fotocopia del C.I.F. - Alta en el I.A.E. - Propuesta en la Mutua	Antes del inicio de la actividad
Afiliación y número de la Seguridad Social	Todas y personas físicas que no las tuvieran	Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social	- Modelo Oficial de afiliación - Fotocopia del D.N.I.	Antes del inicio de la relación laboral
Alta en el Régimen especial de la Seguridad Social de los trabajadores	Todas	Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social	- Modelo Oficial de Alta de trabajadores - Fotocopia del D.N.I. - Fotocopia de la tarjeta de la Seguridad Social del trabajador	Antes del inicio de la relación laboral
Comunicación de apertura del centro de trabajo	Todas	Consellería de Economía, Hacienda y Empleo (Dirección Territorial de Empleo)	- Datos de la empresa y del centro de trabajo - Datos de los trabajadores - Actividad de la empresa	En los 30 días siguientes al inicio de la actividad
Adquisición y legalización del libro de Visitas	Todas	Dirección Provincial del Ministerio de Trabajo	- Ficha con los datos de la empresa	En los 30 días siguientes al inicio de la actividad

Fuente: Cámara de Comercio de Valencia



5.3. DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

El personal empleado para trabajar en el estudio de danza deberá de cumplir unas expectativas tanto de formación como personales puesto que son la presencia de la empresa y quienes van a estar en contacto con el cliente.

En el ámbito de la formación de los empleados sí es necesario que ya posean experiencia en el sector para poder trabajar en nuestro estudio, pues hemos de asegurarnos que la calidad del servicio que ofrecemos es la que vamos buscando para garantizarnos así una mayor captación de clientes. No podemos permitirnos contratar a alguien sin experiencia y que nuestro estudio no se posicione en el mercado ni pueda competir de la manera que nosotros esperábamos.

En el ámbito personal, se buscarán personas con actitud agradable, que empaticen con los clientes sobretodo con el público infantil al que dirigimos parte de nuestras actividades, pues el trato con ellos resulta más difícil y laborioso que con el resto. A pesar de conocer el dicho “el cliente siempre tiene la razón”, ese público infantil tiene que saber que el que tiene posición por encima del resto de alumnos es el profesor y, por ello, necesitamos que dicho empleado sepa ser tolerante pero autoritario cuando la ocasión lo requiera, demostrando pues, con todo ello, que la paciencia también es una de sus mayores virtudes. Por lo tanto, en este caso no es necesaria la formación ya que se buscarán personas con tales características.

Será imprescindible procurar, por parte de la empresa, que los empleados se sientan implicados con los valores y objetivos de la misma y se sientan parte esencial de ella.

A continuación se va a describir los distintos puestos de trabajo que existen en la empresa:

Gerente

La figura del gerente coincidirá con la del emprendedor, el cual dirigirá y formulará la política y objetivos de la empresa. El ser gerente no solo implica la capacidad de tomar decisiones, sino la habilidad de desarrollar una cierta estabilidad emocional. Será fundamental adquirir la confianza pero al mismo tiempo el respeto de los dirigidos para que estos desarrollen tareas encomendadas de manera responsable y eficaz.



Es imprescindible que sea una persona que, además de tener los conocimientos necesarios para realizar las tareas anteriores y conocimientos del sector, posea capacidades personales tales como: liderazgo, capacidad de trabajo en equipo, motivación de las personas a su cargo, capacidad de dirección, capacidad de control, ser una persona con espíritu emprendedor, capacidad de organización, capacidad de análisis de información y visión estratégica.

En nuestro caso, el gerente será el encargado pues de realizar los trabajos de recepción, es decir, atención al público y atender llamadas. Será la persona que primero entre en contacto con los clientes. Al ser nuestra primera toma de contacto, el gerente deberá empatizar con el cliente o futuro alumno al cual le dará toda aquella información que él solicita, intentando siempre cerrar una visita con él para que acuda al estudio de danza donde se le terminará de informar mejor, de asesorarle sobre qué actividad a realizar le sería más conveniente e incluso interesarse por sus gustos, aficiones y aptitudes y tratar de venderle así otro tipo de danza a la que también pueda inscribirse además de la que el alumno está interesado.

Será competencia suya la tarea de realizar las nóminas de los empleados así como contratar y despedir a los mimos. En este caso, el resto de empleados trabajarán por cuenta propia recibiendo un porcentaje por cada alumno inscrito.

Y por último y no menos importante, también se ocupará de la contabilidad de la empresa, gestionará los recursos económicos y financieros de la misma y elaborará y dirigirá las acciones de marketing.

Profesorado

El profesorado contratado para impartir clases en el *Estudio de Danza María Ferrer* deberá poseer la titulación correspondiente a la actividad que va a desempeñar en dicha escuela.

Deberán tener experiencia profesional pues al ser una empresa de nueva creación hemos de buscar gente cualificada y experta sobretodo en el trato con el público infantil consiguiendo así una máxima captación de clientes. Queremos gente muy formada y que imparta las clases de una manera amena, divertida, exigente, con mucha vocación y motivación y, por supuesto, que sepa transmitir aquello que enseña para que el alumno llegue a percibirlo y pueda exteriorizarlo cuando ejecute cada movimiento.



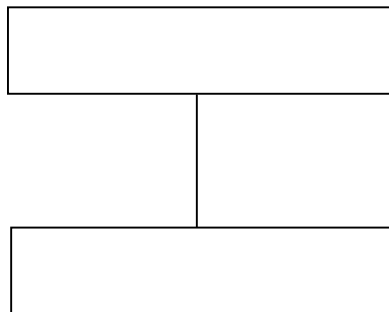
No sólo buscamos profesionales que sean buenos bailarines, sino también buenos instructores y coreógrafos pues se realizarán festivales a final de curso donde los alumnos mostrarán todo aquello que han aprendido. Es aquí donde se verá reflejada la labor del profesorado teniendo que esmerarse de sobremanera ya que a dicho festival podrá acudir como espectador todo aquel que lo desee y nos servirá como otra alternativa para captar clientes: si el resultado es óptimo y al público le gusta, ello se traduce en un aumento de clientes para el curso siguiente.

Una vez definidas las funciones que podrán desempeñarse en nuestro estudio, añadir que en él existirá una persona que se encargará de realizar varias tareas. En nuestro caso, será la gerente que, además de realizar sus funciones como tal, también desempeñará tareas propias del profesorado puesto que dicha persona posee tanto la titulación de Administración y Dirección de Empresas como la titulación de Bailarina Profesional de Danza.

5.4. ORGANIGRAMA

El organigrama de nuestra empresa quedaría de la siguiente manera:

Figura 5.1: Organigrama de nuestra empresa



Fuente: Elaboración propia, 2013

Horario laboral

El horario que ofreceremos a nuestros alumnos será el que a continuación se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 5.3: Horario Estudio de Danza María Ferrer

	LUNES		MARTES		MIÉRCOLES		JUEVES		VIERNES	
16:30				Step						
17:30		Pilates		GAP		Pilates		Step GAP		Pilates
17:30	Danza		Exp.	Funky	Danza		Exp.	Funky	Danza	
18:30	Clásica 1		Corporal 1	infantil	Clásica 1		Corporal 1	infantil	Clásica 1	
18:30	Danza		Exp.	Funky	Danza		Exp.	Funky	Danza	
19:30	Española 1		Corporal 2	juvenil	Española 1		Corporal 2	juvenil	Española 1	
19:30	Danza			Step	Danza				Danza	
20:30	Clásica 2	Pilates		GAP	Clásica 2	Pilates		Step GAP	Clásica 2	Pilates
20:30	Danza				Danza				Danza	
21:30	Española 2	Pilates			Española 2	Pilates			Española 2	Pilates

Fuente: Elaboración propia, 2013

A priori, dicho estudio permanecerá abierto sólo por las tardes pues aún no sabemos la afluencia de clientes con los que podemos contar y preferimos asegurarnos ya que es en ese horario cuando dispondremos de un mayor número de alumnos al contar ellos con más disponibilidad horaria para asistir a nuestras clases.

El hecho de que se trabaje o el estudio esté abierto durante 5 horas al día por las tardes, no implica que los empleados trabajen al 100% cada día ya que los 3 profesores que existen imparten diferentes actividades las cuales se realizarán de forma alternada, buscando siempre la máxima comodidad para ellos intentando agrupar las clases de cada uno para que sean impartidas el mismo día, quedando pues la división de trabajo de la siguiente manera:

Tabla 5.4: Horario profesores

	LUNES		MARTES		MIÉRCOLES		JUEVES		VIERNES	
16:30										
17:30		Prof. 2		Prof. 3		Prof. 2		Prof. 3		Prof. 2
17:30	Prof. 1		Prof. 1	Prof. 3	Prof. 1		Prof. 1	Prof. 3	Prof. 1	
18:30	Prof. 1		Prof. 1	Prof. 3	Prof. 1		Prof. 1	Prof. 3	Prof. 1	
19:30	Prof. 1									
19:30	Prof. 1	Prof. 2		Prof. 3	Prof. 1	Prof. 2		Prof. 3	Prof. 1	Prof. 2
20:30	Prof. 1	Prof. 2			Prof. 1	Prof. 2			Prof. 1	Prof. 2
21:30	Prof. 1	Prof. 2			Prof. 1	Prof. 2			Prof. 1	Prof. 2

Fuente: Elaboración propia, 2013



Al disponer de un espacio limitado, la matrícula que se efectúe no será de acceso libre. Es decir, el alumno, en el momento que se inscriba deberá decidir y cerrar el grupo al que va a asistir. Si por motivos personales algún día no puede acudir al grupo al cual está matriculado, con previo aviso, podrá recuperar dicha clase en otro horario siempre y cuando haya alguna vacante que se lo permita.

El número máximo de alumnos será de 15 por cada aula en cada grupo.

5.5. EPÍLOGO

En este capítulo hemos tenido la oportunidad de definir nuestra empresa desde el punto de referencia de su visión de futuro y su trabajo dentro de la sociedad a la que pertenece. Hemos determinado la visión y la misión así como también los valores de la misma, de esta forma el desarrollo de nuestra empresa tiene un marco claro de acción y las dudas que surjan en cuanto a la dirección de la misma pueden ser resueltas de una manera eficaz y eficiente. Es por ello, por lo que no tenemos que olvidar el motivo por el cuál ha sido creada y por qué lo hemos hecho.

De la misma forma, hemos ubicado nuestra empresa en un marco legal español y valenciano. Con esta base jurídica tomamos la decisión de que ésta se conformará como una Sociedad Limitada Unipersonal.

Una vez constituidos como empresa empezaremos a funcionar en base a nuestro organigrama que se compone del gerente y profesorado. En nuestro caso, la gerente, al tener también la titulación de Bailarina Profesional de Danza, podrá impartir clases de ello asumiendo pues dos tareas. Todos los empleados deben trabajar en equipo y transmitir al alumno un servicio de calidad para poder plasmarlo en las muestras de final de curso convirtiéndose ello en otra vía de marketing para futuros alumnos.

Hemos organizado las áreas de trabajo y definido las tareas de cada persona en la empresa, así mismo sus características o requisitos del puesto, su horario y su salario.

De esta forma la investigación a lo largo de este capítulo nos ayuda a clarificar cómo será el trabajo cotidiano de nuestra empresa y de qué forma serán afrontadas las tareas del día a día, asegurando su funcionamiento y eficiencia.





CAPÍTULO 6. ANÁLISIS DE MARKETING



6. ANÁLISIS DE MARKETING

6.1. INTRODUCCIÓN

El término marketing (Santesmases, 1996) es un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen en la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción, por una de las partes, de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita.

Con ello definimos también el marketing mix siendo éste un análisis de estrategia de aspectos internos, desarrollada comúnmente por las empresas para analizar cuatro variables básicas de su actividad: producto, precio, distribución y comunicación, las cuales entraremos en detalle en los siguientes puntos.

Por lo tanto, al aplicar este análisis, conoceremos la situación de la empresa y podremos desarrollar una estrategia específica de posicionamiento posterior.

Figura 6.1: Marketing Mix



Fuente: www.e-economic.es, 2013



6.2. SEGMENTACIÓN Y PÚBLICO OBJETIVO

El público objetivo es un segmento del mercado al que va dirigido un bien o servicio.

Para ello realizaremos una segmentación de mercado desarrollando una serie de criterios para poder definirlo:

- Factores Geográficos: segmentación en base a su ubicación.
- Factores Demográficos: segmentación en base a las características demográficas: edad, sexo, nivel adquisitivo...
- Factores Psicográficos: segmentación en relación a conductas de la persona, estilo de vida, personalidad...
- Factores Socioeconómicos: segmentación según el nivel económico de vida.

Ahora vamos a analizar nuestra empresa y cómo afectan estos factores en ella:

Geográficos

Nuestro servicio va dirigido al territorio español, en concreto a la Comunidad Valenciana. Se desarrollará en esta comunidad porque para ofrecer nuestro servicio, en este caso, la enseñanza de diversos tipos de bailes, necesitamos estar físicamente en el lugar donde se va a desarrollar la actividad.

Demográficos

- Edad: el servicio que ofrecemos va dirigido tanto a un público infantil como adulto que tenga ganas de aprender tanto los artes disciplinarios como los otros tipos de bailes.
- Sexo: indistinto ya que cualquier persona de cualquier sexo puede dedicar su tiempo a la danza.
- Aficiones: toda aquella persona que sienta cierta predilección por la danza, por la expresión y movimiento de su cuerpo.
- Domicilio: encaminado a aquellos que vivan relativamente cerca de nuestra empresa pues ante todo los clientes también buscan la comodidad que ello les puede proporcionar.



Psicográficos

Las personas que se interesan en recibir nuestro servicio son aquellas personas que, principalmente, tienen afición por la danza. Como en nuestra empresa ofrecemos también actividades más aeróbicas, incluiremos además, ese colectivo que le guste cuidar su forma física, hacer deporte y mantener un estilo de vida saludable.

Socioeconómicos

En nuestra empresa, el servicio que ofrecemos va dirigido a todo tipo de niveles adquisitivos. Todo aquel que posea un nivel adquisitivo más bajo también puede inscribirse en nuestro estudio aunque, cierto es, que ello le hará privarse de otras cosas que probablemente considere de menor importancia cuando ha llegado a tomar la decisión de recibir las clases que nosotros impartimos.

6.3. ESTRATEGIA DEL PRODUCTO

Nuestra empresa ofrecerá un servicio de calidad, profesional, cubriendo las necesidades y llegando a satisfacer a nuestro público objetivo para poder tener beneficios ahora y en un futuro.

Tenemos 6 tipos de servicios o productos que vamos a ofrecer:

- Expresión Corporal: enfocado a niños de 4 a 6 años. La expresión es quizá el lenguaje más natural ya que el niño la utiliza desde los primeros momentos de su vida. Es un lenguaje muy espontáneo. Podemos definirlo pues, como parte de un lenguaje que utiliza el cuerpo llegando a conocer así el entorno, a desarrollar la expresión y comunicación, aprendiendo a manifestar sus sentimientos y sus intereses por medio del gesto y a posibilitar el desarrollo de la imaginación. Existen múltiples propuestas para favorecer todo ello pero el recurso que más utilizaremos será la danza mediante el empleo de juegos que con la combinación de ambas acciones se irá creando una historia o se imitará alguna ya conocida como un cuento narrado. ([Esteban Cabrera, Nieves, 2013](#))

- Danza Clásica: es una forma de danza cuyos movimientos se basan en el control total y absoluto del cuerpo, el cual, al tratarse de un arte disciplinario que requiere concentración y capacidad para el esfuerzo como actitud y forma de vida, debe enseñarse desde temprana edad. Participan invariablemente las manos, brazos,

tronco, cabeza, pies, rodillas, todo el cuerpo en una conjunción simultánea de dinámica muscular y mental que debe expresarse en total armonía de movimientos. (Nieves Cabrera, 2013) Por lo tanto, desde un conocimiento de las posibilidades corporales propondremos ejercicios físicos y artísticos necesarios y ampliamente estudiados dotando de esa manera a los alumnos de las herramientas necesarias para bailar. diferenciaremos en nuestra escuela dos niveles de Danza Clásica: Nivel 1 (dirigido a alumnos de 7-8 años) y Nivel 2 (dirigido a alumnos de 8-9 años).

- Danza Española: en nuestro estudio se impartirán básicamente clases de flamenco y sevillanas que irán dirigidas tanto a un público infantil como adulto así como para aquellos que quieran aprenderlo tanto de manera amateur como profesional pues al no tratarse de un Centro Autorizado de Nivel Profesional puede recibir las clases todo aquel que lo desee. Para aquel que quiera aprender de manera profesional, nosotros nos encargaremos de preparar a estos alumnos y puedan presentarse al Conservatorio Superior de Danza y continuar allí sus estudios. A priori, enseñamos solamente estas ramas de Danza Española al tratarse de las más comerciales. Desde el momento de la creación, haremos estudios de mercado con encuestas para saber si nos saldría rentable ocupar una hora con otra de las ramas y así aquel alumno que esté más interesado en recibir una Danza Española más completa, salga más preparado para realizar las pruebas en el Conservatorio.

- Pilates: es un sistema de entrenamiento físico y mental creado a principios del siglo XX por Josep Hubertus Pilates quien lo ideó basándose en su conocimiento de distintas especialidades como gimnasia, traumatología y yoga, uniendo el dinamismo y la fuerza muscular con el control mental, la respiración y la relajación. El método se centra en el desarrollo de los músculos internos para mantener el equilibrio corporal y dar estabilidad y firmeza a la columna vertebral, por lo que es muy usado como terapia en rehabilitación y para prevenir y curar el dolor de espalda. (Esteban Cabrera, Nieves, 2013) Muchos son los bailarines famosos que en la actualidad lo practican. Por lo tanto, en nuestra empresa no sólo venderemos dicha actividad a aquel que esté interesado en ella sino también a todos aquellos que practiquen otro tipo de baile pues les va a ayudar en su correcta colocación y realización de movimientos ya que la base fundamental del Pilates se centra en los abdominales y la correcta respiración para poder llevar correctamente cada movimiento hasta el final.

- Funky: es un tipo de baile de origen estadounidense donde se aplica una música moderna rítmica y fuerte. Al igual que la Danza Española, este tipo de baile va



enfocado a todos los públicos y los grupos serán diferenciados en Funky infantil y Funky. Los alumnos podrán disfrutar por tanto, de los ritmos más modernos con la danza más callejera mediante la realización de coreografías vertiginosas y diversión asegurada con cuerpos a los que se les exige una importante descarga de energía. No obstante, y debido al ritmo de música que acompaña este tipo de baile, la misión del gerente es asesorar al cliente con la combinación de Funky y Danza Clásica siendo esta la base fundamental de todo tipo de danzas.

- Step, GAP: se trata de ejercicios aeróbicos orientados y dirigidos a todos aquellos que quieran realizar actividades cardiovasculares mediante el baile. Al ser un tipo de ejercicio donde se realiza mucho trabajo muscular, el gerente tratará de ofrecer a todos aquellos que lo practiquen la combinación con Pilates realizando de esa manera los estiramientos correctos y necesarios y evitar así las sobrecargas.

6.4. ESTRATEGIA DEL PRECIO

En este apartado se establece la información sobre el precio al que la empresa ofrecerá el servicio a sus clientes. Este elemento es muy competitivo en el mercado, dado que tiene un poder esencial sobre el consumidor. Resulta fundamental decidirlo dado que es nuestro único factor para hacer una previsión de nuestros ingresos. Existen tres mecanismos para determinar el precio de un producto:

- Basado en los costes de producción
- Basado en la competencia
- Basado en el mercado o demanda del producto

Haremos la estrategia de precio basada en la competencia porque es un campo que podemos dominar más y además, por este medio, podemos llegar a un precio realmente competitivo.

Basado en la competencia

Intentaremos ofrecer un servicio más económico para aprovechar la salida al mercado y captar así un mayor número de clientes consiguiendo a su vez que nos conozca más gente.



Es difícil poder definir un precio concreto ya que dependiendo de la cantidad de actividades que realice el alumno pagará una cantidad u otra.

Por lo que respecta a la mensualidad, cada actividad tendrá un coste de 30 €/mes. Si el alumno desea recibir más de un tipo de actividad, ello le generará un coste adicional de 10 €/mes, llegando a pagar un máximo de 20 €, es decir, a partir de la 3ª actividad el cliente pagará lo mismo.

En este caso, también sacaremos una oferta exclusiva para que el cliente que lo desee se pueda beneficiar de ello. Dicha oferta será la siguiente: el alumno podrá pagar mensualmente o anualmente. El pago anual tendrá un descuento del 20%. Por ejemplo: supongamos que el alumno acude al estudio para realizar solamente Danza Clásica (30 €/mes) durante 11 meses que es el tiempo que permaneceremos abiertos en un curso. Si el alumno decidiese pagar mensualmente, ello le supondría un coste de 330 €/año. Sin embargo, si el pago fuese anual le aplicaríamos un descuento del 12% llegando a pagar 290,4 €/año y resultándole así cada mes por 26,4 € en lugar de 30 €.

Tabla 6.1: Relación precios actividades del curso

	PAGO MENSUAL	TOTAL PAGO AL AÑO SIN DTO	PAGO ANUAL CON DTO
1 actividad	30 €	330 €	290,40 €
2 actividades	40 €	440 €	387,20 €
3 actividades o más	50 €	550 €	484,00 €

Fuente: Elaboración propia, 2013

Un punto que sí tenemos claro y podemos definir con más precisión es el precio de la matrícula que, en nuestro caso, será totalmente gratuita para así captar mayor número de alumnos.

Nuestra política a seguir todos los años será la siguiente: el primer año será gratuita para todos aquellos alumnos que asistan a nuestro estudio de danza con el fin de recibir clases. Aquellos que quieran continuar el curso siguiente, tendrán la opción de beneficiarse de pagar tan sólo una cuota de mantenimiento de 10 € durante el mes de Agosto, ya que es el mes que permanecerá cerrado el estudio. Por otro lado, los alumnos de nuevo ingreso pagarán una cuota de 30 €/año resultando al 30% si dicho



alumno viene recomendado por un antiguo alumno y ofreciéndole también a éste el mismo descuento durante un mes¹.

Tabla 6.2: Relación precios para matrícula del curso

	Año 1	Año 2
Alumno antiguo	0 €	30 €
Alumno antiguo de mantenimiento	0 €	10 €
Alumno nuevo	0 €	30 €
Alumno nuevo recomendado	0 €	21 €
Alumno que recomienda	0 €	30% 1 mes

Fuente: Elaboración propia, 2013

Basado en el mercado o demanda del producto

Como somos una empresa que empieza y lo hacemos en un momento duro para la economía española, hemos pensado en un precio que nos dé la oportunidad de demostrar la calidad de nuestro servicio y al mismo tiempo que no afecte la economía de nuestros clientes. Es decir, que nuestro servicio pueda ser realmente visto como una inversión y no como un gasto para el cliente.

6.5. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

La comunicación o promoción del producto son los esfuerzos que la empresa realiza para dar a conocer el producto y aumentar sus ventas en el público. La estrategia de comunicación de una empresa es una herramienta que ayuda a transmitir lo que la empresa es, desde su misión y visión hasta los productos que ofrece.

Con todo ello diremos, que la estrategia de comunicación tiene que ser atractiva para el cliente y mostrar lo mejor de nuestros servicios consiguiendo con ello aumentar las ventas en el público. Intentaremos pues, situarnos en el lugar del consumidor como la alternativa que mejor se adapte a sus necesidades y modos de satisfacerlas motivando por supuesto el consumo. Teniendo en cuenta todo esto, se planifica su implantación.

¹ En el caso que el alumno haya decidido realizar el pago anual, no podrá acogerse a esta ventaja por el hecho de estar disfrutando del descuento que se le aplica al elegir esa forma de pago.



Publicidad

Para publicitarnos y dar a conocer nuestra empresa y conseguir clientes utilizaremos diversos medios:

- Tener una web que demuestre nuestra calidad.
- Posicionar nuestra web y servicios en google.
- Tener una página de Facebook.
- Tener una página de Twitter donde hablemos no sólo de nuestra empresa sino de la danza en conjunto ofreciendo links a espectáculos, cursos...
- Flyers
- Boca a boca: originado por todos aquellos alumnos que se encuentran satisfechos por los servicios prestados. Por este motivo, proporcionar un servicio de calidad es la mejor estrategia publicitaria que puede tener el centro.

Descuentos y promociones

Contaremos en nuestro primer año como empresa de descuentos y promociones que se irán renovando cada año. Empezaremos con las siguientes promociones y descuentos:

- Descuento a la fidelidad del cliente: a partir del segundo año, el antiguo alumno tiene la opción de no pagar la totalidad de la matrícula ofreciéndole en contrapartida el pago de una cuota de mantenimiento por 10 €.
- Descuento por recomendación de otros clientes: toda aquel ingreso de nuevo alumno recomendado por un antiguo va a suponer para éste un descuento del 30% en una mensualidad, así como el mismo descuento aplicado en el pago de matrícula para el nuevo.
- Descuento por pago adelantado: el cliente podrá elegir entre el pago mensual o el pago anual. Aquel que decida está última opción se le aplicará un descuento en la totalidad del importe del 12%.
- Invitación gratuita de una clase: los alumnos, con previo aviso al gerente, podrán invitar a un familiar, amigo o conocido al estudio para que vea, practique y

conozca el ritmo a seguir en la clase así como la manera de impartirlo, dando pie a un mayor conocimiento de la actividad en sí. Nuestra misión aquí es intentar captar a ese posible futuro alumno.

6.6. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

La distribución se define como las vías elegidas por una empresa que un producto recorre desde que es creado hasta que llega al consumidor final. Los elementos implicados dentro de un canal de distribución suelen ser el productor, mayorista, minorista y consumidor final. Al establecer un canal, hay que conocer los distintos intermediarios y cómo pueden influir en el producto. (E-conomic, 2013)

Figura 6.2: Elementos de un canal de distribución



Fuente: E-conomic, 2013

Hay dos canales de distribución:

- Directa: se usan canales cortos. Se caracteriza porque el producto va directamente del fabricante al consumidor final sin pasar por intermediarios.
- Indirecta: se caracteriza porque el producto pasa por diferentes intermediarios antes de pasar al consumidor final

En nuestro caso, la distribución es directa al ser el alumno el que directamente recibe las clases impartidas por el profesor, sin existir intermediario alguno. Por lo tanto, hemos de aprovechar el contacto directo que tenemos con él para vender mejor nuestro servicio ofreciendo con ello calidad, buena imagen, diversión, exigencia y mucha vocación y motivación.

6.7. EPÍLOGO

En este capítulo hemos utilizado el marketing como herramienta de estudio para nuestro propósito: hacer un plan de empresa para la creación y desarrollo de un estudio de danza.

A partir de los parámetros que el marketing nos proporciona hemos podido definir nuestro público objetivo, es decir, nuestros clientes. En este apartado hemos segmentado geográficamente, centrándonos exclusivamente en la Comunidad Valenciana ya que es donde va a estar situado nuestro estudio de danza y, por lo tanto, donde ofreceremos nuestro servicio.

También hemos definido los productos o servicios que ofrece nuestra empresa, siendo éstos los tipos de baile que se van a impartir: Expresión Corporal, Danza Clásica, Danza Española, Pilates, Funky, Step y GAP.

Basado en análisis mercadotécnicos, hemos analizado también nuestra estrategia de precio centrándonos sobre todo en la competencia y en la demanda de nuestro producto en el mercado, a partir del cual hemos determinado el precio o coste mensual de cada actividad.

Todo ello lo haremos llegar al cliente con nuestra estrategia de comunicación basada en la exposición de nuestro producto y precio en nuestra web. Así mismo tenemos varios descuentos y promociones tales como: descuentos a la fidelidad del cliente, descuentos por recomendación de otros clientes, descuento por pago adelantado e invitación gratuita de una clase a un posible y futuro alumno.

Nuestro servicio tendrá como canales de distribución la venta directa ya que el profesorado impartirá las clases directamente al cliente final.

Así, con la mercadotecnia como sustento, hemos logrado redondear el plan de empresa desde el punto de vista del producto, su precio, su público objetivo y la forma que nos acercaremos a nuestro mercado potencial.



CAPÍTULO 7. PLAN FINANCIERO





7. PLAN FINANCIERO

7.1. INTRODUCCIÓN

El análisis económico-financiero suministra elementos que permiten formar una opinión de las cifras que presentan los estados financieros de la empresa y su panorama general. Pero además constituye la base para ejecutar el proceso de planificación financiera donde deben reducirse o anularse, de ser posible, las debilidades y deficiencias que desde el punto de vista financiero presentó la empresa en el período analizado.

La contabilidad representa y refleja la realidad económica y financiera de la empresa, de modo que es necesario interpretar y analizar esa información para poder entender a profundidad el origen y comportamiento de los recursos de la empresa.

El análisis económico-financiero de una empresa da la información necesaria para conocer su situación real durante el ciclo de tiempo que se elija y, a través de él, se pueden detectar dificultades que han pasado inadvertidas y/o la dirección de la empresa no les ha concedido la importancia necesaria.

De manera general, el análisis financiero tiene por objetivo:

- Cuantificar con precisión las áreas financieras de la empresa.
- Conocer los éxitos y problemas de la empresa.
- Ayudar a solucionar problemas presentes.
- Conocer la proyección de la empresa.
- Conllevar a la solución de problemas futuros.
- Conocer la forma y modo de obtener y aplicar sus recursos.

Si queremos estudiar la situación económico-financiera de la empresa es preciso que las cifras de los estados financieros analizados, sean contabilizados conforme a los principios de contabilidad oficialmente aceptados.

En este bloque vamos a centrarnos en estudiar la viabilidad de nuestro negocio. Para ello, vamos a utilizar algunos instrumentos necesarios para tal fin y analizar los resultados que obtengamos. Estos instrumentos son: Tesorería, Balance

de situación, Cuenta de Pérdidas y Ganancias, Umbral de Rentabilidad y Ratios Financieros con los que hacer una previsión del comportamiento general del negocio.

7.2. PLAN DE INVERSIÓN-FINANCIACIÓN

En este apartado desarrollaremos la inversión precisa para arrancar nuestro negocio y para ello se utilizarán unos fondos financieros con el fin de obtener recursos necesarios para la realización de la actividad.

➤ Plan de inversión

Con el plan de inversión, valoraremos y cuantificaremos el presupuesto de la puesta en marcha de nuestra empresa después de evaluar diferentes alternativas. Las inversiones las separaremos en Inmovilizado Material e Inmovilizado Inmaterial, y en ellas estarán representadas una parte importante del activo global de la empresa.

Inmovilizado Material

- Mobiliario: tanto para la zona de recepción como para la de oficina se dispondrá de 4 sillas, 1 mostrador de recepción, 1 mesa de oficina, 2 armarios archivadores, 4 barras de ballet, 2 espejos, 25 taquillas, 2 percheros y 2 bancos para el vestuario. El coste total del mobiliario será de 3.500 €.

- Equipos: los equipos de música con los que contaremos serán modelos actuales que nos permitan obtener una buena calidad en cuanto a sonido y potencia. Como disponemos de dos aulas en nuestro estudio nos hará falta 2 equipos de música los cuales tendrán un coste total de 350 €².

- Material de papelería: papel, material de escritura, grapadora... por un total de 50 €/trimestre.

Inmovilizado Intangible

- Aplicaciones informáticas: aplicaciones de Microsoft Office y programa de Contabilidad ascenderán a un total de 1500 €.

- Reformas: al tratarse de un local alquilado éste no formará parte del activo de la empresa pero al invertir en su reforma y adecuarlo para comenzar a realizar la

² En cuanto a Equipos informáticos, también será necesario un ordenador pero como ya disponemos de él no hará falta adquirir uno nuevo y, por lo tanto, entregaremos este como "Aportación no dineraria".

actividad, dicha reforma sí hemos de tenerla en cuenta. El gasto total de reforma ascenderá a 20.000 €.

Tabla 7.1: Plan de inversión y gastos iniciales

PLAN DE INVERSIÓN	COSTE ANUAL
Inmovilizado Material	
Mobiliario	3.500
Equipos	350
Material papelería	100
Inmovilizado Intangible	
Aplic. Informáticas	1.500
Reformas	20.000
TOTAL	25.450

Fuente: Elaboración propia, 2013

➤ **Plan de financiación**

La empresa se financia con los 3005,06 € necesarios para la constitución de la S.L.

Por otra parte, hemos solicitado un préstamo en las líneas ICO-Emprendedores. Las líneas ICO ofrecen distintas posibilidades de devolución de préstamo, tipos de intereses fijos o variables, posibilidad de periodos de carencia, etc.

Nuestra empresa solicitará un préstamo de 26.000 € con un tipo de interés del 7,809% anual a devolver en 7 años, utilizando como tipo de amortización el sistema de amortización francés.

Esta cantidad que se ha solicitado es la necesaria para cubrir la inversión que hace falta para poner en marcha la empresa, es decir, el importe total para la reforma y puesta en marcha del local, ya que la empresa tiene liquidez para hacer frente a los pagos normales del funcionamiento de la misma.

En el anexo número 1 se muestra el cuadro de amortización de préstamo.



7.3. PLAN DE TESORERÍA

El plan de tesorería refleja la previsión de cobros y de pagos así como las necesidades de dinero que tendrá la empresa en cada momento, con la finalidad de prever desfases que puedan producirse. En definitiva vendrá a ser la anotación de los cobros y los pagos previstos para un periodo de tiempo determinado. La diferencia del dinero que se necesitará o que sobrará en el periodo de tiempo considerado se hallará mediante la diferencia entre los cobros y los pagos. En este caso, únicamente se tendrán en cuenta los flujos que dan lugar a entradas o salidas de dinero y también las condiciones y plazos de cobro a clientes y de pago a proveedores.

A continuación, mostraremos el Plan de Tesorería en tres escenarios distintos: el optimista, el realista y el pesimista. Dichos escenarios estarán basados en función del número de alumnos inscritos considerando en el optimista un volumen de ocupación total, es decir, 15 alumnos por aula en cada una de las actividades que se realizan, en el realista un volumen de ocupación de 10 alumnos por aula en cada una de las actividades q se realizan, y en el optimista un volumen de ocupación de 5 alumnos por aula en cada una de las actividades que se realizan), produciéndose un aumento anual de 9 alumnos.

En este apartado se analizará el escenario realista, el que nosotros esperamos. En anexos se encuentran los cálculos del resto de escenarios.

Cobros

Para realizar la previsión futura de las ventas, se deberá tener en cuenta la evolución de la economía española y el crecimiento del negocio. En este sentido, se ha estimado que el aumento de número de alumnos que se van a inscribir en los años siguientes será de 9 alumnos cada año, puesto que se considera que la economía española va a recuperarse y que el negocio se consolidará.

Al tratarse de alumnos de nuevo ingreso consideramos que el 50% realizará el pago íntegro de la matrícula, mientras que el 50% restante abonará la mitad del importe. Ello es debido a que dichos alumnos vienen recomendados por alumnos pertenecientes a la escuela aprovechándose de ese beneficio, como comentamos en el punto anterior.

Pagos

Los pagos son precisos para hacer frente al funcionamiento normal de las operaciones de la empresa, entre los cuales distinguimos:

- Compra de inmovilizado: es toda aquella inversión necesaria que debemos realizar para poner en marcha la empresa. Ésta la encontramos en el inmovilizado detallado anteriormente en el plan de inversión (mobiliario, equipos y aplicaciones informáticas). El gasto será de 5.350 €.

- Material papelería: son todos los materiales cuyo valor unitario es muy pequeño, como por ejemplo: los bolígrafos, folios, grapadoras, celo...etc. Por tanto, suponemos un gasto de 50 €/trimestre.

- Gasto de personal: en la siguiente tabla mostramos el gasto de todo el personal de la empresa. En ella encontramos detalladamente los sueldos y salarios de la empresa así como la seguridad social la cual será de un 30%. Dispondremos de un total de 3 profesores desempeñando también uno de ellos la función de gerente de la empresa. En nuestro caso, sólo irá a cargo el coste de la seguridad social del gerente (que ejerce también de profesor) pues al haber creado una Sociedad Limitada éste debe tener nómina. El resto de personal que trabajará en el estudio estará dado de alta como autónomo. Todos ellos tendrán un salario variable puesto que ello va en función de la cantidad de alumnos que van a clase. Teniendo en cuenta que nos situamos en un escenario realista y por lo tanto vamos a recibir el mismo número de alumnos todos los meses, el gasto de los empleados quedaría de la siguiente manera:

Tabla 7.2: Gasto total en salarios del personal de la empresa año 2014

Empleados	Nº	Salario bruto mensual	Seguridad Social mensual	Coste mensual	Coste anual
Profesor 1 + Gerente	1	1.400 €	600 €	2.000 €	24.000 €
Profesor 2	1	900 €	0 €	900 €	9.900 €
Profesor 3	1	1.200 €	0 €	1.200 €	13.200 €
TOTAL					47.100 €

Fuente: Elaboración propia, 2013

Tabla 7.3: Gasto total en salario del personal de la empresa año 2015

Empleados	Nº	Salario bruto mensual	Seguridad Social mensual	Coste mensual	Coste anual
Profesor 1 + Gerente	1	1400	600	2000	24000
Profesor 2	1	1035	0	1035	11385
Profesor 3	1	1380	0	1380	15180
TOTAL					50565

Fuente: Elaboración propia, 2013

Tabla 7.4: Gasto total en salario del personal de la empresa año 2016

Empleados	Nº	Salario bruto mensual	Seguridad Social mensual	Coste mensual	Coste anual
Profesor 1 + Gerente	1	1400	600	2000	24000
Profesor 2	1	1170	0	1170	12870
Profesor 3	1	1560	0	1560	17160
TOTAL					54030

Fuente: Elaboración propia, 2013

- Alquiler: representa el alquiler del Estudio de Danza, cuyo gasto es de 350 €/mes, el cual se mantiene constante durante los dos años siguientes.

- Publicidad: representa el gasto que realizamos para promocionarnos y publicitarnos. Hemos considerado hacer este gasto en principio semestral para ver la efectividad de la publicidad que hemos elegido los 6 primeros meses. Ello nos supondrá un gasto de 150 €/semestre.

- Pago de suministros: ascenderá cada año un 4%, exceptuando el teléfono e internet al tratarse de una tarifa cerrada que contratamos ahora. Esto engloba aquellos gastos de:

- Luz: el pago se efectuará cada dos meses. Se prevé un gasto de 150 €.
- Agua: el pago se efectuará cada tres meses. Se prevé un gasto de 90 €.
- Teléfono e internet: se ha contratado un paquete con la empresa Orange por 17,50 €/mes.



- Seguro: se contrata un seguro que ascenderá a 750 €/año, el cual se mantendrá constante durante los 3 primeros años.
- Reforma: la reforma del local, como se ha indicado anteriormente, tendrá un coste de 20.000 €.
- Gastos de constitución y de primer establecimiento: tenemos unos gastos de 500 € en el primer mes del primer año.
- Préstamo: nuestra empresa solicitará un préstamo de 26.000 € con un tipo de interés del 7,809% a devolver en 7 años, resultando así una cuota mensual de 402,77 €.
- Gastos financieros: son los gastos ocasionados por la adquisición del préstamo. Lo pagamos mensualmente sobre el capital pendiente de amortizar.
- Impuesto de sociedades: el impuesto se devenga el 31/12 del año corriente aunque el pago del mismo se efectúa en Junio del año siguiente, aplicando un 25% sobre el beneficio.

De esta manera y teniendo en cuenta los incrementos que se producen y hemos ido comentando a lo largo de este punto, el Plan de Tesorería en el escenario realista sería el siguiente:

Tabla 7.5: Plan de Tesorería escenario realista

	2014	2015	2016
COBROS	91.705,60	72.300,00	81.705,00
Cobros por Ventas	62.700,00	72.105,00	81.510,00
Cobros por matrícula	0,00	195,00	195,00
Capital Social	3.005,60	0,00	0,00
Préstamo	26.000,00	0,00	0,00
PAGOS OPERATIVOS	54.020,00	57.535,40	61.052,82
Alquiler	4.200,00	4.200,00	4.200,00
Sueldos y salarios	47.100,00	50.565,00	54.030,00
Suministros	1.470,00	1.520,40	1.572,82
Publicidad	300,00	300,00	300,00
Seguro	750,00	750,00	750,00
Material papelería	200,00	200,00	200,00
OTROS PAGOS	30.184,00	4.833,00	4.832,00
Amortización préstamo	2.906,00	3.140,00	3.394,00
Gastos Financieros	1.928,00	1.693,00	1.438,00
Compra Inmovilizado	5.350,00	0,00	0,00
Reforma	20.000,00	0,00	0,00
BENEFICIO ANTES IMPUESTOS	7.501,60	9.931,60	15.820,18
Impuesto de sociedades	0,00	2.482,90	3.955,05
BENEFICIO	7.501,60	7.448,70	11.865,14

Fuente: Elaboración propia, 2013

7.4. BALANCE DE SITUACIÓN

Con el balance lo que vamos a conseguir es reflejar la situación patrimonial de la empresa en un momento determinado del tiempo. Está compuesto por el conjunto de bienes, derechos y obligaciones de la empresa. El Balance está constituido por dos masas patrimoniales diferenciadas:

- Activo: está compuesto por el conjunto de bienes y derechos de los que es titular la empresa y de los que se espera obtener beneficios en el futuro.

- Patrimonio Neto + Pasivo: son todas las obligaciones que tiene la empresa, es decir, todo aquello que debe. Nos indica el origen de los fondos de los que se dispone y cómo se han financiado todos los bienes y derechos.

El análisis del balance permite profundizar en el conocimiento de la empresa por medio de la interpretación de las relaciones que se establecen entre las diversas masas patrimoniales que componen el mismo. Mediante este análisis se puede observar qué masa tiene más peso dentro del balance y su evolución en los diferentes ejercicios económicos.

A continuación, procederemos a realizar un análisis de las partidas que componen el Balance de Situación proyectados, que se recomienda se haga de mínimo 3 años.

Consideraciones a tener en cuenta:

- Amortización de los elementos del inmovilizado: se puede ver el cuadro de amortizaciones en el anexo 2.

Tabla 7.6: Método de amortización del activo y vida útil

Elementos	Vida útil	Método
Mobiliario	15 años	Lineal
Equipos	5 años	Lineal
Aplic. Informáticas	5 años	Lineal
Reforma local	5 años	Lineal

Fuente: Elaboración propia, 2013

- Activo No Corriente: se va a mantener constante, debido a que no se prevé realizar inversiones y la depreciación se tendrá en cuenta en el fondo de amortización.

- Existencias: dicha partida va a ser inexistente al tratarse de una empresa de servicios.

- Realizable: va a ser inexistente, puesto que se entiende que nuestros clientes no nos van a dejar a deber ningún mes ya que el recibo va domiciliado y se cobrará del 1 al 5 de cada mes. Si por algún casual, dicho recibo viniese devuelto, ese mes el alumno no tendría acceso a las aulas.

Se va a agrupar el Balance de Situación en sus principales masas patrimoniales y posteriormente se calcularán los porcentajes respecto al total del activo y pasivo, es decir, se realizará un análisis vertical.

A continuación, se realizará un análisis del Balance a 31 de Diciembre de 2014 del escenario realista, mostrando unos Balances de Situación simplificados, entendiéndose que la actividad comienza el 1 de Enero de 2014, así como también realizaremos la evolución esperada para 2015 y 2016. Los Balances de Situación detallados de los 3 tipos de escenarios (realista, optimista y pesimista) están en los anexos 3, 5 y 7 respectivamente.

Mostraremos pues, el Balance de Situación agrupado solamente en las masas patrimoniales más importantes y así poder ver con más claridad el peso que tienen cada una de ellas en nuestra empresa:

Tabla 7.7: Balance de Situación simplificado para el escenario realista

	2014	%	2015	%	2016	%
ANC	20.746,67	73%	16.143,33	49%	11.540,00	27%
Existencias	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%
Realizable	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%
Disponible	7.501,60	27%	16.896,03	51%	30.599,15	73%
TOTAL ACTIVO	28.248,27	100%	33.039,37	100%	42.139,15	100%

	2014	%	2015	%	2016	%
PN	4.617,10	16%	10.968,30	33%	21.926,44	52%
PNC	23.094,00	82%	19.954,00	60%	16.560,00	39%
PC	537,17	2%	2.117,07	6%	3.652,71	9%
TOTAL PN+PASIVO	28.248,27	100%	33.039,37	100%	42.139,15	100%

Fuente: Elaboración propia, 2013

Como se puede apreciar en las tablas, la masa predominante en el Activo durante el primer año es el Activo No Corriente debido a la inversión inicial que hacemos en Inmovilizado Intangible y Material en el año 2014 y que, por lo tanto, la Amortización Acumulada es menor que en el resto de años. Es por ello que esta masa patrimonial va disminuyendo tanto en términos relativos como absolutos, a favor del Disponible que va en aumento.

Al tratarse de una empresa de servicios, las Existencias son inexistentes.

Lo mismo sucede con la partida del Realizable. En este caso es nula porque hemos supuesto que nuestros clientes no van a tener pendiente con nosotros ninguna mensualidad ya que dicho pago va domiciliado a la entidad bancaria de cada uno de ellos y si el recibo no es abonado, el alumno no tendrá derecho a realizar las clases correspondientes a ese mes.

En cuanto al Pasivo y Patrimonio Neto, la masa patrimonial con más peso es el Pasivo No Corriente, debido al préstamo de 26.000 € hemos solicitado a Banco Caixa Geral, el cual va disminuyendo ya que con el paso de los años vamos amortizando dicha deuda.

Por lo que respecta al Patrimonio Neto, podemos observar que es muy pequeño lo que implica que la estrategia de financiación seguida por la es muy arriesgada con lo que está muy descapitalizada y sobreendeudada ya que como hemos comentado, la partida del Pasivo No Corriente es mucho más elevada.

Podemos añadir que la calidad de la deuda de nuestra empresa es buena ya que el Pasivo Corriente es ínfimo (2%) siendo el del Pasivo No Corriente del 82%. Por lo tanto, a pesar de tener un volumen excesivo de deuda la calidad de ésta es buena.

Al hablar de la evolución, vemos que la empresa evoluciona favorablemente pues aumenta el Patrimonio Neto llegando a seguir, en el año 2016, una estrategia de financiación adecuada. Nuestra empresa llega a ser autónoma debido ello a los beneficios que obtenemos a final de cada año.

A continuación se analiza el Fondo de Maniobra, que se calcula como la diferencia entre el Activo Corriente y el Pasivo Corriente. Como se observa en la Tabla 7.8 en los ejercicios considerados, resulta positivo, es decir, que a priori la empresa dispondría de suficientes recursos a corto plazo para hacer frente a los pagos a corto plazo.

Tabla 7.8: Fondo de Maniobra

	2014	2015	2016
Fondo Maniobra	6.964,43	14.778,97	26.946,44

Fuente: Elaboración propia, 2013

7.5. CUENTA DE RESULTADOS

La Cuenta de Pérdidas y Ganancias o de Resultados es un documento contable que forma parte de las Cuentas Anuales de las empresas, cuya finalidad es proporcionar información sobre la gestión económica de las mismas, es decir, de su resultado económico.

$$\text{Resultado Contable} = \text{Ingresos} - \text{Gastos}$$

El análisis de la cuenta de resultados, permite profundizar en el conocimiento de la empresa, por medio de la interpretación de las relaciones que se establecen entre los diversos elementos de los ingresos y gastos que componen la misma. Además, la obtención de beneficios o de pérdidas y el análisis de dónde se han generado ofrece una información imprescindible para el análisis de la gestión realizada y la previsión sobre el futuro de la empresa.

La técnica que se va a utilizar para el análisis consiste en realizar la Cuenta de Pérdidas y Ganancias simplificada y, seguidamente, realizaremos la misma operación que con el Balance de Situación: se calcularán los porcentajes que representan los diferentes conceptos pero esta vez sobre la cifra de ventas.

Por lo tanto, hemos plasmado la Cuenta de Resultados a 31 de Diciembre de 2014 del escenario realista y su probable evolución en los años 2015 y 2016. Para empezar con su correspondiente análisis, se adjunta la siguiente tabla que representa los movimientos de la empresa en el transcurso de los años 2014, 2015 y 2016 y que, al igual que el Balance de Situación, lo mostramos simplificado. En los anexos 4, 6 y 8 mostramos las Cuentas de Pérdidas y Ganancias para los diferentes escenarios (realista, pesimista y optimista, respectivamente).

Tabla 7.9: Cuenta de Pérdidas y Ganancias para el escenario realista

	2014	%	2015	%	2016	%
Ventas	62.700,00	100,0%	72.300,00	100,0%	81.705,00	100,0%
CV	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
MB	62.700,00	100,0%	72.300,00	100,0%	81.705,00	100,0%
Otros gtos explot	30.020,00	47,9%	33.535,40	46,4%	37.052,82	45,3%
Otros ing explot	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
VAB	32.680,00	52,1%	38.764,60	53,6%	44.652,18	54,7%
Gtos personal	24.000,00	38,3%	24.000,00	33,2%	24.000,00	29,4%
EBITDA	8.680,00	13,8%	14.764,60	20,4%	20.652,18	25,3%
Amortiz	4.603,33	7,3%	4.603,33	6,4%	4.603,33	5,6%
Deterioro	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
BAII	4.076,67	6,5%	10.161,27	14,1%	16.048,85	19,6%
Gtos financ.	1.928,00	3,1%	1.693,00	2,3%	1.438,00	1,8%
Ing. Financ.	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
BAI	2.148,67	3,4%	8.468,27	11,7%	14.610,85	17,9%
IS	537,17	0,9%	2.117,07	2,9%	3.652,71	4,5%
BN	1.611,50	2,6%	6.351,20	8,8%	10.958,14	13,4%

Fuente: Elaboración propia, 2013

Lo primero que debemos hacer es fijarnos en el Resultado, el Beneficio Neto, y vemos que es positivo, lo que nos lleva a deducir que la empresa está realizando un buen desempeño de su actividad el cual mejora cada año más.

Fijándonos en los Costes Variables y los Costes Fijos, vemos que no existen variables lo cual es negativo ya que éstos son aquellos más relacionados con la actividad directa de la empresa, es decir, con el proceso productivo de la misma, y si estos van mal siempre va a resultar más difícil cambiarlos. Pero en nuestro caso, el no disponer de Costes Variables entra dentro de lo normal al tratarse de una empresa de servicios y no disponer de mercaderías.

Dentro de los gastos operativos, los costes de personal son de los más elevados junto a la partida de Otros gastos de explotación debido el incremento de ésta al pago de Servicios a Profesionales Independientes yendo estos en aumento puesto que se ha considerado que cada año hay un ingreso anual de 9 alumnos.

Al analizar el EBITDA, los fondos que la empresa obtiene con su actividad económica, podemos observar que es positivo en todos los ejercicios con una evolución creciente prácticamente constante.

En relación a los ingresos y gastos financieros, se debe indicar que la empresa no tendrá ingresos de este tipo y respecto a los gastos, se corresponden con los intereses del préstamo solicitado, disminuyendo estos por la amortización del préstamo.

7.6. ANÁLISIS DE RATIOS

A continuación pasaremos a realizar el cálculo de los ratios más representativos para este análisis.

Liquidez

El análisis de la liquidez de la empresa se utiliza para determinar la posibilidad de la empresa para hacer frente a sus pagos a corto plazo.

Tabla 7.10. Ratios de liquidez

RATIOS DE LIQUIDEZ			2014	2015	2016
LIQUIDEZ	AC / PC	≈ 1,5	13,97	7,98	8,38
TESORERIA	R+E / PC	≈ 1	13,97	7,98	8,38
DISPONIBILIDAD	E / PC	0,2-0,3	13,97	7,98	8,38

Fuente: Elaboración propia, 2013

Tanto el ratio de liquidez general como el de tesorería no lo tendremos en cuenta pues no nos es representativo al tratarse de una empresa de servicios donde las existencias son nulas al igual que la partida de los deudores.

Por lo tanto, nos basaremos única y exclusivamente en el ratio de disponibilidad que es el que mide la liquidez inmediata. En nuestro caso, se encuentra muy por encima de los parámetros permitidos con lo cual, nuestra empresa tiene posibles pérdidas de rentabilidad del disponible. Tenemos un dinero en caja el cual podríamos invertir para reducir deuda con terceros y así ser una empresa más autónoma.

Endeudamiento

El análisis del endeudamiento de la empresa informa sobre el volumen y calidad de la deuda que soporta la empresa así como si el beneficio obtenido es suficiente para hacer frente a la carga financiera de la misma.

Tabla 7.11. Ratios de endeudamiento

RATIOS DE ENDEUDAMIENTO		2014	2015	2016	
ENDEUDAMIENTO	P/PN+P	0,4-0,5	0,84	0,67	0,48
AUTONOMIA	PN/P	1-1,5	0,20	0,50	1,08
SOLVENCIA	A/P	>1	1,20	1,50	2,08

Fuente: Elaboración propia, 2013

Pasando al análisis de los ratios de la tabla anterior, se puede resaltar que el ratio de endeudamiento indica que la empresa se encuentra excesivamente endeudada puesto que los valores se encuentran por encima del 0,5 aunque evoluciona favorablemente con el transcurso de los años. Este dato también muestra que la empresa está descapitalizada.

El ratio de autonomía mide la relación entre financiación propia y ajena y la autonomía financiera de la empresa. Como se puede observar, en el año 2014 y 2015, es menor que 1. Ello vuelve reafirma de nuevo que la empresa está sobreendeudada al ser el Pasivo mayor que el Patrimonio Neto. Sin embargo, en el año 2016 el valor que consigue alcanzar es el óptimo y, por lo tanto, mejora la situación de la empresa.

El ratio de solvencia mide la capacidad de la empresa para afrontar a la totalidad de sus deudas. Se observa que durante los tres años representados, se supera el valor óptimo lo que significa que está en una situación de solvencia lejos de la quiebra técnica y mejorando con el paso de los años.

Tabla 7.12. Ratio de calidad de la deuda

	2014	2015	2016	
CALIDAD DE LA DEUDA	PC/P	0,02	0,10	0,18

Fuente: Elaboración propia, 2013

Respecto a la calidad de la deuda, se considera que es de buena calidad ya que cuanto menor sea este ratio es mejor puesto que ello significa que disponemos de una deuda de mejor calidad a largo plazo por ser ésta de menor exigibilidad. Se percibe un ligero incremento hacia los dos años siguientes.

7.7. ANÁLISIS DE INVERSIÓN

En este bloque analizaremos la rentabilidad de la inversión a través de dos métodos dinámicos: el VAN y la TIR.

- **VAN:** es el método por el cual se mide la rentabilidad neta del total del proyecto. El VAN se considera apropiado si es mayor que 0. En este caso, diríamos que es rentable.

- **TIR:** es el método por el cual se mide la rentabilidad bruta por unidad monetaria comprometida en el proyecto. Dicha rentabilidad la compararemos con el coste de la financiación de los recursos que utilizamos para la inversión. Por tanto, si la TIR es mayor a 0 y mayor que el coste de la financiación se considera aceptable llevar a cabo la inversión.

Parámetros de la inversión:

- Coste de adquisición: es el pago efectuado por la adquisición de los activos de la inversión así como el desembolso inicial. En nuestro caso son 28.355,60 €.

- Duración temporal: es la vida útil de la inversión. En nuestro caso será de 15 años para el mobiliario y 5 años para el resto (aplicaciones informáticas, equipos y reforma del local). Como hemos estudiado para este año y los dos años siguientes, la duración temporal que tendremos en cuenta será de 3 años.

- Flujos de caja: es la diferencia entre los cobros y los pagos originados en el transcurso normal del desarrollo de la actividad de la empresa.

- Tasa de descuento: será el mismo tipo de interés que han ofrecido en el préstamo bancario el cual es de un 7,809%.

A continuación, mostraremos el análisis de la inversión realizada. Destacar que hemos realizado dicho estudio en el escenario realista. Los flujos de caja de la empresa quedarán de la siguiente manera:

Tabla 7.13: VAN y TIR

FORMULACIÓN DE DATOS	
FC 2014	6.752,00
FC 2015	13.071,60
FC 2016	19.214,18
n	3
i	0,0781
Inv.inicial	28.355,60

VAN	TIR
4.487,91	15%

Fuente: Elaboración propia, 2013

De la anterior tabla deducimos que el proyecto es aceptable ya que obtenemos un VAN superior a cero. Pero este dato se debería analizar desde la perspectiva de la evolución en el tiempo, puesto que en este apartado, se consideran sólo tres años. Como se obtienen beneficios desde el primer año y se ve una evolución creciente estimamos que en el transcurso de la actividad en el tiempo recuperaríamos la inversión realizada.

Finalmente, con la TIR concluimos que es viable llevar a cabo la inversión ya que la Tasa Interna de Retorno es mayor que cero.

7.8. EPÍLOGO

Como hemos visto, el análisis económico financiero nos ha dado herramientas para analizar el panorama económico de nuestra empresa y así mismo se convierte en la base para la ejecución de la planificación financiera en una base real.

Basados en este análisis, hemos hecho un plan de inversión cuantificando el coste del arranque en 25.450 € más los 3.005,60 € de su constitución como S.L.Unipersonal, los cuales conseguiremos con la solicitud de un préstamo ICO-Emprendedores de 26.000 € con un tipo de interés del 7,809% anual a devolver en 7 años. Es un préstamo que será debidamente solventado con la proyección realizada sobre la liquidez de nuestra empresa, que podrá cubrir los pagos normales de funcionamiento sin ningún problema.

El Balance de Situación de nuestra empresa durante el primer año se ve afectado por el peso que tiene el Activo No Corriente debido a que en éste se encuentra el



Inmovilizado. Sin embargo, a medida que transcurren los años, esta masa patrimonial va disminuyendo llegando a igualarse e incluso ser inferior que la del Disponible lo cual nos indica que el dinero que tenemos en Tesorería está perdiendo rentabilidad pudiendo destinarse éste al pago del préstamo. Por lo que respecta al Patrimonio Neto y Pasivo de la empresa, diremos que la partida con mayor peso es la del Pasivo No Corriente debido al préstamo personal que tenemos con Banco Caixa Geral. Pero a consecuencia de los beneficios que va generando nuestra empresa, el Patrimonio Neto va cogiendo más importancia encontrándose en el año 2016 como una empresa suficientemente autónoma para poder hacer frente a esa deuda.

Tras tres años transcurridos tendremos un Fondo de Maniobra de 26.946,44 €, cantidad que se obtiene de la diferencia entre el Activo Corriente y el Pasivo Corriente. Con lo cual queda claro que nuestra empresa es plenamente capaz de hacer frente a sus pagos.

De esta forma concluimos que nuestra empresa puede tener una excelente predicción de éxito ya que a partir de los documentos analizados y de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias podemos ver como incrementan las ventas progresivamente y en mayor proporción que alguna partida de gastos.

De esta forma cerramos nuestro análisis positivamente, sabiendo que nuestro plan financiero correctamente aplicado nos puede llevar al desarrollo de una empresa sólida y exitosa.



CONCLUSIONES



8. CONCLUSIONES

Como ya se comentó en el resumen inicial, el presente plan de negocio se ha llevado a cabo con la finalidad de estudiar la viabilidad de la creación y explotación de un estudio de danza en el municipio de Meliana (Valencia).

En este apartado del trabajo se realizará una síntesis de las conclusiones más relevantes de los diferentes capítulos anteriores y con las que se podrá determinar la viabilidad del proyecto, que es el objeto principal de este trabajo.

Análisis de la situación actual y la economía española

- Existe una gran cantidad de centros de danza en España, aunque durante el año 2012 se han creado más compañías que centros puesto que nuestro país se está enriqueciendo en cuanto a espectáculos y teatros lo cual hace crecer la demanda de aquellos jóvenes bailarines.

- La cifra de centros de enseñanza también ha aumentado, teniendo los privados una mayor ocupación que los públicos debido a los recortes ocasionados por el Ministerio de Cultura, Educación y Deporte.

- El volumen de personas ocupadas en 2012 en dicho sector, varía notablemente dependiendo del tipo de profesión que desempeñan siendo la cifra a destacar la del colectivo de los bailarines.

- En medio de un ERE, la compañía oficial de danza de la Generalitat Valenciana ha conseguido adherirse orgánicamente y en residencia a un ente lírico: el Palau de les Arts consiguiendo así que dicha compañía participe en las producciones de ópera.

Análisis del entorno

- Se deberán cumplir los trámites legales impuestos a la hora de aperturar el estudio de danza e iniciar nuestra actividad.

- Los factores económicos del análisis PEST, indican la situación de recesión económica en la que se encuentra España y que va a afectar a la actividad de la empresa de manera directa.

- Se deberá aprovechar la rápida evolución de las nuevas tecnologías, que son verdaderamente importantes para poder hacer publicidad y darnos a conocer mediante páginas web y redes sociales.



- Existen fuertes barreras de entrada: la inversión inicial, la imagen de marca y la localización serán las principales que tendrá nuestra empresa.
- En el sector hay productos sustitutivos y con un fuerte “gancho” ya que la música que emplean tiene un ritmo que consigue captar a un mayor público por lo que nosotros también impartiremos en el estudio algún tipo de servicio sustitutivo de la danza clásica.
- Existe un gran número de competidores pero nosotros ofreceremos una serie de ventajas para poder captar clientes y conseguir de esta manera la fidelización de ellos.
- Tras realizar el análisis y comparación de la competencia, se ha llegado a la conclusión de que las escuelas que carezcan de profesorado cualificado para acreditar titulación oficial a los alumnos representan la competencia más directa.

Análisis de operaciones y procesos

- La elección de la localización óptima del estudio de danza condicionará la marcha del negocio.
- El estudio de danza se ubicará en una zona céntrica, en la población de Meliana, cerca de la estación de metro y situado muy próximo a dos de los tres colegios públicos que hay en esta localidad.

Análisis de la organización y recursos humanos

- La forma jurídica que mejor se adapta a las características del negocio es la Sociedad de Responsabilidad Limitada. Se ha decidido así porque no es preciso más de un socio para constituirla, no es necesaria una inversión muy fuerte de capital (3.005,06 €) y en caso de que se tuviera que cesar en el negocio sólo se perdería el capital aportado.
- La estructura de la organización es clara y sencilla. Esto facilitará a los empleados el conocimiento de su lugar dentro de la empresa y sus funciones. Es importante escoger de manera adecuada a los empleados que van a trabajar en la empresa y que van a formar parte de la imagen de la misma.



Análisis del plan de marketing

- A partir de los parámetros que el marketing nos proporciona hemos podido definir nuestro público objetivo, es decir, nuestros clientes: aquel público tanto infantil como adulto que tenga ganas de aprender tanto los artes disciplinarios como los otros tipos de bailes.
- Hemos segmentado geográficamente, centrándonos exclusivamente en la Comunidad Valenciana ya que es donde va a estar situado nuestro estudio de danza y, por lo tanto, donde ofreceremos nuestro servicio.
- Hemos definido también los productos o servicios que ofrece nuestra empresa, siendo éstos los tipos de baile que se van a impartir: Expresión Corporal, Danza Clásica, Danza Española, Pilates, Funky, Step y GAP.
- Se ha analizado la estrategia de precio centrándonos sobre todo en la competencia y en la demanda de nuestro producto en el mercado, a partir del cual hemos determinado el precio o coste mensual de cada actividad.
- Será necesario invertir en acciones de comunicación para dar a conocer la empresa, crear imagen de marca, atraer clientes y fidelizarlos. La estrategia de comunicación estará basada en la exposición de nuestro producto y precio en nuestra web. Así mismo, ofreceremos descuentos y promociones.

Análisis económico-financiero

- Al interpretar el Balance de Situación para el escenario realista, se observa que dentro del Activo, la masa patrimonial con más peso es el Activo No Corriente, en la que se encuentra el Inmovilizado. En el Pasivo, el Pasivo No Corriente es la masa que representa mayor volumen, en la que se encuentra el préstamo que hemos solicitado.
- El año de inicio de la actividad en el escenario realista se obtienen ganancias, lo que hace aumentar el Patrimonio Neto en los ejercicios posteriores. Debido al incremento de ventas continuo que se produce, en los ejercicios estudiados se obtiene beneficio en todos ellos.
- Según informan los ratios de liquidez del escenario realista, la empresa no presentará problemas a la hora de hacer frente a las deudas aunque éste es tan elevado que hace que presente posibles pérdidas de rentabilidad pudiendo con ello reducir deuda.



- Al analizar los ratios de endeudamiento del escenario realista, se puede resaltar que el ratio de endeudamiento indica que la empresa se encuentra excesivamente endeudada puesto que los valores se encuentran por encima del 0,5 aunque evoluciona favorablemente con el transcurso de los años. a pesar de ello, la calidad de la deuda es buena puesto que la deuda que tiene la empresa es en su mayoría a largo plazo, representada por el préstamo ICO-Emprendedores que se ha solicitado.

- Si se analizan los valores del VAN y TIR del escenario realista, se observa que son positivos, por lo que nos indica que en principio el proyecto sí sería viable porque la inversión realizada es menor que el beneficio esperado.

Tras realizar el trabajo y analizar todas las conclusiones a las que se ha llegado, se estima que el proyecto sería viable hasta incluso en el escenario pesimista, pues a pesar de obtener pérdidas en el primer año dicho resultado mejora en los dos años siguientes.

Dados los factores que afectarían negativamente a la empresa, como por ejemplo la situación económica del país, la evolución del sector derivada de la crisis económica, el volumen de competidores, etc., se estima que si la situación del país se recuperara el proyecto sería perfectamente viable en el escenario realista y optimista y también en el pesimista.



BIBLIOGRAFÍA



BIBLIOGRAFÍA

Libros

BLANCO RAMOS, FRANCISCO; FERRANDO BOLADO, MÁXIMO (1997). Dirección financiera de la empresa. Inversiones. Editorial Pirámide. Valencia.

DALMAU PORTA, JUAN IGNACIO; HERVÁS OLIVER, JOSÉ LUIS (2003). Estrategia y política de empresa, una introducción. Editorial Universidad Politécnica de Valencia. Valencia.

DE MIGUEL FERNÁNDEZ, ENRIQUE (2001). Introducción a la gestión (Management). Editorial Universidad Politécnica de Valencia. Valencia.

DE MIGUEL MOLINA, MARÍA (2004). Marketing de Servicios: Plan de Marketing. Editorial Universidad Politécnica de Valencia. Valencia.

GUADALAJARA OLMEDA, NATIVIDAD; BARTUAL SANFELIU, INMACULADA; BLASCO RUIS, ANA (2005). La inversión y financiación de la empresa. Editorial Universidad Politécnica de Valencia. Valencia.

JULIÁ IGUAL, JUAN FRANCISCO (2005). Contabilidad Financiera. Introducción a la contabilidad. Editorial Universidad Politécnica de Valencia. Valencia.

MARÍ VIDAL, SERGIO; MATEOS RONCO, ALICIA; POLO GARRIDO, FERNANDO; SEGUÍ MÁS, ELIES (2003). Análisis económico financiero: supuestos prácticos. Editorial Universidad Politécnica de Valencia. Valencia.

MIQUEL, SALVADOR; MOLLÁ, ALEJANDRO; BIGNÉ, J. ENRIQUE (1997). Introducción al marketing. Editorial Mc Graw Hill. Madrid.

OLTRA CLIMENT, FRANCISCO (2006). Dirección de Recursos Humanos. Editorial Universidad Politécnica de Valencia. Valencia.



Cita electrónica

- A CONTAR MENTIRAS. Escuela de Danza [en línea] <<http://www.acontarmentiras.com/>> **Fecha consulta [28-09-2013]**
- BALLE Y MÁS. Escuelas de Danza [en línea] <<http://escuelasdedanza.blogspot.com.es/2009/11/valencia.html>> **Fecha de consulta [28-09-2013]**
- CÁMARA DE COMERCIO DE VALENCIA (2013). Trámites para apertura [en línea]<http://www.camaravalencia.com/es-ES/tramitacion/tramites-emprendedores/Documents/portada_tramites_para_apertura.pdf> **Fecha de consulta [23-10-2013]**
- DANZA VIRTUAL. Historia de la danza [en línea] < <http://www.danzavirtual.com/historia-de-la-danza/> > **Fecha de consulta [15-09-2013]**
- DÍAZ SOTERO, P. (30 de 03 de 2012). El Mundo [en línea] < <http://www.elmundo.es/elmundo/2012/03/30/espana/1333119590.html>> **Fecha de consulta [16-09-2013]**
- E-ECONOMIC (2013). Canal de distribución [en línea] < <http://www.e-economic.es/programa/glosario/definicion-canal-distribucion>> **Fecha de consulta [29-10-2013]**
- ESCOLA DE DANSA ELENA LERMA. Escuela de Danza [en línea] <<http://www.elenalermadansa.com/>> **Fecha consulta [28-09-2013]**
- ESTEBAN CABRERA, NIEVES. Ballet nacimiento de un arte [en línea] <http://books.google.es/books?id=IA1O_5K9jlAC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false> **Fecha de consulta [03-10-2013]**
- GLOBAL-RATES (14 de 10 de 2013). Banco central Europeo [en línea] < <http://es.global-rates.com/tipos-de-interes/bancos-centrales/banco-central-europeo/interes-bce.aspx>> **Fecha de consulta [14-10-2013]**
- INE (2013). Artes Escénicas [en línea] <<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t12/a113/a01/&file=pcaxis>> **Fecha de consulta [06-09-2013]**
- INE (2013). Encuesta de Población Activa [en línea] <<http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0213.pdf>> **Fecha de consulta [25-07-2013]**
- INE (2013). Investigación + Desarrollo [en línea] <<http://www.ine.es/prensa/np750.pdf>> **Fecha de consulta [28-11-2012]**
- INE (2013). Índice de Precios al Consumo [en línea] <<http://www.ine.es/daco/daco42/daco421/ipc0913.pdf>> **Fecha de consulta [11-10-2013]**



- INE (2013). Producto Interior Bruto [en línea] < de www.ine.es> **Fecha de consulta [14-10-2013]**
- INE (25 de 06 de 2013). Población [en línea] <<http://www.ine.es/prensa/np788.pdf>> **Fecha de consulta [14-10-2013]**
- LA BOLSA (04 de 10 de 2013). Índices Bursátiles [en línea] < <http://www.labolsa.com/indices/?per=a&orb=nom&ord=asc>> **Fecha de consulta [14-10-2013]**
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE (01 de 03 de 2010). Danza [en línea] < <http://www.danza.es/descargas/pgd08.pdf>> **Fecha de consulta [25-10-2013]**
- POPE, C (2008) Ehow en español estudio de danza [en línea] <http://www.ehowen.espanol.com/disenar-estudio-danza-como_9078/> **Fecha de consulta [21-10-2013]**
- PROMODE. Contacto PYME [en línea] <<http://www.contactopyme.gob.mx/promode/compe.asp>> **Fecha de consulta [06-09-2013]**
- SALAS, R (01 de 08 de 2013). La Danza [en línea] <<http://www.danza.es/multimedia/revista/bailarines-y-musicos-valencianos-se-unen-en-sagunto>> **Fecha de consulta [26-10-2013]**
- SANTESMASES (1996). Mercadotecnia [en línea] <<http://es.wikipedia.org/wiki/Mercadotecnia>> **Fecha de consulta [26-10-2013]**
- VENTANILLA EMPRESARIAL (2013). Ventanilla Empresarial [en línea] < <http://www.ventanillaempresarial.org/opencms/opencms/es/DudasF>> **Fecha de consulta [23-10-2013]**



ANEXOS





Anexo 1: Cuadro de amortización de préstamo

Plazo	Intereses	Capital Amortizado	Capital Pendiente
1	169	234	25766
2	168	235	25531
3	166	237	25295
4	165	238	25057
5	163	240	24817
6	161	241	24576
7	160	243	24333
8	158	244	24088
9	157	246	23842
10	155	248	23595
11	154	249	23345
12	152	251	23095
13	150	252	22842
14	149	254	22588
15	147	256	22332
16	145	257	22075
17	144	259	21816
18	142	261	21555
19	140	263	21292
20	139	264	21028
21	137	266	20762
22	135	268	20495
23	133	269	20225
24	132	271	19954
25	130	273	19681
26	128	275	19406
27	126	276	19130
28	124	278	18852
29	123	280	18571
30	121	282	18290
31	119	284	18006
32	117	286	17720
33	115	287	17433
34	113	289	17143
35	112	291	16852
36	110	293	16559
37	108	295	16264
38	106	297	15967
39	104	299	15668
40	102	301	15368
41	100	303	15065
42	98	305	14760
43	96	307	14453
44	94	309	14145
45	92	311	13834
46	90	313	13521
47	88	315	13206



48	86	317	12889
49	84	319	12571
50	82	321	12250
51	80	323	11927
52	78	325	11601
53	75	327	11274
54	73	329	10945
55	71	332	10613
56	69	334	10279
57	67	336	9944
58	65	338	9606
59	63	340	9265
60	60	342	8923
61	58	345	8578
62	56	347	8231
63	54	349	7882
64	51	351	7530
65	49	354	7177
66	47	356	6821
67	44	358	6462
68	42	361	6102
69	40	363	5738
70	37	365	5373
71	35	368	5005
72	33	370	4635
73	30	373	4262
74	28	375	3887
75	25	377	3510
76	23	380	3130
77	20	382	2748
78	18	385	2363
79	15	387	1975
80	13	390	1585
81	10	392	1193
82	8	395	798
83	5	398	400
84	3	400	0
84	7833	26000	33833

Fuente: Banco Caixa Geral, Noviembre 2013

Anexo 2: Amortización inmovilizado material e inmaterial

Mobiliario	Amortización	A.acumulada
1	233,33	233,33
2	233,33	466,67
3	233,33	700,00
4	233,33	933,33
5	233,33	1.166,67
6	233,33	1.400,00
7	233,33	1.633,33
8	233,33	1.866,67
9	233,33	2.100,00
10	233,33	2.333,33
11	233,33	2.566,67
12	233,33	2.800,00
13	233,33	3.033,33
14	233,33	3.266,67
15	233,33	3.500,00

Fuente: Elaboración propia, 2013

Equipos	Amortización	A.acumulada
1	70,00	70,00
2	70,00	140,00
3	70,00	210,00
4	70,00	280,00
5	70,00	350,00

Fuente: Elaboración propia, 2013

Aplic. Informáticas	Amortización	A.acumulada
1	300,00	300,00
2	300,00	600,00
3	300,00	900,00
4	300,00	1.200,00
5	300,00	1.500,00

Fuente: Elaboración propia, 2013

Local	Amortización	A.Acumulada
1	4.000,00	4.000,00
2	4.000,00	8.000,00
3	4.000,00	12.000,00
4	4.000,00	16.000,00
5	4.000,00	20.000,00

Fuente: Elaboración propia, 2013

Anexo 3: Balance de situación detallado para el escenario realista

BALANCE AL CIERRE DEL EJERCICIO

ACTIVO		2014	2015	2016
A) ACTIVO NO CORRIENTE		20.746,67	16.143,33	11.540,00
I. Inmovilizado intangible		1.200,00	900,00	600,00
	1. Aplicaciones informáticas	1.500,00	1.500,00	1.500,00
	2. Amortización Acumulada	-300,00	-600,00	-900,00
II. Inmovilizado material		19.546,67	15.243,33	10.940,00
	1. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	23.850,00	23.850,00	23.850,00
	2. Amortización Acumulada	-4.303,33	-8.606,67	12.910,00
B) ACTIVO CORRIENTE		7.501,60	16.896,03	30.599,15
II. Existencias.		0,00	0,00	0,00
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar.		0,00	0,00	0,00
V. Inversiones financieras a corto plazo		0,00	0,00	0,00
VI. Periodificaciones a corto plazo		0,00	0,00	0,00
VII Efectivo y otros activos líquidos equivalentes		7.501,60	16.896,03	30.599,15
	1. Tesorería	7.501,60	16.896,03	30.599,15
TOTAL ACTIVO (A+B)		28.248,27	33.039,37	42.139,15



PATRIMONIO NETO Y PASIVO		2014	2015	2016
A) PATRIMONIO NETO		4.617,10	10.968,30	21.926,44
A-1) Fondos propios		4.617,10	10.968,30	21.926,44
I. Capital		3.005,60	3.005,60	3.005,60
III. Reservas		0,00	1.611,50	7.962,70
V. Resultados de ejercicios anteriores		0,00	0,00	0,00
VII. Resultado del ejercicio		1.611,50	6.351,20	10.958,14
A-2) Ajustes por cambios de valor		0,00	0,00	0,00
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos		0,00	0,00	0,00
B) PASIVO NO CORRIENTE		23.094,00	19.954,00	16.560,00
I. Provisiones a largo plazo		0,00	0,00	0,00
II. Deudas a largo plazo		23.094,00	19.954,00	16.560,00
	2. Deudas con entidades de crédito	23.094,00	19.954,00	16.560,00
C) PASIVO CORRIENTE		537,17	2.117,07	3.652,71
III. Deudas a corto plazo.		537,17	2.117,07	3.652,71
	6. HP por Impuesto de Sociedades	537,17	2.117,07	3.652,71
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)		28.248,27	33.039,37	42.139,15

Fuente: Elaboración propia, 2013



Anexo 4. Cuenta de Pérdidas y Ganancias para el escenario realista

REALISTA	AÑO 2014		AÑO 2015		AÑO 2016	
	en u.m.	% s/Vtas	en u.m.	% s/Vtas	en u.m.	% s/Vtas
Conceptos						
Ventas Netas (Ingresos)	62.700,00	100,0%	72.300,00	100,00%	81.705,00	100,00%
- Coste de Ventas (Costes Variables)	0,00		0,00		0,00	
= Margen Bruto sobre Ventas	62.700,00	100,0%	72.300,00	100,00%	81.705,00	100,00%
- Gastos de Estructura o Fijos	54.020,00	86,2%	57.535,40	79,58%	61.052,82	74,72%
(Sueldos y Salarios)	16.800,00		16.800,00		16.800,00	
(Cargas Sociales)	7.200,00		7.200,00		7.200,00	
(Tributos y Tasas)	0,00		0,00		0,00	
(Suministros (Luz, Agua, Teléfono, Gas))	1.470,00		1.520,40		1.572,82	
(Servicio Profes. Indep.)	23.100,00		26.565,00		30.030,00	
(Material de Oficina)	200,00		200,00		200,00	
(Publicidad y Propaganda)	300,00		300,00		300,00	
(Primas de Seguros)	750,00		750,00		750,00	
(Trabajos Realizados por Empresas)	0,00		0,00		0,00	
(Mantenimiento y Reparación)	0,00		0,00		0,00	
(Arrendamientos)	4.200,00		4.200,00		4.200,00	
(Otros Servicios)	0,00		0,00		0,00	
= Resultado Operativo (EBITDA)	8.680,00	13,8%	14.764,60	20,42%	20.652,18	25,28%
- Dotación Amortizaciones	4.603,33		4.603,33		4.603,33	
= Resultado de Explotación (BAII)	4.076,67	6,5%	10.161,27	14,05%	16.048,85	19,64%
+ Ingresos Financieros	0,00		0,00		0,00	
- Gastos Financieros	1.928,00		1.693,00		1.438,00	
+/- Resultado Financiero	-1.928,00	-3,1%	-1.693,00	-2,34%	-1.438,00	-1,76%
= Rtdo. Excepcional	2.148,67	3,4%	8.468,27	11,71%	14.610,85	17,88%
+/- Ingresos y Gastos Excepcionales	0,00		0,00		0,00	
= Resultado Antes de Impuestos (BAI)	2.148,67	3,4%	8.468,27	11,71%	14.610,85	17,88%
- Provisión Impuesto s/Beneficios	537,17		2.117,07		3.652,71	
= Resultado Neto	1.611,50	2,6%	6.351,20	8,78%	10.958,14	13,41%

Fuente: Elaboración propia, 2013

Anexo 5. Balance detallado para el escenario pesimista

BALANCE AL CIERRE DEL EJERCICIO

ACTIVO		2014	2015	2016
A) ACTIVO NO CORRIENTE		20.746,67	16.143,33	11.540,00
I. Inmovilizado intangible		1.200,00	900,00	600,00
	1. Aplicaciones informáticas	1.500,00	1.500,00	1.500,00
	2. Amortización Acumulada	-300,00	-600,00	-900,00
II. Inmovilizado material		19.546,67	15.243,33	10.940,00
	1. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	23.850,00	23.850,00	23.850,00
	2. Amortización Acumulada	-4.303,33	-8.606,67	12.910,00
B) ACTIVO CORRIENTE		3.661,60	8.136,03	15.449,15
II. Existencias.		0,00	0,00	0,00
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar.		0,00	0,00	0,00
V. Inversiones financieras a corto plazo		0,00	0,00	0,00
VI. Periodificaciones a corto plazo		0,00	0,00	0,00
VII Efectivo y otros activos líquidos equivalentes		3.661,60	8.136,03	15.449,15
	1. Tesorería	3.661,60	8.136,03	15.449,15
TOTAL ACTIVO (A+B)		24.408,27	24.279,37	26.989,15



PATRIMONIO NETO Y PASIVO		2014	2015	2016
A) PATRIMONIO NETO		1.737,10	3.678,30	8.741,44
A-1) Fondos propios		1.737,10	3.678,30	8.741,44
I. Capital		3.005,60	3.005,60	3.005,60
III. Reservas		0,00	0,00	672,70
V. Resultados de ejercicios anteriores		0,00	-1.268,50	0,00
VII. Resultado del ejercicio		-1.268,50	1.941,20	5.063,14
A-2) Ajustes por cambios de valor		0,00	0,00	0,00
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos		0,00	0,00	0,00
B) PASIVO NO CORRIENTE		23.094,00	19.954,00	16.560,00
I. Provisiones a largo plazo		0,00	0,00	0,00
II. Deudas a largo plazo		23.094,00	19.954,00	16.560,00
	2. Deudas con entidades de crédito	23.094,00	19.954,00	16.560,00
	5. Otros pasivos financieros	0,00	0,00	0,00
C) PASIVO CORRIENTE		-422,83	647,07	1.687,71
III. Deudas a corto plazo.		-422,83	647,07	1.687,71
	2. Deudas con entidades de crédito.	0,00	0,00	0,00
	5. Otros pasivos financieros	0,00	0,00	0,00
	6. HP por Impuesto de Sociedades	-422,83	647,07	1.687,71
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)		24.408,27	24.279,37	26.989,15

Fuente: Elaboración propia, 2013



Anexo 6. Cuenta de Pérdidas y Ganancias para el escenario pesimista

PESIMISTA	AÑO 2014		AÑO 2015		AÑO 2016	
	en u.m.	% s/Vtas	en u.m.	% s/Vtas	en u.m.	% s/Vtas
Conceptos						
Ventas Netas (Ingresos)	37.620,00	100,0%	44.025,00	285,88%	50.295,00	100,00%
- Coste de Ventas (Costes Variables)	0,00	0,0%	0,00		0,00	0,00%
= Margen Bruto sobre Ventas	37.620,00	100,0%	44.025,00	285,88%	50.295,00	100,00%
- Gastos de Estructura o Fijos	32.780,00	87,1%	35.140,40	228,18%	37.502,82	74,57%
(Sueldos y Salarios)	8.400,00	22,3%	8.400,00		8.400,00	16,70%
(Cargas Sociales)	3.600,00	9,6%	3.600,00		3.600,00	7,16%
(Tributos y Tasas)	0,00	0,0%	0,00		0,00	0,00%
(Suministros (Luz, Agua, Teléfono, Gas))	1.470,00	3,9%	1.520,40	9,87%	1.572,82	3,13%
(Servicio Profes. Indep.)	13.860,00	36,8%	16.170,00	105,00%	18.480,00	36,74%
(Material de Oficina)	200,00	0,5%	200,00		200,00	0,40%
(Publicidad y Propaganda)	300,00	0,8%	300,00	1,95%	300,00	0,60%
(Primas de Seguros)	750,00	2,0%	750,00	4,87%	750,00	1,49%
(Trabajos Realizados por Otras Empresas)	0,00	0,0%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
(Mantenimiento y Reparación)	0,00	0,0%	0,00		0,00	0,00%
(Arrendamientos)	4.200,00	11,2%	4.200,00		4.200,00	8,35%
(Otros Servicios)	0,00	0,0%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
= Resultado Operativo (EBITDA)	4.840,00	12,9%	8.884,60	57,69%	12.792,18	25,43%
- Dotación Amortizaciones	4.603,33	12,2%	4.603,33	29,89%	4.603,33	9,15%
= Resultado de Explotación (EBIT) o (BAII)	236,67	0,6%	4.281,27	27,80%	8.188,85	16,28%
+ Ingresos Financieros	0,00	0,0%	0,00		0,00	0,00%
- Gastos Financieros	1.928,00	5,1%	1.693,00		1.438,00	2,86%
+/- Resultado Financiero	-1.928,00	-5,1%	-1.693,00		-1.438,00	-2,86%
= Rtdo. Excepcional	-1.691,33	-4,5%	2.588,27	16,81%	6.750,85	13,42%
+/- Ingresos y Gastos Excepcionales	0,00	0,0%	0,00		0,00	0,00%
= Resultado Antes de Impuestos (BAI)	-1.691,33	-4,5%	2.588,27	16,81%	6.750,85	13,42%
- Provisión Impuesto s/Beneficios	-422,83	-1,1%	647,07	4,20%	1.687,71	3,36%
= Resultado Neto	-1.268,50	-3,4%	1.941,20	12,61%	5.063,14	10,07%

Fuente: Elaboración propia, 2013

Anexo 7. Balance de Situación detallado para el escenario optimista

BALANCE AL CIERRE DEL EJERCICIO

ACTIVO		2014	2015	2016
A) ACTIVO NO CORRIENTE		20.746,67	16.143,33	11.540,00
I. Inmovilizado intangible		1.200,00	900,00	600,00
	1. Aplicaciones informáticas	1.500,00	1.500,00	1.500,00
	2. Amortización Acumulada	-300,00	-600,00	-900,00
II. Inmovilizado material		19.546,67	15.243,33	10.940,00
	1. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	23.850,00	23.850,00	23.850,00
	2. Amortización Acumulada	-4.303,33	-8.606,67	12.910,00
B) ACTIVO CORRIENTE		15.301,60	24.411,03	33.422,90
II. Existencias.		0,00	0,00	0,00
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar.		0,00	0,00	0,00
V. Inversiones financieras a corto plazo		0,00	0,00	0,00
VI. Periodificaciones a corto plazo		0,00	0,00	0,00
VII Efectivo y otros activos líquidos equivalentes		15.301,60	24.411,03	33.422,90
	1. Tesorería	15.301,60	24.411,03	33.422,90
TOTAL ACTIVO (A+B)		36.048,27	40.554,37	44.962,90



PATRIMONIO NETO Y PASIVO		2014	2015	2016
A) PATRIMONIO NETO		10.467,10	18.067,05	25.818,94
A-1) Fondos propios		10.467,10	18.067,05	25.818,94
I. Capital		3.005,60	3.005,60	3.005,60
III. Reservas		0,00	7.461,50	15.061,45
V. Resultados de ejercicios anteriores		0,00	0,00	0,00
VII. Resultado del ejercicio		7.461,50	7.599,95	7.751,89
A-2) Ajustes por cambios de valor		0,00	0,00	0,00
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos		0,00	0,00	0,00
B) PASIVO NO CORRIENTE		23.094,00	19.954,00	16.560,00
I. Provisiones a largo plazo		0,00	0,00	0,00
II. Deudas a largo plazo		23.094,00	19.954,00	16.560,00
	2. Deudas con entidades de crédito	23.094,00	19.954,00	16.560,00
C) PASIVO CORRIENTE		2.487,17	2.533,32	2.583,96
III. Deudas a corto plazo.		2.487,17	2.533,32	2.583,96
	6. HP por Impuesto de Sociedades	2.487,17	2.533,32	2.583,96
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)		36.048,27	40.554,37	44.962,90

Fuente: Elaboración propia, 2013

Anexo 8. Cuenta de Pérdidas y Ganancias para el escenario optimista

OPTIMISTA	AÑO 2014		AÑO 2015		AÑO 2016	
	en u.m.	% s/Vtas	en u.m.	% s/Vtas	en u.m.	% s/Vtas
Conceptos						
Ventas Netas (Ingresos)	94.050,00	100,0%	94.050,00	100,00%	94.050,00	100,00%
- Coste de Ventas (Costes Variables)	0,00	0,0%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
= Margen Bruto sobre Ventas	94.050,00	100,0%	94.050,00	100,00%	94.050,00	100,00%
- Gastos de Estructura o Fijos	77.570,00	82,5%	77.620,40	82,53%	77.672,82	82,59%
(Sueldos y Salarios)	25.200,00	0,0%	25.200,00	26,79%	25.200,00	26,79%
(Cargas Sociales)	10.800,00	0,0%	10.800,00	11,48%	10.800,00	11,48%
(Tributos y Tasas)	0,00	0,0%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
(Suministros (Luz, Agua, Teléfono, Gas))	1.470,00	0,0%	1.520,40	1,62%	1.572,82	1,67%
(Servicio Profes. Indep.)	34.650,00	0,0%	34.650,00	36,84%	34.650,00	36,84%
(Material de Oficina)	200,00	0,0%	200,00	0,21%	200,00	0,21%
(Publicidad y Propaganda)	300,00	0,0%	300,00	0,32%	300,00	0,32%
(Primas de Seguros)	750,00	0,0%	750,00	0,80%	750,00	0,80%
(Trabajos Realizados por Otras Empresas)	0,00	0,0%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
(Mantenimiento y Reparación)	0,00	0,0%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
(Arrendamientos)	4.200,00	0,0%	4.200,00	4,47%	4.200,00	4,47%
(Otros Servicios)	0,00	0,0%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
= Resultado Operativo (EBITDA)	16.480,00	17,5%	16.429,60	17,47%	16.377,18	17,41%
- Dotación Amortizaciones	4.603,33	0,0%	4.603,33	4,89%	4.603,33	4,89%
= Resultado de Explotación (BAII)	11.876,67	12,6%	11.826,27	12,57%	11.773,85	12,52%
+ Ingresos Financieros	0,00	0,0%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
- Gastos Financieros	1.928,00	0,0%	1.693,00	1,80%	1.438,00	1,53%
+/- Resultado Financiero	-1.928,00	-2,0%	-1.693,00	-1,80%	-1.438,00	-1,53%
= Rtdo. Excepcional	9.948,67	10,6%	10.133,27	10,77%	10.335,85	10,99%
+/- Ingresos y Gastos Excepcionales	0,00	0,0%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
= Resultado Antes de Impuestos (BAI)	9.948,67	10,6%	10.133,27	10,77%	10.335,85	10,99%
- Provisión Impuesto s/Beneficios	2.487,17	0,0%	2.533,32	2,69%	2.583,96	2,75%
= Resultado Neto	7.461,50	7,9%	7.599,95	8,08%	7.751,89	8,24%

Fuente: Elaboración propia, 2013