



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**EVALUACIÓN DE LA FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA  
PARA LA CREACIÓN DE UNA ACADEMIA DE DANZA EN EL SECTOR CENTRO  
LA REGIÓN METROPOLITANA**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS**

**LEYCI CAROL MEDEL CUEVAS**

**PROFESOR GUÍA:  
RICARDO ALONSO FLORES BARRERA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN  
GERMAN RODOLFO PINTO PERRY**

**SANTIAGO DE CHILE  
2017**

## RESUMEN

### **EVALUACIÓN DE LA FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA PARA LA CREACIÓN DE UNA ACADEMIA DE DANZA EN EL SECTOR CENTRO LA REGIÓN METROPOLITANA**

El presente análisis de factibilidad estratégica, técnica y económica tiene como finalidad determinar la viabilidad de implementar una academia de danza en el sector centro de la Región Metropolitana, que permita alcanzar durante el tercer año de funcionamiento, una rentabilidad de al menos 10% con un volumen de venta de M\$3.000 mensuales.

El diagnóstico determinó un mercado potencial de M\$35.627.791, siendo la comuna de Ñuñoa una de las que presenta mayor volumen, con un tamaño de M\$ 2.252. La competencia está bien evaluada, sin presentar un servicio diferenciador. Los clientes priorizan academias que impartan cursos de Zumba, Salsa, Danza árabe y Baile entretenido, los días preferidos de asistencia a clases son de lunes a viernes principalmente en la noche. Se determinó que los aspectos claves de decisión serán la ubicación, instalaciones, producto diferenciado, y calidad de los profesores.

Los segmentos a los que estará enfocada la academia son los del segmento socioeconómico alto y medio que prefieren cursos del tipo “bailes de salón”. La estrategia a utilizar será la diferenciación, caracterizándose principalmente en dos aspectos: especialización en el tipo de baile, y nivel de preparación de los profesores. La propuesta de valor está dada por ser una academia de danza especialista en ritmos caribeños, entregando calidad a través de la preparación de sus profesores, entregará también comodidad al contar con instalaciones de primer nivel. La academia estará en un local comercial con más de 100 mt<sup>2</sup>, la promoción se realizará a través de redes sociales y asistencia a eventos masivos. La estrategia de precio será más elevada al mercado, teniendo un plan gold a \$50.000 y un plan básico por \$40.000

El análisis financiero muestra un VAN con resultado positivo de M\$ 18.431 a 3 años, lo que implica un beneficio real de 1,12 veces del capital inicial invertido en el proyecto (M\$ 16.417) con una TIR de 24% la cual es mayor a la tasa de descuento calculada a través de modelo CAPM de 14,62%. Sobre la base de estos antecedentes, se puede concluir que es un proyecto atractivo para el inversionista.

En caso de implementación se recomienda analizar la demanda esperada, generando estrategias complementarias en caso de que ésta sea inferior a 98 alumnos en el primer año.

## DEDICATORIA

*A mi niña de colores,  
Mi bella Amélie*

## AGRADECIMIENTOS

Estos dos años, han sido los más difíciles de toda mi vida, sufrí la pena más grande que he tenido, que fue la muerte de mi papa.

La sabia naturaleza a la vez me entregó luego la felicidad más indescriptible, el embarazo y nacimiento de Amélie. Estos dos procesos vividos mientras estudiaba, hicieron que el camino fuera más cuesta arriba, y que sin la ayuda de mi red, terminar el MBA hubiera sido un sueño y no una realidad.

En primerísimo lugar, agradezco a mi Carlos, quien con su amor y paciencia ha sabido apoyarme en todo momento, entregando su luz en mis momentos de oscuridad. Siempre te lo digo: *“Y si algún día yo te dije que mecer mis hojas no era cosa fácil y tú lo hiciste, con las ganas bien seguras de alzar lo propio...”*

A mi mamá, quien no dudó un segundo en dejar de lado su trabajo, para ayudarme con el cuidado de Amélie, y darme ánimos cada vez quería tirar la toalla.

A mi papá quien durante todo el primer año me acompañó a través del teléfono en mi viaje de la casa a la U, o de la pega a la U...se enojaba tanto porque no lo llamaba todo lo que a él le hubiera gustado...

A todas las nenas, que aguantaron mi ausencia de carretes y juntas varias, por no estar cuando fue necesario, y por apoyarme cuando lo necesite.

Finalmente agradezco de corazón a mi grupo de estudio, los MBA trolls, que hicieron que estos dos años fueran más entretenidos, y menos difíciles

## TABLA DE CONTENIDO

1.	Introducción.....	1
2.	Marco teórico y contexto .....	3
3.	Definición de Objetivos.....	4
3.1.	Objetivo estratégico.....	4
3.2.	Objetivos específicos .....	5
4.	Metodología .....	5
5.	Análisis de la situación actual .....	6
5.1	Mercado potencial.....	6
5.1.1	Metodología para la estimación del volumen del mercado .....	6
5.1.2	Supuestos y consideraciones .....	6
5.1.3	Estimación del volumen de mercado desde la demanda.....	7
5.2.	Clientes .....	9
5.2.1	Supuestos y consideraciones .....	9
5.2.2	Distribución geográfica .....	9
5.2.3	Rentabilidad de los sectores de la RM .....	10
5.2.4	Levantamiento de las preferencias de los clientes potenciales .....	12
5.2.5	Disposición a pago .....	15
5.2.6	Evaluación del servicio propuesto .....	15
5.3	Competidores.....	16
5.3.1	Valorización de atributos .....	16
5.3.2	Caracterización de los servicios .....	17
5.3.3	Localización .....	19
5.4.	Entorno.....	20
5.4.1	Situación Macroeconómica.....	20
5.4.2	Situación Socio cultural .....	22
5.4.3	Legislación.....	23
5.4.4	Tecnología.....	24
6.	Resumen de las principales variables del diagnóstico aplicando matriz FODA ..	25
6.1.	Variables de segmentación .....	25
6.2.	Descripción de los segmentos .....	26
6.3	FODA por segmento .....	27
7.	Estrategia de negocio.....	32
7.1	Selección del segmento y mercado objetivo .....	32
7.2	Posicionamiento.....	32
7.3	Estrategia.....	33
7.3.1	Producto .....	33
7.3.2	Precio .....	36
7.3.3	Personas .....	37
7.3.4	Comunicación .....	37
7.3.5	Plaza.....	39
7.3.6	Sistemas.....	42
8.	Factibilidad técnica.....	42
9.	Factibilidad económico-financiera: .....	43
9.1	Inversión inicial.....	43
9.2	Financiamiento.....	43
9.3	Proyección de los flujos de caja .....	44
9.3.1	Estimación de ingresos.....	44

9.3.2	Estimación de costos.....	45
9.3.3	Estimación del flujo de caja .....	46
9.4	Evaluación del proyecto .....	46
9.5	Análisis de sensibilidad .....	47
10.	Conclusiones.....	48
11.	Bibliografía .....	49
12.	Anexos .....	50

## Índice de tablas

Tabla n° 01: Gasto estimado de los hogares de la RM en \$ .....	7
Tabla n° 02: % de Gasto destinado a danza .....	8
Tabla n° 03: % de aumento del gasto en recreación .....	8
Tabla n° 04: Gasto estimado en danza de los hogares de la RM en \$.....	8
Tabla n° 05: Volumen de mercado .....	9
Tabla n° 06: Estratificación socioeconómica .....	9
Tabla n° 07: Cantidad de hogares del centro del RM por comuna .....	10
Tabla n° 08: Cantidad de hogares por GSE .....	11
Tabla n° 09: Rentabilidad por comuna .....	11
Tabla n° 10: Caracterización de los servicios de la competencia.....	17
Tabla n° 11: Variable de segmentación: tipo de curso .....	25
Tabla n° 12: Cobertura de cursos.....	26
Tabla n° 13: Segmentación por SGE .....	26
Tabla n° 14: Tabla de segmentación por nivel de atractivo .....	27
Tabla n° 15: FODA General .....	27
Tabla n° 16: FODA S.1 .....	28
Tabla n° 17: FODA S.2.....	29
Tabla n° 18: FODA S.3.....	29
Tabla n° 19: FODA S.4.....	29
Tabla n° 20: FODA S.5.....	30
Tabla n° 21: FODA S.6.....	30
Tabla n° 22: FODA S.7.....	30
Tabla n° 23: FODA S.8.....	31
Tabla n° 24: FODA S.9.....	31
Tabla n° 25: Análisis VRIO .....	32
Tabla n° 26: Malla curricular general .....	35
Tabla n° 28: Inversión inicial .....	43
Tabla n° 29: Ventas anuales estimadas .....	44
Tabla n° 30: Costo estimado por arriendo .....	45
Tabla n° 31: Remuneraciones anuales .....	45
Tabla n° 32: Estimación de costos anuales.....	46
Tabla n° 32: Flujo de caja proyectado M\$ .....	46
Tabla n° 33: CF escenario 1 .....	47
Tabla n° 34: CF escenario 2.....	47

## 1. Introducción

El presente estudio propone como tema de tesis el análisis de factibilidad estratégica, técnica y económica para la creación de una academia de danza ubicada en el sector centro de la Región Metropolitana (RM).

Como hipótesis de trabajo se plantea que dado el aumento en los problemas de salud, sumado al aumento por mejorar la calidad de vida de los chilenos, realizar una actividad física como la práctica de danza resulta útil para resolver ambos temas.

Una segunda hipótesis de trabajo se refiere a la ubicación. Se presume que el centro de la RM es una ubicación estratégica, ya que podría congregarse una mayor cantidad de clientes por ser un sector que concentra la mayor cantidad de trabajo y los alumnos podrían asistir a la academia como una parada dentro del trayecto desde y hacia el trabajo.

Las clases que se impartirán estarán enfocadas tanto a hombres como mujeres, que busquen estudiar danzas de manera amateur.

Para una adecuada aproximación al modelo de negocio e identificación de las necesidades de los segmentos objetivos, se realizó un sondeo en internet de las principales academias del sector centro de la RM.

El tema a desarrollar corresponde a la evaluación de la factibilidad estratégica, técnica y económica de crear una academia de danza en el sector de centro de la RM.

La última encuesta nacional de salud hecha por el Ministerio de Salud (MINSAL)<sup>1</sup>, detectó que dentro de los principales problemas de salud que afectan a la población chilena se encuentran la presión arterial alta 26,9%, colesterol total alto 38,5%, obesidad 25,1%, síndrome metabólico 35,3%, riesgo cardiovascular alto 15,5%, entre otros.

Por otra parte, las recomendaciones mundiales sobre la salud, indican que realizar actividad física es un potenciador de la salud, destacando como actividad la danza<sup>2</sup>.

Entre los múltiples beneficios de la práctica de un baile, podemos encontrar que mejora la flexibilidad y la musculatura, acelera el metabolismo, disminuye la fatiga muscular, incrementa el colesterol bueno, corrige malas posturas, entre otros<sup>3</sup>. Los beneficios no solo abarcan el ámbito físico sino que también mental ya que ayuda a conectarse con uno mismo y también con los demás, mejora el estado de ánimo y previene el envejecimiento cerebral<sup>4</sup>, entre otros.

Considerando que los problemas de salud de los chilenos y las chilenas están en

---

<sup>1</sup> <http://www.minsal.gob.cl/portal/url/item/bcb03d7bc28b64dfe040010165012d23.pdf>

<sup>2</sup> [http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/44441/1/9789243599977\\_spa.pdf](http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/44441/1/9789243599977_spa.pdf)

<sup>3</sup> [http://www.novedadesvidaintegra.cl/noticia.php?id\\_noticia=14](http://www.novedadesvidaintegra.cl/noticia.php?id_noticia=14)

<sup>4</sup> <https://psicologiaymente.net/curiosidades/beneficios-psicologicos-bailar#!>

aumento<sup>5</sup>, y que el baile es una buena forma de combatirlos, es que se ve una oportunidad de negocio en la creación de una academia de danza.

Parte integral de este estudio incluirá una investigación de mercado que permita identificar las preferencias de los alumnos y alumnas, y los atributos que más se valoran en una academia de danza, lo cual se verá reflejado posteriormente en el servicio que se ofrecerá.

El estudio de mercado también servirá para definir adecuadamente la oferta, es decir, determinar la cantidad de clases diarias que se impartirá, los días y los horarios, entre otros, alcanzando así al mayor público posible.

Con el fin de otorgar un servicio de calidad y que éste sea el sello diferenciador, en este estudio de mercado también se consultará con respecto a las preferencias en la infraestructura, layout, y profesores.

Para el desarrollo del tema planteado, se dará respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el tamaño del mercado potencial?
- ¿Cuál es el segmento de clientes más atractivo?
- ¿Es atractiva una academia en el sector centro de la RM?
- ¿Cuáles son los cursos preferidos de los segmentos objetivos?
- ¿Cuál es la disposición a pago?
- ¿Cuáles son los mejores horarios para asistir a clases?
- ¿Cuáles son las variables críticas de decisión?
- ¿Cuál es la principal competencia?
- ¿Cuáles son las ventajas de la competencia?
- ¿Cómo explotar las ventajas competitivas?
- ¿Cuál es la mejor forma de administrar la academia?
- ¿Cuál es la mejor forma de publicitar la academia?
- ¿Cuál es la mejor fuente de financiamiento?
- ¿Es rentable crear una academia de baile?

Preguntas como las siguientes permitirán conocer en profundidad los factores principales de interés por parte del segmento objetivo, de manera de poder identificar qué necesidades no se encuentran satisfechas actualmente en el mercado local, y poder diseñar un servicio que cubra dichas necesidades.

- ¿Cuáles son los tipos de danza que se practican?
- ¿Cuáles son las academias de danza que conocen?
- ¿Cuáles son las características preferidas de una sala de baile?

El negocio que se creará estará pensando exclusivamente al segmento objetivo que se identificará en la etapa de diagnóstico, utilizando como herramienta una investigación de mercado.

La ubicación será en el sector centro de la RM, definiendo el sitio específico a través del análisis del mercado.

---

<sup>5</sup> Considerando encuesta del MINSAL aplicada en el año 2008.

Parte de la oferta de servicio, además de los propios talleres, incluirá profesores de alto nivel y la infraestructura apropiada.

La implementación y seguimiento de la estrategia no formará parte de desarrollo de este trabajo de investigación

## 2. Marco teórico y contexto

En este capítulo se definirán conceptos básicos necesarios para un correcto entendimiento del tema a abordar y además se indicará los libros y artículos que se usarán de referencia.

Los principales conceptos que se utilizarán son:

- a) **Danza:** Es una vía de comunicación y expresión del ser humano siendo capaz de expresar y dar forma a través del cuerpo, impulsos y emociones propias de su naturaleza. La danza ha estado presente en la vida de las personas desde tiempos remotos, siendo una parte viva de la tradición de los pueblos. La danza puede ser analizada desde una dimensión popular (actos, fiestas celebraciones), como expresión artística (exploración del cuerpo y sus movimientos), o desde una dimensión social o educativa.<sup>6</sup>

Se puede clasificar en:

- Danzas patrimoniales:
    - Danzas originarias: Aquellas propias de las etnias reconocidas por los pueblos
    - Danzas rituales o religiosas: Ej. Danzas de la Fiesta de la Tirana.
    - Danzas tradicionales o folklóricas: Ej. Cueca.
  - Danzas populares
    - Latinoamericanas: Ej. Cumbia colombiana.
    - Exóticas: Ej. Árabe, flamenco, etc.
    - Sociales: Ej. Vals, bolero.
- b) **Educación no formal:** Corresponde a la enseñanza y práctica de la danza, donde existe una estructura de aprendizaje, y donde el alumno tiene una intención de estudio. Ej.: Academias de danza, centros culturales, juntas de vecinos, etc.
- c) **Academia de danza:** Tipo de educación no formal. Se entenderá por un establecimiento en el que se enseña y practica diversas danzas, funciona 100% del tiempo dedicado a la danza.
- d) **Sala de baile:** Lugar donde se imparte un tipo de educación no formal. Es un espacio físico utilizando para diversiones fines, en el que el profesor lo utiliza solo en las horas donde se dictan talleres de danza. El espacio es rentado por hora y la administración es responsabilidad de un tercero.

---

<sup>6</sup> [http://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2011/11/politica\\_danza.pdf](http://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2011/11/politica_danza.pdf)

- e) **Danza amateur:** Aquella danza reconocida por los mismos ejecutantes como pasatiempo<sup>7</sup>. Para efectos de este proyecto de tesis, se agregará como requisito que debe ser practicado dedicando al menos 4 horas de estudio a la semana.
- f) **Centro de la RM:** Se entenderá como el sector ubicando dentro de las comunas de Santiago, Providencia, Ñuñoa, Macul, San Joaquín y San Miguel.
- g) **Calidad de servicio:** Nivel de educación no formal no existen parámetros estándares para medir la calidad, como si lo hay en la educación formal a través de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA)<sup>8</sup>. Entenderemos por calidad dar un servicio que garantice la satisfacción plena de los clientes la que se ve reflejada a través de utilización constante del servicio, y la recomendación a otros. Los estándares específicos se definirán a través de investigación de mercado.
- h) **Profesor de alto nivel:** Profesional licenciado en danza, con más de 3 años de experiencia realizando clases, o profesional licenciado con más de 5 años de experiencia realizando clases de danza en forma masiva, en ambos casos se debe contar con certificaciones.

Con respecto al material de apoyo que se utilizará, en la etapa de diagnóstico, para el análisis del entorno se utilizará como base el modelo PESTEL, haciendo uso solo de las variables relevante para este caso de estudio, como referencia se ocupará el artículo de Harvard Business Review, Marketing Analysis Toolkit: situation analysis y el libro The execution premium: integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas.

En la etapa de elaboración de la estrategia se utilizará a modo de consulta, capítulos del libro Marketer's toolkit: the 10 strategies you need to succeed y el libro Marketing en las empresas de servicio compite mediante la calidad.

Finalmente, a objeto de evaluar el proyecto desde un punto de vista financiero se utilizará como referencia el libro Principios de Finanzas Corporativas de los autores Brealey, Myers y Allen.

### **3. Definición de Objetivos**

#### **3.1. Objetivo estratégico**

Evaluar la factibilidad estratégica, técnica y económica de crear una academia de danza en el sector centro de la RM, alcanzando durante el tercer año de funcionamiento una rentabilidad de al menos 10% con un volumen de venta de M\$3.000 mensuales.

---

<sup>7</sup> Según definición del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA)

<sup>8</sup> [http://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2011/11/politica\\_danza.pdf](http://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2011/11/politica_danza.pdf) p. 45

### 3.2. Objetivos específicos

- Examinar el mercado y los potenciales clientes.
- Analizar la motivación de compra, disposición a pagar y valoración de los diferentes servicios.
- Identificar la competencia y analizar cuáles son los servicios que ofrecen y cómo se diferencian.
- Identificar el entorno en el que se desenvolverá la empresa.
- Identificar estrategias que generen ventajas competitivas.
- Segmentar el mercado y seleccionar el segmento objetivo.
- Diseñar el servicio a ofrecer, determinando la propuesta de valor.
- Realizar evaluación económica, determinado a través de estimaciones y modelos si el proyecto es rentable.

### 4. Metodología

Los objetivos descritos en el capítulo 3 se serán alcanzados, utilizando la siguiente metodología:

1. Elaboración del diagnóstico
  - 1.1. Análisis de los mercados potenciales
    - 1.1.1. Por tamaño
    - 1.1.2. Por rentabilidad
    - 1.1.3. Por crecimiento
  - 1.2. Análisis de los clientes
    - 1.2.2. Levantamiento de las necesidades de cada segmento
    - 1.2.3. Niveles de valoración del servicio propuesto por cada segmento
  - 1.3. Análisis de los competidores
    - 1.3.1. Cobertura de mercado
    - 1.3.2. Oferta de mercado
    - 1.3.3. Fortalezas y debilidades de la competencia
  - 1.4. Análisis del entorno
    - 1.4.1. Análisis de la situación económica
    - 1.4.2. Análisis sociocultural
    - 1.4.3. Análisis legal
    - 1.4.4. Análisis de tecnología
2. Resumen de las principales variables del diagnóstico aplicando matriz FODA por segmento
  - 2.1. Determinación de variables claves de segmentación
  - 2.2. FODA por segmento
3. Elaboración de la estrategia
  - 3.1. Definición de mercados objetivos
  - 3.2. Posicionamiento
  - 3.3. Diseño de productos y servicios a entregar
  - 3.4. Generación de política de precios
  - 3.5. Creación de estrategia de personas

- 3.6. Diseño de la estrategia de comunicación
  - 3.7. Propuesta de plaza
  - 3.8. Elaboración de estrategia de proveedores
  - 3.9. Elaboración de estrategia de logística
  - 3.10. Elaboración de estrategia de sistemas.
- 4. Evaluación técnica
  - 5. Evaluación de factibilidad económica
    - 5.1. Variables económico financieras
    - 5.2. Inversión requerida y fuente de financiamiento
    - 5.3. Análisis de sensibilidad
  - 6. Conclusiones y recomendaciones.

## **5. Análisis de la situación actual**

Para analizar la situación actual se estimará el mercado potencial, se analizará el comportamiento de los clientes, se analizará la competencia para finalmente evaluar el entorno utilizando la herramienta PESTEL

### **5.1 Mercado potencial**

El mercado potencial está dado por el universo de posibles clientes y el gasto que éstos incurrirían.

#### **5.1.1 Metodología para la estimación del volumen del mercado**

Para realizar la estimación del volumen de mercado se analizó el mercado desde el punto de vista de la demanda<sup>9</sup>, es decir, estimando el gasto de los hogares, utilizando como fuente primaria la Encuesta de Presupuesto Familiar (EPF). El método utilizado consistió en:

- a) Estimar la cantidad de hogares de la RM.
- b) Estimar el gasto mensual de los hogares de la RM.
- c) Estimar el gasto danza.
- d) Actualizar el gasto mensual
- e) Calcular el volumen de mercado

#### **5.1.2 Supuestos y consideraciones**

Los supuestos hechos sobre la estimación del volumen de mercado que a continuación se expone son los siguientes:

---

<sup>9</sup> Se calculó adicionalmente el volumen de mercado desde la oferta, descartándolo como método válido. Ver detalles en Anexo A: Volumen de mercado desde la oferta

- El número promedio de personas por hogar determinado en 2012 por la EPF se ha mantenido constante.
- Todos grupos socioeconómico crecen a la misma tasa durante el periodo 2002-2015.
- Cada quintil señalado en la EPF se considera como un Grupo Socioeconómico (GSE) diferente.
- El gasto promedio de los hogares establecido por la EPF para cada GSE, se distribuye de manera uniforme para cada grupo social según corresponda.
- El gasto en danza aumentó en la misma proporción que aumentó el gasto recreación cultura para el periodo 2007-2012.
- La tasa de crecimiento del gasto en recreación y cultura es lineal.
- El gasto de los hogares se considera constante para todos los meses del año sin considera estacionalidad.

### 5.1.3 Estimación del volumen de mercado desde la demanda

Para estimar el volumen de mercado se utilizó el método de la demanda, es decir, estimando el monto que se gasta en danza. Se realizó un proceso estimando primero el cantidad de hogares (Q) y luego el gasto de los hogares (P).

- a) **Estimación de la cantidad de hogares:** De acuerdo a proyecciones del Instituto Nacional de Estadística (INE), la población estimada para el 2015 en la RM es de 7.314.176 de personas<sup>10</sup>, considerando que en promedio hay 3,49 personas por hogar<sup>11</sup>, se tiene una cantidad estimada 2.095.752 hogares<sup>12</sup>.
- b) **Estimación del gasto mensual de los hogares:** el INE en su última EPF realizada en el 2013 indicó que el gasto promedio mensual por hogar es de \$803.475<sup>11</sup>. Dado que estas cifras son del 2013, es necesario actualizar esta información al 2015, utilizando para esto la variación del IPC, obteniendo por quintil el siguiente resultado<sup>13</sup>:

Tabla n° 01: Gasto estimado de los hogares de la RM en \$

	Quintiles					Promedio
	I	II	III	IV	V	
Gasto mensual \$ 2015	286.089	440.596	650.337	928.158	2.212.682	903.572

- c) **Estimación del gasto en danza:** el INE no detalla el porcentaje del gasto que se destina específicamente a la danza. Por esto fue necesario identificar un parámetro alternativo, considerando el más apropiado el porcentaje del gasto utilizando por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), quien a través de un estudio determinó en el 2007 que el gasto en danza ascendía en

<sup>10</sup> [http://www.ine.cl/canales/chile\\_estadistico/familias/demograficas\\_vitales.php](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/familias/demograficas_vitales.php)

<sup>11</sup> [http://www.ine.cl/epf/files/principales\\_resultados/VII-EPF-Documento-Resultados-Final.pdf](http://www.ine.cl/epf/files/principales_resultados/VII-EPF-Documento-Resultados-Final.pdf)

<sup>12</sup> Ver detalle del cálculo realizado en Anexo B: Estimación de n° de hogares

<sup>13</sup> Ver detalles del cálculo Anexo C: Gasto estimado de los hogares de la RM.

promedio a un 0,06% del gasto mensual, con el siguiente detalle por quintil<sup>14</sup>:

Tabla n° 02: % de Gasto destinado a danza

Detalle	Año	Quintiles					Promedio
		I	II	III	IV	V	
Gasto en danza	2007	0,04%	0,03%	0,02%	0,08%	0,15%	0,06%

- d) **Actualización del gasto:** Es necesario considerar un aumento de este porcentaje, ya que las personas hoy poseen un ingreso mayor al registrado durante el estudio hecho por el CNCA (2007), y está demostrado que las personas al poseer más ingresos, destinan una mayor cantidad de éste a gastos en recreación. Para determinar este aumento, se utilizó como parámetro la variación que presentó el gasto en recreación para el periodo 2007-2012, siendo su desglose por quintil el siguiente<sup>15</sup>:

Tabla n° 03: % de aumento del gasto en recreación

Quintiles					Promedio
I	II	III	IV	V	
0,06%	0,07%	0,06%	0,21%	0,38%	0,15%

Finalmente, al actualizar el gasto en danza se tiene<sup>16</sup>:

Tabla n° 04: Gasto estimado en danza de los hogares de la RM en \$

Detalle	Quintiles					Promedio
	I	II	III	IV	V	
Gasto mensual \$	286.089	440.596	650.337	928.158	2.212.682	903.572
Gasto en danza %	0,06%	0,07%	0,06%	0,21%	0,38%	0,15%
Gasto mensual en danza \$	177	301	418	1.976	8.323	1.381
Gasto anual en danza M \$	2	4	5	24	100	

- e) **Cálculo del volumen de mercado:** Al tener un estimado del gasto de los hogares y también de la cantidad de hogares, se puede determinar una estimación del volumen de mercado, obteniendo un volumen estimado de M\$35.627.791<sup>17</sup> anuales, según el siguiente detalle:

<sup>14</sup> [http://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2011/11/politica\\_danza.pdf](http://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2011/11/politica_danza.pdf)

<sup>15</sup> Ver detalle del cálculo en anexo D: Aumento del gasto en danza

<sup>16</sup> Ver detalle del cálculo en anexo E Estimación del gasto en danza.

<sup>17</sup> Ver detalle del cálculo en anexo F: Cálculo volumen de mercado

Tabla n° 05: Volumen de mercado

Detalle	Quintiles					Total
	I	II	III	IV	V	
Cantidad de hogares	419.150	419.150	419.150	419.150	419.150	2.095.752
Gasto anual en danza por hogar (M\$)	2	4	5	24	100	17
Volumen de mercado(M\$)	888.956	1.514.648	2.099.455	9.934.542	41.873.133	35.627.791

De acuerdo a esta información los quintiles IV y V son aquellos que destinan un mayor porcentaje de su presupuesto para practicar danza.

## 5.2. Clientes

### 5.2.1 Supuestos y consideraciones

- Cada quintil señalado en la EPF se considera como un GSE diferente.
- La nomenclatura de GSE utilizada por la Asociación de Investigadores de Mercado (AIM) utilizada en su estratificación socioeconómica del 2014 se homologa a la nomenclatura actual.

### 5.2.2 Distribución geográfica

La AIM ha definido que el país se puede clasificar en GSE considerando el ingreso total del hogar y el tamaño de éste. En diciembre de 2015, se generó una nueva estratificación la que en vez de considerar 5 niveles, ahora considera 10 niveles, lo que se compactan en 7 segmentos<sup>18</sup>. De esta forma se tiene:

Tabla n° 06: Estratificación socioeconómica

GSE	Ingreso mensual promedio M\$	% de hogares del gran Santiago	Cantidad de hogares	Principales comunas
Clase alta (AB)	4.386	5,4%	113.171	Vitacura, Providencia, Las Condes, Ñuñoa, Lo Barnechea, Santiago
Clase media acomodada (C1a)	2.070	6,5%	136.224	Vitacura, Providencia, Las Condes, Ñuñoa, Lo Barnechea, Santiago
Clase media emergente (C1b)	1.374	11%	230.533	Santiago, Las Condes, Providencia, Ñuñoa, La Reina, San Miguel, La

<sup>18</sup> <http://www.aimchile.cl/wp-content/uploads/Presentaci%C3%B3n-final-AIM.pdf>

GSE	Ingreso mensual promedio M\$	% de hogares del gran Santiago	Cantidad de hogares	Principales comunas
				Florida, Maipú
Clase media típica (C2)	810	21,5%	450.587	La Cisterna, Maipú, San Miguel y La Florida
Clase media baja (3)	503	29,2%	611.960	Pudahuel, Lo Espejo, El Bosque, San Bernardo, Lo Prado, Cerrillos, Peñalolén, Cerro Navia, San Joaquín, PAC, Quilicura, Conchalí, Huechuraba
Vulnerables (D)	307	18,9%	396.097	15 Comunas, Fuera De Circunvalación Am. Vespucio
Pobres (E)	158	7,6%	157.180	Renca, Cerro Navia, Lo Espejo, San Joaquín, San Ramón, La Granja, La Pintana, San Bernardo, Puente Alto
<b>Total</b>		<b>100%</b>	<b>2.095.752</b>	

Como se puede observar a través de la tabla anterior, los segmentos C2 y C3 son los que tienen un mayor número de hogares, por otra parte los segmentos AB, C1A y C1B son los que registran mayores ingresos.

### 5.2.3 Rentabilidad de los sectores de la RM

Para determinar la rentabilidad por comuna del centro de la RM, se utilizó la siguiente metodología:

- Estimación de los hogares por comuna.
- Estratificación de los hogares por GSE
- Estimación de la rentabilidad por comuna

A continuación el desarrollo de la metodología:

- Estimación de los hogares por comuna:** la cantidad de hogares se estimó considerando la cantidad de personas por hogar y la cantidad de habitantes proyectados 2015 indicada en la EPF<sup>19</sup>, a continuación un detalle de la cantidad de hogares por comuna del centro de la RM.

Tabla n° 07: Cantidad de hogares del centro del RM por comuna

Comuna	Cantidad de habitantes proyectado	Cantidad de personas x hogar	Hogares
Santiago	372.330	3,49	106.685

<sup>19</sup> Ver detalle del cálculo en Anexo G: Estimación de la cantidad de hogares por comuna

Comuna	Cantidad de habitantes proyectado	Cantidad de personas x hogar	Hogares
Providencia	149.165	3,49	42.741
Ñuñoa	225.109	3,49	64.501
Macul	124.492	3,49	35.671
San Joaquín	104.588	3,49	29.968
San Miguel	112.686	3,49	32.288
<b>Total</b>	<b>1.088.370</b>		<b>311.854</b>

- b) **Estratificación:** para estratificar los hogares se utilizó la distribución porcentual de los GSE por comuna, estimado por Adimark<sup>20</sup>, obteniendo los siguientes resultados<sup>21</sup>:

Tabla n° 08: Cantidad de hogares por GSE

Comuna	ABC1	C2	C3	D	E	Total
Santiago	10.348	33.819	31.259	26.031	5.228	106.685
Providencia	14.959	15.814	7.266	2.564	2.137	42.741
Ñuñoa	16.770	19.995	10.965	7.095	9.675	64.501
Macul	4.245	9.239	9.203	10.666	2.319	35.671
San Joaquín	1.019	4.645	8.391	12.796	3.117	29.968
San Miguel	5.198	8.460	8.427	8.524	1.679	32.288
<b>Total</b>	<b>52.540</b>	<b>91.972</b>	<b>75.511</b>	<b>67.677</b>	<b>24.154</b>	<b>311.854</b>

- c) **Rentabilidad por comuna:** finalmente teniendo la cantidad de hogares estratificado por GSE, y sabiendo el gasto por cada quintil, determinado anteriormente, se puede obtener la rentabilidad por comuna<sup>22</sup>:

Tabla n° 09: Rentabilidad por comuna

Comuna	GSE					Total
	ABC1	C2	C3	D	E	
Santiago	1.034.843	801.567	156.569	94.066	11.087	2.098.132
Providencia	1.495.924	374.819	36.394	9.267	4.532	1.920.936
Ñuñoa	1.677.030	473.922	54.923	25.639	20.520	2.252.033
Macul	424.486	218.975	46.097	38.542	4.917	733.016
San Joaquín	101.891	110.095	42.029	46.241	6.610	306.866
San Miguel	519.841	200.504	42.211	30.803	3.561	796.919
<b>Total</b>	<b>5.254.014</b>	<b>2.179.881</b>	<b>378.223</b>	<b>244.557</b>	<b>51.227</b>	<b>8.107.902</b>
<b>% del total</b>	<b>24,37%</b>	<b>23,38%</b>	<b>14,24%</b>	<b>9,06%</b>	<b>11,55%</b>	<b>22,10%</b>

De acuerdo a las tablas mostradas anteriormente, se puede observar que el sector centro del RM representa un 22,1% del gasto agregado del total de comunas, donde Santiago, Ñuñoa y Providencia registran los valores más altos.

<sup>20</sup> [http://www.adimark.cl/medios/estudios/mapa\\_socioeconomico\\_de\\_chile.pdf](http://www.adimark.cl/medios/estudios/mapa_socioeconomico_de_chile.pdf)

<sup>21</sup> Ver detalle del cálculo en Anexo H: Cantidad de hogares por GSE, según comuna

<sup>22</sup> Ver detalle del cálculo en Anexo I: Rentabilidad por comuna.

## 5.2.4 Levantamiento de las preferencias de los clientes potenciales

Para conocer las preferencias de los clientes, y analizar los niveles de valoración al servicio propuesto, se realizaron dos tipos de investigaciones: un estudio de mercado y entrevistas en profundidad.

### A. Estudio de mercado

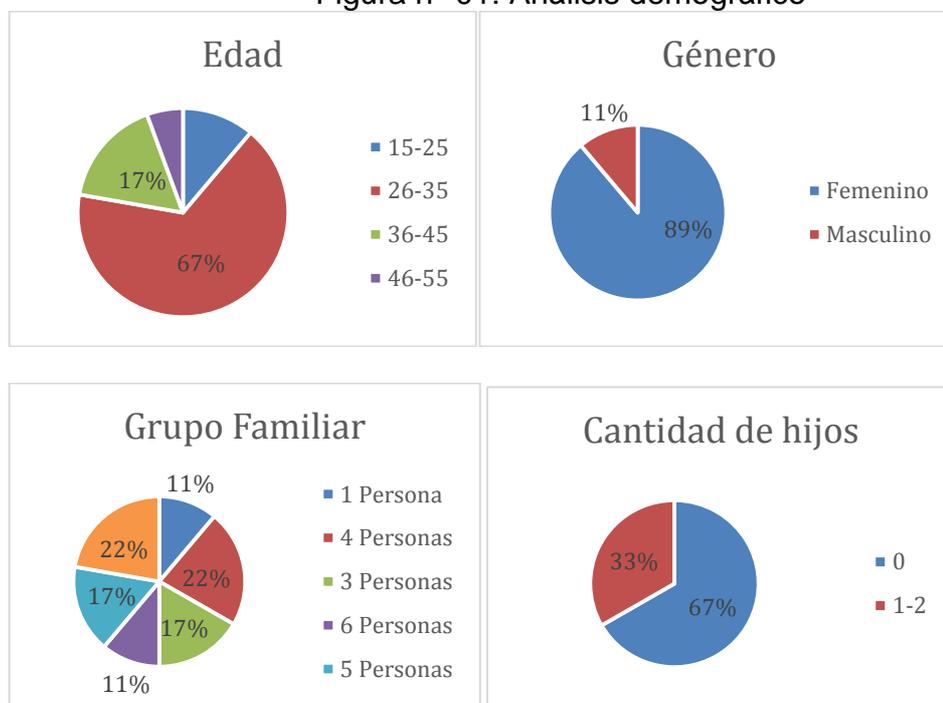
Para determinar el tamaño de la muestra, se utilizó la fórmula de población infinita o desconocida, considerando un nivel de confianza del 95%, con un error de 3% y probabilidad de éxito de 6%, obteniendo una muestra de 138 personas<sup>23</sup>. El cuestionario fue respondido por 96 personas, número inferior al determinado estadísticamente, sin embargo cómo la muestra será utilizada solo para fines de este TFET la muestra es válida.

El cuestionario se realizó a través de formularios de google, aplicándolo de forma on line y distribuyéndolo a través de redes sociales. Adicionalmente se aplicó de forma presencial asistiendo a eventos de baile masivos<sup>24</sup>.

- a) **Distribución demográfica:** Se puede apreciar en la figura n°01 donde un 89% son mujeres y solo un 11% son hombres, la edad de los encuestados está concentrada en los 26-35 años (67%) y los 36 y 45 años (17%).

En relación a su familia, existe gran dispersión con respecto a la cantidad de personas que componen el grupo familiar, mientras que con respecto a la cantidad de hijos el 67% señala que tiene de 1 a 2 hijos.

Figura n° 01: Análisis demográfico



<sup>23</sup> Ver cálculo en Anexo J: Tamaño muestral

<sup>24</sup> Ver detalle en Anexo K: Cuestionario

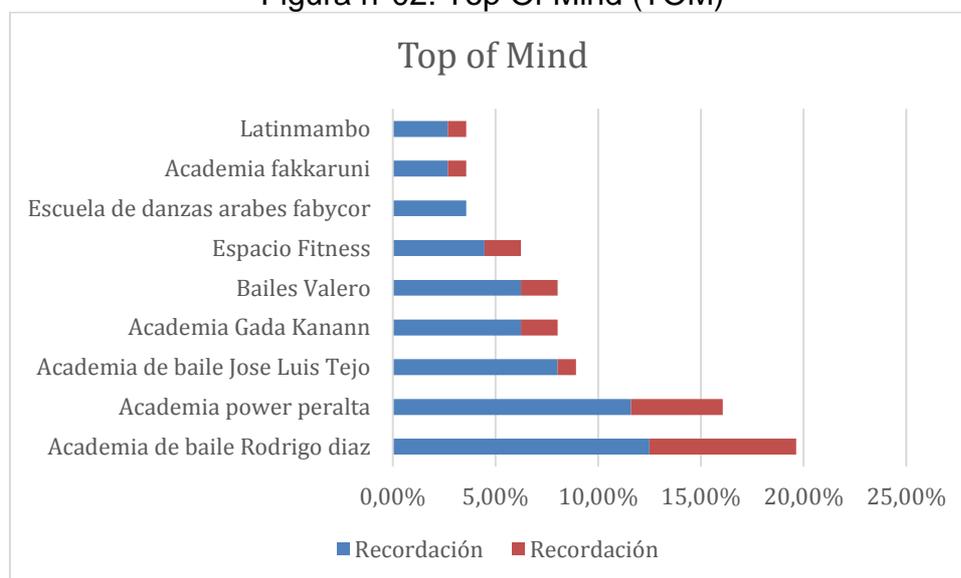
- b) Recordación de marca:** Se preguntó en forma espontánea y ayudada cuáles eran las academias que conocían. Para elaborar el listado de la recordación ayudada, se determinó utilizando como base un recorrido virtual hecho en google Street view en las comunas pertenecientes al centro de la RM.

Los datos de la encuesta arrojaron que las academias que más conocen son en primer lugar la academia de baile de Rodrigo Díaz, luego la Academia Power Peralta y en tercer lugar la academia de baile de José Luis Tejo. Estas academias tienen como factor común que son dirigidas por bailarines que han trabajado en la televisión.

Otras 25 otras academias alcanzaron menos de un 1% de recordación.

El ranking de aquellas academias con un nivel de recordación superior 1% en el siguiente:

Figura n°02: Top Of Mind (TOM)



- c) Valoración de atributos:** para analizar los atributos más importantes, se planteó diferentes atributos a los cuales se debió colocar nota del 1 al 5. Al analizar estos datos usando un promedio ponderado<sup>25</sup>, se obtuvieron los siguientes resultados:

- Accesibilidad, resulta un tema irrelevante al momento de elegir una academia, excepto por el atributo de cercanía al hogar (Nota 4,18).
- Instalaciones: contar con un espacio adecuado por alumno para poder realizar en forma correcta los movimientos, un lugar limpio, climatización de la sala, es decir que sea temperada en invierno, y ventilada en verano. Por último contar un piso adecuado para el baile.

<sup>25</sup> Ver detalle del cálculo en Anexo I: Valorización de atributos

- Clases: Nivel del profesorado (Nota 4,43), amplia disponibilidad de clases (Nota 4,19).

Dentro de los atributos menos valorados se puede encontrar la variedad de cursos, con una nota ponderada de 3,7. A partir de nota se puede desprender que los alumnos prefieren una academia especializada en un tipo de curso, a tener una amplia gama de éstos

d) **Valoración del servicio:** luego de plantear la valoración de los atributos, se consultó específicamente con respecto a las preferencias de las características del servicio, obteniendo que:

- Cursos: Los 4 cursos que los encuestados prefieren son Salsa, Zumba, Danza árabe y Baile entretenido<sup>26</sup>.
- Horario: Un 75% de los encuestados prefiere asistir a clases en horario nocturno, es decir entre las 18:00 y las 22:00 horas.
- Días: Con respecto a los días no hay una tendencia marcada, excepto el día domingo, donde solo 2 personas estarían dispuestas a asistir.

## B. Entrevista en profundidad

Se aplicó tres entrevistas a dueños de academia, una fue aplicada a Andrea Caceres dueña de Andrea Bellydance ubicada en Providencia, otra a Cecilia Garcia, dueña de Espacio Healthy life ubicada en La Florida, y la última a Mauro Vilches, dueño de Spacio Fitness en Ñuñoa. El objetivo fue conocer su percepción acerca de los servicios ofrecidos, clientes y competidores, y finalmente información preliminar con respecto a temas financieros<sup>27</sup>. Algunas de las conclusiones que se obtuvo son:

- Un 30% de los clientes abandona antes de cumplir un año.
- Dentro de las principales razones por la que los dueños creen que los alumnos dejan de asistir a clases están las licencias médicas que afectan la constancia para luego dejar definitivamente y el cambio en el presupuesto del cliente, que ya no le permite pagar una mensualidad.
- Los cursos de técnica tiene un promedio de alumnos de 30 personas, mientras que los talleres sin especialización, un promedio de 60 personas.
- La inversión inicial es baja, y tiene directa relación con el local que se ocupe y los complementos que quieran tener, ya que puede ser que el local ya esté acondicionado para establecer una academia de baile, de esta forma la inversión inicial es más baja y estaría entorno a los M\$7.000
- Los costos son principalmente fijos.

<sup>26</sup> Ver detalle en Anexo M: Preferencia de los servicios

<sup>27</sup> Ver más detalle en Anexo N: Pauta entrevista en profundidad

### 5.2.5 Disposición a pago

El 55% de los encuestados estaría dispuesto a pagar entre \$ 40.001 y \$45.000 mensuales (por 8 clases), seguido por un 27% que está dispuesto a pagar entre \$30.001 y \$35.000.

Figura n°03: Disposición a pago



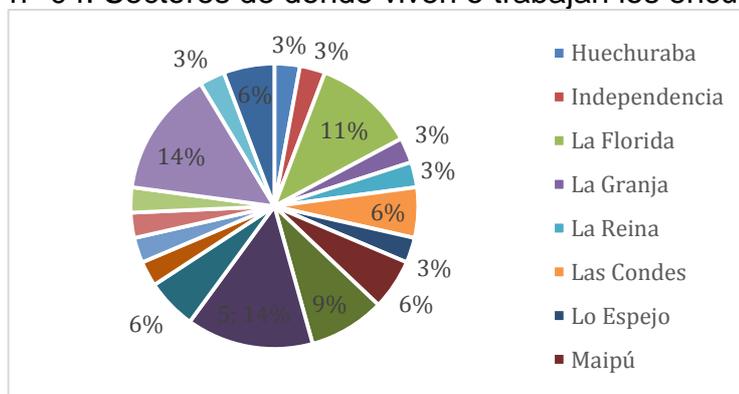
### 5.2.6 Evaluación del servicio propuesto

Dentro del estudio de mercado se planteó la siguiente idea de negocio: *“Una academia de baile ubicada en sector centro de la RM, que cuenta con un staff de profesores con certificaciones, con horarios de clases en los de 7a 9 y de 18:00 a 22:00, con clases de 1 hora, con una oferta restringida de talleres, buenas instalaciones y buena accesibilidad”*

Un 100% de los encuestados tuvo una buena aceptación de la idea, entregando una nota superior a 5. Los atributos más valorados fueron contar con profesores certificados y amplia disponibilidad de horario. Por otra parte el atributo menos valorado fue la calidad de instalaciones y variedad de los cursos.

Al analizar las comunas, tanto de dónde vive el o la encuestada, y dónde trabaja, se obtuvo que las principales respuestas provienen de las comunas de Santiago, Peñalolén, La Florida y Ñuñoa. Gráficamente se puede representar como sigue:

Figura n° 04: Sectores de donde viven o trabajan los encuestados



### **5.3 Competidores**

Para analizar los competidores se considerará solo aquellos que se pueden clasificar dentro de la educación no formal.

A partir del análisis del volumen de mercado desde el lado de la oferta, se puede desprender que la competencia está compuesta por una parte por los competidores directos y por otro lado están los indirectos. Dentro del primer grupo se puede encontrar aquellas academias que se dedican a la danza y también a profesores que dan clases de manera particular.

Dentro de los competidores indirectos están aquellos que si bien no se dedican 100% a la danza, también la ofrecen. En este grupo se puede encontrar principalmente a aquellas empresas cuyo giro principal no es la danza, y gimnasios que además brindan clases. Nuestro análisis estará enfocado en el primer grupo de competidores.

Las barreras de entradas a este negocio son casi nulas, a continuación un detalle de ellas:

- Economías de escala: de acuerdo a las entrevistas en profundidad realizada se obtuvo que no existen economías de escala asociadas
- Diferenciación del producto: el servicio es más bien homogéneo, no existiendo un alto grado de diferenciación, este hecho se ve reflejado en la siguiente sección de caracterización de los servicios.
- Inversiones de capital: la inversión inicial es baja, siendo la inversión inicial en promedio es menor a M\$ 7.000.
- Acceso a proveedores: los proveedores no son claves para el negocio por lo que el acceso a ellos no es relevante.
- Política gubernamental: el entorno legal no es complejo, más adelante en la sección de evaluación del entorno legal explica mejor.
- Falta de experiencia en la industria: Esta es una de las barreras que podría haber, por ser un negocio nuevo no se tiene experiencia real, sin embargo se evalúa con un impacto bajo, ya que la administradora cuenta con

#### **5.3.1 Valorización de atributos**

En el estudio de mercado también se consultó por la valorización de los atributos de la competencia, considerando solo aquellas academias de la recordación ayudada.

Los atributos analizados fueron accesibilidad, instalaciones, nivel de los profesores, variedad de los horarios y variedad de los cursos. Para efectos del análisis se considerarán solo los 9 competidores destacados en el TOM.

A continuación un resumen de esta evaluación:

Figura n° 05: Resumen y evaluación de los atributos de la competencia

Atributo	Academia								
	Power Peralta	Academia de baile Jose Luis Tejo	Latin mambo	Academia Gada Kanaan	Espacio Fitness	Academia de baile Rodrigo Diaz	Academia Fakkaruni	Bailes Valero	Academia de danza fabycor
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨
Accesibilidad	●	●	○	○	○	○	○	○	○
Instalaciones	●	○	○	○	○	●	○	○	○
Buen nivel de los profesores	○	●	○	○	○	●	○	○	○
Variedad de horarios	○	●	●	○	○	●	○	○	○
Variedad de cursos	○	●	○	○	○	○	○	○	○

● Mejor evaluación

Nota: Los números del 1 al 9, indicados bajo el nombre de cada una de las academias serán utilizados más adelante haciendo referencias a la respectiva academia.

Como se puede observar en la figura anterior, la academia de Jose Luis Tejo y la Academia de Rodrigo Diaz son las mejores evaluadas, en el lado contrario, las peores evaluadas son Espacio Fitness y Academia de danza fabycor.

### 5.3.2 Caracterización de los servicios

Para estos mismos 9 competidores se identificó sus principales características, investigando a través de sus sitios web y páginas de Facebook, en caso que la información presentada fuera limitada, se asistió personalmente a cotizar por los cursos, y a través de indagaciones se logró obtener información adicional. Un resumen se presenta en la siguiente figura:

Tabla n° 10: Caracterización de los servicios de la competencia

	Academia								
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨
<b>Producto</b>									
Cursos	Hip Hop	Acrosport	Salsa	Zumba	Zumba	Jazz	Danza arabe	Ballroom	Danza arabe
	Girly	Ballroom	Bachata	Danza arabe	Pilates	Balroom		Salsa	pilates
	Reggaeton	Cueca				Danza árabe		Merengue	ballet
	Dancehall	Danza				Hip hop		Jazz	yoga
	Breakdance	Pole Dance				Lirical jazz		Danza árabe	salsa
		Salsa				Girly		Jazz Dance	girly
		Street dance						Ballet	GAP
		Tap						Bachata	Jazz
Horarios		mañana			mañana			mañana	mañana
	Tarde	Tarde	Tarde			Tarde		Tarde	Tarde
	Noche	Noche	Noche	Noche	Noche		Noche	Noche	Noche
Duración Clase (Hora)*	1	1,5	1	1	1	1	1	2	2
Cantidad de profesores	8	9	4	3	4	7	1	8	5

Academia									
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨
<b>Precio</b>									
Mensualidad \$ ( 8 Clases)*	21.000	32.000	14.000	25.000	**30.000	35.000	30.000	37.000	16.000
Matricula \$ *	10.000	Gratis	Gratis	Gratis	Gratis	10.000	5.000	12.000	Gratis
<b>Plaza</b>									
Ubicación	Ñuñoa	Provi.	Provi.	Stgo centro	Ñuñoa	Provi.	Provi.	Provi.	San miguel
Cantidad de salas	1	4	2	2	2	2	1	2	2
Cantidad de sedes	4	1	1	1	1	5	1	1	1
Cantidad de baños	2	2	2	1	2	2	1	2	1
Cantidad de duchas	1	2	1	1	1	1	1	1	1
<b>Promoción</b>									
Descuentos	Si	No	No	No	Si	No	Si	Si	Si
Sitio web	Si	Si	Si	Si	Si	Si***	No	Si***	Si
Participación en eventos masivos	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	SI	Si

\* Promedio

\*\* Plan libre: Se puede asistir a un número ilimitado de clases

\*\*\* Sitio no actualizado

Con respecto al producto se puede observar que no existe un curso que sea preponderante. Se observa también que hay academias que se especializan en ciertos bailes, como la zumba o la danza árabe. Por último, dependiendo del tamaño de la academia, varía la cantidad de profesores y cantidad de cursos, teniendo así que mientras más grande, mayor oferta se tiene.

Solo algunas de las academias (Latinmambo, Fakkaruni, Bailes Valero y Jose Luis Tejo) imparten cursos con diferentes niveles según el nivel de preparación, mientras que el resto no hace una diferencia mezclando al alumnado.

Con respecto al precio, el rango está entre los \$14.000 y \$37.000, donde la gran mayoría cobra por una cantidad limitada de clases. Las academias no obligan a documentar el año completo.

Los principales competidores se ubican solo en 3 comunas del centro de la RM, siendo estas Providencia, Ñuñoa y Santiago Centro. La cantidad de sala varía dependiendo del tamaño de la academia pero en promedio es de 2 salas.

Finalmente en términos de publicidad la mayoría cuenta con sitio web básico, meramente informativo, en algunos casos éste se encuentra desactualizado. El uso de redes sociales es bajo, y tienen poca interacción con el público.

No se aprecian descuentos y convenios relevantes.

### 5.3.3 Localización

Los principales 9 competidores se encuentran distribuidos geográficamente como se puede apreciar en la siguiente figura:



Nota: Las referencias utilizadas, son los mismos números ocupados en la figura n°5

A partir de los elementos de la competencia analizados en los puntos anteriores se puede concluir que:

- Las barreras de entrada son bajas
- 2 de las 3 academias mejor evaluadas están en Providencia
- Las 2 academias peor evaluadas están en Ñuñoa y San Miguel.
- El mercado está diversificado en muchos competidores quienes entregan una variedad de productos (con respecto a los cursos)
- Alta oferta de cursos de Zumba
- Existe una alta concentración de academias ubicadas en la comuna de Santiago centro, específicamente en torno a Plaza Baquedano.
- Bajo nivel de promociones de los competidores

## 5.4. Entorno

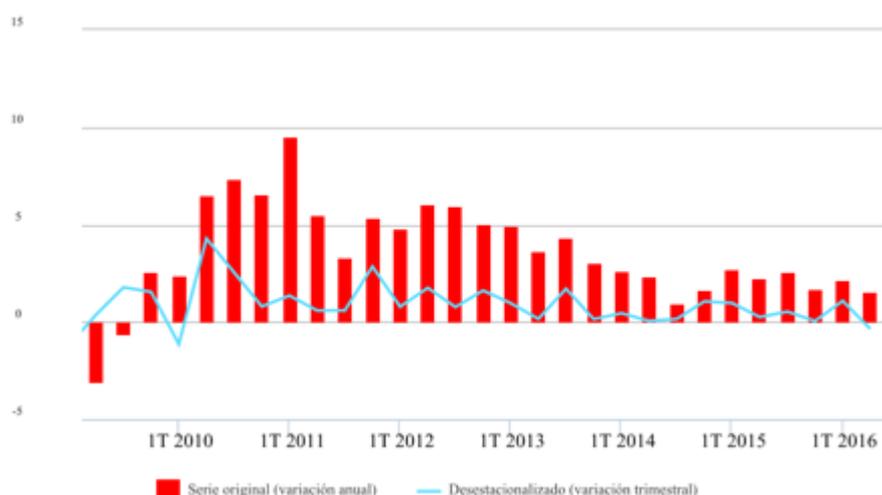
En esta sección se analizará el entorno en el cual se llevará a cabo el negocio propuesto el que será de utilidad para el resumen aplicando matriz FODA.

### 5.4.1 Situación Macroeconómica

- a) **Producto Interno Bruto (PIB):** Chile ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en Latinoamérica en la última década. Como se puede observar en la figura n°06, durante el 2010 al 2012 hubo un auge, para luego a partir del 2014 la economía registró una desaceleración con un crecimiento del 1,9% y del 2,1% en 2015.

Esta desaceleración se debió principalmente por un retroceso en el sector minero debido al fin del ciclo de inversión, la caída de los precios del cobre y el declive en el consumo privado. En el 2016 para el segundo semestre se registra un crecimiento del 1,6%<sup>28</sup>.

Figura n°06: PIB %



Fuente: Banco Central de Chile

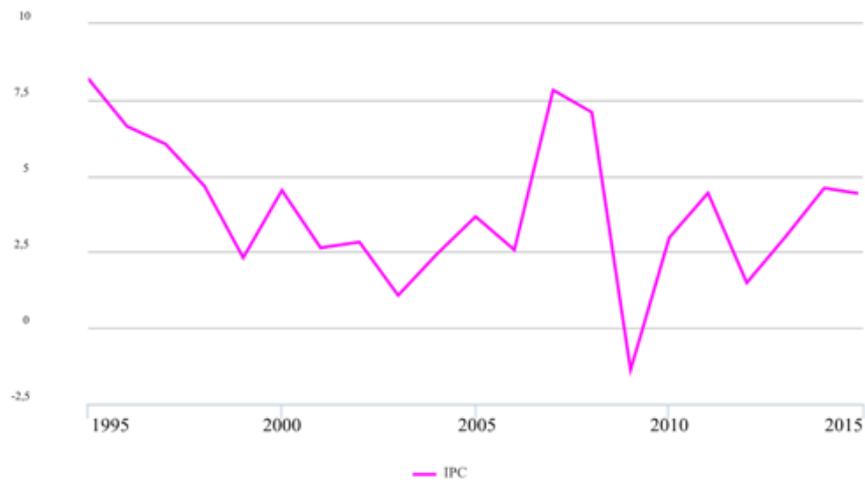
Según las expectativas del Banco Mundial, para el 2017 se pronostica un crecimiento del 2,1%. Como resultado de la recuperación del precio del cobre y la inversión privada.

- b) **Inflación:** La tasa de variación anual del IPC en agosto de 2016 ha sido del 3,4%, 6 décimas inferior a la del mes anterior. La inflación acumulada en 2016 es del 2,4%<sup>29</sup>. En la siguiente figura se puede apreciar el comportamiento que ha presentado desde 1995:

<sup>28</sup> <http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>

<sup>29</sup> <http://www.datosmacro.com/ipc-paises/chile>

Figura n°07: IPC anual

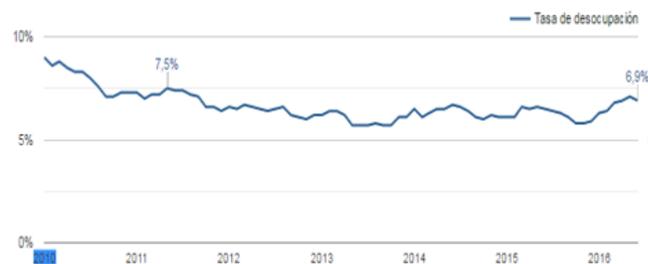


Fuente: Banco central de Chile

- c) **Niveles de desempleo:** Para el trimestre de junio-agosto, el nivel de desempleo llegó a un 6,9%, mostrando una leve baja con respecto al trimestre anterior de 0,2%. De acuerdo a las cifras del INE<sup>30</sup> la disminución se debió principalmente a que aumentaron los ocupados que trabajan por cuenta propia y aumento en los asalariados.

Para el trimestre marzo – mayo se registró el mayor nivel de desempleo en el gobierno de Michelle Bachelet, alcanzó un 7,1%.

Figura n°08: Evolución del desempleo



Fuente: INE

Como conclusión del entorno económico se puede decir que para este negocio se prevén condiciones favorables, considerando que sigue habiendo un crecimiento económico, el IPC se mantiene en niveles bajo, y el desempleo se mantiene estable.

Aumentos en el IPC o desempleo no deberían tener un impacto importante a nivel de toma de decisión, dado que sus indicadores se mantienen controlados.

Considerando que el proyecto necesita de financiamiento este escenario podría afectar la obtención de fondos a través de terceros, sin embargo, el monto requerido sería bajo por lo que se prevé un impacto bajo.

<sup>30</sup> <http://www.emol.com/noticias/Economia/2016/09/30/824351/Desempleo-en-Chile-en-el-trimestre-junioagosto-baja-hasta-69.html>

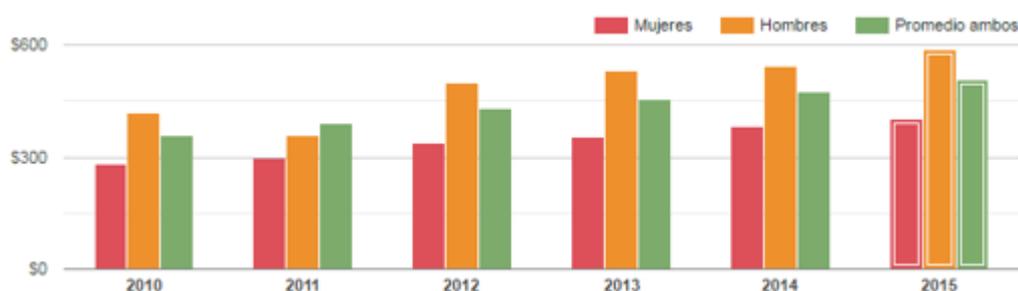
## 5.4.2 Situación Socio cultural

- a) **Aumento en el nivel de ingresos** : la Encuesta Suplementaria de Ingresos (ESI) <sup>31</sup> publicada en agosto por el INE y que da a conocer resultados de 2015 a nivel nacional y regional, informa que los ocupados registraron un ingreso promedio (medio) mensual de \$505.477 y un ingreso mediano mensual de \$340.000 durante el año pasado. Estos resultados implicaron aumentos anuales nominales de 6,8% y 11,5%, respectivamente. Los mayores ingresos mensuales medio y mediano los obtuvieron quienes tienen postgrado, alcanzando los \$1.743.799 y \$1.305.297, respectivamente, mientras que los menores ingresos fueron los recibidos por las personas con nivel educacional primaria.

La brecha de ingreso por sexo aumentó, siendo de un 31,6% en desmedro de las mujeres.

En la siguiente figura se puede apreciar el comportamiento que ha presentado el ingreso medio mensual de los ocupados desde el 2010 al 2015.

Figura n°09: Ingreso medio mensual de ocupados



Fuente: INE

- b) **Participación laboral femenina:** el informe de género y empleo realizado por el INE <sup>32</sup> durante el 2016, registró un aumento en la participación de la mujer en el campo laboral, lo que ha permitido un aumento y mejora en la demanda de productos y servicios dirigidos hacia este género. El 48,2% de las mujeres en edad de trabajar participó en el mercado laboral en 2015, mientras que dicha variación alcanzó un 71,5% del total en hombres, alcanzando una brecha de 23,3 puntos, la cual se redujo si la comparamos con la brecha registrada en el 2010 la que era de 26,8 puntos.

Como conclusión del entorno social se observa un ambiente favorable, un aumento en el nivel de ingreso permite destinar un mayor % de este hacia entretención. Por otra parte, la encuesta reveló que quienes más asisten a las academias de baile son mujeres, por lo que disminuir la brecha salarial también es un factor positivo.

<sup>31</sup>[http://www.ine.cl/canales/chile\\_estadistico/mercado\\_del\\_trabajo/nene/esi/archivos/resultados\\_2015/sintesis\\_resultados\\_esi\\_2015.pdf](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/mercado_del_trabajo/nene/esi/archivos/resultados_2015/sintesis_resultados_esi_2015.pdf)

<sup>32</sup>[http://www.ine.cl/genero/files/estadisticas/pdf/documentos/enfoque\\_genero\\_2016.pdf](http://www.ine.cl/genero/files/estadisticas/pdf/documentos/enfoque_genero_2016.pdf)

### 5.4.3 Legislación

En Chile no existe un marco jurídico específico que regule a las academias de danza. Este tipo de negocio debe cumplir solo con las normativas generales en materia de aprobación de patentes y ley de renta principalmente.

Con respecto a la aprobación de patente, se debe realizar los siguientes trámites:

1. Determinar el tipo de sociedad a constituir: Existen diferentes tipos de sociedad entre las que se encuentran Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.), Sociedad Anónima (S.A.), Sociedad de Responsabilidad Limitada (LTDA), Sociedad por Acciones (SPA), entre otras. éstas las cuales varían en el objeto social, la responsabilidad por las deudas, forma de tributación etc.

Considerando el negocio que se quiere implementar, y tomando en cuenta la opinión de sitios especializados <sup>33</sup> para este caso se recomienda crear una EIRL.

2. Inscripción de Sociedad: para crear la sociedad ésta debe ser inscrita en el Registro de comercio, realizando primero una escritura de Constitución de Sociedad legalizada ante notario.
3. Iniciación de Actividades: este trámite consiste en ir al SII para obtener el rut que diferenciará como persona jurídica. Se debe informar el giro, es decir, cuál va a ser la actividad principal generadora de renta.
4. Solicitud de Autorización Sanitaria (AS): El Ministerio de Salud (MINSAL) debe otorgar una autorización al reciento el que certifica que se cumplen las condiciones sanitarias, ambientales y de seguridad básica. El Decreto n° 10 del MINSAL, establece que para todo local público con capacidad para recibir simultáneamente 100 o más personas debe cumplir entre otras cosas con:
  - Seguridad: Contar con extintores, señalizar las vías de escape, sistema automático de alumbrado de emergencia, botiquín de emergencia
  - Servicios higiénicos: servicios higiénicos separados por sexo, el establecimiento de índole físico además debe contar con duchas y camarines los cuales se deben mantener aseados.
  - Condiciones acústicas: se debe cumplir con la emisión máxima de ruido permitido según las Norma de Emisión de Ruidos Molestos Generados por Fuentes Fijas
5. Obtención de patente comercial: Una vez que se tiene la resolución sanitaria, se solicita a la municipalidad la patente comercial, que autoriza al reciento a funcionar

---

<sup>33</sup> Emol, [www.empresaenundia.cl](http://www.empresaenundia.cl), [www.lazatesolo.cl](http://www.lazatesolo.cl), [www.legalprom.cl](http://www.legalprom.cl), <http://pyme.emol.com/2411/pymes-y-emprendedores-que-figura-legal-debo-escoger-para-mi-negocio/>

Una vez que se obtiene la patente, el establecimiento está en condiciones abrir, sin embargo, aún no está autorizado para efectuar la prestación del servicio. Para esto es necesario acudir nuevamente al SII, y timbrar los documentos que se utilizarán como comprobante de la venta, que para el caso de una academia de danza, sería una factura exenta de IVA.

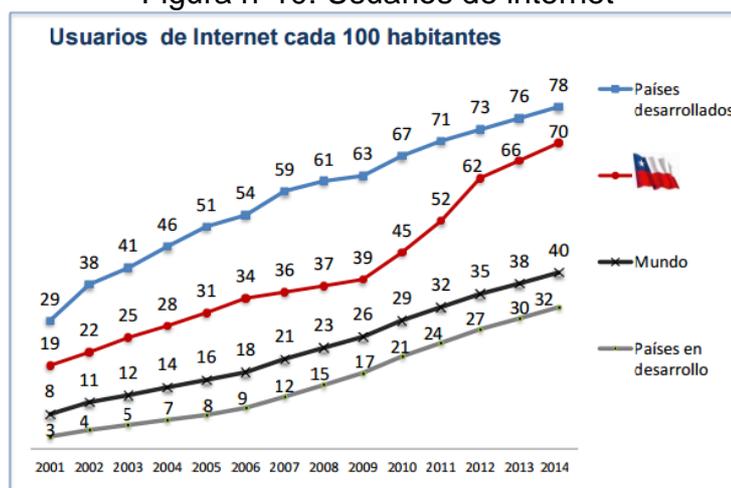
Finalmente, se puede concluir que el entorno legal es de baja complejidad, no siendo necesario contratar la asesoría de un externo.

#### 5.4.4 Tecnología

De acuerdo a estimaciones de la Cámara de Comercio de Santiago (CCS), actualmente hay más de 13 millones de personas conectadas a Internet en Chile, que representan el 73% de la población y 80% del consumo privado<sup>34</sup>.

Si se compara la cantidad de usuarios de internet, Chile solo se encuentra por debajo de los países desarrollados, y por encima del mundo y de los países en desarrollo, siendo esto una tendencia al alza como se puede observar en la siguiente figura<sup>35</sup>.

Figura n°10: Usuarios de internet



En las zonas urbanas el principal uso que se le da al internet es para información (82%) y comunicación (93%).

La tecnología podría ser usada como una herramienta para la publicidad, aprovechando el aumento de su uso y la cantidad de personas conectadas.

<sup>34</sup> [https://www.ccs.cl/prensa/2016/01/tendencias\\_retail\\_2016\\_WEB.PDF](https://www.ccs.cl/prensa/2016/01/tendencias_retail_2016_WEB.PDF)

<sup>35</sup> [http://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2015/04/Presentacion\\_Final\\_Sexta\\_Encuesta\\_vers\\_16102015.pdf](http://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2015/04/Presentacion_Final_Sexta_Encuesta_vers_16102015.pdf)

## 6. Resumen de las principales variables del diagnóstico aplicando matriz FODA

En este capítulo se sintetiza lo abarcado en la sección anterior, resumiendo el análisis del mercado, clientes, competencia y entorno.

### 6.1. Variables de segmentación

Para poder realizar la conclusión del diagnóstico por segmentos se ha determinado las siguientes variables claves:

#### 6.1.1. Tipo de cursos

Una primera variable de segmentación es el tipo de curso que se impartirá, los que se clasificarán en tres tipos:

- Bailes de salón: Danza del tipo amateur, que se practica en pareja, en los hay una curva de aprendizaje. Los cursos son presentados en distintos niveles de acuerdo al nivel de preparación. Ej.: Salsa, bachata.
- Técnicas de danza: Danza del tipo amateur, en los que hay una curva de aprendizaje. Los cursos son presentados en distintos niveles de acuerdo al nivel de preparación. Ej.: Danza árabe, girly, hip hop.
- Talleres: Son cursos que no tienen una curva de aprendizaje, las personas pueden asistir en forma intermitente y no perderá continuidad. Ej.: Zumba, Pilates.

En estudio de mercado se consultó qué tipo de curso le gustaría que se dictara, mencionando 3, obtenido los siguientes resultados:

Tabla n° 11: Variable de segmentación: tipo de curso

Curso	N° de casos	% de casos	N° de personas	% de personas
Taller	96	41%	41	43%
Baile de salón	72	31%	30	31%
Técnica de danza	66	28%	25	26%
<b>Total</b>	<sup>36</sup> <b>249</b>	<b>100%</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

Al analizar la tabla anterior se puede ver que el curso que se prefiere son los de taller, en el lado opuesto están los de técnica de danza.

Por otra parte, al realizar un análisis de estos cursos, pero vistos desde el lado de la competencia (los 9 mencionados en el TOM) se tiene que los cursos que menos se

---

<sup>36</sup> El número de casos es menor al número que se debió haber obtenido de 288, esto se debió a que en algunos casos el encuestado respondió menos de 3 cursos.

ofrecen son los que se clasifican en talleres. La distribución se muestra a continuación:

Tabla n° 12: Cobertura de cursos

Tipo de curso	Cantidad de cursos ofrecido	%
Técnica de danza	25	61%
Baile de salón	11	27%
Taller	5	12%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

### 6.1.2. GSE

Los GSE fueron descritos anteriormente en el punto 5.2.2 “Distribución geográfica”. Para efectos de la segmentación se realizará una agrupación, dejando solo 3 segmentos, teniendo los siguientes:

Tabla n° 13: Segmentación por SGE

Segmento	GSE	Ingreso mensual promedio M\$	% de hogares del gran Santiago
Segmento Alto	AB	4.386-2.070	5,4%
Segmento Medio	C1a, C1b, C2	2.070-810	39%
Segmento Bajo	C3, D, E	810-158	55,7%

### 6.2. Descripción de los segmentos

A partir de las dos variables claves elegidas anteriormente se determinaron diferentes segmentos a evaluar, siendo cada combinación un segmento. Producto de la combinación de variables, se generan 9 segmentos, los que presentan diferentes niveles de atractivo, según las siguientes variables seleccionadas:

- a) **Volumen de segmento:** Corresponde a una estimación del volumen del segmento, considerando la cantidad de encuestados del segmento (Q) y el precio estaría dispuesto a pagar (P).
- b) **Nivel de preferencia:** Corresponde a la preferencia por el tipo de curso (Tabla n°10), otorgando un nivel alto aquella preferencia más alta, y así en forma descendente.
- c) **Nivel de competencia:** Corresponde a la oferta por tipo de curso (Tabla n°11), otorgando un atractivo nivel alto a aquella oferta más baja, y así en forma descendente

Resumiendo, se tienen los siguientes segmentos:

Tabla n° 14: Tabla de segmentación por nivel de atractivo

Segmento	Tipo de curso	GSE	Volumen de segmento	Nivel de preferencia	Nivel de competencia
Segmento 1	Taller	Segmento Alto	■ ■ 13%	■ ■	■ ■
Segmento 2	Taller	Segmento medio	■ ■ 25%	■ ■	■ ■
Segmento 3	Taller	Segmento Bajo	■ ■ 6%	■ ■	■ ■
Segmento 4	Baile de salón	Segmento Alto	■ ■ 21%	■ ■	■ ■
Segmento 5	Baile de salón	Segmento medio	■ ■ 13%	■ ■	■ ■
Segmento 6	Baile de salón	Segmento Bajo	■ ■ 0%	■ ■	■ ■
Segmento 7	Técnica de danza	Segmento Alto	■ ■ 0%	■ ■	■ ■
Segmento 8	Técnica de danza	Segmento medio	■ ■ 16%	■ ■	■ ■
Segmento 9	Técnica de danza	Segmento Bajo	■ ■ 6%	■ ■	■ ■

### 6.3 FODA por segmento

Considerando los análisis realizados en el diagnóstico, se construirá una matriz FODA que resuma y extraiga las principales conclusiones. Éste se construirá en dos pasos, primero una matriz FODA general, aplicable a todos los segmentos, y a continuación matrices particulares para cada segmento, donde la síntesis es aplicable exclusivamente al segmento.

Tabla n° 15: FODA General

Oportunidades
1. Existe un tamaño de mercado atractivo en cuanto a volumen → el mercado estimado a través de la demanda asciende a M\$ 35.627.791
2. Mercado en expansión producto del aumento en el nivel de ingresos → a través de la estimación del volumen de mercado, se identificó un aumento de la cantidad de hogares en la RM y también un aumento en el nivel de ingresos, con una tasa de crecimiento de 0,15% promedio
3. Conocimiento de las preferencias de los clientes → a través de un estudio de mercado se hizo un levantamiento de las preferencias de los clientes, pudiendo identificar aquellos aspectos más valorados y los menos.
4. Entorno macroeconómico favorable para la creación de empresas → la evaluación del entorno económico arrojó que se espera un crecimiento económico (PIB 1,7), el IPC se mantiene en niveles bajo (2,4%,) y el desempleo se mantiene estable (6%)
5. Nivel de ingresos en aumento → la evaluación del entorno socio cultural indicó un aumento en el nivel de ingresos promedio 6,8%

<b>Oportunidades</b>
6. Entorno legal de baja complejidad → la evaluación del entorno legal mostró que no hay un marco jurídico específico que norme este tipo de actividades.
7. Propuesta de negocio bien evaluada (Nota superior a 5).

<b>Amenaza</b>
1. Servicio con baja diferenciación → como se pudo observar en la caracterización de los servicios de la competencia se identificó que los cursos y los servicios en general son más bien homogéneos lo que implica que es un servicio fácil de copiar.
2. Disminución paulatina del ingreso mensual esperado → en la entrevista en profundidad se nos indicó que hay un alto porcentaje de retiro de alumnos (sin pago documentado) que se retira de la academia.
3. No reconocimiento de marca → por tratarse de una empresa nueva, ésta no cuenta con un reconcomiendo de marca, haciendo necesario fuertes campañas de marketing.
4. Falta de experiencia en el rubro → la administradora tiene experiencia en el rubro de la danza, a través de su práctica, sin embargo no cuenta con la experiencia creando y administrando un negocio.
5. Inversión inicial baja → de acuerdo a lo mencionado en las entrevistas en profundidad la inversión inicial sería aproximadamente de M\$7.000

### 6.3.1 FODA Segmento 1: Personas del segmento alto que prefieren talleres.

Tabla n° 16: FODA S.1

<b>Oportunidades</b>
1. Tipo de curso: existe un bajo nivel de oferta de tipo de curso talleres (Del total de cursos impartidos por las academias solo un 12% corresponden a talleres)
2. Volumen de segmento alcanza un 13%
3. Alto nivel de preferencia por realizar talleres (Un 43% de las personas prefieren realizar este tipo de curso)
4. GSE: Segmento alto destina un % mayor de su ingreso a la danza
<b>Amenazas</b>
1. Localización: Segmento se ubica en comunas donde hay alta competencia
2. Academias con buenas evaluaciones están ubicadas en las comunas de donde proviene el segmento

### 6.3.2 FODA Segmento 2: Personas del segmento medio que prefieren talleres.

Tabla n° 17: FODA S.2

<b>Oportunidades</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Volumen de segmento es de un 25%</li><li>2. Alto nivel de preferencia por realizar talleres (Un 43% de las personas prefieren realizar este tipo de curso)</li><li>3. GSE: Segmento medio destina un % alto de su ingreso a la danza</li><li>4. Tipo de curso: existe un bajo nivel de oferta de tipo de curso talleres (Del total de cursos impartidos por las academias solo un 12% corresponden a talleres)</li><li>5. Un % alto de respuestas del estudio de mercado proviene de este sector</li></ol>
<b>Amenazas</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Localización: Segmento se ubica en comunas donde hay alta competencia</li><li>2. Academias mejores evaluadas están ubicadas en las comunas de donde proviene el segmento</li></ol>

### 6.3.3 FODA Segmento 3: Personas del segmento bajo que prefieren talleres.

Tabla n° 18: FODA S.3

<b>Oportunidades</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Tipo de curso: existe un bajo nivel de oferta de tipo de curso talleres (Del total de cursos impartidos por las academias solo un 12% corresponden a talleres)</li><li>2. Alto nivel de preferencia por realizar talleres (Un 43% de las personas prefieren realizar este tipo de curso)</li><li>3. Localización: Segmento se ubica en comunas donde hay baja competencia</li><li>4. Academias peor evaluadas están ubicadas en las comunas de donde proviene el segmento</li></ol>
<b>Amenazas</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Volumen de segmento de 6%</li><li>2. GSE: Segmento bajo destina un % bajo de su ingreso a la danza</li><li>3. Rentabilidad: Comunas del sector son menos rentables que otras</li></ol>

### 6.3.4 FODA Segmento 4: Segmento alto que prefiere bailes de salón

Tabla n° 19: FODA S.4

<b>Oportunidades</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Volumen de mercado atractivo, un 21% se encuentra en este segmento</li><li>2. Nivel medio de preferencia por realizar tipo de curso " Baile de salón" → un 31% de los encuestados prefiere este tipo de baile</li><li>3. GSE: Segmento alto destina un % alto de su ingreso a la danza, siendo un 0,38% de sus ingresos</li><li>4. Tipo de curso: existe un nivel medio de oferta de tipo de curso baile de salón (Del total de cursos impartidos por las academias un 27% corresponden a talleres)</li></ol>

<b>Amenazas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Localización: Segmento se ubica en comunas donde hay alta competencia</li> <li>2. Academias mejores evaluadas están ubicadas en las comunas de donde proviene el segmento</li> </ol>

### 6.3.5 FODA Segmento 5: Segmento medio que prefiere bailes de salón

Tabla n° 20: FODA S.5

<b>Oportunidades</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Volumen de mercado atractivo, un 13% se ubica en este segmento</li> <li>2. Tipo de curso: existe un nivel medio de oferta de tipo de curso baile de salón (Del total de cursos impartidos por las academias un 27% corresponden a talleres)</li> <li>3. Nivel medio de preferencia por realizar tipo de curso “ Baile de salón” un 31% de los encuestados prefiere este tipo de baile</li> <li>4. GSE: Segmento medio destina un % alto de su ingreso a la danza, siendo un 0,21% de sus ingresos</li> </ol>
<b>Amenazas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Localización: Segmento se ubica en comunas donde hay alta competencia</li> <li>2. Academias mejores evaluadas están ubicadas en las comunas de donde proviene el segmento</li> </ol>

### 6.3.6 FODA Segmento 6: Segmento bajo que prefiere bailes de salón

Tabla n° 21: FODA S.6

<b>Oportunidades</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tipo de curso: existe un nivel medio de oferta de tipo de curso baile de salón (Del total de cursos impartidos por las academias un 27% corresponden a talleres)</li> <li>2. Localización: Segmento se ubica en comunas donde hay baja competencia</li> <li>3. Academias peor evaluadas están ubicadas en las comunas de donde proviene el segmento</li> <li>4. Nivel medio de preferencia por realizar tipo de curso “ Baile de salón” un 31% de los encuestados prefiere este tipo de baile</li> </ol>
<b>Amenazas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No hay volumen de mercado para este segmento</li> <li>2. GSE: Segmento medio destina un % alto de su ingreso a la danza</li> </ol>

### 6.3.7 FODA Segmento 7: Segmento alto que prefiere técnicas de danza

Tabla n° 22: FODA S.7

<b>Oportunidades</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. GSE: Segmento alto destina un % alto de su ingreso a la danza</li> <li>2. Un % medio de respuestas del estudio de mercado proviene de este sector</li> </ol>

<b>Amenazas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No hay volumen de mercado para este segmento.</li> <li>2. Tipo de curso: existe un nivel alto oferta de tipo de curso técnica de danza (Del total de cursos impartidos por las academias un 61% corresponden a talleres)</li> <li>3. Localización: Segmento se ubica en comunas donde hay alta competencia</li> <li>4. Academias mejores evaluadas están ubicadas en las comunas de donde proviene el segmento</li> <li>5. Bajo nivel de preferencia por realizar tipo de curso “ Técnica de danza” un 26% de los encuestados prefiere este tipo de baile</li> </ol>

### 6.3.8 FODA Segmento 8: Segmento medio que prefiere técnicas de danza

Tabla n° 23: FODA S.8

<b>Oportunidades</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Volumen de segmento es de un 16%</li> <li>2. GSE: Segmento medio destina un % alto de su ingreso a la danza</li> <li>3. Un % alto de respuestas del estudio de mercado proviene de este sector</li> </ol>
<b>Amenazas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bajo nivel de preferencia por realizar tipo de curso “ Técnica de danza” un 26% de los encuestados prefiere este tipo de baile</li> <li>2. Tipo de curso: existe un nivel alto oferta de tipo de curso “ técnica de danza (Del total de cursos impartidos por las academias un 61% corresponden a talleres)</li> <li>3. Localización: Segmento se ubica en comunas donde hay alta competencia</li> <li>4. Academias mejores evaluadas están ubicadas en las comunas de donde proviene el segmento</li> </ol>

### 6.3.9 FODA Segmento 9: Personas del segmento bajo que prefieren técnicas de danza

Tabla n° 24: FODA S.9

<b>Oportunidades</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Localización: Segmento se ubica en comunas donde hay baja competencia</li> <li>2. Academias peor evaluadas están ubicadas en las comunas de donde proviene el segmento</li> </ol>
<b>Amenazas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Volumen de segmento de mercado es de 6%</li> <li>2. Bajo nivel de preferencia por realizar tipo de curso “ Técnica de danza” un 26% de los encuestados prefiere este tipo de baile</li> <li>3. GSE: Segmento medio destina un % alto de su ingreso a la danza</li> <li>4. Tipo de curso: existe un nivel alto oferta de tipo de curso técnica de danza (Del total de cursos impartidos por las academias un 61% corresponden a talleres)</li> </ol>

## 7. Estrategia de negocio

### 7.1 Selección del segmento y mercado objetivo

Considerando en análisis FODA expuesto en punto anterior, se determina que los segmentos que tiene mayor atractivo son:

S1: Personas del segmento alto que prefieren talleres.

S4: Personas del segmento alto que prefieren bailes de salón

S5: Personas del segmento medio que prefieren bailes de salón

Para el desarrollo de la estrategia se considerará solo los segmentos S4 y S5, dado que permitiría una especialización en bailes de salón, dejando de lado los talleres, los que aunque tienen una alta preferencia, también hay una amplia oferta, lo que hace disminuir su atractivo.

Por otra parte los segmentos altos y medio tienen parámetros de consumo similares, lo que permite juntarlos utilizando la misma estrategia competitiva.

### 7.2 Posicionamiento

El estudio de mercado en conjunto con la evaluación realizada en la etapa de diagnóstico, indican que hay una necesidad de los clientes no cubierta y que es poder contar con una academia de danza especializada en un tipo de baile específico, ya que la actual oferta del mercado si bien ofrece diversos cursos no hay una que se especialice en baile de salón.

El posicionamiento de la academia será un enfoque de diferenciación, es decir, se concentrará en un segmento específico, entregando un producto diferenciado, logrando así una ventaja competitiva.

Para determinar la ventaja competitiva se realizó un análisis VRIO<sup>37</sup>, teniendo que:

Tabla n° 25: Análisis VRIO

Recurso/ Capacidad	V	R	I	O	Implicancia competitiva
<b>Tangibles</b>					
Recursos financieros propios	No	No	Si	Si	Ventaja competitiva temporal
Capacidad de obtener financiamiento	Si	Si	No	No	Ventaja competitiva temporal
Buenas Instalaciones	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
Ubicación privilegiada	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
<b>Intangibles</b>					
Experiencia en el rubro	Si	No	No	No	Igualdad competitiva
Capacidades de los trabajadores	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
Habilidades gerenciales	Si	Si	No	Si	Posible ventaja competitiva

<sup>37</sup> <http://sanodelucas.cl/wp-content/uploads/2016/06/Identificando-mis-Ventajas-Competitivas.pdf>

Recurso/ Capacidad	V	R	I	O	Implicancia competitiva
					sostenible
Producto innovador	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
Marca reconocida	No	No	Si	No	Desventaja competitiva
<b>Capacidades</b>					
Servicio al cliente	Si	No	Si	Si	Posible ventaja competitiva sostenible
Habilidad para contratar y retener	Si	No	Si	No	Ventaja competitiva temporal

Del análisis VRIO realizado anteriormente se determinó que la academia tiene como ventajas competitivas sostenibles las instalaciones, ubicación, capacidad de los trabajadores y el producto innovador.

El desarrollo de esta ventaja competitiva, presenta las siguientes cualidades distintivas:

- Único: La unión de las ventajas competitivas harán que el producto sea percibido como único. Esto ayudará a lograr mayor lealtad de los clientes, disminuyendo las deserciones, y tener una menor sensibilidad al precio que permitirá cobrar un monto mayor.
- Importantes: se definió como importante el nivel de los profesores (Nota: 4,43), horarios (Nota 4,19) y comodidades (Nota: 4,28)
- Diferenciación con la competencia: La diferenciación será a través del diseño del producto, especializándose en ciertos ritmos que la competencia del sector no entrega.

Considerando las ventajas competitivas, el posicionamiento adecuado, sería: "Academia de danza especialista en ritmos caribeños, entrega calidad y comodidad que satisface a aun publico exigente".

Las acciones para desarrollar estas ventajas se desarrollan en siguiente punto de la estrategia comercial.

### 7.3 Estrategia

La estrategia comercial será diseñada a través de las 5p del marketing, determinando el mix comercial apropiado para el proyecto.

#### 7.3.1 Producto

La diferenciación a través del producto es uno de los elementos centrales de la estrategia. El producto se destacará por principalmente en dos aspectos: especialización en el tipo de baile, y nivel de preparación de los profesores.

Otros elementos complementarios al producto son el plan de estudio y el horario que también serán desarrollados.

## A. Tipo de bailes de salón

Tal como se indicó durante el diagnóstico, tener una gran variedad de cursos no es un atributo valorado (nota 3,7), además considerando que uno de los cursos más preferidos era el de salsa, y que los segmentos elegidos prefieren los bailes de salón, es que se ha optado por impartir solo un tipo de cursos.

Uno de los 4 cursos con más preferencia y que pertenecía al tipo bailes de salón, era la salsa. Tomando en cuenta este curso, se ha decidido especializarse en ritmos caribeños. Inicialmente la academia se enfocará en salsa, mambo on 2 y bachata. Una breve descripción de cada uno de estos bailes.

- a) **Bachata:** Es un ritmo originario de Republica Dominicana, La bachata es una variante del bolero, con influencias del merengue y del chachachá. Es un baile sensual, romántico y rítmico casi siempre se baila en pareja. <sup>38</sup>.
- b) **La salsa tradicional:** No se tiene claro su origen, pero se dice que viene de países afrocaribeños. La principal influencia es el son cubano, así como también el mambo, chachachá y rumba Su misma simplicidad lo hace extremadamente flexible; al igual que se puede caminar en cualquier dirección, también se puede bailar salsa en el lugar, desplazándose o girando<sup>39</sup>.
- c) **Mambo on 2:** Es una variante de la salsa tradicional, que se hizo famoso en Nueva York por el profesor, Eddie Torres, de origen puertorriqueño, autodenominado *Mambo King*. Él señaló que la salsa realmente desciende del mambo y reivindicó, por esa razón, que se debería comenzar el paso básico similarmente como en el mambo, con un 'paso largo' en el segundo tiempo.

Adicionalmente, y durante el segundo año de funcionamiento se evaluará dictar otros tipos de baile de salón de origen caribeño para poder completar la oferta, estos se analizarán de acuerdo a las solicitudes del alumnado.

## B. Nivel de preparación de los profesores

El nivel de preparación de los profesores es otro de los atributos más valorado (Nota 4,43), y pertenece a los elementos por los que se diferenciará la academia.

Contar con un buen profesor es uno de los elementos vitales en una academia, ya que contribuye con mantener la cantidad de alumnos y también a aumentarlo debido a la recomendación de las clases a través del boca en boca.

---

<sup>38</sup> <http://www.iasorecords.com/es/musica/historia-de-la-bachata>

<sup>39</sup> <http://www.misalsa.cl/salsa-tradicional/>

La determinación de qué es un buen o mal profesor, depende de una serie de factores, considerando uno de ellos la preparación curricular, ya que se espera que sea la base de sus conocimientos, los que posteriormente pone en práctica.

Es por esta razón, que para la selección de los profesores la preparación curricular será uno de los aspectos a evaluar, considerando los siguientes requisitos:

- Educación: deberán con el título en pedagogía, o licenciatura en danza, esto asegura que el profesor cuenta con las herramientas necesarias para poder enseñar.
- Experiencia: Más de 3 años realizando clases en forma masiva.
- Capacitación: realizar al menos 1 vez año una capacitación o participación de workshop en temas relativos a su baile.

Se considera como una excepción un profesional licenciado, pero no en danza, sin embargo deberá contar con más de 5 años de experiencia.

### C. Plan de estudio

Cada uno de los cursos tendrá un plan de estudio, este permitirá a los alumnos conocer de antemano cuales son los tópicos que aprenderán, y por otra parte, los profesores lo utilizarán como guía en una prueba de diagnóstico en la que se recomendará al alumno el nivel a tomar.

La estructura general de cada curso será la siguiente:

Tabla n° 26: Malla curricular general

Nivel Básico (I)	Nivel Medio (II)	Nivel Avanzado (III)
Introducción: Pasos básicos en el lugar	Repaso nivel básico, Combinación de básicos	Repaso nivel medio , pasos de solista
Básico en diferentes direcciones	Combinación, técnica y posturas	Coreografías y limpieza de movimientos
Técnica y estilo: Vueltas y direcciones	Pasos en parejas intercalados	Talleres de perfeccionamiento

### D. Horarios

De acuerdo a lo indicado en el estudio de mercado, contar con una amplia variedad de horarios es un atributo muy valorado (nota 4,19), es que se realizaran clases en los tres bloques, mañana, tarde y noche. Además, considerando que el horario preferido es la noche (un 75%) es que en ese horario se realizarán más clases.

Otro de los aspectos rescatado del estudio de mercado es que no hay un día de preferencia por asistir a clases y que se prefiere dejar libre el día domingo, es que se impartirán clases de lunes a sábado, según el siguiente detalle:

Tabla n° 27: Horario

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
09:00 - 10:00	Salsa tradicional III	Casino I	Bachata I	Bachata II	Salsa tradicional I	Salsa tradicional II
18:00- 19:00	Bachata I	Casino II	Salsa tradicional III	Casino I	Casino III	
19:00- 20:00	Salsa tradicional I	Bachata II	Salsa tradicional II	Salsa tradicional III	Bachata III	
20:00- 21:00	Casino II	Salsa tradicional I	Bachata III	Salsa tradicional II	Casino III	

### 7.3.2 Precio

La política de precio es uno de los aspectos fundamentales dentro de la estrategia, ya que además de ser uno de los elementos de selección natural, también transmite imagen de marca, por lo que el precio no puede ser bajo, ya que generalmente un precio se asocia una mala marca.

Considerando los montos dispuestos a pagar según el estudio de mercado (\$40.000 y \$45.000 mensual un 55%), tomando en cuenta que nuestro segmento objetivo gasta un porcentaje mayor en danza (0,29% de los ingresos en promedio), y que la estrategia de marketing será de nicho, los precios estarán por sobre el promedio de la industria.

A partir del valor rescatado en el estudio de mercado, se elevará el precio en un 30% para el plan más caro, que se detalla continuación:

Existirán diferentes modalidades de planes:

- Plan mensual con acceso libre: Se pagará un monto fijo mensual de \$50.000, que dará derecho a participar a todas las clases que dictarán, con la posibilidad de asistir en cualquier horario. Para fines promocionales, a esta modalidad se le llamara plan gold.
- Plan mensual con acceso limitado: monto mensual de \$40.000, que da derecho a participar de 2 clases semanales, queda un total de 8 clases al mes, con la restricción que debe ser solo de 1 tipo de curso. Para fines promocionales, a esta modalidad se le llamara plan basic.
- Pago por clase: esta es la modalidad más libre, y a la vez con el precio más elevado. Considera no pagar por un plan ni matricula, sino que asistir a la clase que quiera, y en cualquier horario, pagando el valor por cada clase de asistencia. El precio será de \$9.000 por clase.

En el caso de los planes mensual se podrá ampliar a semestral o anual, con un descuento del 5% o del 10% respectivamente.

La academia está exenta del pago de matrícula, acorde a lo que realizan los competidores.

Además se contará con la posibilidad de pagar con tarjeta de crédito y con cheques y transferencia electrónica, lo que otorgará mayores comodidades.

El pago se deberá cancelar por adelantado, de esta forma se disminuye el riesgo de las fluctuaciones de los ingresos debido a la deserción de los clientes.

### **7.3.3 Personas**

La estructura organizacional para la academia será simple, considerando el tamaño del público a atender y la simpleza de las actividades diarias se necesitará de un staff de profesores, además de una recepcionista, y un administrador.

Considerando que habrá cuatro clases al día, es que se optará por tener un profesor diferente para cada curso. Los profesores trabajarán por hora, de acuerdo al horario que se establezca.

La recepcionista estará a cargo de recibir a los alumnos y profesores, apoyándolos en sus necesidades. También será la responsable de abrir la academia, resolver dudas del público en general, tratando de atraer audiencia.

La administradora estará a cargo de las finanzas y administración de rrhh principalmente.

Además se contratarán los servicios permanentes de una persona externa para realizar los servicios de limpieza y una persona para llevar la contabilidad.

Al inicio se contratará a un diseñador gráfico para la creación del logotipo, marca, fanpage, flyers, entre otros.

### **7.3.4 Comunicación**

La comunicación contempla el aspecto posicional y el promocional, estableciendo el qué, cómo y cuándo.

#### **A. Posicional**

Tal cómo se analizó anteriormente, el posicionamiento está dado por: “Academia de danza especialista en ritmos caribeños, entrega calidad y comodidad que satisface a un público exigente”. Por lo tanto, la estrategia posicional debe involucrar al menos lo siguiente:

- **Ritmos caribeños:** Debe ser reconocida como una academia donde solo se imparten bailes del caribe.
- **Publico exigente:** No estará enfocada en todos quienes quieran hacer una actividad recreativa, sino en quien busque practicar danza en un espacio con todas las comodidades necesarias y que busca profesores de calidad.
- **Calidad:** Tal como se mencionó en el marco teórico se entenderá por calidad dar un servicio que garantice la satisfacción plena de los clientes la que se ve reflejada a través de la utilización constante del servicio, y la recomendación a otros. Específicamente estará dado por las características en los profesores y en las instalaciones, ambos aspectos descritos en producto y plaza respectivamente.

Considerando estos puntos se ha decidió que la academia se llamará Studio Caribedance.

Si bien este nombre limita en el futuro para desarrollar otro tipo de baile, será considerado como una ventaja para que desde el nombre sea considerado como especialista.

## **B. Promocional**

Para lograr el posicionamiento de marca definido anteriormente, se realizarán las siguientes campañas:

- a) Redes sociales:** De acuerdo a lo rescatado desde el estudio de mercado, los alumnos conocen las diferentes academias principalmente a través del boca en boca y a través de Facebook. Dado esto, inicialmente se creará un fanpage en Facebook, donde a través de videos se mostrará la academia para que los futuros alumnos conozcan las instalaciones.

Los profesores serán seguidores del fanpage, y serán los primeros embajadores de marca, quienes a través de sus RRSS (Facebook e Instragram) invitarán personalmente a los alumnos a conocer la academia.

Además se informará los cursos y horarios disponibles, donde cada profesor promocionará su curso, con fotos de eventos, y videos de ellos mismos realizando clases, para que la gente tenga una referencia de la forma de trabajo.

- b) Eventos masivos:** Se asistirá a eventos masivos, como galas de presentación de fin de año, master class, o eventos temáticos, para promocionar Studio Caribedance a través de la entrega de flyers.
- c) Gráficas en local:** estará enfocado en aquel público que no asiste a eventos masivos, pero que transita por el local. Además de un letrero con el nombre del local, se creará afiches para colocar en los ventanales.

### **7.3.5 Plaza**

La propuesta de plaza considerará el tamaño, la ubicación y el diseño, cabe recordar que estos son elementos claves de la ventaja competitiva.

#### **A. Tamaño**

El local debe ser de un tamaño lo suficientemente grande para que los alumnos estén cómodos y puedan realizar los desplazamientos propios del baile. De acuerdo a lo rescatado en las entrevistas en profundidad, en promedio cada clases tiene 30 alumnos, y considerando un espacio de 1,5 mt<sup>2</sup> por persona, la salón de baile debería tener al menos 45 mts<sup>2</sup>.

Además se debe considerar otros espacios necesarios, como son los camarines, baños y recepción, cada uno de éstos debe ser lo suficientemente grande para deben tener un tamaño apropiado para otorgar el confort necesario.

#### **B. Ubicación**

La ubicación como se mencionó anteriormente es otro de los elementos centrales de la estrategia, siendo uno de los elementos diferenciadores.

La ubicación seleccionada para la academia será la comuna de Ñuñoa, por presentar una serie de ventajas competitivas, entre las que destacan:

- Parte importante del segmento seleccionado proviene de esta comuna, y uno de los atributos más valorados es la cercanía al hogar.
- Es una de las 3 comunas más rentables del centro de la RM

Además a través del estudio de mercado se desprende:

- Propuesta de valor ubicada en el sector centro de la RM, tuvo una buena aceptación, nota sobre 5 en todas las respuestas, y un 38% la evaluó con nota 7, no obteniendo comentarios negativos con respecto a la ubicación.
- A pesar de tener competencia en el sector (Espacio Fitness y Academia Power Peralta), ésta no se especializa en bailes de salón, por lo que hay una demanda no satisfecha.
- Un número importante (13%, #24) de los encuestados viven o trabajan en Ñuñoa.

El local encontrado está ubicado cercano a la intersección de Av. Grecia con Av. Jose Pedro Alessandri, en la planta baja de un condominio. Cuenta con dos baños, una sala grande de 60 mts<sup>2</sup> y una sala más pequeña que será utilizada para camarines.

Revisando la documentación del local se pudo comprobar que éste cuenta con giro

comercial, punto importante a fin de evitar posibles contingencias. Además el local cuenta con equipo de climatización y en las afueras tiene estacionamientos de bicicletas, otro punto a favor, ya que no será necesario invertir en estos elementos.

A continuaciones algunas fotos del local:



### C. Diseño

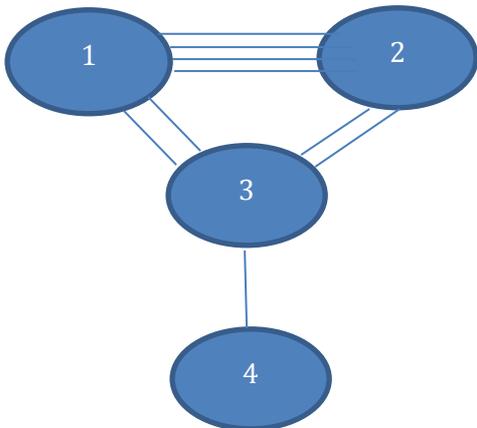
a) **Distribución:** Dentro de la academia es necesario contar con los siguientes espacios:

- Baño
- Camarín
- Sala de baile
- Recepción/ Oficina

Haciendo un diagrama de relaciones, para determinar cuál es el la distribución óptima para la academia, se tiene:

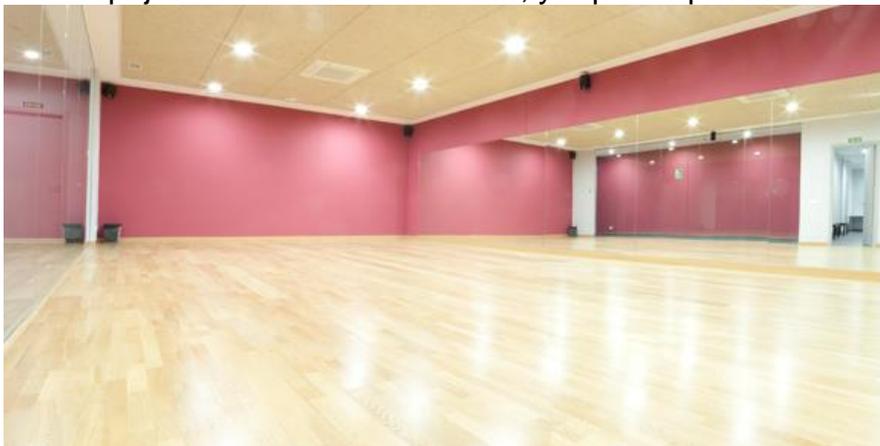


Del diagrama anterior se desprende que el mejor layout teórico sería<sup>40</sup>:



- b) Piso:** El local en su salón principal tiene piso flotante, mientras que los baños y la sala pequeña tiene piso con cerámica, considerando que este es el tipo de piso más apto para practicar la danza, no se irá necesario realizar algún tipo de remodelación al respecto.
- c) Iluminarias y espejos:** La sala deberá tener una buena iluminación, espejos de muro a muro y sin elementos adicionales que disminuyan la concentración en la clase. El local actualmente cuenta con iluminaria la que debe ser evaluada durante el desarrollo de los cursos, para ver si es apta o no.

Los espejos deberán ser instalados, ya que no posee ni en sala ni en baños.



- d) Ornamentación de baños y camarines:** Actualmente estas dependencias corresponden a dos baños 1 y una sala, las que deberán ser remodeladas, dándole un toque de modernidad y exclusividad.

A continuación fotos de una idea de cómo debería quedar.

---

<sup>40</sup> Ver más detalle en Anexo P: Layout



### 7.3.6 Sistemas

Se utilizará un POS, contratando los servicios de transbank, para entregarles mayores facilidades de pago a los clientes.

Para un correcto registro de los ingresos y gastos, se utilizarán planillas excel, almacenadas en google drive.

También se llevará un registro Excel de los alumnos, teniendo sus datos personales y asistencia, Información que será útil para conocer el comportamiento de éstos en cuanto a la asistencia.

## 8. Factibilidad técnica

No existen amenazas importantes que puedan afectar el negocio. Por otro lado, el resto de los factores de implementación, si bien no son inmediatos, son ciertamente posibles:

- Hay una amplia oferta de locales comerciales en la comuna de Ñuñoa que cumplen con el requisito de espacio, siendo necesario realizar inversión para convertirlo en sala apta para baile.
- La oferta de profesores en el mercado es amplia, dado que son clases por hora, es factible encontrar instructores que cumplan con los requisitos.
- La administración estará a cargo de una profesional con amplio conocimiento en gestión y administración de empresas, además de contar con experiencia en el rubro de academias de baile, y experiencia en docencia

## 9. Factibilidad económico-financiera:

### 9.1 Inversión inicial

Corresponde a aquellos gastos necesarios para poner en marcha la empresa, antes de recibir a los alumnos, es decir, antes de comenzar a recibir ingresos. De acuerdo a las estimaciones <sup>41</sup> ésta sería de M\$16.417, la que estaría compuesta principalmente por siguientes partidas:

- a) **Arriendo de local:** la elección del local se consideró el tamaño, ubicación, e instalaciones sanitarias. Al menos dos meses será necesario arrendar el local sin recibir alumnos, haciendo en ese periodo las remodelaciones necesarias y ornamentación. Además será necesario contemplar el pago del mes de garantía. Se cotizó a través del sitio web [www.portalinmobiliario.cl](http://www.portalinmobiliario.cl), encontrando un local de 120 m2 a 66,5 UF
- b) **Publicidad:** Se contratará los servicios de un diseñador gráfico publicitario quien estará a cargo de la creación y administración del fanpage en Facebook, diseño e impresión de flyers, pendones, y gráficas para instalar en el local.
- c) **Equipamiento:** será necesario contar con parlantes, y equipo de música. Además se instalarán algunas luces de colores.
- d) **Remodelación:** incluye la compra e instalación de espejos de muro a muro, casilleros, un computador, un sillón para la recepción, y un escritorio.
- e) **Servicios comunes:** por dos meses

Resumiendo la inversión inicial sería de:

Tabla n° 28: Inversión inicial

Ítem	M\$
Arriendo de local	5.232
Publicidad	960
equipamiento	475
Remodelación	9.750
Servicios básicos	400
<b>Inversión inicial</b>	<b>16.417</b>

### 9.2 Financiamiento

La inversión inicial estimada en M\$16.417 será financiada a través de recursos propios. Considerando que resulta un monto bajo para iniciar un negocio, y que por tratarse de un emprendimiento es complejo conseguir financiamiento en instituciones financieras, se optaría por financiamiento con capital propio.

<sup>41</sup> Ver detalle Anexo Q: inversión inicial

### 9.3 Proyección de los flujos de caja

Para determinar la viabilidad del proyecto, es necesario determinar los flujos de caja futuro. Para esto se realizó una estimación de las ventas y de los costos para los tres primeros años, construyendo así posteriormente el flujo de caja proyectado.

El periodo de evaluación de 3 años se considerará suficiente considerando que los objetivos estratégicos.

#### 9.3.1 Estimación de ingresos

La estimación de los ingresos se basa en estimar la demanda (Q), es decir la cantidad de alumnos que asistirán a la academia, y el precio que ellos pagarán (P), contemplando los siguientes supuestos:

- Un 50% de los alumnos elegirá el plan gold, y el otro 50% elegirá el plan basic.
- Cada año los talleres tendrán un alza en la tarifa equivalente al IPC.
- El IPC del 2017 (Año 1), 2018 (Año 2) y 2019 (Año 3) se mantendrá fijo y será equivalente al IPC del 2016 (Noviembre)
- La demanda para el 2017 será de 120 alumnos mensuales en promedio: utilizando como base lo indicado en las entrevistas en profundidad de 30 alumnos promedio por clase de técnica, y considerando 4 clases al día.
- La demanda aumentará cada año un 10%.

Considerando dichos supuestos, se tiene la siguiente estimación de ingresos<sup>42</sup>:

Tabla n° 29: Ventas anuales estimadas

<b>Detalle</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Precio mensual	45.000	46.305	47.648
Alumnos mensual promedio	120	132	145
<b>Ventas anuales M\$</b>	<b>64.800</b>	<b>73.347</b>	<b>83.022</b>

Con estas ventas estimadas, se alcanza un market share del 0,18% durante el primer año de funcionamiento.

De acuerdo a esta estimación de ingresos, se puede observar que ya en el primer año se alcanza la primera parte del objetivo estratégico de lograr ventas mensuales de M\$3.000, ya que se está alcanzando ventas por M\$ 5.400

<sup>42</sup> Ver detalle del cálculo en Anexo R: Estimación de ingresos

### 9.3.2 Estimación de costos

Los costos a los que se ve enfrentada la academia son principalmente del tipo fijo, siendo los principales el arriendo del local y las remuneraciones.

A continuación un detalle de ellos<sup>43</sup>:

a) **Arriendo local:** El valor del local asciende a 60 UF mensuales. Se utilizan los siguientes supuestos:

- El valor del arriendo aumentara cada año según IPC
- El IPC del 2017, 2018 y 2019 se mantendrá fijo y será equivalente al IPC del 2016 (noviembre).

Tabla n° 30: Costo estimado por arriendo

	Año 1	Año 2	Año 3
Valor arriendo 60 UF	1.590.000	1.636.110	1.683.557
<b>Arriendo anual M\$</b>	<b>19.080</b>	<b>19.633</b>	<b>20.203</b>

b) **Remuneraciones:** incluye la remuneración que se pagará al staff de profesores, el pago a una recepcionista, y a la administración. Los supuestos utilizados son:

- El pago del staff es por clase
- Se realizan 4 clases al día en el primer año, y 5 clases en los años siguientes
- Las remuneraciones aumentarán cada año según IPC
- El IPC del 2017, 2018 y 2019 se mantendrá fijo y será equivalente al IPC del 2016 (nov).

Tabla n° 31: Remuneraciones anuales

Remuneraciones	Año 1	Año 2	Año 3
Rem. Staff mensual \$	1.200.000	1.620.675	2.223.566
Rem admins. Mensual \$	1.500.000	1.543.500	1.543.500
Rem. Anuales \$	32.400.000	37.970.100	45.204.793
<b>Rem anuales M\$</b>	<b>32.400</b>	<b>37.970</b>	<b>45.205</b>

c) **Uso de POS:** la comisión cobrada es de un 1,5% sobre las ventas.

d) **Servicios básicos:** incluye el gasto en luz, agua y gas

e) **Personal externo:** incluye una persona para el aseo diario, un contador encargado del cumplimiento de las obligaciones tributarias, y un community manager para actualizar el fanpage.

<sup>43</sup> Ver detalles del cálculo en Anexo S: Estimación de costos y gastos

Resumiendo los costos y gastos, se tiene:

Tabla n° 32: Estimación de costos anuales

<b>Detalle</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Arriendo local	19.080	19.652	20.242
Remuneraciones	32.400	37.970	45.205
Uso de POS	972	1.100	1.245
<b>COGS anuales M\$</b>	<b>52.452</b>	<b>58.723</b>	<b>66.692</b>
Gastos servicios básicos	3.600	3.704	3.812
Externos	5.400	5.557	5.718
<b>SG&amp;A anuales M\$</b>	<b>9.000</b>	<b>9.261</b>	<b>9.530</b>

### 9.3.3 Estimación del flujo de caja

Finalmente, una vez que ya se ha estimado los ingresos, costos y gastos se puede determinar los flujos de caja, teniendo:

Tabla n° 32: Flujo de caja proyectado M\$

<b>Flujo del proyecto</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Ventas		64.800	73.347	83.022
costos de explotación		52.452	58.723	66.692
<b>Margen bruto</b>		<b>12.348</b>	<b>14.624</b>	<b>16.330</b>
Gastos de administración y ventas		9.000	9.261	9.530
<b>Resultado antes de impuesto</b>		<b>3.348</b>	<b>5.363</b>	<b>6.800</b>
Impuesto a la renta 25%		837	1.341	1.700
<b>Resultado después de impuesto</b>		<b>2.511</b>	<b>4.023</b>	<b>5.100</b>
Inversión	-16.417			
<b>Flujo neto de caja</b>	<b>-16.417</b>	<b>2.511</b>	<b>4.023</b>	<b>5.100</b>

### 9.4 Evaluación del proyecto

Para determinar la viabilidad del proyecto se utilizará el VAN y la TIR. El VAN se calculó usando los flujos de caja proyectado determinados en la tabla n°31 y descontándolos a una tasa calculada bajo el método del WACC.

A una tasa de descuento de 14,62 %, se obtiene un VAN de M\$ 18.431<sup>44</sup> el que corresponde a 1,12 veces el valor inicial de la inversión. Este VAN incluye además un valor residual de M\$39.462. Por otra parte, la TIR del proyecto es de 24%, la cual es mayor a la tasa de descuento que ascendía a 14,62%.

Considerando un VAN positivo y a una TIR superior a la tasa de descuento, se considera que es conveniente realizar el proyecto

Con una TIR del 24% se alcanza el cumplimiento de la segunda parte del objetivo general, dado que ya en el primer año se logra una rentabilidad superior al 10%.

<sup>44</sup> Ver detalle del cálculo del VAN en Anexo T: VAN

## 9.5 Análisis de sensibilidad

El principal supuesto utilizando para el cálculo de los flujos de caja, fue la cantidad de alumnos, la que fue fijada en 120 alumnos mensuales en promedio para el primer año de funcionamiento con un crecimiento del 10% anual. Se analizarán diversos escenarios en forma cualitativa y/o cuantitativa.

Un escenario optimista, es decir, un aumento en la cantidad de alumnos, implica un aumento en la demanda donde no se perciben riesgos, ya que se cuentan con un local amplio donde es posible que asista más gente en el mismo horario de clases, hay oferta de profesores en caso de necesitar más horas, y finalmente se cuenta con horarios libres en los que se puede agregar nuevos cursos, por lo que este escenario no presenta riesgos importantes.

Un escenario pesimista implica una disminución en la demanda, simularemos una disminución del 10% de la demanda, y una simulación que considere un VAN igual a 0<sup>45</sup>.

- a) **Escenario n°1:** Disminución 10% de la demanda → Al disminuir la demanda disminuyen las ventas y los Gastos de administración y ventas (GAV) que son variables. Además al tener resultados negativos, el año 1 no tiene impuesto a la renta.

Tabla n° 33: CF escenario 1

Flujo del proyecto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Flujo neto de caja M\$	-16.417	0	1.575	5.711

Estos nuevos flujos de caja, arrojan un nuevo valor residual, VAN y TIR

VAN= M\$ 32.468

TIR= 31%

- b) **Escenario n°2:** Disminución 12% de la demanda → Al disminuir la demanda disminuyen las ventas y los Gastos de administración y ventas (GAV). Además al tener resultados negativos, el año 1 y años 2 no tienen impuesto a la renta.

Tabla n° 34: CF escenario 2

Flujo del proyecto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Flujo neto de caja M\$	-16.417	-7.103	-1.562	2.453

VAN= M\$-3.650

Con una disminución de la demanda del 12% el proyecto no resulta viable, ya que su VAN se hace negativo. Ante este escenario se deben generar nuevas estrategias.

Por ejemplo una estrategia a seguir es aumentar la rentabilidad de la sala, arrendándola en forma particular a otros instructores para eventos masivos, cobrando un monto fijo por hora de arriendo. Al arrendar solo los fines de semana a

<sup>45</sup> Ver más detalle en Anexo U: Análisis de sensibilidad

\$100.000, se obtiene un VAN de \$ 32.951, y una TIR de 30%.

Si bien con esta estrategia el proyecto vuelve a resultar atractivo, se aleja del core del negocio.

## **10. Conclusiones**

La implementación de la academia de baile es un proyecto viable, dado que hay una industria atractiva, y los competidores no son especializados en el segmento que se atenderá (Público del segmento socioeconómico medio- alto, que busque bailes de salón).

Existe una necesidad insatisfecha en el mercado, ya que hay una importante cantidad de personas que buscan academias que sean especialistas, y no especialistas en cualquier baile, si no que sean especialistas en cursos de salón tales como salsa, merengue, bachata, etc. Dentro de las 9 academias del TOM, solo una se especializa en este tipo de ritmo, sin embargo, no está enfocada en el segmento (está en otras comunas, y está orientada a un público general). Por el contrario, actualmente la oferta se caracteriza por usar una estrategia enfocada en un público masivo, entregando gran diversidad de cursos.

La ubicación del local será en la comuna de Ñuñoa, siendo uno de los elementos centrales de la estrategia. Parte importante del segmento proviene de esta comuna, además y no existe competencia especializada.

Otros factores críticos de éxito son la innovación en los cursos, los cuales se caracterizarán por ser ritmos caribeños, cada uno con su propia malla de estudios, profesores altamente calificados quienes contarán con las capacidades de entregar sólidos conocimientos técnicos y finalmente las cómodas instalaciones.

Los precios del servicio están por sobre los precios de mercado, creando un plan Gold por \$50.000 y un plan basic de \$40.000, lo cual es un 15% más caro que la disposición a pagar, sin embargo, se considera un precio justo considerando la exclusividad que se busca.

La estrategia de comunicación es un elemento importante, considerando que se trata de una academia nueva y por tal motivo no es conocida por el público. Las actividades de promoción estarán centradas en aquellas que son de bajo costo, como son la participación y presencia en redes sociales principalmente en Facebook e Instagram, informando y destacando los elementos diferenciadores.

Como último punto de análisis se hizo la evaluación económica financiera la que arroja que es un proyecto rentable, alcanzado ya en el primer año, los dos objetivos generales propuestos (rentabilidad de al menos 10% con un volumen de venta M\$3.000 mensual).

En caso de implementar el proyecto, se recomienda tener presente la estimación de la cantidad de clientes, dado que, tal como se vio en la sensibilización del modelo, bajo cierta cantidad de clientes, el proyecto no se hace viable.

## 11. Bibliografía

1. STEENBURGH, Thomas. 2010. Marketing Analysis Toolkit: Situation Analysis. Harvard Business Review.
2. STEENBURGH, Thomas. 2006. Marketer's Toolkit: The 10 Strategies you need to Succeed. Harvard Business Review
3. ALLEN, F., MYERS, S., BREALEY, R. 2010. Principios de finanzas corporativas. Mc Graw Hill.
4. KAPLAN, R., y NORTON, D. (2008). The execution premium: integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. DEUSTO S.A. EDICIONES
5. CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES. 2014. Una aproximación económica a la cultura en CHILE. Disponible en: <http://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2012/03/aproximacion-economica-cultura-chile.pdf>
6. MINISTERIO DE SALUD. 2010. Encuesta Nacional de Salud Chile. Disponible en: <http://web.minsal.cl/portal/url/item/bcb03d7bc28b64dfe040010165012d23.pdf>
7. CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES. 2011. Política de fomento de la danza Disponible en: [http://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2011/11/politica\\_danza.pdf](http://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2011/11/politica_danza.pdf)
8. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. 2013. VII encuesta de presupuestos familiares Disponible en: [http://www.inec.cl/canales/chile\\_estadistico/encuestas\\_presupuestos\\_familiares/vencuesta.php](http://www.inec.cl/canales/chile_estadistico/encuestas_presupuestos_familiares/vencuesta.php)
9. SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS. Guía del emprendedor. Disponible en: [http://www.sii.cl/mipyme/emprendedor/Cámara de comercio de Santiago. Guía](http://www.sii.cl/mipyme/emprendedor/Cámara_de_comercio_de_Santiago_Guía)
10. SERVICIO DE IMPUESTO INTERNOS. 2015. Estadísticas de empresas por rubro económico. Disponible en: [http://www.sii.cl/estadisticas/empresas\\_rubro.htm](http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_rubro.htm)

## 12. Anexos

### Anexo A: Volumen de mercado desde la oferta

Esta metodología consistió en estimar el volumen de mercado considerando las ventas de las empresas, para esto se realizaron los siguientes pasos:

- a) Identificación del código SII asociado a danza
- b) Registrar los montos de las ventas anuales declaradas por el código identificado.
- c) Pronosticar las ventas del 2015, utilizando el método de media móvil simple

**a) Identificar el código SII asociado a danza:** El SII a partir de la declaración de renta hecha por los contribuyentes, todos los años elabora estadísticas segregando la información por giro de la actividad principal generadora de la renta. La última estadística disponible<sup>46</sup> indica que para el 2014 había 28 empresas en todo Chile cuyo giro principal era la danza.

**b) Identificar los montos de las ventas:** Al revisar los montos de las ventas anuales, identificamos que éstas ascendían en total a 17.199 UF (M\$ 450.781)<sup>47</sup>.

**c) Pronosticar las ventas:** Dado que la información está al 2014, se actualizó al 2015 utilizando un factor del 4%, obtenido con la media móvil simple de 6 periodos, llegando así a un volumen de mercado proyectado de M\$468.802.

Esta información del SII excluye a los contribuyentes no empresas, que son aquellos quienes declaran renta utilizando formulario 22 y no son empresas, (marcando como actividad principal danza) y a los contribuyentes que están exentos de declarar renta<sup>48</sup>.

Dada las razones antes mencionadas, se determinó no utilizar este modelo.

### Anexo B: Estimación de la cantidad de hogares de la RM

Para determinar la cantidad de hogares, se tomó el total de la cantidad de las personas de la RM, según las proyecciones del INE<sup>49</sup>, y se dividió por la cantidad de personas por hogar, según la EPF<sup>50</sup>, obteniendo lo siguiente:

---

<sup>46</sup> [http://www.sii.cl/estadisticas/empresas\\_rubro.htm](http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_rubro.htm)

<sup>47</sup> Valor UF al 31.08.2016 es de \$21.209,1

<http://www.sii.cl/pagina/valores/uf/uf2016.htm>

<sup>48</sup> [http://www.sii.cl/preguntas\\_frecuentes/renta/001\\_002\\_0656.htm](http://www.sii.cl/preguntas_frecuentes/renta/001_002_0656.htm)

<sup>49</sup> [http://www.ine.cl/canales/chile\\_estadistico/familias/demograficas\\_vitales.php](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/familias/demograficas_vitales.php)

<sup>50</sup> [http://www.ine.cl/epf/files/principales\\_resultados/VII-EPF-Documento-Resultados-Final.pdf](http://www.ine.cl/epf/files/principales_resultados/VII-EPF-Documento-Resultados-Final.pdf)

Cantidad de personas en la RM (1)	Cantidad de personas por hogar (2)	Cantidad de hogares estimado (3) = (1) / (2)
7.314.176	3,49	2.095.752

### Anexo C: Estimación del gasto de los hogares de la RM

El gasto de los hogares se estimó a partir del gasto registrado en última encuesta del INE del 2012. Esta cifra se actualizó por el IPC del año, para obtener montos actualizadas al 2013. Cálculos iguales fueron llevados hasta obtener cifras actualizadas al 2015.

Año	IPC <sup>51</sup>	Quintiles					Promedio	Ref.	Cálculo
		I	II	III	IV	V			
2012		254.396	391.787	578.293	825.337	1.967.562	803.475	A <sup>52</sup>	
2013	2,40%	260.502	401.190	592.172	845.145	2.014.783	822.758	B	B= A*IPC+A
2014	5,70%	275.350	424.058	625.926	893.318	2.129.626	869.656	C	C= B*IPC+B
2015	3,90%	286.089	440.596	650.337	928.158	2.212.682	903.572	D	D= C * IPC+C

### Anexo D: Estimación del aumento del gasto en danza

Para calcular el aumento del gasto en danza se utilizó como referencia la variación que experimentó el gasto en cultura y recreación, para el periodo del 2007 al 2012, según estudio del CNCA y del INE, respectivamente. Luego se determinó cual fue la variación anual a través de la división por los años que se hizo la variación.

Para llevar ese porcentaje al 2015, se proyectó considerando 8 años.

Detalle	Año	Quintiles					Promedio	Ref.	Cálculo
		I	II	III	IV	V			
Gasto en recreación \$	2007	10.614	153	200	275	6.555	3.560	A <sup>53</sup>	
Gasto en recreación \$	2012	17.637	24.679	39.088	61.007	140.962	56.675	B <sup>53</sup>	
Variación acumulada 2007-2012		40%	99%	99%	100%	95%	87%	C	C= (B-A)/A
Variación Anual		8%	20%	20%	20%	19%	17%	D	D= C/5 años
Variación acumulada al 2015		64%	159%	159%	159%	153%	139%	E	E= D * 8 años

<sup>51</sup> <http://www.sii.cl/pagina/valores/correccion/correccion2016.htm>

<sup>52</sup> [http://www.ine.cl/epf/files/principales\\_resultados/VII-EPF-Documento-Resultados-Final.pdf](http://www.ine.cl/epf/files/principales_resultados/VII-EPF-Documento-Resultados-Final.pdf)

<sup>53</sup> <http://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2012/03/aproximacion-economica-cultura-chile.pdf>

De acuerdo a estos cálculos la variación en el gasto acumulada al 2015 es de 139%, luego este porcentaje debe ser aplicado al gasto en danza, teniendo que, al gasto en danza según el CNCA, se le aplica la variación experimentada en el gasto en recreación:

Detalle	Año	Quintiles					Promedio	Ref.	Cálculo
		I	II	III	IV	V			
Gasto en danza	2007	0,04%	0,03%	0,02%	0,08%	0,15%	0,06%	A <sup>54</sup>	
Variación acumulada al 2015		64%	159%	159%	159%	153%	139%	B*	
Proyección del gasto en danza	2015	0,06%	0,07%	0,06%	0,21%	0,38%	0,15%	C	C= A*B+A

\* Determinado en tabla anterior.

### Anexo E: Estimación del gasto en danza

Finalmente para estimar el gasto en danza, se tiene el gasto total y el % de éste que se asigna a danza, en forma mensual. Para determinar el volumen de mercado este gasto es llevado anualizado.

	Año	Quintiles					Promedio	Ref.	Cálculo
		I	II	III	IV	V			
Gasto total	2015	286.089	440.596	650.337	928.158	2.212.682	903.572	A(*)	
Gasto en danza %		0,06%	0,07%	0,06%	0,21%	0,38%	0,15%	B(**)	
Gasto en danza M\$		0,177	0,301	0,418	1,976	8,323	1,381	C	C= A*B/1000
Gasto en danza anualizado M\$		2	4	5	24	100	17	D	D=C*12

(\*) Elaboración propia, Anexo B, ref. D

(\*\*) Elaboración propia, Anexo D

### Anexo F: Estimación del volumen de mercado

Para determinar el volumen de mercado, se multiplicó la cantidad de hogares, estimada por nosotros en el anexo A, por el gasto de danza anual, estimada por nosotros en el anexo E, el detalle por quintil a continuación:

	Quintiles					Total	Ref.
	I	II	III	IV	V		
Cantidad de hogares	419.150	419.150	419.150	419.150	419.150	2.095.752	A
Gasto en danza anual m\$	2	4	5	24	100	17	B
Volumen de m° (M\$)	888.956	1.514.648	2.099.455	9.934.542	41.873.133	35.627.791	C = A * B

<sup>54</sup> <http://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2012/03/aproximacion-economica-cultura-chile.pdf>

## Anexo G: Estimación de los hogares por comuna

La EPF que se ha utilizado para este estudio, indica la cantidad de habitantes por comuna, y la cantidad de personas por comuna, Considerando ambos datos, es posible determinar la cantidad de hogares.

Luego, se utilizó como referencia la distribución GSE en % que se utiliza en la encuesta Adimark.

Comuna	Cantidad de habitantes proyectado (a)	Cantidad de personas x hogar (b)	Hogares (c)= (a) * (b)	Distribución GSE en %				
				ABC1 (e)	C2 (f)	C3 (g)	D (h)	E (i)
Santiago	372.330	3,49	106.685	10%	32%	29%	24%	5%
Providencia	149.165	3,49	42.741	35%	37%	17%	6%	5%
Nuñoa	225.109	3,49	64.501	26%	31%	17%	11%	15%
Macul	124.492	3,49	35.671	12%	26%	26%	30%	7%
San Joaquín	104.588	3,49	29.968	3%	16%	28%	43%	10%
San Miguel	112.686	3,49	32.288	16%	26%	26%	26%	5%
Puente Alto	617.914	3,49	177.053	4%	20%	32%	37%	7%
Maipú	554.548	3,49	158.896	8%	27%	33%	29%	4%
La Florida	389.392	3,49	111.574	11%	14%	21%	41%	13%
San Bernardo	300.435	3,49	86.085	4%	14%	26%	43%	13%
Las Condes	285.140	3,49	81.702	41%	31%	13%	7%	9%
Peñalolén	243.847	3,49	69.870	11%	14%	21%	41%	13%
Pudahuel	235.629	3,49	67.515	3%	15%	28%	43%	11%
Quilicura	216.857	3,49	62.137	5%	20%	32%	37%	7%
La Pintana	213.702	3,49	61.233	1%	5%	21%	54%	20%
El Bosque	194.555	3,49	55.746	3%	13%	26%	46%	12%
Recoleta	169.372	3,49	48.531	3%	16%	27%	43%	12%
Cerro Navia	158.506	3,49	45.417	1%	6%	23%	52%	18%
Renca	152.399	3,49	43.667	1%	9%	25%	50%	15%
Estación Central	145.749	3,49	41.762	6%	19%	28%	38%	9%
La Granja	143.558	3,49	41.134	1%	11%	27%	48%	13%
Conchalí	141.185	3,49	40.454	3%	15%	28%	44%	11%
PAC	122.462	3,49	35.089	3%	13%	27%	46%	11%
Lo Espejo	120.145	3,49	34.426	1%	8%	23%	53%	16%
Quinta Normal	115.592	3,49	33.121	3%	16%	29%	42%	10%
Lo Prado	113.146	3,49	32.420	2%	13%	28%	46%	11%
Lo Barnechea	106.187	3,49	30.426	43%	14%	14%	22%	6%
La Reina	101.614	3,49	29.116	41%	27%	17%	14%	3%
San Ramón	99.860	3,49	28.613	1%	8%	24%	51%	16%

				Distribución GSE en %				
Huechuraba	97.470	3,49	27.928	10%	11%	21%	45%	14%
La Cisterna	92.831	3,49	26.599	9%	24%	29%	32%	7%
Vitacura	88.548	3,49	25.372	56%	29%	10%	3%	3%
Cerrillos	86.240	3,49	24.711	4%	17%	27%	42%	11%
Intendencia	84.354	3,49	24.170	6%	22%	30%	35%	6%
Otras provincias	834.571	3,49	239.132	10%	16%	25%	39%	11%
	<b>6.225.808</b>		<b>2.095.753</b>					

## Anexo H: Cantidad de hogares por GSE, por comuna

Teniendo por una parte el detalle de la cantidad de hogares por comuna, y sabiendo cómo éstos se distribuyen según GSE, es posible determinar la cantidad de hogares estratificada por GSE por comuna:

Comuna	ABC1 (b)*(e)	C2 (b) * (f)	C3 b) * (g)	D b) * (h)	E b) * (i)
Santiago	10.348	33.819	31.259	26.031	5.228
Providencia	14.959	15.814	7.266	2.564	2.137
Nuñoa	16.770	19.995	10.965	7.095	9.675
Macul	4.245	9.239	9.203	10.666	2.319
San Joaquín	1.019	4.645	8.391	12.796	3.117
San Miguel	5.198	8.460	8.427	8.524	1.679
Puente Alto	7.613	35.056	56.303	65.332	12.748
Maipú	11.917	43.220	51.959	45.444	6.356
La Florida	12.385	15.620	23.765	45.857	13.947
San Bernardo	3.616	11.794	21.952	37.361	11.363
Las Condes	33.089	25.083	10.540	5.556	7.435
Peñalolén	7.756	9.782	14.882	28.717	8.734
Pudahuel	1.890	9.790	19.174	29.032	7.629
Quilicura	2.796	12.365	19.822	22.742	4.412
La Pintana	306	3.062	12.736	33.066	12.063
El Bosque	1.449	7.024	14.661	25.755	6.857
Recoleta	1.456	7.522	13.006	20.965	5.581
Cerro Navia	273	2.907	10.537	23.753	7.948
Renca	480	3.974	10.698	21.834	6.681
Estación Central	2.380	8.018	11.735	15.870	3.759
La Granja	411	4.360	11.230	19.662	5.471
Conchalí	1.052	5.947	11.246	17.881	4.329
Pedro Aguirre Cerda	912	4.702	9.439	16.176	3.860
Lo Espejo	207	2.582	8.056	18.142	5.439
Quinta Normal	1.126	5.332	9.473	13.778	3.411
Lo Prado	778	4.312	8.980	14.816	3.534
Lo Barnechea	13.144	4.351	4.260	6.755	1.917

Comuna	ABC1 (b)*(e)	C2 (b) * (f)	C3 b) * (g)	D b) * (h)	E b) * (i)
La Reina	11.821	7.716	4.804	3.989	786
San Ramón	315	2.318	6.781	14.650	4.549
Huechuraba	2.737	3.072	5.837	12.456	3.826
La Cisterna	2.341	6.331	7.740	8.379	1.809
Vitacura	14.183	7.231	2.486	710	761
Cerrillos	1.063	4.151	6.598	10.280	2.619
Independencia	1.499	5.414	7.324	8.363	1.547
Otras provincias	24.084	38.312	58.775	92.365	25.587
<b>Totales</b>	<b>215.619</b>	<b>393.319</b>	<b>530.311</b>	<b>747.360</b>	<b>209.111</b>

## Anexo I: Rentabilidad por comuna

Para determinar la rentabilidad por comuna se tomará el gasto por quintil, determinado en el anexo F, y que se multiplica por la cantidad de hogares determinado en la tabla anterior, según el siguiente detalle:

Quintil	V	IV	III	II	I	Total
Gasto por Quintil	100	24	5	4	2	134
Comuna						
Santiago	1.034.843	801.567	156.569	94.066	11.087	2.098.132
Providencia	1.495.924	374.819	36.394	9.267	4.532	1.920.936
Ñuñoa	1.677.030	473.922	54.923	25.639	20.520	2.252.033
Macul	424.486	218.975	46.097	38.542	4.917	733.016
San Joaquín	101.891	110.095	42.029	46.241	6.610	306.866
San Miguel	519.841	200.504	42.211	30.803	3.561	796.919
Puente Alto	761.327	830.894	282.011	236.086	27.036	2.137.354
Maipú	1.191.722	1.024.379	260.254	164.218	13.480	2.654.053
La Florida	1.238.467	370.226	119.036	165.709	29.579	1.923.017
San Bernardo	361.555	279.527	109.952	135.007	24.100	910.140
Las Condes	3.308.931	594.496	52.791	20.076	15.768	3.992.063
Peñalolén	775.559	231.845	74.543	103.771	18.523	1.204.241
Pudahuel	189.043	232.033	96.041	104.909	16.180	638.207
Quilicura	279.615	293.075	99.283	82.181	9.357	763.511
La Pintana	30.616	72.566	63.794	119.486	25.583	312.046
El Bosque	144.941	166.481	73.436	93.068	14.542	492.468
Recoleta	145.592	178.289	65.146	75.760	11.837	476.624
Cerro Navia	27.250	68.893	52.777	85.835	16.857	251.612
Renca	48.034	94.184	53.587	78.898	14.170	288.873
Estación Central	238.043	190.046	58.779	57.346	7.971	552.186
La Granja	41.134	103.344	56.247	71.051	11.603	283.379
Conchalí	105.181	140.948	56.331	64.614	9.180	376.254
Pedro Aguirre Cerda	91.232	111.444	47.279	58.455	8.186	316.596

Lo Espejo	20.655	61.195	40.349	65.559	11.536	199.295
Quinta Normal	112.611	126.388	47.447	49.789	7.235	343.470
Lo Prado	77.808	102.198	44.981	53.539	7.495	286.021
Lo Barnechea	1.314.406	103.124	21.336	24.408	4.065	1.467.340
La Reina	1.182.100	182.874	24.063	14.414	1.667	1.405.118
San Ramón	31.474	54.932	33.967	52.939	9.649	182.962
Huechuraba	273.698	72.814	29.237	45.011	8.115	428.875
La Cisterna	234.072	150.045	38.770	30.277	3.836	457.001
Vitacura	1.418.290	171.386	12.454	2.567	1.614	1.606.312
Cerrillos	106.256	98.394	33.047	37.147	5.555	280.399
Independencia	149.855	128.323	36.683	30.220	3.281	348.362
Otras provincias	2.408.401	908.065	294.395	333.770	54.266	3.998.898
<b>Total</b>	<b>21.561.885</b>	<b>9.322.293</b>	<b>2.656.238</b>	<b>2.700.672</b>	<b>443.493</b>	<b>36.684.582</b>

## Anexo J: Cálculo tamaño muestral

Para calcular el tamaño muestral se utilizó la siguiente formula<sup>55</sup>:

$$N = \frac{P \times Q \times Z^2}{E^2}$$

Donde se tiene:

P: Probabilidad de éxito

Q: Probabilidad de fracaso

Z: Nivel de confianza

E: Error que se prevé cometer

Reemplazando en la fórmula se obtiene:

(P)	(Q)	(Z <sup>2</sup> )	(E <sup>2</sup> )	Tamaño muestra
0,9	0,1	1,96	0,05	138,2976

z: valor correspondiente a la distribución de gauss,  $\alpha = 0.05 = 1.96$

## Anexo K: Cuestionario

- a. ¿Ha asistido en los últimos cuatro años a un lugar para practicar algún tipo de baile o a algún tipo de actividad recreativa (baile, crossfit, zumba, entrenamiento funcional, yoga, entre otros)?

- Si  
 No

<sup>55</sup> [https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/tizayuca/gestion\\_tecnologica/muestraMuestreo.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tizayuca/gestion_tecnologica/muestraMuestreo.pdf)

### Sección de marcas y competidores

3. ¿Qué academias de danza conoce?

4. Y del siguiente listado, ¿Cuáles academias conoce?

- Academia Power Peralta
- La academia, ballet y flamenco
- Ritmo Latino
- Academia de baile Jose Luis Tejo
- Latinmambo
- Academia Gada Kanaan
- Espacio Fitness
- Academia de baile Rodrigo Díaz
- Escuela de danzas árabes Fabycor
- Escuela Arte Danza
- Centro cultural Bailemostodos
- Academia de danza Full Fitness
- La casa del baile
- Anita Soares academia de baile
- Bailes Valero
- Otros:

5.  Academia Fakkaruni

mensualmente en su academia de danza?

- Menos de \$25.000
- Entre \$25.001 y \$30.000
- Entre \$30.001 y \$35.000
- Entre \$35.001 y \$40.000
- Entre \$40.001 y \$45.000
- Más de \$45.000

### Sección atributos del servicio

6. Considerando una escala de 1 a 5, donde 1 es nada importante, y 5 es muy importante, evalúe los siguientes atributos según su importancia, con respecto a ACCESIBILIDAD\*

	1	2	3	4	5
Cercanía al hogar	<input type="radio"/>				
Cercanía al trabajo	<input type="radio"/>				
Cercanía a una estación de metro	<input type="radio"/>				
Estacionamiento disponible	<input type="radio"/>				
Estacionamiento de bicicleta	<input type="radio"/>				

7. Considerando una escala de 1 a 5, donde 1 es nada importante y 5 es muy importante, evalúe los siguientes atributos según su importancia, con respecto a INSTALACIONES\*

	1	2	3	4	5
Espacio por alumno	<input type="radio"/>				
Cantidad suficiente de camarines	<input type="radio"/>				
limpieza	<input type="radio"/>				
Climatización de sala	<input type="radio"/>				
Cantidad suficiente de baños	<input type="radio"/>				
Piso apto para baile	<input type="radio"/>				
Espejos adecuados	<input type="radio"/>				

8. Considerando una escala de 1 a 5, donde 1 nada importante, y 5 es muy importante, evalúe los siguientes atributos según su importancia, con respecto a CLASES

	1	2	3	4	5
Nivel de preparación del profesorado	<input type="radio"/>				
Amplia disponibilidad de horarios	<input type="radio"/>				
Variedad de cursos	<input type="radio"/>				
Posibilidad de hacer gala de cierre	<input type="radio"/>				
Oferta de Master class o seminarios	<input type="radio"/>				
Cantidad de alumn@s por clase	<input type="radio"/>				

9. ¿Hay otros atributos que considera importantes y no fueron mencionados anteriormente? Nómbralos
10. Para cada una de las academias mencionadas a continuación, cuál cree que es el atributo que mejor la define. Tabla no fue adjuntada para efectos del TFET
11. ¿Qué días de la semana prefiere asistir a una actividad recreacional?

- Lunes
- Martes
- Miercoles
- Jueves
- Viernes
- Sabado
- Domingo

12. ¿En qué horario prefieres practicar la actividad recreativa?

- Mañana ( Entre 8:00 y 12:00)
- Tarde ( entre 12:01 y 18:000)
- Noche ( entre 18:01 y 22:00)
- Otro:

13. ¿Qué tipo de cursos le gustaría que se dictarán? ( mencione 3) \*

Sección proceso de compra e información

14. Pensando en las academias que conoce, ¿A través de qué medios se enteró de la existencia de ellas?

- TV
- Página de Fb
- Medio impreso ( ej.: revista, diario)
- Flyers
- Boca en boca
- Otros:

15. ¿Cuál es la modalidad de plan que prefiere? \*

- plan mensual con libre acceso a clases
- pago por clase
- plan mensual con cantidad limitada de clases
- Otro: \_\_\_\_\_

16. ¿Estaría dispuesto a pagar un poco más si dan facilidades de pago?

- Si
- No

#### Sección Testeo de concepto

Si le digo que hay “Una academia de baile ubicada en sector centro de la RM, que cuenta con un staff de profesores con certificaciones, con horarios de clases en los de 7a 9 y de 18:00 a 22:00, con clases de 1 hora, con una oferta restringida de talleres, buenas instalaciones y buena accesibilidad”

17. En términos generales, de acuerdo a la descripción del servicio que acaba de leer, utilizando una escala de 1 a 5, donde 1 es muy mala y 5 es muy buena, ¿Qué le parece la propuesta de academia mencionada anteriormente?

	1	2	3	4	5	
Muy mala	<input type="radio"/>	Muy buena				

18. ¿Qué aspectos negativos/ positivos identifica de la propuesta mencionada anteriormente?

19. Considerando la oferta actual del mercado, ¿Cuánto es lo máximo que estaría dispuesto a pagar mensualmente por asistir a esta academia (con al menos 8 clases al mes)?

- Menos de \$25.000
- Entre 25.001 y \$30.000
- Entre \$30.001 y \$35.000
- Entre \$35.001 \$40.000
- Entre \$40.000 y \$45.000
- Mas de \$45.000

#### Sección datos del entrevista

A continuación, y solo para efectos de poder caracterizar la muestra, se le solicitará datos personales. Le recuerdo que esta encuesta es anónima.

20. Indique su género

- Femenio
- Masculino

21. Indique en qué rango está su edad

- Menos de 15
- 15-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- Mas de 55

21. ¿Cuántas personas componen su grupo familiar?

- |                            |                                   |
|----------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 6        |
| <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 7        |
| <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 8        |
| <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 9        |
| <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> mas de 9 |

22. ¿En qué comuna trabaja?

23. ¿En qué comuna vive?

24. ¿Cuántos hijos menores de 5 años tiene?

- 0
- 1-2
- 3-4
- Mas de 4

25. Indica en qué rango están los ingresos mensuales de su hogar

- \$158.000- \$307.000
- \$307.001- \$ 503.000
- \$503.001 - \$810.000
- \$810.001 - \$1.374.000
- \$1.374.001 - \$2.070.000
- \$2.070.001 - \$4.386.000.

## Anexo L: Valorización de atributos

a) Valorización atributo accesibilidad:

Cercanía al hogar		Cercanía al trabajo		Cercanía a una estación de metro	
# personas	Nota	# personas	Nota	# personas	Nota
60	5	24	5	36	5
12	4	24	4	24	4
12	3	6	3	6	3
6	2	12	2	12	2
6	1	30	1	18	1
<b>Nota ponderada</b>	<b>4,188</b>	<b>Nota ponderada</b>	<b>3</b>	<b>Nota ponderada</b>	<b>3,5</b>

Estacionamiento disponible	
# personas	Nota
36	5
6	4
6	3
12	2
36	1
<b>Nota ponderada</b>	<b>2,938</b>

Estacionamiento de bicicleta	
# personas	Nota
42	5
6	4
6	3
6	2
36	1
<b>Nota ponderada</b>	<b>3,125</b>

b) Valorización atributo instalaciones

Espacio por alumno	
# personas	Nota
66	5
12	4
0	3
12	2
6	1
<b>Nota ponderada</b>	<b>4,25</b>

Cantidad suficiente de camarines	
# personas	Nota
48	5
12	4
6	3
18	2
12	1
<b>Nota ponderada</b>	<b>3,6875</b>

Limpieza	
# personas	Nota
84	5
0	4
0	3
6	2
6	1
<b>Nota ponderada</b>	<b>4,5625</b>

Piso apto para baile	
# personas	Nota
72	5
6	4
6	3
6	2
6	1
<b>Nota ponderada</b>	<b>4,375</b>

Cantidad suficiente de baños	
# personas	Nota
42	5
24	4
6	3
18	2
6	1
<b>Nota ponderada</b>	<b>3,8125</b>

Climatización de sala	
# personas	Nota
66	5
18	4
0	3
6	2
6	1
<b>Nota ponderada</b>	<b>4,375</b>

c) Valorización atributo clases

Posibilidad de hacer gala de cierre	
# personas	Nota
18	5
0	4
12	3
24	2
42	1
<b>Nota ponderada</b>	<b>2,25</b>

Oferta de Master class o seminarios	
# personas	Nota
18	5
12	4
12	3
24	2
30	1
<b>Nota ponderada</b>	<b>2,625</b>

Cantidad de alumn@s por clase	
# personas	Nota
42	5
36	4
6	3
6	2
6	1
<b>Nota ponderada</b>	<b>4,06</b>

**Anexo M: Valorización de servicios**

Nivel de preparación del profesorado	
# personas	Nota
78	5
0	4
6	3
6	2
6	1
<b>Nota ponderada</b>	<b>4,4375</b>

Amplia disponibilidad de horarios	
# personas	Nota
66	5
6	4
6	3
12	2
6	1
<b>Nota ponderada</b>	<b>4,19</b>

Variedad de cursos	
# personas	Nota
48	5
12	4
12	3
6	2
18	1
<b>Nota ponderada</b>	<b>3,7</b>

**Anexo N: Pauta entrevista en profundidad**

1. ¿En qué año creaste la academia?
2. ¿Qué tipos de cursos se dictan o dictaban en tu academia?
3. ¿Con cuántos alumnos cuenta tu academia en total?
4. ¿Cuántos alumnos tienes o tenías por cada curso?
5. ¿Qué crees que es lo más valoran los alumnos de tu academia (variedad, espacio, nivel de preparación, comodidad, etc.)?
6. ¿En general, son fieles a los alumnos? ¿Cuáles crees que son las principales razones por las que dejan de asistir?
7. ¿Cuáles son los principales problemas que se han presentado en tu academia?
8. ¿Cuántas academias de baile crees que existen en la RM?
9. ¿Cuáles son o fueron tus principales competidores?
10. ¿Cuál crees que es la mejor academia de baile en la RM?
11. ¿Aproximadamente cuanta es la inversión inicial que se necesita para emprender el negocio?
12. ¿Cuáles son los principales costos que tiene la academia?
13. ¿Cuál es el precio promedio de cada taller?
14. ¿Rentabilizas la sala dándole otros usos además de las clases de baile?

## Anexo O: Cálculo porcentaje de participación de mercado (PPM)

Para realizar el cálculo de la participación de mercado (%), se realizó por cada uno de los nueve segmentos, considerando la cantidad de encuestados del estudio de mercado, el precio que están dispuesto a pagar, de esta forma se obtiene un ingreso estimado, que ponderándolo por el total de ingresos da un porcentaje de participación.

Con respecto al precio, se consideró el promedio de los precios de cada uno de los encuestados y tomando en consideración que la encuesta hablaba de rangos de precios, es que se utilizó para estos efectos, el precio medio del rango, es decir, para el rango de precio entre \$30.000 y \$35.000 se utilizó \$32.500

Siendo:

Q: n° de casos por segmento

P: Precio promedio dispuesto a pagar por el curso

Segmento	Tipo de curso	GSE	Q (1)	P (2)	Ingresos (3)= (1)*(2)	PPM (4)
Segmento 1	Taller	Segmento Alto	11	43.700	480.700	13%
Segmento 2	Taller	Segmento medio	21	42.500	892.500	25%
Segmento 3	Taller	Segmento Bajo	6	27.500	165.000	5%
Segmento 4	Baile de salón	Segmento Alto	18	42.500	765.000	21%
Segmento 5	Baile de salón	Segmento medio	12	40.000	480.000	13%
Segmento 6	Baile de salón	Segmento Bajo	0	0	0	0%
Segmento 7	Técnica de danza	Segmento Alto	0	0	0	0%
Segmento 8	Técnica de danza	Segmento medio	18	32.500	585.000	16%
Segmento 9	Técnica de danza	Segmento Bajo	10	25.000	250.000	7%
<b>Total</b>			<b>96</b>		<b>3.618.200</b>	<b>1</b>

## Anexo P: Layout

En la siguiente tabla se muestra como se reflejan las relaciones:

Letra	Descripción	Valor
A	Absolutamente necesaria	4
E	Especialmente necesaria	3
I	Importante	2
O	Ordinaria	1
U	Sin importancia	0
X	No recomendable	-1

## Anexo Q: Inversión inicial

Se detallarán las partidas que están asociadas a la inversión inicial, además se indicará la fuente de aquellas partidas más importantes.

- a) **Arriendo de local:** el valor fue obtenido a partir de una búsqueda en el sitio web [www.portalinmobiliario.com](http://www.portalinmobiliario.com).

Arriendo de local	\$	Fuente
Valor (UF 66,5)	1.743.896	<a href="http://www.portalinmobiliario.com/arriendo/local/nunoa-metropolitana/2195987-greciamacul-uda?tp=5&amp;op=2&amp;iug=324&amp;ca=3&amp;ts=1&amp;mn=2&amp;or=&amp;sf=1&amp;sp=0&amp;at=0&amp;i=12">http://www.portalinmobiliario.com/arriendo/local/nunoa-metropolitana/2195987-greciamacul-uda?tp=5&amp;op=2&amp;iug=324&amp;ca=3&amp;ts=1&amp;mn=2&amp;or=&amp;sf=1&amp;sp=0&amp;at=0&amp;i=12</a>
Dos meses	3.487.792	
Mes de garantía	1.743.896	
<b>Total arriendo</b>	<b>5.231.688</b>	

- b) **Publicidad:** cotización hecha con diseñador gráfico publicitario Carlos Rivera.

Publicidad	\$	Fuente
1 pendón roller 90 x 180	60.000	<a href="https://www.linkedin.com/in/criveramedina?authType=NAME_SEARCH&amp;authToken=yIkM&amp;locale=es_ES&amp;trk=tyah&amp;trkInfo=clickedVertical%3Amynetwork%2CclickedEntityId%3A194495489%2CauthType%3ANAME_SEARCH%2Cidx%3A1-1-1%2CtarId%3A1480452007246%2Ctas%3Acarlos%20rivera">https://www.linkedin.com/in/criveramedina?authType=NAME_SEARCH&amp;authToken=yIkM&amp;locale=es_ES&amp;trk=tyah&amp;trkInfo=clickedVertical%3Amynetwork%2CclickedEntityId%3A194495489%2CauthType%3ANAME_SEARCH%2Cidx%3A1-1-1%2CtarId%3A1480452007246%2Ctas%3Acarlos%20rivera</a>
500 flyers 10 x 15	150.000	
Branding	350.000	
Comunity manager 2 meses	400.000	
<b>Total publicidad</b>	<b>960.000</b>	

- c) **Remodelación:** Los gastos en remodelación se considera que son bajos ya que el local cuenta con la mayoría de los requerimientos, ejemplo: cuenta con piso flotante, y cerámica en los baños y sala que se utilizara como camarines

Remodelación	\$	Fuente
Computador	200.000	
espejos	8.000.000	<a href="http://www.chile.generadordeprecios.info/obra_nueva/Revestimientos/Vidrios/Planos__espejos/Espejo.html">http://www.chile.generadordeprecios.info/obra_nueva/Revestimientos/Vidrios/Planos__espejos/Espejo.html</a>
tarima	50.000	
sillón	100.000	
casilleros	700.000	<a href="http://www.sodimac.cl/sodimac-cl/category/scat100581/Lockers?No=16&amp;Nrpp=16&amp;sorter=2">http://www.sodimac.cl/sodimac-cl/category/scat100581/Lockers?No=16&amp;Nrpp=16&amp;sorter=2</a>
Recepción	200.000	
Pintura y adornos	300.000	
Implementos baño	200.000	
<b>Total</b>	<b>9.750.000</b>	

d) Equipamiento:

Equipamiento	\$	Fuente
Parlante	395.000	<a href="http://www.fender.cl/audio-profesional.html?mode=list">http://www.fender.cl/audio-profesional.html?mode=list</a>
Luces	80.000	
<b>total equipamiento</b>	<b>475.000</b>	

e) Servicios básicos

Servicios básico	\$
luz y agua mensual	200.000
<b>Dos meses</b>	<b>400.000</b>

Anexo R: Estimación de ingresos

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Cálculo
Precio mensual	45.000	46.305	47.648	(1)
Alumnos mensual promedio	120	132	145	(2)
Ingresos mensuales \$	5.400.000	6.112.260	6.918.467	(3)=(1)*(2)
Ingresos anuales \$	64.800.000	73.347.120	83.021.605	(4)=(3)*12
<b>Ventas anuales M\$</b>	<b>64.800</b>	<b>73.347</b>	<b>83.022</b>	

\* Valor IPC nov 2016

\*\* Aumento demanda anual

Anexo S: Estimación de costos

- a) **Arriendo de local:** Es cobrado en UF, considerando un valor de la UF de \$26.500

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Cálculo
Valor arriendo 60 UF	1.590.000	1.636.110	1.683.557	(1)
Total arriendo mensual \$	19.080.000	19.633.320	20.202.686	(2)=(1)*12
<b>Arriendo anual M\$</b>	<b>19.080</b>	<b>19.633</b>	<b>20.203</b>	

- b) **Remuneraciones:** Para el cálculo de la remuneración del staff se considerará el pago por hora, suponiendo un aumento del 3% anual ( igual al IPC)

Remuneraciones	Año 1	Año 2	Año 3	Cálculo	Supuesto
Cantidad de clases diarias	4	5	5	(1)	
Clases al mes	20	21	28	(2)	
Sueldo por clase	15.000	15.435	15.883	(3)	3%
<b>Total rem. Staff</b>	<b>1.200.000</b>	<b>1.620.675</b>	<b>2.223.566</b>	(4)=(1)* (2)*(3)	
Administración y	1.500.000	1.543.500	1.543.500	(5)	3%

Remuneraciones	Año 1	Año 2	Año 3	Cálculo	Supuesto
recepción					
Total remuneraciones mensuales	2.700.000	3.164.175	3.767.066	(6)=(4)+(5)	
Rem. Anuales \$	32.400.000	37.970.100	45.204.793	(7)=(6)*12	
<b>Rem anuales M\$</b>	<b>32.400</b>	<b>37.970</b>	<b>45.205</b>		

c) Utilización de POS

POS	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas anuales \$	64.800.000	73.347.120	83.021.605
Comisión por venta 1,5%	972.000	1.100.207	1.245.324
<b>Total arriendo POS</b>	<b>972</b>	<b>1.100</b>	<b>1.245</b>

d) Servicios básicos

Servicios básicos	Año 1	Año 2	Año 3
luz y agua y gas mensual 300.000	300.000	308.700	317.652
Gastos anuales	3.600.000	3.704.400	3.811.828
<b>Servicios básicos anuales M\$</b>	<b>3.600</b>	<b>3.704</b>	<b>3.812</b>

e) Remuneración administrativa

Personal externo	Año 1	Año 2	Año 3
Community Manager ( 150.000)	150.000	154.350	158.826
Aseo	150.000	154.350	158.826
Contabilidad	150.000	154.350	158.826
Total personal externo	450.000	463.050	476.478
Total personal externo anual \$	5.400.000	5.556.600	5.717.741
<b>Personal externo anual M\$</b>	<b>5.400</b>	<b>5.557</b>	<b>5.718</b>

Resumen de estimación de costos y gastos.

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3
Arriendo local	19.080	19.652	20.242
Remuneraciones	32.400	37.970	45.205
Uso de POS	972	1.100	1.245
<b>Total costos de explotación</b>	<b>52.452</b>	<b>58.723</b>	<b>66.692</b>
Gav			
Gastos servicios básicos	<b>3.600</b>	<b>3.704</b>	<b>3.812</b>
Externos	5.400	5.557	5.718
<b>Total GAV</b>	<b>9.000</b>	<b>9.261</b>	<b>9.530</b>

## Anexo T: VAN

Los pasos para calcular el VAN son:

- Determinar los flujos de caja.
- Calcular la tasa de descuento
- Determinar el valor residual de la empresa
- Calcular el valor presente de los flujos de caja, incluido el valor residual.

A continuación el desarrollo de cada uno de estos puntos:

- Determinar los flujos de caja:** Utilizando los valores estimados de los ingresos y de los costos estimados en los anexos R y S, se tiene:

Flujo del proyecto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Cálculo	Ref.
Ventas		64.800	73.347	83.022	(1)	Anexo R
costos de explotación		52.452	58.723	66.692	(2)	
<b>Margen bruto</b>		<b>12.348</b>	<b>14.624</b>	<b>16.330</b>	(3) = (1)- (2)	
Gastos de administración y ventas		9.000	9.261	9.530	(4)	Anexo S
<b>Resultado antes de impuesto</b>		<b>3.348</b>	<b>5.363</b>	<b>6.800</b>	(5) = (3)- (4)	
Impuesto a la renta 25%		837	1.341	1.700	(6)= (5)* 25%	
<b>Resultado después de impuesto</b>		<b>2.511</b>	<b>4.023</b>	<b>5.100</b>	(7)= (5)- (6)	
Inversión	-16.417					Anexo Q
<b>Flujo neto de caja</b>	<b>-16.417</b>	<b>2.511</b>	<b>4.023</b>	<b>5.100</b>		

- Calcular la tasa de descuento:** se determinará usando el modelo WACC, bajo la siguiente formula:

$$WACC = K_e \times \frac{D}{E+D} + K_d (1 - T) \times \frac{D}{E+D}$$

Donde se tiene:

Ke: Costo de los fondos propios

Kd: Costo de la deuda financiera

E: Fondos Propios

D: Deuda Financiera

T: Tasa impositiva

Considerando que el  $K_d=0$ , dado que no se tiene deuda, solo corresponde estimar el  $K_e$ . Para calcular el  $K_e$ , se utilizará el modelo CAPM, cuya fórmula es:

$$K_e = R_f + \beta \times (R_m - R_f)$$

Donde se tiene:

Tasa libre de riesgo ( $R_f$ ): se utilizará como referencia la tasa de interés de los bonos emitidos por el banco central (BCP) que es de 3,94% a septiembre.<sup>56</sup>

Beta ( $\beta$ ): Se utilizará como referencia el beta de la industria del entretenimiento, la que asciende a 1,21<sup>57</sup>

Prima de mercado ( $R_m$ ): se usó como referencia el retorno promedio del IPSA, para un periodo de 5 años, siendo de un 12.76%<sup>58</sup>

Reemplazando los valores en la ecuación se tiene:

$$\begin{aligned} Re &= 3,94\% + 1,21(12,76\% - 3,94\%) \\ Re &= 14,62\% \end{aligned}$$

**c) Determinación del valor residual:** El valor residual se calculó utilizando la siguiente fórmula:

$$V_r = \frac{F_c \times (1 + T_c)}{R_e - T_c}$$

Donde:

FC: último flujo de caja, es decir M\$ 5.100, según lo descrito en la letra a

Tc: tasa de crecimiento, se consideró la tasa de crecimiento esperada para la economía de Chile para el 2017, que es de 1,5%<sup>59</sup>.

Re: Tasa de descuento calculada en la letra b), es decir 14,62%

Reemplazando la fórmula, se tiene:

$$VR = \frac{M\$ 5.100 * (1 + 1,5\%)}{14,62\% - 1,5\%}$$

$$VR = M\$ 39.642$$

<sup>56</sup> <http://si3.bcentral.cl/Boletin/secure/boletin.aspx?idCanasta=1MRMW2951>

<sup>57</sup> [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

<sup>58</sup> <http://es.investing.com/indices/ipsa-historical-data>

<sup>59</sup> <http://www.cepal.org/es/comunicados/actividad-economica-america-latina-caribe-se-contradera-09-2016-crecera-15-2017>

- d) **Calcular el valor presente:** El valor presente se calcula tomando todos los flujos de caja más el valor residual, descontándolos a la tasa de descuento, según la siguiente fórmula:

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^3 \frac{Fc_t}{(1 + K_e)^t} + V_r$$

Por lo tanto se tiene lo siguiente:

$$VAN = -M\$16.417 + \frac{2.511}{(1+0,1462)} + \frac{4.023}{(1+0,1462)^2} + \frac{5.100}{(1+0,1462)^3} + \frac{M\$ 39.642}{(1+0,1462)^3}$$

$$VAN = M\$ 18.431$$

## Anexo U: Análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad, se analizaron dos escenarios:

### Escenario n°1: Disminución del 10% de la demanda

Al disminuir la demanda disminuyen las ventas y los Gastos de administración y ventas (GAV) que son variables.

Además al tener resultados negativos, el año 1 no tiene impuesto a la renta.

Siguiendo los mismos pasos del anexo T, se tiene:

- a) Determinar los flujos de caja.

Flujo del proyecto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas		58.320	66.012	74.719
costos de explotación		53.024	53.723	53.723
<b>Margen bruto</b>		<b>5.296</b>	<b>12.289</b>	<b>20.996</b>
Gastos de administración y ventas		9261	9529,569	9529,569
<b>Resultado antes de impuesto</b>		<b>-3.965</b>	<b>2.759</b>	<b>11.466</b>
Impuesto a la renta 25%		0	690	2867
<b>Resultado después de impuesto</b>		<b>-3.965</b>	<b>2.070</b>	<b>8.600</b>
Inversión	-16.417			
Flujo neto de caja	-16.417	-3.965	2.070	8.600

- b) Calcular la tasa de descuento: se mantiene la tasa en 14,62%

- c) Determinar el valor residual:

$$VR = \frac{M 8600 * (1 + 1,5\%)}{14,62\% - 1,5\%}$$

$$VR = \$66.543$$

d) Calcular el valor presente de los flujos de caja, incluido el valor residual.

$$VAN = -M\$16.417 + \frac{-3.965}{(1+0,1462)} + \frac{2.070}{(1+0,1462)^2} + \frac{8.600}{(1+0,1462)^3} + \frac{M\$66.543}{(1+0,1462)^3}$$

$$VAN = M\$35.062$$

Escenario n°2: Disminución del 12% de la demanda: Al disminuir la demanda disminuyen las ventas y los Gastos de administración y ventas (GAV). Además al tener resultados negativos, el año 1 y años 2 no tienen impuesto a la renta.

Siguiendo los mismos pasos del anexo T, se tiene:

a) Determinar los flujos de caja.

Flujo del proyecto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas		53.136	60.145	68.078
costos de explotación		52.277	52.935	53.624
<b>Margen bruto</b>		<b>859</b>	<b>7.209</b>	<b>14.454</b>
Gastos de administración y ventas		9.000	9.261	9.530
<b>Resultado antes de impuesto</b>		<b>-8.141</b>	<b>-2.052</b>	<b>4.924</b>
Impuesto a la renta 25%		0	0	1.231
<b>Resultado después de impuesto</b>		<b>-8.141</b>	<b>-2.052</b>	<b>3.693</b>
Inversión	-16.417			
Flujo neto de caja	-16.417	-8.141	-2.052	3.693

b) Calcular la tasa de descuento: se mantiene la tasa en 14,62%

c) Determinar el valor residual:

$$VR = \frac{M\$3.693 * (1 + 1,5\%)}{14,62\% - 1,5\%}$$

$$VR = \$28.577$$

d) Calcular el valor presente de los flujos de caja, incluido el valor residual.

$$VAN = -M\$16.417 + \frac{-8.141}{(1+0,1462)} + \frac{-2.052}{(1+0,1462)^2} + \frac{3.693}{(1+0,1462)^3} + \frac{28.577}{(1+0,1462)^3}$$

$$VAN = -M\$3.650$$