

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



# Plan de negocios

---

“Proyecto de factibilidad para la creación de una empresa comercializadora de productos para danza en Tijuana, B.C.”

**Presenta:**

Mijares Soto Hilda Elisa

**Director tesis:**

M. Martha Elena López Regalado

## ÍNDICE

### CONTENIDO

CAPITULO I. GENERALIDADES .....	8
1.1    Introducción.....	8
1.2    Antecedentes .....	8
1.2.1    Descripción del origen o motivaciones para el desarrollo de la idea u oportunidad de negocio	9
1.3    Alcance y limitaciones.....	10
1.4    Planteamiento del problema .....	10
1.5    Objetivos del proyecto.....	10
1.5.1    Objetivo general .....	10
1.5.2    Objetivos específicos .....	10
1.5.3    Preguntas de investigación.....	11
1.6    Justificación del estudio .....	11
1.6.1    Importancia del estudio.....	11
1.6.2    Aportación socio-económica .....	11
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO .....	13
2.1    Definición de plan de negocios .....	13
2.2    Importancia del plan de negocios.....	14
2.3    Emprender .....	15
2.4    Matriz de riesgo .....	16
2.5    Modelo de negocios.....	17
2.6    Metodologías o modelos para desarrollar un plan de negocios .....	17
2.6.1    Variables de estudio .....	17
2.7    Conformación de estructura empresarial.....	18
2.7.1    Estructura ideológica .....	18
2.7.2    Estructura del entorno .....	18
2.7.3    Estructura mecánica .....	18
2.7.4    Estructura financiera .....	18



2.7.5	Recursos humanos.....	19
2.8	Administración .....	19
2.8.1	Proceso administrativo .....	19
2.9	Resumen ejecutivo.....	19
2.10	La organización formal.....	20
2.11	Tipo de empresa (giro).....	20
2.12	Diagrama de Gantt.....	21
2.13	Misión .....	21
2.14	Visión.....	21
2.15	Valores .....	22
2.16	Organigrama .....	22
2.17	Objetivos de un negocio .....	22
2.18	Matriz FODA.....	22
2.19	Costo de oportunidad .....	22
2.20	Inversión inicial .....	23
2.21	Flujo de fondos netos.....	23
2.22	Tasa Interna de Retorno .....	23
2.23	Periodo de Recuperación.....	24
CAPITULO II. B. MARCO CONTEXTUAL.....		25
2.3	Escuelas de danza .....	25
2.3.1	Orígenes de escuelas de la danza mundial.....	25
2.3.2	Orígenes de las escuelas profesionales de danza en México INBA.....	25
2.4	Los negocios en el sector de la danza .....	30
2.4.1	Antecedentes.....	30
2.5	Impacto de la danza .....	30
2.6	Mercado a través del tiempo.....	30
CAPITULO III. METODOLOGIA.....		31
3.1	Instrumento de recolección.....	31
3.2	Recolección de datos. ....	31
CAPITULO IV. DESARROLLO.....		32
ESTRUCTURA IDEOLÓGICA.....		32



3.1	Definición del negocio.....	32
3.2	Nombre de la empresa .....	32
3.2.1	Slogan .....	32
3.3	Misión .....	32
3.4	Visión.....	32
3.5	Valores .....	32
3.6	Filosofía .....	32
3.7	Objetivos empresariales .....	33
3.8	Ventajas competitivas.....	33
3.9	Colores y presentación.....	33
3.10	Aportación de la selección de colores .....	34
3.11	Competencia (empresas rivales).....	34
3.12	Carácter.....	34
3.13	Líneas de negocio detectadas .....	34
3.14	Análisis FODA .....	35
3.15	Estrategias en base a FODA .....	36
3.16	Escuelas de danza en Tijuana.....	37
4.17	Estructura Organizacional.....	37
4.17.1	Giro .....	37
	Venta de artículos para danza, elaboración de vestuario personalizado.....	37
4.17.2	Organigrama de la empresa .....	38
4.18	Descripción de puestos .....	38
4.18.2	Identificación de puesto: Dirección .....	38
4.18.3	Identificación de puesto: Mercadotecnia y ventas .....	39
4.18.4	Identificación de puesto: Diseño de vestuarios.....	39
4.18.5	Identificación de puesto: Contabilidad y finanzas.....	39
4.18.6	Identificación de puesto: Atención al cliente .....	40
4.18.7	Identificación de puesto: confección.....	40
4.19	Reclutamiento.....	40
•	Procedimiento de Reclutamiento y Selección .....	40
•	Selección .....	40



4.20	Contratación .....	41
4.21	Inducción.....	41
▪	Proceso de inducción.....	41
4.22	Administración de sueldos y salarios .....	41
4.23	Evaluación del desempeño .....	42
4.24	Seguridad e higiene.....	42
CAPÍTULO V MERCADO .....		43
5.1	Objetivos de la mercadotecnia .....	43
•	5.1.1 Corto plazo (1 año) .....	43
•	5.1.2 Mediano plazo (3 años) .....	43
•	5.1.3 Largo Plazo (6 años):.....	43
5.2	Investigación de mercado .....	43
•	5.2.1 Creatividad en el productos y / o servicio .....	43
•	5.2.3 Creatividad básica.....	43
•	5.2.4 Creatividad esencial.....	43
•	5.2.5 Creatividad aumentada .....	44
5.2.6	Etiqueta.....	44
5.3	Estudio de mercado .....	45
5.3.1	Objetivo del estudio.....	45
5.3.2	Encuesta contenido y resultados.....	45
5.4	Trabajo de campo de la investigación de mercado .....	62
5.5	Conclusiones del estudio de mercado .....	62
5.7	Imagen Comercial .....	62
5.7.1	Estrategia Promocional.....	63
5.7.2	Publicidad .....	64
5.7.3	Fijación y Políticas de Precios .....	64
5.8	Plan de Ventas .....	64
5.8.1	Riesgos y Oportunidades .....	64
5.8.2	Logística (distribución).....	64
5.8.3	Puntos de venta.....	64
CAPÍTULO VI PRODUCCIÓN.....		65



PRODUCCIÓN .....	65
6.1    Objetivos de producción .....	65
6.2    Especificaciones del producto o servicio .....	65
6.3    Materia prima .....	65
6.4    Descripción del proceso de producción.....	65
6.5    Equipo e instalaciones .....	65
6.6    Inventario y equipo utilizado en producción .....	65
6.7    Herramientas a utilizar.....	66
6.8    Mobiliario.....	66
6.9    Manejo de inventarios .....	66
6.10   Inventario comercialización.....	66
CAPÍTULO VII.....	67
7    FINANZAS .....	67
7.1    Objetivos del área de contable .....	67
7.2    Fuentes de financiamiento .....	67
7.2.1 Fondo Frontera .....	67
7.3    Sistema contable de la empresa .....	68
7.3.1 Software a utilizar .....	68
7.4    Estructura de costos.....	70
7.5    Proyección de ventas.....	70
7.5.1 Estimado de ventas y utilidad.....	71
7.5.2 Margen de contribución .....	72
7.5.3 Activo fijo .....	72
7.6    Flujo de efectivo.....	73
Proyección de entradas y salidas de efectivo primer año .....	73
7.6.1 Flujo de efectivo proyectado a tres años.....	73
Proyección de ingresos y egresos anuales tres años .....	73
7.7    Estados de resultados.....	74
7.8    Balance general.....	75
7.9    Punto de Equilibrio.....	76
7.9    Valor presente, Valor Presente Neto y Tasa Interna de Retorno .....	77



7.10 Indicadores Financieros .....	78
CAPÍTULO VIII ASPECTO LEGAL .....	80
8.1 Constitución Legal .....	80
8.2 Socios .....	80
8.3 Trámites Laborales .....	80
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	81
Localización de figuras, gráficas y tablas .....	84
Índice de figuras .....	84
Índice de gráficas.....	84
Índice de tablas .....	85
ANEXOS .....	86



## CAPITULO I. GENERALIDADES

### 1.1 Introducción

El propósito de este estudio es determinar la factibilidad del proyecto de inversión, considerando posibles oportunidades, ventajas, amenazas y debilidades del mismo. Se ha de analizar a detalle los requerimientos para determinar el monto de inversión necesario, así como el periodo proyectado de recuperación del flujo monetario. Se pretende conocer la demanda del mercado, los segmentos a enfocarse y las necesidades de los clientes. El análisis de un estudio financiero y de mercadotecnia son piezas clave a desarrollar, que aportarán gran validez en la toma de decisiones final, sea esta recomendar o no la realización del proyecto.

### 1.2 Antecedentes

La danza ha sido una constante en el desarrollo del ser humano desde sus orígenes. Este arte ha ido desenvolviéndose en todas las épocas y en todas las culturas a nivel global. En la mayoría de los países la danza es considerada un arte de raíces fuertes que pertenecen a su cultura y es valorada por todos los valores, historias y emociones transmitidas a través de ella.

En México, particularmente en el folclore mexicano, se encuentran danzas llamadas prehispánicas, como el baile concheros, por mencionar alguno, donde se representan rituales de los antiguos ancestros, llevados a cabo como ofrendas, sacrificios y ritos. Existe una amplia gama de cuadros representativos no sólo de las épocas en la historia de México, si no de las diferentes regiones con las que se cuenta. Por ejemplo, de cada estado de la república, cada uno con características únicas, pasos específicos, movimientos y estilos que solo se han de utilizar para ese cuadro y para su representación.

El auge de las actividades culturales se ha pronunciado en la actualidad brindando un enriquecimiento en las artes escénicas. En la localidad de Tijuana la actividad cultural trasciende gracias a los centros de cultura siendo estos tanto públicos como independientes, entre los que podemos mencionar la Casa de la Cultura Altamira, Casa de la Cultura Playas, Centro Cultural Tijuana, Instituto Municipal de Arte y Cultura, Centro Estatal de las Artes, ICBC, Casa de la Cultura Oriente; El lugar del nopal, la casa de la nueve, etc.

Se cuenta con escaparates en la ciudad para difundir las artes en diferentes temporadas del año, eventos que logran un alto número de espectadores como la muestra internacional de cine, festival de ópera en la calle, feria del libro, festival cultural entijanarte, expo artesanal, festival hispanoamericano de guitarra, festiarte, muestra internacional de cortometrajes corto creativo, cuerpos en tránsito internacional, etc.

No solamente se promueven eventos de danza folclórica mexicana, sino que en la ciudad también se practican otros géneros de éste arte, como lo son ballet, jazz, danza contemporánea, flamenco, tango, lírico, danza africana, prehispánica, danza irlandesa, danza rusa, swing, salsa, bachata, danza árabe, polinesias, hip-hop y break dance, entre otros.



Regionalmente en específico en la ciudad de Tijuana los participantes de actividades relacionadas con la danza convergen en la problemática de no poder encontrar o de tener un alto grado de dificultad en conseguir los artículos necesarios para ellos, que van desde calzado para danza, vestuario, accesorios, ropa de entrenamiento e innumerable cantidad de demás indumentaria. Aparte de que es muy difícil encontrar alguno de los artículos, no se encuentran estos concentrados en un solo comercio, sino que deben buscar en diversas tiendas de diferentes zonas de la ciudad y en ocasiones se ven obligados a visitar las ciudades vecinas en busca de una solución, como San Diego, sin la seguridad de cubrir su necesidad integralmente.

Otro punto importante que cabe resaltar es el poco y no funcional uso del comercio electrónico en la localidad para esta gama de artículos, si bien se pueden importar el tiempo de duración en llegar y el precio son muy elevados. Aunado a esto se debe estar consciente del riesgo que se corre al no comprar una medida exacta ya que muchos proveedores no aceptan devoluciones y es difícil decidir con claridad la medida del calzado, por ejemplo, siendo ésta medida y ajuste del zapato un factor crítico para el desempeño del bailarín. Hoy en día el poder comparar precio, calidad y características en cualquier compra es elemental y no debería ser la excepción para la indumentaria dancística.

### **1.2.1 Descripción del origen o motivaciones para el desarrollo de la idea u oportunidad de negocio**

La generación de la idea en esta oportunidad de negocio surge al momento de tener una necesidad sin cubrir por un periodo amplio de tiempo. Llámese a ésta necesidad el reunir los elementos necesarios para el desempeño artístico en una compañía de danza. Para encontrar dichos artículos fue necesario invertir una gran cantidad de horas en investigación de lugares donde pudiesen ser adquiridos, horarios de esas instalaciones, ubicación y tiempo de recorrido, así como la comparación en calidad de los materiales y abastecimiento de los comercios en sus inventarios.

Es muy poco funcional el encontrar un artículo que cubra con las características requeridas en un lugar y tener que iniciar de nuevo la búsqueda para encontrar el siguiente elemento requerido, ya que las empresas actuales no manejan un concentrado integral de dichos artículos.

Por otra parte, en la actualidad es muy común la adquisición vía electrónica de diversos productos, sin embargo, en cuanto al calzado para las disciplinas como la danza el ajuste del mismo es un factor de vital importancia para el bailarín, por lo que es muy riesgoso adquirir un par de zapatos sin la garantía de un ajuste óptimo. Si bien muchos proveedores podrían hacer la devolución o el cambio por otra medida el tiempo invertido en realizarlo aumenta considerablemente y es poco práctico para los bailarines.



### 1.3 Alcance y limitaciones

**Etapa I.** Única incluida en este estudio, se concentrará en determinar:

- Viabilidad económica y financiera del proyecto
- Determinación de demanda insatisfecha
- Identificación clientes potenciales y segmentos del mercado (géneros dancísticos)
- Planeación de apertura del negocio en tiempo futuro (fecha tentativa: 2017-2018)

**Etapa II.** No incluida en este estudio. Ampliar la gama de productos para especificaciones profesionales y ofrecer soluciones a más géneros dancísticos, captando mayor mercado.

**Etapa III.** Posibilidad de creación de franquicias y expansión a otras ciudades del estado.

La idea nace a partir de la práctica de danza en sí. Al vivir propiamente la necesidad de adquirir artículos relacionados con este arte y encontrar las pocas opciones de compra y la gran dificultad para localizarlos. Su alcance llegará hasta el límite del negocio, explotar el tiempo de vida útil del proyecto al máximo y buscar estrategias para potencializarlo en un futuro a largo plazo. Se aplicará en la implementación de la empresa, inicialmente en la ciudad de Tijuana, B.C. México.

### 1.4 Planteamiento del problema

Falta de cobertura de vestuario, calzado y accesorios para practicar danza en la ciudad de Tijuana, no se cuenta con un lugar que integre todos los elementos requeridos por una academia dentro de un mismo establecimiento para satisfacer la demanda de los bailarines de la localidad, sean principiantes, intermedios o profesionales.

### 1.5 Objetivos del proyecto

#### 1.5.1 Objetivo general

- Estudiar la factibilidad y el mercado, para crear una empresa comercializadora que concentre los artículos necesarios para desempeñar géneros de danza en un solo espacio, en la ciudad de Tijuana, B.C.

#### 1.5.2 Objetivos específicos

- Determinar la factibilidad de llevar a la práctica este proyecto
- Cuantificar la rentabilidad y el riesgo del proyecto
- Realizar un estudio de mercado para determinar la demanda insatisfecha
- Identificar los sectores en que se requiere enfocarse caracterizándolos por género y productos
- Conocer el monto de inversión
- Determinar el plazo de recuperación de la inversión



### 1.5.3 Preguntas de investigación

- ¿Es factible crear una empresa comercializadora de productos para danza?
- ¿En qué parte de la ciudad producirá mayor impacto la instalación de la compañía?
- ¿Es rentable la creación de una comercializadora de productos para danza?
- ¿A qué segmentos de la población debe enfocarse?
- ¿Cuáles géneros dancísticos son los más demandados?
- ¿Cuáles son los tipos de danza con mayor presencia en la ciudad de Tijuana, B.C.?
- ¿Cuál es el monto de inversión necesario para activar el negocio?
- ¿Cuál es el periodo de recuperación de la inversión?

## 1.6 Justificación del estudio

La falta de abastecimiento de artículos para practicar las distintas disciplinas dancísticas en la región de Tijuana, es un problema que se ha encontrado empíricamente con el paso del tiempo. El presente estudio se ha de desarrollar tratando de encontrar una solución integral que ofrezca a los bailarines opciones de alta calidad en una forma accesible, rápida y oportuna.

No se encontraron registros de tiendas de abastecimiento de productos para danza en la ciudad de Tijuana que concentren de forma integral algunos giros de danza por completo, por lo que se infiere que el problema de falta de cobertura de estos productos no ha sido solucionado.

En la actualidad las empresas no sólo buscan el generar utilidades, sino el cubrir las necesidades del mercado. Este concepto se pone de manifiesto al proponer crear una empresa que brinde soluciones prácticas concentrando calzado, accesorios y vestuario al alcance de la comunidad dancística en la ciudad de Tijuana, B.C.

El comercializar este tipo de productos pone al alcance de la población una mayor gama de opciones, alta calidad y mejor precio lo que beneficia el comercio local y económicamente prevé una ventaja para la empresa a crear.

### 1.6.1 Importancia del estudio

La factibilidad del proyecto se vuelve relevante para emprendedores e inversionistas, ya que la poca competencia en el mercado y la continua práctica de danza en la localidad conforman una posibilidad muy atractiva como generación de negocio. La ubicación estratégica del proyecto en la ciudad de Tijuana es clave a considerar, pues con facilidad tendrá contacto con importaciones y podrá ofrecer mejores opciones a sus consumidores.

### 1.6.2 Aportación socio-económica

El proyecto generará flujo de efectivo que han de impulsar las ventas y la difusión de la compañía, promoviendo el crecimiento continuo de la empresa, gracias a esto se puede vislumbrar la generación de empleos y brindar servicios integrales de inventario de productos de alta calidad y de ajuste ideal a las especificaciones del mercado.



**Económico:** Al concentrar los diversos productos necesarios en un solo espacio los clientes se verán beneficiados por menor costo de transporte, menor tiempo perdido en recorridos a distintos sitios e investigaciones de localización de productos, lo que conlleva a la reducción de costos considerable para el consumidor.

**Social:** Será una fuente de empleos que beneficiará a la sociedad abriendo mayor campo de oportunidad, indirectamente beneficia a toda la sociedad, pues esto se traduce en mayor derrama de ingresos en las familias. Beneficia a los consumidores de productos para danza, pues estará a su alcance y a su servicio una empresa dedicada a satisfacer su demanda, incluso con facilidades como el comercio electrónico que se ha contemplado incorporarlo al mediano plazo tras la implantación del negocio.



## CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

Para elaborar un plan de negocios es fundamental conocer el concepto de lo que esto significa, por lo que a continuación se desglosan, a grandes rasgos, los conceptos esenciales para la presente investigación.

### 2.1 Definición de plan de negocios

El concepto de plan de negocios involucra dos palabras clave, la primera es la definición de plan: El plan define a grandes rasgos las ideas que van a orientar y condicionar el resto de niveles de la planificación para el mismo. Determina prioridades y criterios, cobertura de equipamientos y disposición de recursos, su previsión presupuestaria y horizonte temporal. Esa es la definición de plan de negocios que se concretó después de haber revisado distintas fuentes.

Por otra parte Sérvulo Anzola (2002), indica que la planeación es la más importante de las funciones administrativas, ya que trata de decidir qué hacer, cómo hacerlo, dónde hacerlo, quién lo va a hacer, cuándo hacerlo. En sí, la planeación es una actividad que da previamente las respuestas a las interrogantes anteriores, relacionadas con las cuatro áreas básicas de toda empresa: producción, mercados, finanzas, personal.

Otra definición de este concepto es la siguiente: “Un plan es una descripción de las intenciones amplias y a corto plazo, en cuanto a lo que uno ve que se requiere para ocuparse de un área específica”. Se espera que un plan remedie circunstancias no óptimas en una área o que la expanda o que obstruya o impida una oposición a la expansión.<sup>1</sup>

Para que un plan se lleve a cabo se requiere que se desglose en las acciones específicas que son necesarias para lograr lo que el plan se propone hacer. Esto se hace a través del uso de un programa.”<sup>2</sup>

Bien, aclarada la definición de plan, un negocio que es la segunda parte del tema se define a continuación. “Un negocio consiste en una actividad, sistema, método o forma de obtener dinero, a cambio de ofrecer alguna forma de beneficio a otras personas.”<sup>3</sup>

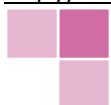
Un ejemplo sería la creación de una página web en donde se brinde asesoría gratis sobre negocios, y tener la posibilidad de incrementar los ingresos por la publicidad que se coloque en la página. Otro ejemplo podría ser el solicitar un financiamiento, viajar a un país extranjero, comprar un lote de autos usados, y luego venderlos en el país de origen.

---

<sup>1</sup> (Syenthology Internacional (2011) En *Planes y programas*. Recuperado de: [http://spanish.scientologyhandbook.org/sh17\\_3.htm](http://spanish.scientologyhandbook.org/sh17_3.htm))<sup>1</sup>

<sup>2</sup> (Arturo Kume (2009) Definición de negocio y de empresa .En *Gestión de negocios*. Recuperado de: <http://www.crecenegocios.com/definicion-de-negocio-y-de-empresa/> )

<sup>3</sup> (Arturo Kume (2009) Definición de negocio y de empresa. En *Gestión de negocios*. Recuperado de: <http://www.crecenegocios.com/definicion-de-negocio-y-de-empresa/> )



Pero también, un negocio consiste en una entidad creada o constituida con la finalidad de obtener dinero a cambio de realizar actividades de producción (por ejemplo, una fábrica de muebles), comercialización (por ejemplo, una tienda de repuestos de autos o una distribuidora) o prestación de servicios (por ejemplo, un restaurante o un taller de mecánica), que beneficien a otras personas.<sup>4</sup>

Según Jack Fleitman (2000) un plan de negocios se define como un *“instrumento clave y fundamental para el éxito, el cual consiste en una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa. Así como una guía que facilita la creación o el crecimiento de una empresa.”*

El CONACYT ha establecido otro concepto que define a un plan de negocios, como un:

*“Documento de análisis con información ordenada para toma de decisiones sobre llevar a la práctica una idea, iniciativa o proyecto de negocio. Tiene entre sus características ser un documento ejecutivo, demostrativo de un nicho o área de oportunidad, en el que se evidencie la rentabilidad, así como la estrategia a seguir para generar un negocio viable.”*<sup>5</sup>

Según lo mencionado por Lambing y Kuehl, (1998) *“un plan del negocio es un documento amplio que ayuda al empresario a analizar el mercado y planear la estrategia del negocio. Frecuentemente es preparado por una compañía existente para asegurarse de que el crecimiento futuro se maneje en forma adecuada; su el plan se prepara para un negocio que se inicia, ayuda al empresario a evitar errores costosos. Además de ser útil como instrumento de planeación, es frecuente que el plan del negocio sea necesario para obtener financiamiento”.*

Por definición propia tras integrar las diferentes definiciones de los autores anteriores, así como conocimiento empírico, un plan de negocios, es entonces un documento que integra de manera completa todas las estructuras que conformarán la empresa, como en este caso, de nueva creación y las estrategias a implementar para fortalecerla.

## 2.2 Importancia del plan de negocios

Un plan de negocios es vital para saber las estrategias que se han de desarrollar en cada etapa de vida del proyecto. Es de suma importancia contar con el respaldo de un plan de negocios pues marca la pauta hacia una mejor toma de decisiones, reduciendo el riesgo de incurrir en errores administrativos y/o estratégicos. Otro punto que vale la pena resaltar es que *“con el plan de negocios demostramos la rentabilidad de nuestra empresa, incluso en escenarios adversos como el actual”* (Vargas, I., 2009).

Aunque los planes de negocio no brinden por su naturaleza estructuras ideales y casos de éxito en todas sus presentaciones, son la forma más recomendable de llegar a ser un caso de éxito, utilizando como metodología la toma de decisiones sustentada en análisis e investigación, pues por medio de ello se logra disminuir el riesgo y aumentar las posibilidades de éxito.

*“Los planes de negocios permiten disminuir la incertidumbre de manera significativa, lo cual no se traduce, necesariamente, en una garantía de éxito.”* (Vainrub, 2011)

---

<sup>4</sup> (Harvard University. (2015). En *Negocio vs empresa* de Harvard University Global System Recuperado de: <https://prezi.com/aznq4mxzby5g/negocio-vs-empresa/>)

<sup>5</sup> (CONACYT, 2006-2012).



Otro autor que hace hincapié en la elaboración del plan de negocios es Germán Sánchez (2009) como lo menciona: *“Para alcanzar cualquier objetivo en la vida -desde comprar un automóvil hasta abrir tu propia compañía-, siempre necesitarás un plan. En el caso de un emprendimiento, estamos hablando de un plan de negocios. Se trata de un documento escrito que incluye, básicamente, los objetivos de tu empresa, las estrategias para conseguirlos, la estructura organizadora, el monto de inversión que requieres para financiar tu proyecto y soluciones para resolver problemas futuros, tanto internos como del entorno. Con él estarás mejor preparado para superar los obstáculos por venir, pero sobre todo para aprovechar las oportunidades. ¿Una tarea complicada? No. Aunque sí imprescindible si quieres llevar a tu negocio hacia donde te propones.”*

*“Ante los cambios constantes de la economía, un plan de negocios te permite mantener un rumbo y tomar decisiones a tiempo para resolver algún problema que se presente”,* dice Raúl Gutiérrez (2011) de la Universidad Iberoamericana.

*“Un capitán de barco que busca un tesoro necesita un mapa que le permita surcar los mares. Sin él, las probabilidades de encontrar el oro son nulas pues irá a la deriva. Asimismo, como emprendedor se inicia una aventura empresarial en búsqueda de financiamiento para arrancar o fortalecer un proyecto. Y un plan de negocios será el mapa que marcará la pauta y te ayudará a encontrar tu camino al éxito.”* (Maubert Roura, 2011)

### 2.3 Emprender

Comúnmente se asocia el concepto de emprendedor a aquella persona que elabora y ejecuta un plan de negocios, por definición misma y formal como señala Vainrub (2011):

*“el emprender es generalmente un acto de optimismo El pesimista encontrará siempre una excusa para no ejecutar el proyecto. Una fuerte dosis de optimismo es condición necesaria, aunque no suficiente, para el éxito. Elaborar un plan de negocio que considere los riesgos asociados con cada área y ofrezca planes de contingencia para enfrentarlos es fundamental para elevar la probabilidad de éxito.”*

La definición anterior converge en la importancia de la incertidumbre en un plan de negocios, por lo que se presenta a continuación una manera de mitigar el riesgo por medio de la elaboración de una matriz. Cabe señalar que es solamente un método para reducir la incertidumbre en la toma de decisiones al considerar el riesgo.



## 2.4 Matriz de riesgo

Es muy importante ser optimista y perseverante en la elaboración de un plan de negocios, pero es imprescindible combinar estos factores siendo realistas. Las situaciones pueden no ser siempre favorables para la organización por lo que se debe estar preparado para actuar bajo cualquier circunstancia.

*“Todo emprendedor necesita evaluar con objetividad su idea de negocio y analizar los riesgos de ejecutarla. Si el futuro empresario sabe de antemano a qué se enfrenta, puede atenuar el riesgo de fracaso o renunciar a un proyecto inviable sin las terribles consecuencias que pudiera generar. Este análisis debería realizarse de acuerdo con las características particulares de cada negocio y las condiciones específicas del país y el mercado objetivo.” (Vainrub, 2011).*

*“Incluir los riesgos del proyecto en el plan de negocios refleja madurez por parte del emprendedor.” (Villalobos, Jorge. 2011)*

Existe una matriz de evaluación de riesgo, que resulta útil para conocer, evaluar y lo más importante tomar medidas para contrarrestar el riesgo al que se pueda exponer la empresa, en la siguiente tabla se concentran los puntos esenciales que la componen.

Factor de riesgo	Probabilidad	Impacto	Vulnerabilidad	Mitigación
<b>Haga una lista de los eventos que puedan representar riesgos relevantes para el negocio</b>	Asigne a cada evento una probabilidad de ocurrencia del 1 (menos probable) al 3 (más probable)	Asigne un grado de impacto en el negocio a cada evento del 1 (bajo impacto) al 3 (alto impacto)	Multiplique la probabilidad por el impacto y jerarquice de mayor a menor la lista de eventos	Seleccione los eventos de mayor puntuación y confeccione planes de contingencia para ellos

*Tabla 1 Indicadores de Matriz de Riesgo. Fuente: Elaborada en base a Carrison 2009.*

Este tipo de matrices se vuelven indispensables para las organizaciones que se enfrentan a cambios externos a las mismas, en la economía, sobre todo aquellas que se enfrentan a tipos de cambio y se ven influenciadas por la zona fronteriza, como es en Ciudad de Tijuana, B.C. Esta matriz permite evaluar de manera concreta y da pie a la construcción de una estructura flexible ante los frecuentes cambios, sean económicos, legales, operacionales, tecnológicos, etcétera.



## 2.5 Modelo de negocios

Como lo mencionan Osterwilder y Pigneur (2009) *“Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.”*

El seguir un modelo específico para la creación de un negocio permite considerar los diversos aspectos necesarios para establecer una organización y consolidarla, dependiendo del enfoque de cada modelo es la ventaja principal que diferenciará al plan.

Un modelo de negocio tiene tres funciones esenciales, según Osterwilder y Pigneur (2009):

Guía las operaciones de una compañía al prever el curso futuro de la empresa y ayuda a planear una estrategia para el éxito.

- Atrae a líderes inversionistas.
- Obliga a los emprendedores a “aterrizar” sus ideas en la realidad. (Alcaraz, 2011)

## 2.6 Metodologías o modelos para desarrollar un plan de negocios

Al elaborar un plan de negocios se debe seguir, o bien, generar una estructura que abarque los aspectos de mayor relevancia para la organización, optimizando la función del plan, que en gran medida es conformar y revisar todas las actividades que ha de abarcar la empresa.

Como lo señala Alcaráz R. (2011) en su libro el emprendedor de éxito:

*“El término modelo de negocio abarca un amplio rango de actividades que conforman aspectos claves de la empresa, tales como el propósito de la misma, estrategias, infraestructura, bienes que ofrece, estructura organizacional, operaciones, políticas, relación con los clientes, esquemas de financiamientos y obtención de recursos, entre otros.”*

La estructura seleccionada para realizar el presente plan de negocios es la metodología presentada por Osterwalder y Pigneur (2009) en su libro **Business Model Generation**, ya que presentan un modelo integral, completo, práctico y dinámico que abarca estrategias para el desarrollo de la organización. Este modelo en particular brinda la oportunidad de potencializar la creatividad y orilla a la innovación dentro de los aspectos del mismo. Permite generar un modelo de negocios muy realista y a la vez preparado con un enfoque en la diferenciación del negocio.

La conformación de dicho modelo de negocio se presenta en la sección de variables de estudio.

### 2.6.1 Variables de estudio

Las variables de estudio que muestra el modelo de Osterwalder y Pigneur (2009) son las siguientes:

1. Segmento del mercado: la empresa debe decidir a qué segmento de mercado le interesa llegar.
2. Propuesta de valor: es la razón por la cual los consumidores prefieren a esa empresa sobre las demás, es decir, es la forma en que la empresa resuelve un problema o satisface una necesidad del cliente; por lo general son soluciones innovadoras.



3. Canales de distribución: se refieren a la forma en que la empresa hará llegar los productos a sus consumidores.
4. Relación con los consumidores: la empresa debe establecer el tipo de relación (personal o automatizado) que desea con los segmentos de mercado que le interesan.
5. Flujos de efectivo: es imprescindible que la empresa se cuestione hasta qué precio estaría dispuesta a pagar por su producto o servicio.
6. Recursos clave: son los recursos más importantes para hacer trabajar el modelo de negocio; incluye todos los tipos de recursos: físicos, de información, técnicos, humanos y financieros.
7. Actividades clave: describe las acciones más importantes relacionadas con todas las áreas de la empresa que debe realizar para hacer funcionar su modelo de negocio.
8. Socios clave: es la red de proveedores y socios, implica crear alianzas estratégicas para optimizar el modelo de negocio, reducir el riesgo o adquirir recursos.
9. Estructura de costos: incluye todos los costos que se incurren tanto para poner en marcha el modelo de negocio, como para crear y entregar el valor ofertado en la propuesta, así como mantener las relaciones con el consumidor y generar ingresos.

## 2.7 Conformación de estructura empresarial

Las estructuras que integran un plan de negocios son diversas según los autores, según lo señalado por Marissa Sánchez (2011) las estructuras se pueden agrupar en cinco apartados, de la siguiente manera: estructura: ideológica, estructura del entorno, estructura mecánica, estructura financiera y recursos humanos. Serán definidos a continuación.

### 2.7.1 Estructura ideológica

Incluye el nombre de la empresa, así como la misión, visión, valores y una descripción de las ventajas competitivas del negocio. El concepto de misión se define como: *“La misión tiene la responsabilidad de cumplir con el propósito establecido. Corresponde a la filosofía de la empresa y a su razón de ser (por qué existe).”* (Anzola, S., 2002).

### 2.7.2 Estructura del entorno

Se fundamenta en un análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa, así como del comportamiento del sector en el que se desarrolla, tendencias del mercado, competencia y clientes potenciales.

### 2.7.3 Estructura mecánica

Aquí se enlistan las estrategias de distribución, ventas, mercadotecnia y publicidad, es decir, qué acciones hay que ejecutar para lograr el éxito de la idea de negocios.

### 2.7.4 Estructura financiera

Este punto es esencial pues pone a prueba -con base en cálculos y proyecciones de escenarios- la viabilidad de la idea, hablando en términos económicos, y si generará un margen de utilidad atractivo.



### 2.7.5 Recursos humanos

Ayuda a definir cada uno de los puestos de trabajo que se deben cubrir y determina los derechos y obligaciones de cada uno de los miembros que integran la organización. No importa si arranca con sólo una persona, esto será la base para asegurar el crecimiento de la empresa. (Sánchez, 2011)

## 2.8 Administración

La administración sin duda es un concepto que va ligado a cualquier negocio, de ello depende el éxito o fracaso del mismo, pues en la actualidad la administración es básica para toda organización ya sea con fines de lucro o sin ellos.

Como lo menciona Anzola en su libro administración de pequeñas empresas:

*“Dentro de una empresa, la administración consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir, la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con la ayuda de las personas y de las cosas, mediante el desempeño de ciertas labores esenciales, como son la planeación, la organización, la dirección y el control.” (Anzola, S., 2002)*

A partir de lo planteado en la cita anterior se pueden identificar claramente los elementos básicos de la administración, mismos que conforman el proceso administrativo.

### 2.8.1 Proceso administrativo

En administración son vitales la organización, dirección, planeación y control, son estos los elementos básicos de la administración que son conformados por diferente significado cada concepto. Anzola (2002) en su libro Administración de Pequeñas Empresas señala lo siguiente:

Para que se pueda entender mejor la administración, es necesario que el pequeño empresario conozca los cuatro puntos principales de la labor de un administrador. Estos puntos son:

- **Planeación.** Implica que el pequeño empresario debe planear sus objetivos con orden y sentido común. Se basa primordialmente en un plan o método, no en una corazonada. Planear hoy lo que se tiene que hacer mañana.
- **Organización.** En este punto, el pequeño empresario debe coordinar los recursos materiales y humanos de su empresa en busca de un objetivo común, lo cual implica la asignación organizada de funciones a cada persona y las relaciones entre ellos.
- **Dirección.** Describe cómo el pequeño empresario debe dirigir a sus empleados e influir sobre ellos, de tal manera que éstos contribuyan al logro de los objetivos establecidos.
- **Control.** Controlar significa supervisar el trabajo de otros y los resultados obtenidos, para asegurar que se alcancen las metas tal como fueron planeadas. (Anzola, 2011)

## 2.9 Resumen ejecutivo

Es el concentrado de la información sobresaliente de cada una de las áreas del plan de negocios. (Alcaraz, R., 2011). Este documento tiene la función de sintetizar toda la actividad de la empresa y se



genera con base en su plan de negocios una vez que éste quede listo. Generalmente, el resumen es de una o dos páginas y debe incluir los siguientes puntos:

- **Concepto del negocio.** Describe a la empresa, el producto o servicio que ofrece, su ventaja competitiva, las características de los clientes potenciales y el contexto donde se desenvuelve el negocio.
- **Factores financieros.** En este renglón, destacan elementos como ventas, ganancias, flujo de efectivo y retorno de inversión.
- **Necesidades financieras.** Incluye el capital requerido para emprender o fortalecer el negocio, así como el destino de cada peso invertido.
- **Posición actual del negocio.** Provee información relevante como el número de años de operación de la empresa, el nombre del propietario y socios, así como personal clave.
- **Los mayores resultados conseguidos.** Se trata de un informe sobre los principales logros alcanzados, por ejemplo, registro de patentes, desarrollo de prototipos o tecnología, etc.

En general una concepción completa del concepto resumen ejecutivo es la señalada por Lambing y Kuehl (1998) es:

El resumen ejecutivo (...) “proporciona al lector un panorama global de todos los hechos más relevantes que contiene el plan”.

Estos autores también recomiendan elaborar el resumen ejecutivo después de que se ha redactado todo el plan. Entonces pueden utilizarse partes de cada sección para escribir un párrafo o dos de cada uno de los temas principales. (Lambing y Kuehl, 1998).

## 2.10 La organización formal

La organización formal es la determinación de los estándares de interrelaciones entre los órganos o cargos, definidos por las normas, directrices y reglamentos de la organización para lograr los objetivos.

## 2.11 Tipo de empresa (giro)

El tipo de empresa se determina por la actividad del negocio, para conocer los tipos de giros que existen a continuación se presenta lo señalado en el libro El Emprendedor de Éxito.

“El giro de una empresa es su objeto y ocupación principal. En México existen tres giros en los que toda empresa se puede clasificar, de acuerdo con la Secretaría de Economía (SE).

- **Comercial.** Se dedica a la compraventa de un producto determinado.
- **Industrial.** Cualquier empresa de producción (manufacturera o de transformación) que ofrezca un producto final o intermedio (a otras empresas) se ubica en este giro.
- **Servicios.** Las empresas que ofrecen un producto intangible al consumidor se clasifican en este giro.” (Alcaraz, 2011).



## 2.12 Diagrama de Gantt

Un diagrama de Gantt es la representación gráfica del tiempo que dedicamos a cada una de las tareas en un proyecto concreto, siendo especialmente útil para mostrar la relación que existe entre el tiempo dedicado a una tarea y la carga de trabajo que supone. Una de sus limitaciones es que no muestra la relación de dependencia que pueda existir entre grupos de tareas. Los diagramas de Gantt fueron ideados por Henry L. Gantt en 1917 (un año antes de la creación del método de aprendizaje por proyectos) con la intención de ofrecer un método óptimo para visualizar la situación de un proyecto. Si consideramos que para el desarrollo de un proyecto debemos efectuar una serie de tareas simultáneas o consecutivas, que podríamos denominar unidades mínimas de trabajo, el diagrama de Gantt nos permite mostrar este desarrollo en el tiempo de las tareas de forma gráfica. Es pues, básicamente, un gráfico en el que se muestra la duración de un conjunto de actividades.

## 2.13 Misión

La misión de una empresa es el sentido de vida de la organización, es la esencia de la misma que se determina desde el inicio, desde el nacimiento de la empresa y marca la pauta para definir su estructura y comportamientos. Como lo señalan Lambing y Kuehl en su libro *Empresarios pequeños y medianos*:

“La determinación de la misión es una explicación concisa y bien definida del propósito del negocio y la filosofía de su administración. (...) La determinación de la misión da dirección a la empresa, y evita que los propietarios del negocio se distraigan en áreas que no sirven para cumplir con el propósito original del negocio.” Lambing y Kuehl (1998). Otro punto de suma importancia a considerar en la misión de una empresa es la distinción, es decir, en la misión se recomienda incluir ya el elemento de diferenciación de otras empresas similares. Este factor está sustentado en la siguiente definición de misión:

“Enunciado con sentido permanente que compendia la razón de ser de la organización y la distingue de otras similares.” (CONACYT 2006-2012)

## 2.14 Visión

La visión de la empresa va en congruencia con la misión de la misma, es un elemento complementario que indica hacia dónde ha de dirigirse la empresa. Es un señalamiento de la situación deseada en el largo plazo para la organización. (CONACYT 2006-2012)

Una visión clara permite establecer objetivos y estrategias que se convierten en acciones que inspiren a todos los miembros del equipo para llegar a la meta. La palabra visión viene del latín “visto”, entonces la visión es la acción de ver al futuro(...). (Alcaraz,2011)

Algunas de las características que recomienda Alcaraz dentro de la visión son:

- Motivadora para todos los integrantes de la empresa.
- Clara y entendible.
- Factible o alcanzable, aunque no sea fácil.
- Realista, considerando el entorno actual y cambiante en el que se vive.
- Alineada con la misión y los valores de la empresa.



### 2.15 Valores

Los valores son la base moral por la cual la organización se dirige, estos valores deben ser practicados día a día por todos y cada uno de los integrantes de la empresa. En un panorama más amplio:

*“Es un sistema de tres o cuatro principios fundamentales y doctrinas para seguir de forma permanente en una organización. No necesitan justificación externa y tienen valor intrínseco e importancia para aquellos que están dentro de la organización. Deben pasar la prueba del tiempo y no deberían cambiarse en respuesta a los cambios del mercado, más bien debería cambiar de mercados, si fuera necesario, para mantenerse fiel a los valores esenciales.” (Lema, 2004)*

### 2.16 Organigrama

El contar con un organigrama en la organización permite identificar con facilidad los departamentos integrantes de la empresa y es un medio facilitador para la delegación de responsabilidades según las tareas a asignar. La mayoría de las veces, los pequeños empresarios acostumbran trazar un organigrama en el que se muestran las funciones, los departamentos o los puestos en la empresa y cómo se relacionan entre sí. (Anzola, 2002).

### 2.17 Objetivos de un negocio

Los objetivos son Fines a alcanzar, medibles en el tiempo y factibles de lograr. Permiten fijar prioridades (CONACYT 2006-2012)

### 2.18 Matriz FODA

El análisis FODA es una herramienta que el emprendedor puede utilizar para valorar la viabilidad actual y futura de un proyecto, es decir, es un diagnóstico que facilita la toma de decisiones. Se denomina FODA por las iniciales de sus cuatro componentes: Fortalezas, Debilidades (ambas, directamente relacionadas con el proyecto y son de tipo “interno”, es decir, bajo el control del emprendedor para aprovecharse y/o complementarse) Oportunidades y Amenazas (variables externas difíciles de modificar pero predecibles y, por tanto, que hasta cierto punto se pueden prevenir o aprovechar). (Alcaraz, 2011).

### 2.19 Costo de oportunidad

El costo de oportunidad se entiende como aquel costo en que se incurre al tomar una decisión y no otra. Es aquel valor o utilidad que se sacrifica por elegir una alternativa A y despreciar una alternativa B. Tomar un camino significa que se renuncia al beneficio que ofrece el camino descartado. En toda decisión que se tome hay una renunciación implícita a la utilidad o beneficios que se hubieran podido obtener si se hubiera tomado cualquier otra decisión. Para cada situación siempre hay más de un forma de abordarla, y cada forma ofrece una utilidad mayor o menor que las otras, por consiguiente, siempre que se tome una u otra decisión, se habrá renunciado a las oportunidades y posibilidades que ofrecían las otras, que bien pueden ser mejores o peores (Costo de oportunidad mayor o menor).<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Costo de oportunidad (2008) En economía y finanzas de *Gerencie.com*. Recuperado de: <http://www.gerencie.com/costo-de-oportunidad.html>



## 2.20 Inversión inicial

La inversión inicial indica la cuantía y la forma en que se estructura el capital para la puesta en marcha de la empresa y el desarrollo de la actividad empresarial hasta alcanzar el umbral de rentabilidad. A lo largo del desarrollo del Plan de Empresa posiblemente se hayan encontrado nuevas necesidades de inversión o desechado otras previstas inicialmente. El plan de Inversión es el momento de concretar que inversiones son imprescindibles, cuales superfluas o susceptibles de aplazamiento, siempre teniendo en cuenta que se debe alcanzar la “masa crítica” o inversión mínima para que el negocio sea operativo.

Para ello es necesario considerar varios usos del capital de inversión:

- Bienes tangibles o activo fijo: tal como maquinaria, instalaciones, locales u oficinas, elementos de transporte, equipamiento informático, etc.
- Bienes intangibles o activo intangible: como gastos de constitución y primer establecimiento, fianzas, patentes.
  - Fondo de maniobra: capital necesario para el desenvolvimiento del día a día del negocio, como sueldos, impuestos, seguridad social, pago a proveedores, alquileres, gastos de consumo (luz, agua, telefonía y comunicaciones...), etc.<sup>7</sup>

## 2.21 Flujo de fondos netos

Es la diferencia entre los Ingresos netos y los desembolsos netos, descontados a la fecha de aprobación de un proyecto de Inversión con la técnica de "Valor Presente". Al tratar el Flujo Neto de Efectivo significa considerar o tomar en cuenta el Valor del Dinero en función del tiempo, al retrotraer mediante la tasa de Interés (tasa de intercambio intertemporal del dinero) los flujos netos de dinero a la fecha de inicio del proyecto.<sup>8</sup>

## 2.22 Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de retorno de una inversión o proyecto es la tasa efectiva anual compuesto de retorno o tasa de descuento que hace que el valor actual neto de todos los flujos de efectivo (tanto positivos como negativos) de una determinada inversión sea igual a cero.

En términos más específicos, la TIR de la inversión es la tasa de interés a la que el valor actual neto de los costos (los flujos de caja negativos) de la inversión es igual al valor presente neto de los beneficios (flujos positivos de efectivo) de la inversión. Las tasas internas de retorno se utilizan habitualmente para evaluar la conveniencia de las inversiones o proyectos. Cuanto mayor sea la tasa interna de retorno de un proyecto, más deseable será llevar a cabo el proyecto. Suponiendo que todos los demás factores

---

<sup>7</sup> Plan de inversión inicial (s.f.) En Plan económico financiero de *Centro europeo de empresas e innovación de Murcia*. Recuperado de: [http://www.cceim.es/plan\\_9\\_1.asp?area=&ta=&pub=](http://www.cceim.es/plan_9_1.asp?area=&ta=&pub=)

<sup>8</sup> Flujo neto de efectivo (s.f.) En *eco-finanzas.com*. Recuperado de: [http://www.eco-finanzas.com/diccionario/F/FLUJO\\_NETO\\_EFECTIVO.htm](http://www.eco-finanzas.com/diccionario/F/FLUJO_NETO_EFECTIVO.htm)

iguales entre los diferentes proyectos, el proyecto de mayor TIR probablemente sería considerado el primer y mejor realizado.<sup>9</sup>

### 2.23 Periodo de Recuperación

Mide en cuanto tiempo se recuperará el total de la inversión a valor presente, es decir, revela la fecha en la cual se cubre la inversión inicial en años, meses y días, para calcularlo se utiliza la siguiente Fórmula:

$$PRI = a + \frac{(b - c)}{d}$$

Donde:

a = Año inmediato anterior en que se recupera la inversión.

b = Inversión Inicial

c = Flujo de Efectivo Acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión.

d = Flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Definición de la TIR (s.f.) En Tasa Interna de Retorno de *Enciclopedia financiera.com*. Recuperado de: <http://www.encyclopediainanciera.com/finanzas-corporativas/tasa-interna-de-retorno.htm>

<sup>10</sup> Aplicación de la Evaluación Financiera: Periodo de Recuperación de la Inversión (s.f.) En Planeación y evaluación financiera de *Instituto Tecnológico de Sonora.mx*. Recuperado de: [http://biblioteca.itson.mx/oa/contaduria\\_finanzas/oa1/planeacion\\_evaluacion\\_financiera/p11.htm](http://biblioteca.itson.mx/oa/contaduria_finanzas/oa1/planeacion_evaluacion_financiera/p11.htm)



## CAPITULO II. B. MARCO CONTEXTUAL

### 2.3 Escuelas de danza

#### 2.3.1 Orígenes de escuelas de la danza mundial

##### **Escuela de Ballet de la Ópera de París**

Es la primera escuela de ballet académico del mundo. Creada por Luis XIV en 1713 como la École de danse de l'Académie Royale de Musique, en pleno siglo XXI aún mantiene intacto el nivel de excelencia. Reza el primer artículo del reglamento de la Escuela de Ballet de la Ópera de París: "La Escuela de danza de la Ópera Nacional de París tiene por misión principal la enseñanza profesional de la danza académica clásica". Como si hubiera querido asegurarle el futuro al género, Luis XIV fundó la École de danse de l'Académie Royale de Musique en 1713 –dos años antes de su muerte–, con el objetivo de formar bailarines para el Ballet de la Ópera de París. En tal acto fundacional, el monarca marcó la historia ulterior de la danza clásica como "danse d'école", o "danse académique", e hizo del francés el lenguaje y la terminología del ballet que perduran aún hoy.

En los últimos 20 años, Francia tuvo una eclosión de compañías contemporáneas a las que el gobierno intenta sostenerlas como para "quitarle el polvo" al ballet clásico. Y los críticos han jugado un rol en esto.

"Es muy importante que haya personalidades que sepan transmitir la tradición, conservar el patrimonio –apunta Hérouard-. Y hay gente que aprecian poco o nada el patrimonio. Son como fenómenos de moda, que inducen ciertas preferencias. Con frecuencia, se confunde moda y modernismo. Estimo que debería haber una paridad igual entre lo clásico y lo contemporáneo".

Por Isis Wirth

#### 2.3.2 Orígenes de las escuelas profesionales de danza en México INBA

La primera marca que tienen las escuelas profesionales de danza del Instituto Nacional de Bellas Artes, y de la que nunca podrán desprenderse, es que son, precisamente, del INBA. Es decir, surgieron dentro de una institución gubernamental, la cultural más importante e influyente de México. Ello es suficiente para comprender que están sujetas a presupuestos, normatividades, reglamentos y procedimientos que de una u otra manera deben seguir; son parte visible y expresión de las políticas culturales y educativas de los regímenes en cuestión.

##### **La primera: Escuela de Danza de la SEP**

En 1932 surgió la primera escuela oficial de danza de México, con el nombre de Escuela de Danza. Pertenecía al Departamento de Bellas Artes (DBA, la institución similar y anterior al INBA) y éste a su vez a la SEP. Surgió, como ha sucedido con todas las escuelas que veremos: porque hubo una confluencia entre los intereses institucionales y de los profesionales de la danza, también porque había necesidades para ello y una madurez del campo dancístico que lo exigía. El primer intento fue la Escuela de Plástica Dinámica en 1931, dirigida por el pintor Carlos González, pero había desaparecido por lo ambicioso del proyecto y por las luchas internas de los maestros. Desde el primer momento el Consejo del DBA determinó que la función de la Escuela de Danza sería formar bailarines profesionales orientados hacia la creación mexicana. Reivindicó a la danza popular como fuente legítima de la danza académica y estableció que debían utilizarse técnicas modernas para llegar a la elaboración de un nuevo lenguaje a partir de las raíces nacionales.



La creación de la Escuela de Danza del DBA de la SEP se dio en los mismos términos en los que se habían desarrollado el muralismo y la música nacionalista mexicanos: arte como función social que sintetizara la danza culta y popular para crear formas nuevas y originales.

La Escuela nació por decreto y como resultado de una decisión política; sin embargo, se convirtió en importante espacio para la enseñanza y creación de la danza nacional. Aunque en un primer momento no estuvo dirigida por bailarines y coreógrafos, se abrió como la posibilidad para que los mexicanos y, fundamentalmente, las mexicanas tomaran en sus manos el desarrollo de la danza al crear propuestas originales.

A partir de ese momento la Escuela de Danza —que en 1937 se convirtió en Escuela Nacional de Danza y a principios de la década de los noventa en Escuela Nacional de Danza “Nellie y Gloria Campobello”— inició la modificación de sus planes y programas de estudio. También cambió, a partir de sus propuestas artísticas, el proyecto que encabezaba: en la década de los cuarenta, por ejemplo, se convirtió en sustento de una compañía profesional, el Ballet de la Ciudad de México.

A pesar de los cambios, de la influencia decisiva de Nellie Campobello, de sus alianzas y rupturas con la burocracia cultural, de los intentos por desaparecerla, a lo largo de más de 70 años la escuela se ha mantenido firme y siguiendo una línea hegemónica: la formación de maestros. Actualmente tiene las áreas de danza contemporánea, folclórica y española.

### **La segunda: Academia de la Danza Mexicana**

A fines de los treinta y como producto de las mencionadas diferencias internas en la escuela, un amplio número de alumnas salió de la END. Entonces, con el apoyo del director del DBA (Celestino Gorostiza), conocieron a las pioneras de la danza moderna mexicana, Anna Sokolow y Waldeen, e iniciaron su trabajo con ellas.

Surgida por el impulso de las sokolowas, todas ex estudiantes de la end, y con el apoyo de Carlos Chávez, primer director y creador del proyecto del INBA, surgió la Academia de la Danza Mexicana (ADM). Ésta nació en febrero de 1947 (sólo dos meses después que el INBA) como una compañía profesional dedicada a la experimentación, creación, investigación y difusión de la danza para proyectar la identidad y las raíces nacionales con un lenguaje moderno y alcances universales.

En 1948 Bravo y la mayor parte de los integrantes de la ADM fundaron el Ballet Nacional de México, que ha logrado hasta la actualidad mantener su trabajo de manera sólida e independiente.

Varias son las etapas por las que ha atravesado la ADM. Como compañía profesional (Ballet Mexicano) se anotó importantes éxitos a principios de la década de los cincuenta, llegando al clímax de la danza moderna nacionalista cuando el director de la institución era el pintor Santos Balmori y del Departamento de Danza del INBA Miguel Covarrubias (en ese periodo vino un desprendimiento más de la ADM: Amalia Hernández elaboró de manera independiente su propuesta de danza folclórica).

A partir de 1955 la ADM separó, a petición de la comunidad escolar, sus funciones como escuela y compañía profesional, dedicándose de lleno a la formación de bailarines.

A partir de entonces han seguido los cambios en planes y programas de estudio y varias reestructuraciones, que llevaron de un planteamiento de formación por especialidades (danza clásica, contemporánea y folclórica; bailarín, maestro y coreógrafo) a uno de “bailarín integral” a partir de la década de los setenta y bajo la dirección de Josefina Lavalle.



En la actualidad, como el resto de las escuelas aquí mencionadas, se mantiene en constante replanteamiento de su trabajo, revisando, renovando y reelaborando sus objetivos. (UNAM, 2005)

### La danza en Tijuana

Premios, reconocimientos, festivales, diplomados, presentaciones internacionales, en plazas comerciales y bares, las compañías de bailarines tijuanaenses se encuentran en un renacimiento artístico. Ellos mismos definen el actual momento en la danza fronteriza. La danza tijuanaense atraviesa por un buen momento, las compañías obtienen reconocimientos, becas, se presentan en foros internacionales y nacionales, existe una muestra internacional de danza, “Cuerpos en Tránsito”, que en abril llegó a su edición XV, brotan jóvenes bailarines en distintos los diplomados y se intervienen con danza la calle, las plazas comerciales y los bares de la ciudad.

¿Es esto un Boom de la danza en Tijuana?

En voz de sus propios participantes sí lo es y no. No todos los Booms son sinónimos de calidad, “quizás cantidad pero no de calidad” aclara Minerva Tapia, directora de su propia compañía. “Faltan líderes de proyectos artísticos, faltan profesionales que aglutinen el talento de los creadores y bailarines de la región para realmente catapultar el potencial existente y así, sí existiría algo parecido al pomposo significado de la palabra Boom” menciona Henry Torres, director artístico de Lux Boreal.

Jorge Domínguez, creador de la Muestra de danza “Cuerpos en Tránsito”, que se realiza desde hace 15 años en Tijuana, piensa que la danza, específicamente la contemporánea, “está en el umbral de una buena época”, pero reconoce que este movimiento “lleva ya al menos 3 décadas gestándose”.

Para Carlos González, co-director de Péndulo Cero Danza Contemporánea, lo que está sucediendo es un “despertar de la danza tijuanaense” y rememora el trabajo que han realizado bailarines desde hace más de 30 años. “La danza tijuanaense está en fase del despertar con una transformación constante y cambios maravillosos” dice.

Gregorio Coral, Director General de Subterráneo Danza Contemporáneo, considera a medias el boom de la danza porque “se ha apostado más hacia el desarrollo de bailarines, dejando pendiente el desarrollo de coreógrafos, *la danza la propicia el coreógrafo, no el bailarín*, hay que apostarle al coreógrafo antes que al bailarín, o a la par”.

El crítico de danza, César Delgado, opina que la danza de Tijuana es de “buena factura, de primer mundo”. “La danza tijuanaense se ve como un movimiento sólido, propositivo y de grandes alcances en la cultura nacional. Algo insólito” señala el también periodista, desde su natal Nayarit.

Y Miroslava Wilson, también co-directora de Péndulo Cero Danza Contemporánea, no tiene duda: “¡Sí, sí hay un boom de la danza en Tijuana! Es muy claro como cada grupo organizado está en su estilo, en su manera, pero firmes y trabajando mucho. Esto genera una resonancia muy potente”.

Las siguientes son las declaraciones textuales de varios de los protagonistas del movimiento que se viene dando en la danza tijuanaense 2013.

**Jorge Domínguez**, director y maestro de danza, creador de la Muestra “Cuerpos en Tránsito”

-“Pienso que la danza, específicamente la contemporánea, está en el umbral de una buena época, donde los eventos acontecidos a partir de Cuerpos en Tránsito han sembrado el campo en forma diversa y generosa, sumando el desbroce que significaron los 15 años previos al festival. Las aportaciones de la



Esc. Campobello, los distintos momentos y maestros de la Casa de la Cultura y los grupos y coreógrafos que iniciaron el movimiento que hoy se manifiesta tan ampliamente, todo eso contribuye a que veamos esto que se antoja repentino, pero que lleva ya al menos 3 décadas gestándose.

“Lo importante ahora es reforzar el ámbito académico, que promueva una educación y formación artística de más amplio espectro, actualizada y rigurosa, donde lo que suceda próximamente con la apertura de la licenciatura en la UABC vendrá (o no, dependiendo de la experiencia y capacidad de los maestros que allí vayan a enseñar), vendrá, repito, a dar un nuevo impulso, si las condiciones lo permiten. Por otro lado, pienso que aun hacen falta espacios y frecuencia en las presentaciones. Una golondrina no hace verano y una función cada 2 o 3 meses no crean un verdadero público” indicó el director y maestro de danza.

**Carlos González**, Co director de Péndulo Cero Danza Contemporánea:

-“Yo en lugar de llamarlo BOOM, diría que es un despertar de la danza tijuana porque ese movimiento que se inició con maestros como Antonio Galindo, Alberto Galindo, Ricardo Peralta, etc., es parte de la historia que permite seguir desarrollando ese campo que prepararon los antecesores.

Es importante mencionar a personajes como Jorge Domínguez que en la década de los 90 apoyó la danza regional creando escaparates como lo es “Cuerpos en Tránsito” para seguir motivando al cambio de la manera de hacer la danza. Entonces, creo que en este momento la danza tijuana está en fase del despertar con una transformación constante y cambios maravillosos, cada una de las compañías, cada bailarín, cada artista escénico vive y está presente con el linaje del trabajo constante. Se está vivo, se disfruta la danza que hacemos, la compartimos y mantenemos el deseo constante de seguir la vida, porque la vida es movimiento”.

**Minerva Tapia**, directora del grupo de danza Minerva Tapia.

-“Tijuana ha tenido un desarrollo dancístico gradual y muy propio en los últimos 50 años. Actualmente existe un sinfín de espacios donde se ofrecen clases de diferentes danzas para todos los niveles, desde aficionados, principiantes, técnicos, diplomados y hasta licenciatura. Creo que de todos los géneros dancísticos es indiscutible que la danza clásica y contemporánea ha destacado a nivel nacional e internacional y tienen un lugar especial en la historia de Tijuana. Ambas danzas también han tenido una relación continua y a veces interrumpida con la ciudad de San Diego, California, donde ha existido un transitar de ideas y colaboraciones. Lo anterior aunado a los festivales de danza y arte de la ciudad han dado un nuevo amanecer a la danza.

Para que Tijuana tenga o siga teniendo un desarrollo positivo creo que a la par de estar disfrutando efectivamente un cambio importante en lo que refiere a danza, se debería justo en este momento hacer evaluaciones para no perderse en una falsa imagen de lo que es la profesionalización de la danza. No todos los booms son sinónimos de calidad quizás de cantidad pero no de calidad”.

**Miroslava Wilson**, co-directora de Péndulo Cero.

-“¡Sí, sí hay un boom de la danza en Tijuana! Es muy claro como cada grupo organizado está en su estilo, en su manera, pero firmes y trabajando mucho. Esto genera una resonancia muy potente. También hay muchos jóvenes bailando, los estilos se diversifican cada vez mas. Sí, la danza hoy tiene una voz fuerte. También observo que cada acción soporta el rumbo de grupos como Péndulo Cero y nuestros colegas como Subterráneo Danza, Lux Boreal y Minerva Tapia, entre otros, y es la cohesión, la constancia, la



reflexión de renovarse constantemente. Nuestra apuesta es que este no sea un “boom” si no un gusto extendido, continuado, desarrollado y expandido del arte, ¡a eso nos sumamos!”

La ciudad de Tijuana es muy bondadosa, dado los públicos y las condiciones institucionales. Esto ha permitido florecimiento de diversas iniciativas dancísticas, pero pocas trascienden el nivel local o aprovechan la dinámica binacional. Además, hay que contar con la influencia que han plasmado las compañías como Minerva Tapia, Subterráneo, Aleph Teatro Kinésico, entre otras.

Aun así, no existe el Boom que debiera. Faltan líderes de proyectos artísticos, faltan profesionales que aglutinen el talento de los creadores y bailarines de la región para realmente catapultar el potencial existente y así, sí existiría algo parecido al pomposo significado de la palabra Boom”.

**Gregorio Coral**, Director General de Subterráneo Danza Contemporáneo.

-“Tijuana muestra una amplia oferta dancística, específicamente en la danza contemporánea, la evolución que ha sufrido la danza contemporánea se ha desarrollado en gran parte por la voluntad que demuestran los bailarines y coreógrafos, teniendo que salvar mil dificultades y situaciones, ocasionadas por una falta de política cultural hacia la danza.

Antes existía un vacío respecto a intérpretes locales, las compañías estaban conformadas en su mayoría por bailarines de afuera. Ahora, en las compañías actuales, existen bailarines tijuanaenses, los cuales han surgido de los Diplomados y Seminarios de Danza que se ofrecen en la ciudad. El hecho que en la ciudad existan buenos maestros de ballet, ha permitido que se tengan buenos bailarines, con los cuales se pueda trabajar en técnicas contemporáneas.

Sin embargo un problema muy importante es la poca existencia que existe de coreógrafos preparados y experimentados, las nuevas generaciones no están ateniendo este asunto tan vital para el desarrollo de la danza. Están desarrollando su trabajo solo con buenas intenciones y buenas ideas, pero sin un amplio rigor formativo o de investigación.

En los 80 el desarrollo de la danza, como muchas otras disciplinas se vieron influenciadas por el movimiento punk (hazlo tu mismo), es de donde yo surjo como creador, sin embargo, lo que le siguió fue una época de preparación y conocimiento, sobre todo de experimentación transdisciplinaria, pero para acceder a esto, tuve que conocer más elementos que me permitieron desarrollar un lenguaje creativo.

En resumen, el *“boom de la danza en Tijuana”* lo considero a medias ya que se han mantenido en activo la mayoría de los creadores y grupos que surgieron en los 80’s y 90’s, aportando su experiencia para el desarrollo de nuevas generaciones de bailarines y coreógrafos, creando públicos a través de festivales y muestras de danza, y consolidando las relaciones institucionales. Sin embargo, se ha apostado mas hacia el desarrollo de bailarines, dejando pendiente el desarrollo de coreógrafos, y como lo señalé antes, *la danza la propicia el coreógrafo, no el bailarín*, hay que apostarle al coreógrafo antes que al bailarín, o a la par. Es el coreógrafo el que tiene la iniciativa para crear una compañía, el que tiene la inquietud de desarrollar un lenguaje dancístico, que después convertirá en una técnica, con la cual podrá formar bailarines. Es el interesado de autogestionarse para difundir su trabajo, crear públicos, y buscar apoyos en las instituciones. Observo que en Tijuana existen excelentes bailarines, salones para entrenarse de buena calidad, maestros que imparten clases de excelente nivel, festivales con buen apoyo, amplia



apertura de las instituciones para apoyar la danza, y un público más acostumbrado e interesado en ver danza. Sin embargo veo en desproporción el desarrollo y consolidación de coreógrafos, lo cual me hace pensar en un boom a medias de la danza en Tijuana”.

**César Delgado**, crítico de de danza.

-“Hay, digamos, danza de buena factura. De primer mundo. Y aunado a esto, la gestión de algunos grupos (como Lux Boreal y Péndulo Cero), que lleva a obtener apoyos económicos que son fundamentales para su trabajo creativo. Es importante que los bailarines puedan vivir de su trabajo. Que realmente sean profesionales. Que puedan dedicar todo su tiempo a las diversas facetas de la construcción de la danza fronteriza.

Desde el (llamado) centro del país, donde temporalmente estoy, porque radico en Rosamorada, Nayarit, la danza tijuanaense se ve como un movimiento sólido, propositivo y de grandes alcance en la cultura nacional. Algo insólito. Al considerar. Que en tiempos pasados se consideraba que fuera de México, D.F. todo era “la barbarie””. **Por Jaime Cháidez Bonilla**

## 2.4 Los negocios en el sector de la danza

### 2.4.1 Antecedentes

*“La Danza está asociada intrínsecamente al origen del hombre. Su existencia es tan remota como él. Desde el principio, el ser humano se ha servido de la Danza para expresar sus emociones y la ha utilizado como canal de comunicación para relacionarse y comunicarse con la Naturaleza cada vez que lo ha necesitado, dotándola de un significado eminentemente ceremonial; todo evento trascendental en la vida de los hombres primitivos estaba asociado a una danza o movimiento concretos, y así sigue siendo de manera destacable en aquellos pueblos que han mantenido su autonomía y características propias” (Frazer, 1981).*

### 2.5 Impacto de la danza

*“La Danza es una disciplina artística y motriz que está generando un creciente interés en nuestra sociedad.” (Rodríguez, Burgos, Asencio, 2008)*

La danza puede ser utilizada como herramienta de educación por medio del movimiento debido a sus diferentes objetivos transversales. Es un lenguaje motriz, con posibilidad de ser focalizado hacia nuestros intereses. Según el enfoque de las clases, una clase de danza puede estar trabajando distintos valores sociales, como la integración del individuo en la sociedad a través de la proxémica o la exploración del espacio personal. (Botana, 2008)

### 2.6 Mercado a través del tiempo

*“Con el tiempo, lejos de perder su sentido o de dejar de ser practicada, el interés por la Danza ha sido creciente, siendo considerada como una de las formas de entretenimiento más utilizadas por la sociedad contemporánea.” (Rodríguez, Burgos, Asencio, 2008)*



## CAPITULO III. METODOLOGIA

El presente estudio se realiza combinando tres tipos de metodologías estructurales en el plan de negocios que son las siguientes: metodología de plan de negocios CONACYT, metodología de incubadora de negocios de la Universidad Autónoma de Baja California y por último metodología de Osterwalder Y Pigneur.

La metodología de la presente investigación es de tipo descriptiva ya que describe datos concretos acerca de la investigación y pondera estadísticamente los resultados en la aplicación de los instrumentos de recolección de datos. Colabora en la definición clara del punto deseado del negocio y se vuelve un parámetro concreto hacia la toma de decisiones respecto al negocio.

La población a estudiar, en la ciudad de Tijuana, está definida por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en el sistema del Directorio Estadístico Nacional de Unidades de Negocio (DENUE). En este sistema se encontraron en la ciudad de Tijuana 20 Unidades de negocio que ofertan danza como servicio, es decir, escuelas de danza en la ciudad de enfoque.

Otro parámetro importante a considerar fue la comunidad dancística de Tijuana, contactada mediante redes sociales, cuenta con una población de 2,828 individuos en enero 2016.

### 3.1 Instrumento de recolección

#### 1. Cuestionario

Con 20 reactivos que dan orientación a la investigación para obtener una dirección concreta del seguimiento que se debe llevar a cabo. En gran medida están enfocadas a responder las preguntas de investigación y caracterizar la demanda del mercado. En gran medida las preguntas del instrumento de investigación, están enfocadas a caracterizar la demanda del mercado.

### 3.2 Recolección de datos.

Para este apartado se utilizó la aplicación aleatoria de cuestionarios a través de medios electrónicos y redes sociales. El procesamiento de la información se realizó mediante software especializado (google forms) y graficado de resultados con porcentajes en la obtención de datos de cada apartado.



## CAPITULO IV. DESARROLLO

### ESTRUCTURA IDEOLÓGICA

#### Naturaleza del proyecto

##### 3.1 Definición del negocio

Empresa comercializadora al menudeo de productos, artículos y accesorios para el desempeño y entrenamiento de la danza. Giro productivo en la elaboración de vestuario especializado y único (custom/personalizado).

##### 3.2 Nombre de la empresa

- Bajo las luces

##### 3.2.1 Slogan

- “Vestimos tu pasión”

##### 3.3 Misión

- Contar con una amplia gama de artículos relacionados con el arte de la danza, de alta calidad y óptimo desempeño, ofreciendo un servicio personalizado al cliente y con alta rapidez en la entrega de productos y servicios.

##### 3.4 Visión

- Ser la organización líder en el mercado, posicionándonos como la mejor y más ágil empresa para adquisición de productos para danza y personalización a nivel regional y nacional.

##### 3.5 Valores

- Amor
- Responsabilidad
- Excelencia en servicio al cliente
- Pasión por las artes
- Empatía
- Respeto
- Honestidad
- Entrega
- Armonía

##### 3.6 Filosofía

Empresa dedicada a brindar soluciones a artistas que practiquen danza, ofreciendo la mejor gama de artículos con excelencia en calidad y servicio para el desempeño óptimo y distinción de los bailarines. Enfoque profundo en servicio al cliente y profesionalismo ético, manteniendo vivo al amor al arte.



### 3.7 Objetivos empresariales

- Ofrecer integralmente todos los elementos para la disciplina dancística
- Contar con la más alta calidad en nuestros productos
- Mantener inventarios completos
- Proporcionar un excepcional servicio al cliente
- Cubrir las necesidades de adquisición de los tipos de segmentos dancísticos con mayor demanda de la entidad (ballet clásico, flamenco, contemporáneo y lírico, folclórico mexicano, irlandés, ruso, jazz, tap, árabe, polinesias, latino (salsa), tango, etc.)
- Los artículos para cada segmento incluirán según su aplicación: calzado, vestuario, accesorios y ropa de entrenamiento.
- Ofrecer materiales de alta calidad, diversas opciones a elegir y disponibilidad por medio electrónico, como también tiempos de entrega cortos.

### 3.8 Ventajas competitivas

- La primer ventaja competitiva excelencia en el servicio al cliente.
- La segunda ventaja competitiva diferenciación.
- Elaboración de productos personalizados y exclusivos.

### 3.9 Colores y presentación



Figura 1 Bajo las luces dancewear. Logotipo de la empresa. Elaboración propia 2015.



### 3.10 Aportación de la selección de colores

- Rosa tenue, agrega feminidad y clase
- Coral claro, calidez y diversión
- Rosa blush y bloom, ternura, fragilidad, pureza, armonía y serenidad
- Dorado, como energía, iluminación, destellos estelares
- Negro, en representación de elegancia y sofisticación

### 3.11 Competencia (empresas rivales)

En la ciudad de Tijuana se han localizado principalmente los siguientes competidores:

- a) DNC todo para danza <sup>11</sup>
- b) El tutú de Valentina
- c) Walmart (Tijuana y San Diego)
- d) Payless (San Diego)

### 3.12 Carácter

Empresa socialmente responsable, de alta diferenciación y servicio al cliente, ofreciendo productos de la más alta calidad y personalización exclusiva.

### 3.13 Líneas de negocio detectadas

Venta de artículos especializados en danza, así como diseño y manufactura de vestuario exclusivo. Dentro de los productos cabe mencionar calzado, vestuario para presentación, ropa y uniformes de entrenamiento, accesorios, etc.

---

<sup>11</sup> DNC Siglas de la empresa, significado de las mismas reservado por la organización.

### 3.14 Análisis FODA

A continuación se analizarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del proyecto de comercialización de la empresa propuesta.

#### Fortalezas

- Poca competencia
- Innovación en ideas de concentración de elementos
- Fácil acceso y rápida adquisición de productos
- Varias opciones de productos, que permiten al cliente elegir la mejor calidad
- Características especiales e innovadoras de los productos

#### Oportunidades

- Amplia gama de disciplinas dancísticas
- Gran auge de actividades culturales en la región de Baja California
- Importación
- Descuentos en grupos y/o paquetes (academias)
- No existen competidores reconocidos
- Necesidad de los productos
- Distribución nacional

#### Debilidades

- Elementos que no son de primera necesidad
- Estrategias sencillas (no agresivas)
- Repentino descenso de estudiantes
- Falta de oferta de licenciatura en danza en Tijuana

#### Amenazas

- Surgimiento de nuevos competidores (empresas)
- Recorte gubernamental en apoyo al arte y cultura de la entidad (decremento de la demanda)
- Recesión económica que afecte la cantidad de bailarines en la localidad
- Aumento de aranceles en importaciones
- Cambios en la legislación
- Inexistencia de competencia (no se sabe la reacción de los consumidores)



### 3.15 Estrategias en base a FODA

	<p><b>Fortalezas F</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•1. Poca competencia</li> <li>•2. Innovación en ideas de concentración de elementos</li> <li>•3. Fácil acceso y rápida adquisición de productos</li> <li>•4. Varias opciones de productos, que permiten al cliente elegir la mejor calidad</li> <li>•5. Características especiales e innovadoras de los productos</li> </ul>	<p><b>Debilidades D</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•1. Elementos que no son de primera necesidad</li> <li>•2. Estrategias sencillas (no agresivas)</li> <li>•3. Repentino descenso de estudiantes</li> <li>•4. Falta de oferta de licenciatura en danza en Tijuana</li> </ul>
<p><b>Oportunidades O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•A. Amplia gama de disciplinas dancísticas</li> <li>•B. Gran auge de actividades culturales en la región de Baja California</li> <li>•C. Importación</li> <li>•D. Descuentos en grupos y/o paquetes (academias)</li> <li>•E. No existen competidores reconocidos</li> <li>•F. Necesidad de los productos</li> <li>•G. Distribución nacional</li> </ul>	<p><b>Estrategias FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•F1OB. Poder ofrecer todos los productos necesarios al mercado</li> <li>•F2OC. Area libre para importar todos los artículos necesarios para ofertar</li> </ul>	<p><b>Estrategias DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•OED2, Cambio a estrategia agresiva en mercadotecnia y ventas</li> <li>•OFD1, ofertar segun la demanda, analizar estadísticamente comportamiento de los clientes</li> </ul>
<p><b>Amenazas A</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•A. Surgimiento de nuevos competidores (empresas)</li> <li>•B. Recorte gubernamental en apoyo al arte y cultura de la entidad (decremento de la demanda)</li> <li>•C. Recesión económica que afecte la cantidad de bailarines en la localidad</li> <li>•D. Aumento de aranceles en importaciones</li> <li>•E. Cambios en la legislación</li> <li>•F. Inexistencia de competencia (no se sabe la reacción de los consumidores)</li> </ul>	<p><b>Estrategias FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•F1AA, Fortalecer empresa e imagen en mente de consumidores potenciales, posicionamiento firme</li> <li>•ABF5, Accesibilidad a tendencias innovadoras al alcance de profesionales y estudiantes, plan de pagos</li> </ul>	<p><b>Estrategias DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•ACD4, Estrategia cero inventario, reducción del riesgo e inversiones estáticas, implementar Just In Time.</li> <li>•AFD3, Estudio a profundidad de empresas no registradas, alianzas con academias de arte y cultura, así como promotores de danza gubernamentales.</li> </ul>

Tabla 2 Estrategias en base a FODA. Elaboración propia 2015



### 3.16 Escuelas de danza en Tijuana

Actualmente están registrados ante el Directorio Estadístico de Unidades Económicas (DENUE) del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) 20 negocios en la ciudad de Tijuana, Baja California, que ofrecen estudios de danza a sus integrantes, en diversas disciplinas artísticas, a continuación se presenta el mapa con la ubicación de las mismas.

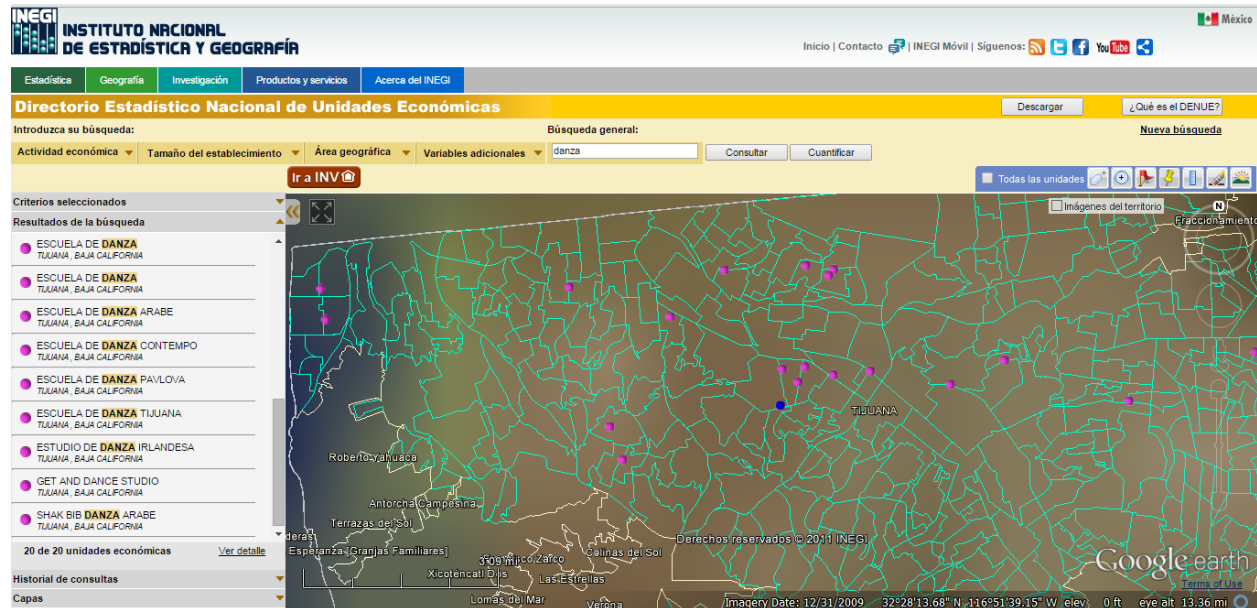


Figura 2 Escuelas de danza en Tijuana. Elaboración propia (INEGI, 2014)

Cabe mencionar que empíricamente se conoce de la impartición de distintos tipos de danza en las escuelas de educación básica y media, sin embargo son cursos formales dentro de la formación de los estudiantes en primaria y secundaria. Aunado a esto se agrega el hecho de que en educación media, es decir a nivel preparatoria, se cuenta con talleres culturales que también imparten clases de danza en diversos géneros.

Dentro de la ciudad y por medio redes sociales se encuentra la comunidad dancística de Tijuana, Baja California, donde son miembros personas que practican ese arte, con una población actual de 2,934 integrantes al día 4 de enero de 2016 y donde convergen y se dan a conocer distintos tipos de cursos y actualización de las tendencias en la actualidad.

## 4.17 Estructura Organizacional

### 4.17.1 Giro

Venta de artículos para danza, elaboración de vestuario personalizado.

- **Ubicación:** Zona río, determinación según estudio de mercado realizado.
- **Tamaño de la empresa:** microempresa.
- **Apoyos externos:** financiamiento.



#### 4.17.2 Organigrama de la empresa

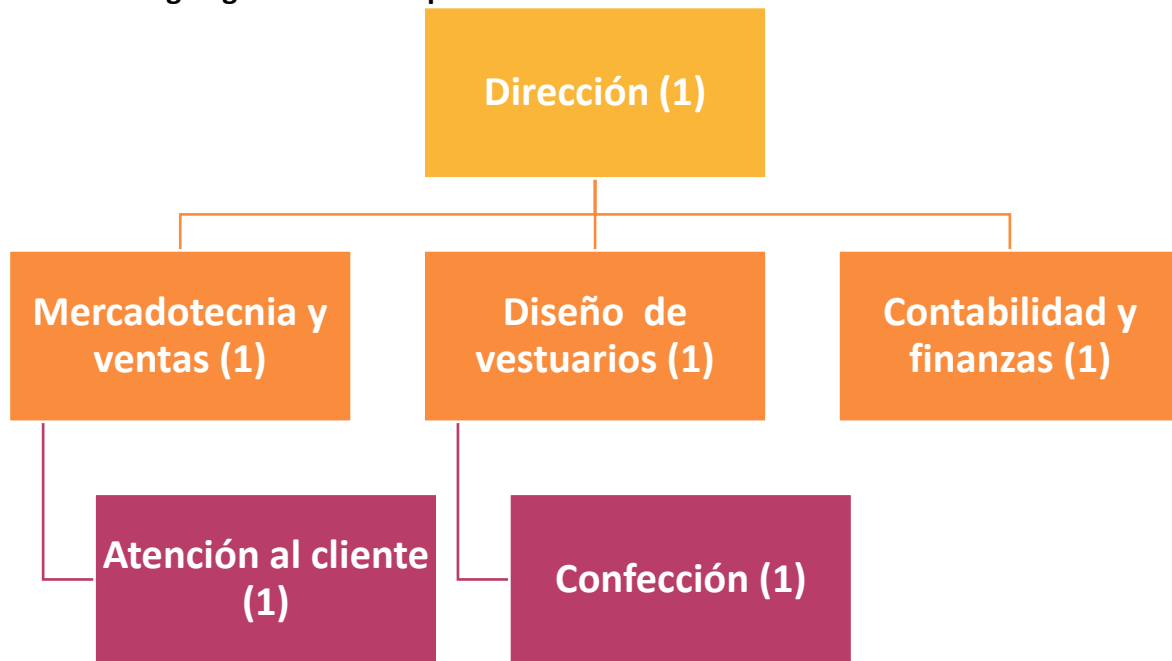


Figura 3 Organigrama de la empresa Bajo las Luces. Elaboración propia 2016

#### 4.18 Descripción de puestos

A continuación se detalla el tipo de puesto requerido para la empresa, la temporalidad del mismo, el jefe inmediato del mismo, así como los subordinados directos y las funciones a desempeñar a grandes rasgos.

##### 4.18.2 Identificación de puesto: Dirección

- **Tipo de contratación :** permanente
- **Jefe inmediato:** No aplica, colaboración con accionistas en caso aplicable.
- **Propósito del puesto:** Dirección estratégica y operacional de todos los sistemas de la empresa para optimizar el desempeño de la organización buscando su crecimiento y maximización de ganancias.
- **Subordinados directos:** Mercadólogo, diseño, contabilidad y finanzas.
- **Funciones:** Proveer la dirección correcta y alineación de objetivos empresariales, dar seguimiento a todas las funciones de la organización garantizando el cumplimiento en excelencia de cada sistema de la empresa, manejo estratégico avanzado para el desarrollo del negocio y expansión hacia el logro y superación de todos los objetivos de la organización.
- **Responsabilidades:** manejo de porcentajes en acciones, identificación de estrategias que benefician a la empresa, toma de decisiones en base a análisis y datos duros, llevar a la empresa integralmente hasta ser líderes en la industria.



- **Conocimientos:** Ingeniero industrial con Maestría en Administración de Empresas, conocimientos de dirección estratégica, contabilidad, mercadotecnia, inglés indispensable y finanzas.
- **Habilidades:** manejo de paquetería office, actualización constante en educación continua, objetivo, claro sentido de excelencia, sensibilización humana, pasión por las artes, toma de decisiones, trabajo bajo presión, manejo de personal.

#### 4.18.3 Identificación de puesto: Mercadotecnia y ventas

- **Tipo de contratación :** permanente
- **Jefe inmediato:** Director
- **Propósito del puesto:** Aumento al máximo de las ventas de la empresa, posicionamiento de la organización en los consumidores, colocación de la empresa en eventos culturales y ser parte del desarrollo urbano local.
- **Subordinados directos:** Atención al cliente
- **Funciones:** Posicionar a la empresa como líder en la venta de artículos para practicar danza en toda la región, diferenciación de la competencia por alta calidad en servicio y productos.
- **Responsabilidades:** Métricos de ventas mensuales, aumento de las mismas, y difusión en medios de comunicación de la organización, planeación de venta por temporada y planeación de ofertas por mes.
- **Conocimientos:** licenciatura terminada, mínimo 2 años de experiencia en ventas.
- **Habilidades:** pro-activo, responsable, social, relaciones públicas, inglés indispensable, paquetería office, manejo de personal.

#### 4.18.4 Identificación de puesto: Diseño de vestuarios

- **Tipo de contratación :** permanente
- **Jefe inmediato:** Director
- **Propósito del puesto:** Creación de patrones/ prendas personalizadas a requerimientos del cliente.
- **Subordinados directos:** Confección
- **Funciones:** Diseñar los modelos innovadores y profesionales de vanguardia para cada temporada, así como diseñar los patrones para la personalización y elaboración de vestuarios.
- **Responsabilidades:** Elaboración de productos piloto y ejecución de las corridas de piezas bajo su supervisión, asegurado el cumplimiento en cada paso del proceso.
- **Conocimientos:** diseño de modas, con experiencia mínima 5 años.
- **Habilidades:** responsable, puntual, humano, artístico, creatividad, comunicación, innovador.

#### 4.18.5 Identificación de puesto: Contabilidad y finanzas

- **Tipo de contratación :** externa en etapa inicial del proyecto
- **Jefe inmediato:** Director
- **Propósito del puesto:** Reporte del flujo de efectivo, porcentaje de ganancias, recuperación de la inversión y movimientos.
- **Subordinados directos:** n/a.
- **Funciones:** Reportes de los movimientos monetarios, utilidades y tendencias, prevenir proyecciones y proponer mejoras.



- **Responsabilidades:** Status financiero de la empresa
- **Conocimientos:** licenciatura contabilidad, deseable especialidad en finanzas, 3 años experiencia como contador.
- **Habilidades:** responsable, honesto, ético, formal, pro-activo, transparente.

#### 4.18.6 Identificación de puesto: Atención al cliente

- **Tipo de contratación :** temporal
- **Jefe inmediato:** Mercadotecnia y ventas
- **Propósito del puesto:** Ofrecer un servicio profesional y en excelencia a todos los consumidores y clientes de la empresa.
- **Subordinados directos:** n/a.
- **Funciones:** Asociado directo en tienda, acomodo de piezas, mantenimiento del lugar, búsqueda de opciones y soluciones, elaboración de notas, ajuste del calzado y vestuario a clientes, imagen positiva y profesional de la empresa, responder llamadas telefónicas.
- **Responsabilidades:** Clientes satisfechos con la experiencia de compra en el establecimiento
- **Conocimientos:** estudiante de relaciones públicas o afín, interés por las artes, inglés deseado.
- **Habilidades:** atento, servicial, pro activo, sensible, prudente, profesional.

#### 4.18.7 Identificación de puesto: confección

- **Tipo de contratación :** permanente
- **Jefe inmediato:** Diseño y personalización
- **Propósito del puesto:** Ejecutar los diseños planeados
- **Subordinados directos:** n/a.
- **Funciones:** Asociado directo en elaboración de vestuarios, coser los vestuarios, agregar aplicaciones y/o requerimientos de los clientes, entregar órdenes en tiempo y forma.
- **Responsabilidades:** Clientes satisfechos con la personalización de su vestuario.
- **Conocimientos:** estudiante de modas o costurero con experiencia 6 años o más.
- **Habilidades:** rápido, responsable, honesto, creativo, dedicado.

### 4.19 Reclutamiento

- **Procedimiento de Reclutamiento y Selección**

Dar a conocer las vacantes mediante medios electrónicos en específico el sitio formal: empleonuevo.com y linkedin.com. Requerir currículum vitae con la información necesaria.
- **Selección**

Revisión de candidatos y selección de 10 entrevistas preliminares para cada puesto.
- **Entrevista de selección**
  - Citar a los candidatos a entrevistas programando un tiempo para entrevista oral de 45 minutos para cada uno y calificar checklist interno de la empresa para tomar posteriormente una decisión ponderando las principales características a revisar.
  - Realizar examen psicométrico
  - Examen de conocimientos del área



- Examen médico

## 4.20 Contratación

### Proceso de Contratación

Es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como de la empresa.

Cuando ya se aceptaron las partes en necesario integrar su expediente de trabajo.

- La contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador.
- La duración del contrato será por tiempo indeterminado o determinado.
- El contrato deberá ser firmado el director general, el responsable directo y el trabajador.
- Generará afiliación al IMSS.

Integración de documentación, presentando original y copia de los documentos normativos en cumplimiento de la legislación vigente.

#### Documentación necesaria no restrictiva:

- Acta de nacimiento
- Número de seguro social
- Identificación oficial con fotografía
- Carta de no antecedentes penales

Una persona adecuada es por lo general la que tiene experiencia, actitud y capacitación profesional para cada puesto en particular; también es un empleado honesto con conducta ética.

## 4.21 Inducción

### Proceso de inducción

Se informará al personal respecto a todos los nuevos elementos, estableciendo planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización. En el cual el nuevo trabajador debe conocer todo lo relacionado con la empresa.

- Inducción en el Departamento de Personal.
- Inducción en el puesto.
- Ayuda técnica

## 4.22 Administración de sueldos y salarios

Cargo	Sueldo semanal bruto	Sueldo mensual bruto
Dirección	\$ 4,500	\$18,000
Mercadotecnia y ventas	\$2,000	\$8,000
Diseño de vestuarios	\$2,500	\$10,000
Contabilidad y finanzas	Honorarios (externo)	\$1,500
Atención al cliente	\$1,250	\$5,000
Confección	\$1,500	\$6,000

Tabla 3 Administración de sueldos y salarios de la empresa Bajo las Luces. Elaboración propia 2016



### 4.23 Evaluación del desempeño

Existen diversas metodologías de evaluación, entre estas pueden mencionarse las siguientes: de escalas gráficas, de comparación, de comprobación, Hay de evaluación del desempeño, el método ECBC (Escala de Clasificación Basada en el Comportamiento) por incidentes críticos. No obstante, con frecuencia los resultados de la aplicación de este tipo de métodos no son los esperados, haciendo necesario la utilización de una metodología que se fundamente en los siguientes factores:

- Aceptación del trabajador por participar en la fijación de objetivos y programas de actividades
- Generación de un adecuado grado de confianza entre el supervisor y el subordinado
- Basado en datos e información suficiente, pertinente y objetiva
- Que utilice metas cuantitativas
- Que permita revisiones periódicas del desempeño para ajustes
- Que permita acordar con el trabajador estrategias para superar sus deficiencias.
- Que se permita la participación en el desarrollo inicial, diseño de herramientas
- Que permita a los trabajadores tener un conocimiento completo y actualizado sobre lo que piensa la empresa acerca de sus esfuerzos.
- Apoyado en procesos de Capacitación para todo el personal
- Que el evaluador-supervisor conozca en detalle el puesto de trabajo

Se contratará a prueba un periodo de tres meses en base a contratos mensuales. Cada uno de esos meses se hará una evaluación para dar a conocer los resultados obtenidos del trabajo desempeñado en ese periodo y establecer claramente los puntos a mejorar, metas a cumplir para el siguiente periodo y contribuir en la retroalimentación para la alineación de los objetivos.

La cuarta evaluación será a los seis meses y continuará cada seis meses a partir de ese periodo, cabe mencionar que la evaluación del desempeño no es sinónimo de un aumento salarial y no está relacionado con el mismo de manera obligatoria.

### 4.24 Seguridad e higiene

Se contará con las medidas indicadas en las Normas Oficiales Mexicanas y las necesarias dictadas por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social. Este apartado aplica para el establecimiento comercial y para el área de producción de la planta.

Entre otros objetivos se encuentran:

Contar con un lugar seguro de trabajo, con una probabilidad de accidentes menor al 1%, proporcionar equipo de seguridad a visitantes y evaluación de las medidas de seguridad semanalmente. Implementación del programa 5's en el área comercial como en el área productiva.



## CAPÍTULO V MERCADO

### 5.1 Objetivos de la mercadotecnia

Fortalecer a la empresa mediante la implementación de programas dirigidos al mercado objetivo, actualizando constantemente la base de datos de las necesidades y opinión de los clientes para adecuar los productos y servicios a la demanda en tiempo y forma y poder ofrecer lo que el mercado requiere excediendo sus expectativas.

- **5.1.1 Corto plazo (1 año)**

Dar a conocer la marca en la ciudad. Ingresar exitosamente en el mercado. Contar con redes sociales y dar a conocer en el primer año a 4,500 personas. Identificar oportunidades de incursión. Conceptualizar productos y servicios que satisfagan las necesidades del mercado meta. Fidelizar a los clientes actuales. Entregar valor a los clientes en lugar de productos. Retención de consumidores.

- **5.1.2 Mediano plazo (3 años)**

Posicionarse como líder en el mercado y en el mente del consumidor. Lograr una excelente participación en el mercado. Generar utilidades y beneficios para la empresa. Lograr una óptima distribución del producto. Captar nuevos clientes. Lograr la satisfacción excedida de los clientes. Eficiencia de costo.

- **5.1.3 Largo Plazo (6 años):**

Identificar nuevos mercados rentables para incursionar. Lograr un crecimiento acorde a la realidad del mercado y el ciclo de vida del producto. Gestionar franquicias. Lograr que el servicio al cliente sea excelente.

### 5.2 Investigación de mercado

- **5.2.1 Creatividad en el productos y / o servicio**

Dentro de la empresa es necesario contar con sistemas creativos en los productos como lo es la creación personalizada de vestuarios. En el servicio es contar con todo lo necesario para practicar la disciplina dancística disponible en el mismo establecimiento y con productos de excelente calidad.

- **5.2.3 Creatividad básica**

Creación del establecimiento concentrando todos los artículos necesarios para un bailarín en los determinados segmentos de mercado seleccionados en el estudio de mercado. Contar con ventas en línea por si llegase a suceder un caso de emergencia en tiempo de la necesidad del producto. Membresía de cliente frecuente con descuentos especiales por temporada o en determinados productos y servicios.

- **5.2.4 Creatividad esencial**

Elaboración de gama de artículos personalizados y adaptación a la demanda particular del mercado meta. Área de producción de vestuario, incluyendo desde diseño, manufactura y



respaldo de la exclusividad del mismo. Atención telefónica a consumidores. Ofrecer suscripciones a cuenta de correo electrónica y redes sociales. Visitar escuelas de danza locales y colocar panfletos publicitarios, entregar tarjetas de contacto y pedir retroalimentación de los artículos que necesiten.

- **5.2.5 Creatividad aumentada**

Renta de los equipos para su utilización en escena (no incluye calzado ni ropa de ensayo). Crear un blog de moda de ropa para baile. Hacer un desfile por temporada para la exhibición de nuevas tendencias en vestuario. Coordinar desfiles de moda aunque no sean de baile para promocionar la empresa. Publicitarse en revistas y periódicos locales.

### **5.2.6 Etiqueta**

Utilización del logo de la compañía y aplicación de software en código de barras para el control electrónico de inventarios. Se utilizarán etiquetas con cordón para evitar el daño o perforación de las prendas disponibles en el establecimiento. En los productos de alto costo se utilizarán sensores del tamaño de un botón para protección y activación del sistema anti robo, así como barras con sensores.



## 5.3 Estudio de mercado

### 5.3.1 Objetivo del estudio

Identificar sectores de la población a enfocarse, géneros dancísticos predominantes en la ciudad, poder adquisitivo de los interesados, localidad de los bailarines, ubicación preferente, forma de elección de los servicios, renta y personalización de vestuarios como valor agregado del producto, entre otros.

### 5.3.2 Encuesta contenido y resultados

La encuesta se lanzó al mercado, en la comunidad dancística de Tijuana, los resultados de la aplicación de este instrumento se detallan a continuación en cada reactivo:

#### Tienda de artículos para danza

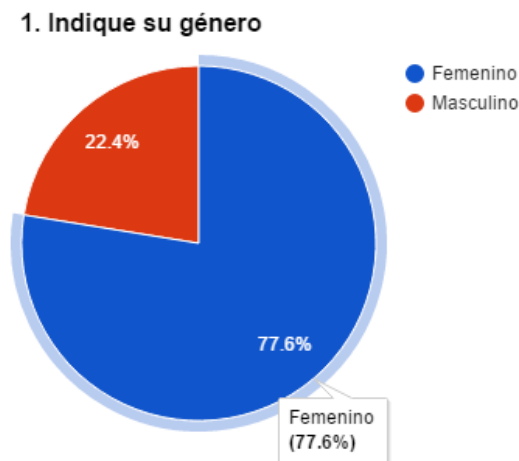
UABC, Facultad de Contaduría y Administración. Encuesta de investigación y metodología.

Todos los datos que proporcione serán tratados confidencialmente, con propósitos escolares únicamente, por favor seleccione la respuesta más adecuada. Muchas gracias por su participación y apoyo.

\* Requerido

Fueron aplicadas 49 encuestas, de las cuales se presenta la información recabada a continuación:

#### 1. Indique su género \*



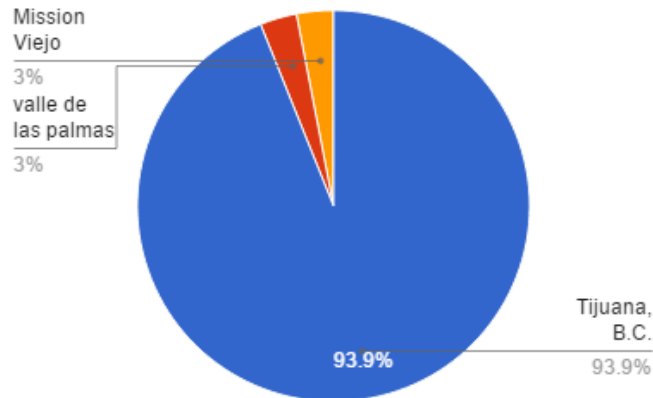
Gráfica 1 Género. Elaboración propia 2016

**Identificación de género de la población.** La mayor parte de la población del mercado al que va dirigido el negocio debe concentrarse en la población femenina al ser mayoría en este estudio ya que representa el 77.6% de mujeres en la gráfica, sin excluir el porcentaje de población masculina que también está incluido en la gráfica y representa el 22.4% de los encuestados.



## 2. Localización del mercado meta

### ¿En qué ciudad se ubica?

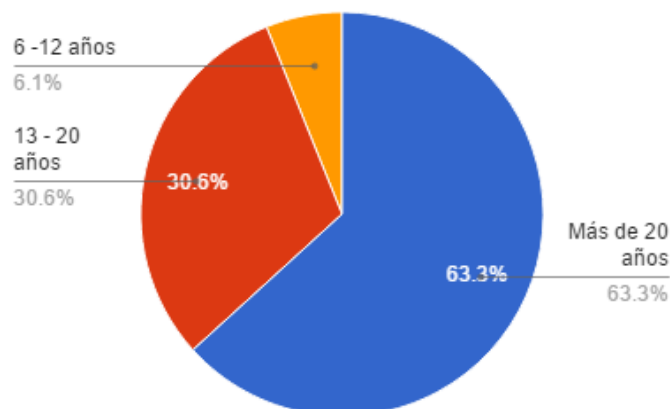


Gráfica 2 Ubicación. Elaboración propia 2016

**Ubicación geográfica.** La mayoría de la población se ubica en la ciudad de Tijuana, representando un 93.3% de los encuestados en el estudio, otras dos opciones que fueron agregadas por los participantes con una minoría de opinión es Misión Viejo en Estados Unidos y Valle de las Palmas, también es Tijuana, pero con una localización a las afueras de la ciudad, cada uno representó el 3% y 3% respectivamente. Esto quiere decir que la ubicación correcta es la ciudad de Tijuana.

## 3. Rango de edad

### 3. ¿Qué edad tiene?



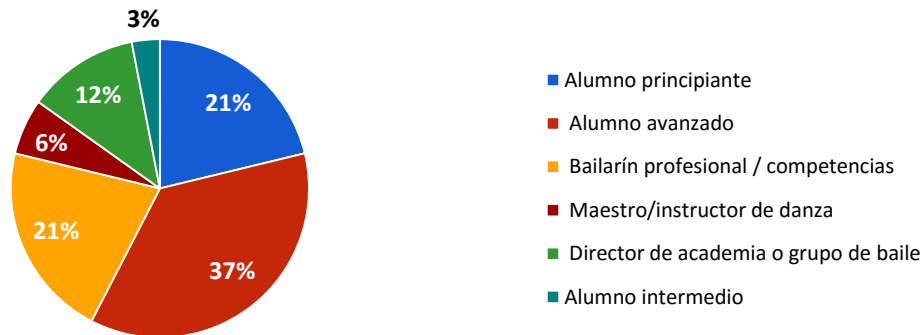
Gráfica 3 Edad. Elaboración propia 2016

**Edad de enfoque.** La mayoría respondió tener más de 20 años, representando el 63.3%, representando en segundo lugar la población con 30.6% se encuentran adolescentes de 13 a 20 años y la menor cifra representativa fue la población infantil de 6 a 12 años, representando el 6.1%. Esto determina que en su mayoría el mercado objetivo son adultos jóvenes, a partir de 20 años de edad.



#### 4. Clasificación en danza

##### ¿En qué categoría se encuentra usted?

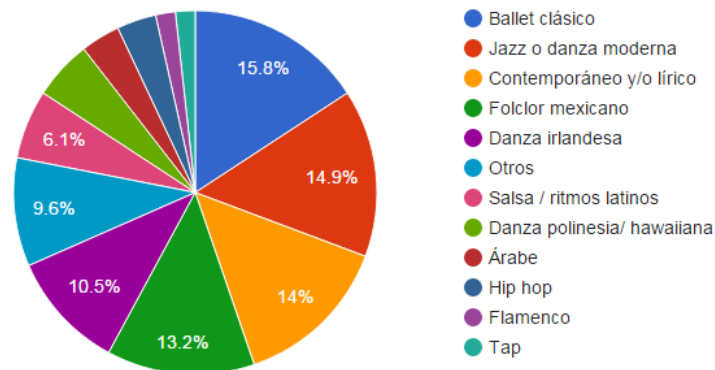


Gráfica 4 Nivel de danza. Elaboración propia 2016

**Identificación del nivel de experiencia en danza.** La mayoría se encuentran en alumnos avanzados con 37% de la población en esa categoría, seguido por un empate en porcentaje de 21% de alumnos principiantes y también de la categoría bailarín profesional o competencias, esto proporciona ya un enfoque claro de los tres segmentos principales a concentrarse. La cuarta categoría es director de academia o grupo de baile con un 12% de la población y con 6% maestro de danza y en 3% alumno intermedio.

#### 5. Estilos de danza

##### ¿Qué tipo(s) de danza practicas?



Gráfica 5 Tipo de danza. Elaboración propia 2016

**Géneros dancísticos de enfoque.** La encuesta arrojó como resultado el género más solicitado ballet clásico con 15.8%, en segundo lugar jazz o danza moderna con 14.9% y en tercer lugar contemporáneo y/o lírico con el 14%, el cuarto lugar fue folclor mexicano, practicado a veces por tradición del país representa el 13.2%, el 10.5% danza irlandesa, 9.6% otros no identificados, 6.1% salsa y ritmos latinos y las demás categorías mostraron resultados menores no significativos dentro de los que se encuentran polinesia, árabe, hip hop, flamenco y tap.



## 6. Disposición de pago



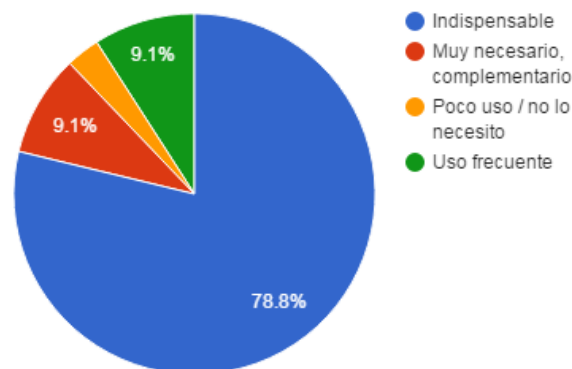
Gráfica 6 Poder adquisitivo zapatos. Elaboración propia 2016

**Poder adquisitivo.** El 45.5% de los encuestados manifestó un poder adquisitivo en calzado de \$600 a \$900 pesos m.n., seguido por un empate de 18.2% en \$900 a \$1,500 y 18.2% en más de \$1,500, también fue 18.2% menos de \$600 pesos. Si se suman las dos categorías más altas resulta 36.4% con poder medio a medio alto.

## 7. Necesidad de artículos

### a) Ropa de ensayo

**¿Qué artículos necesitas para bailar? [Ropa de ensayo (licra, blusa, short, pans, calcetas)]**



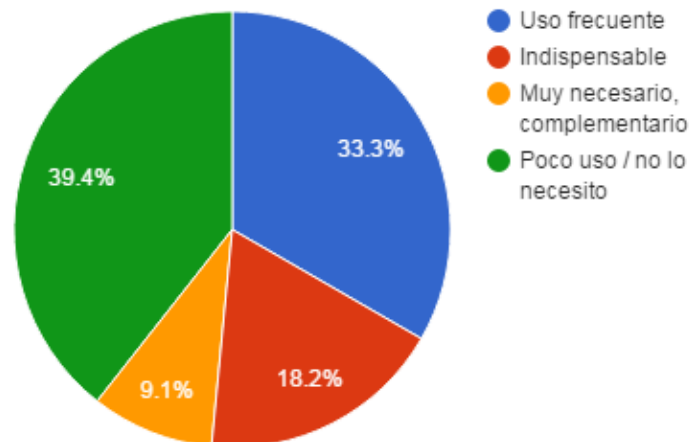
Gráfica 7 Necesidad de ropa de ensayo. Elaboración propia 2016

**Demanda de ropa de ensayo.** Indispensable para el 78.8%, muy necesario para el 9.1%, uso frecuente para el 9.1% y poco uso o no necesario para el 3% de la población.



## b) Accesorios

¿Qué artículos necesitas para bailar?  
[Accesorios (collares, aretes, camafeos, etc.)]

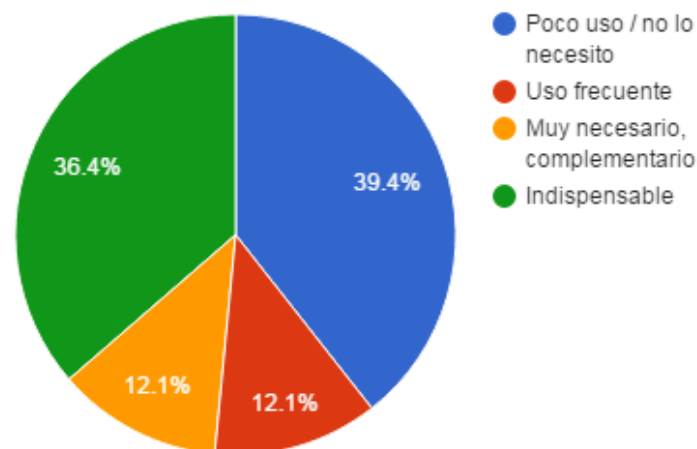


Gráfica 8 Necesidad de accesorios. Elaboración propia 2016

**Demanda de accesorios.** Poco uso o no necesario para el 39.4%, uso frecuente 33.3%, indispensable para el 18.2% y complementario para el 9.1%. No se posiciona como prioridad.

## c) Leotardos

¿Qué artículos necesitas para bailar?  
[Leotardos]



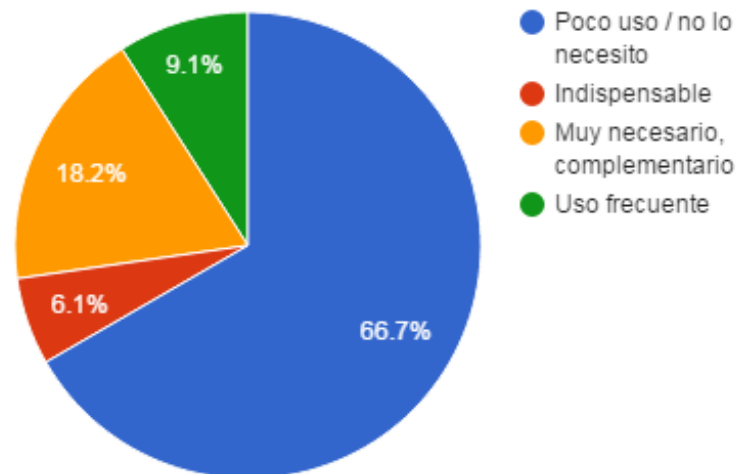
Gráfica 9 Necesidad de leotardos. Elaboración propia 2016

**Demanda de leotardos.** Si se consolida el 36.4% indispensable, sumado al 12.1% de muy necesario y al 12.1% de complementario da una mayoría de 60.6%, el 39.4% lo consideró de poco uso o no necesario. Se recomienda la existencia de leotardos en la tienda.



## d) Tutu's

## ¿Qué artículos necesitas para bailar? [Tutu's]

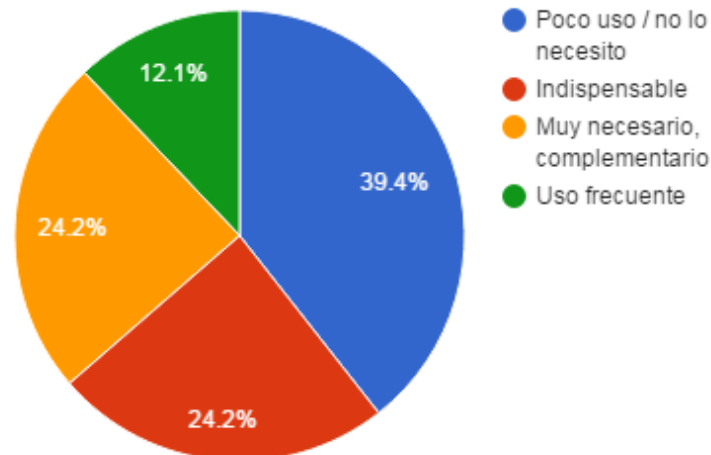


Gráfica 10 Necesidad de tutu's. Elaboración propia 2016

**Demanda de tutu's.** Considerado de poco uso o no necesario por el 66.7%, el 18.2% lo marca como complementario, 9.1% de uso frecuente y sólo el 6.1% como indispensable. No se recomienda existencia en prioridad.

## e) Tocados

## ¿Qué artículos necesitas para bailar? [Tocados]



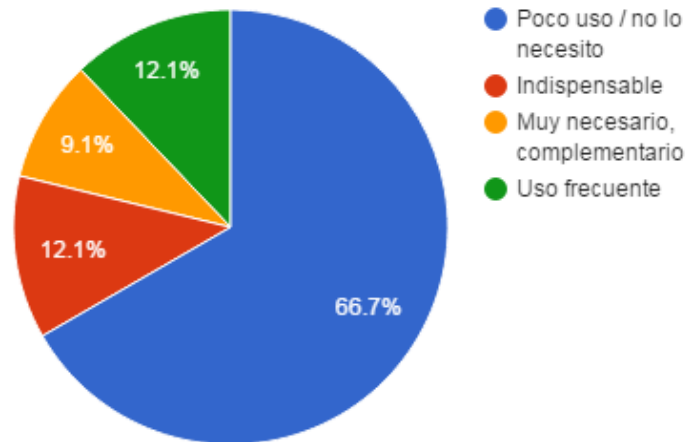
Gráfica 11 Necesidad de tocados. Elaboración propia 2016

**Demanda de tocados.** De poco uso para el segmento más grande de la población 39.4%, uso frecuente sólo el 12.1%, muy necesario para el 24.2% e indispensable para el 24.2%. Se recomienda su elaboración sobre pedido.

## f) Sombreros



### ¿Qué artículos necesitas para bailar? [Sombreros]

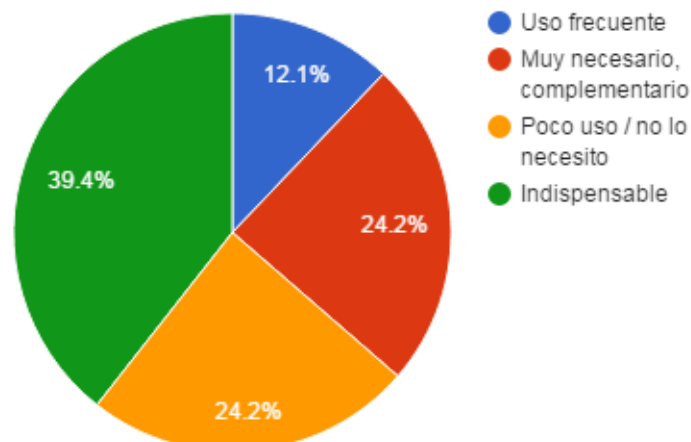


Gráfica 12 Necesidad de sombreros. Elaboración propia 2016

**Demanda de sombreros.** Se considera de poco uso por el 66.7% de la población, muy necesario por el 9.1%, de uso frecuente por el 12.1% e indispensable por el 12.1%, por lo que no se recomienda contar con altos inventarios de este artículo.

#### g) Medias

### ¿Qué artículos necesitas para bailar? [Medias]



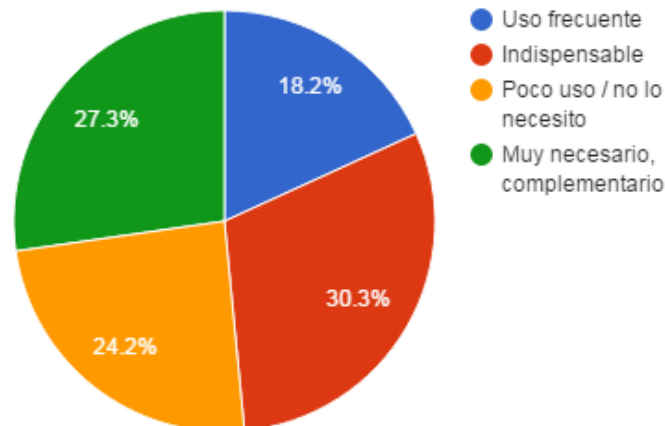
Gráfica 13 Necesidad de medias. Elaboración propia 2016

**Demanda de medias.** Indispensable por la mayoría en la gráfica que es el 39.4%, complementario por el 24.2%, poco uso por el 24.2% y de uso frecuente por el 12.1% por lo que si se recomienda contar con este material.

#### h) Bolsa para práctica



### ¿Qué artículos necesitas para bailar? [Bolsa para práctica]

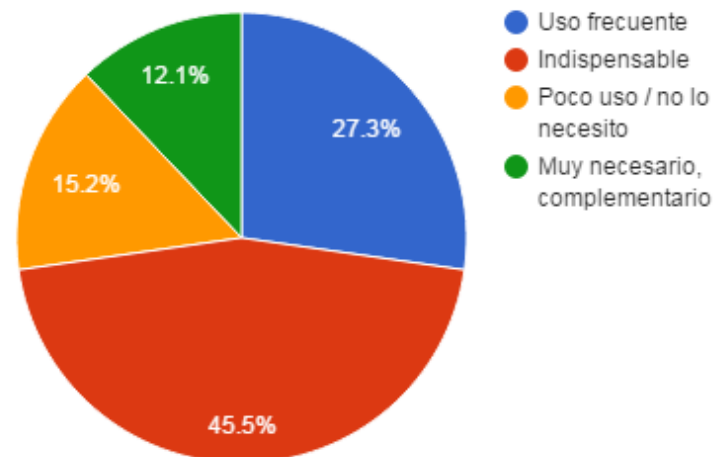


Gráfica 14 Necesidad de bolsa de práctica. Elaboración propia 2016

**Bolsa para práctica.** Indispensable por el 30.3%, muy necesario por el 27.3%, uso frecuente por el 18.2% y poco uso por el 24.2%. Se recomienda tener bajo inventario de estos materiales.

#### i) Vestuario personalizado

### ¿Qué artículos necesitas para bailar? [Vestuario personalizado (exclusivo)]



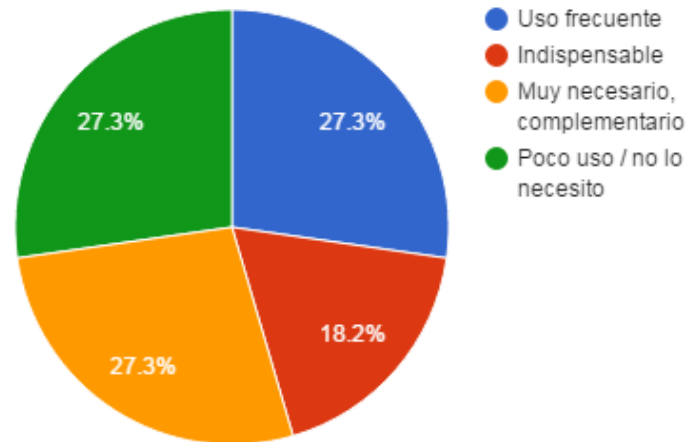
Gráfica 15 Necesidad de vestuario personalizado. Elaboración propia 2016

**Vestuario personalizado.** Indispensable por el 45.5% de la población, muy necesario por el 12.1%, uso frecuente por el 27.3% y no necesario por el 15.2%. Se recomienda ampliamente contar con el área de producción de vestuarios personalizados y exclusivos.

#### j) Porta trajes



### ¿Qué artículos necesitas para bailar? [Porta-trajes]

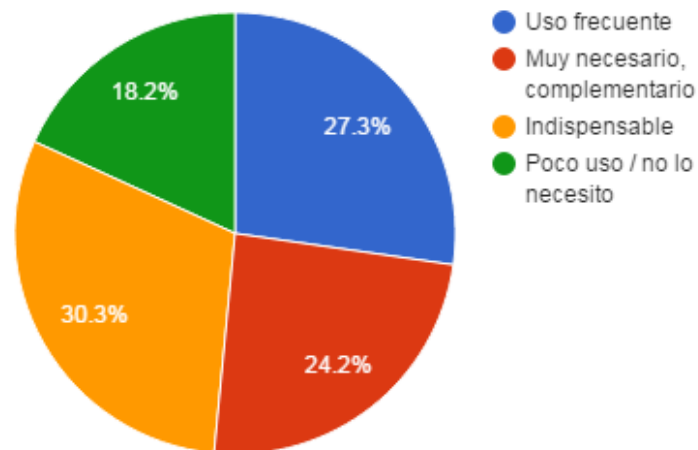


Gráfica 16 Necesidad de porta trajes. Elaboración propia 2016

**Porta trajes.** Indispensable por el 18.2%, muy necesario por el 27.3%, uso frecuente por el 27.3% y no necesario para el 27.3% de la población, se recomienda tener un bajo inventario de este material o manejarlo en base a pedido.

#### k) Maquillaje artístico

### ¿Qué artículos necesitas para bailar? [Maquillaje artístico]



Gráfica 17 Necesidad maquillaje artístico. Elaboración propia 2016

**Maquillaje artístico.** Indispensable para el 30.3% de la población, muy necesario para el 24.2%, de uso frecuente para el 27.3% y no necesario sólo para el 18.2%. Se recomienda altamente contar con maquillaje artístico e incluso con el servicio de maquillar para este tipo de presentaciones.



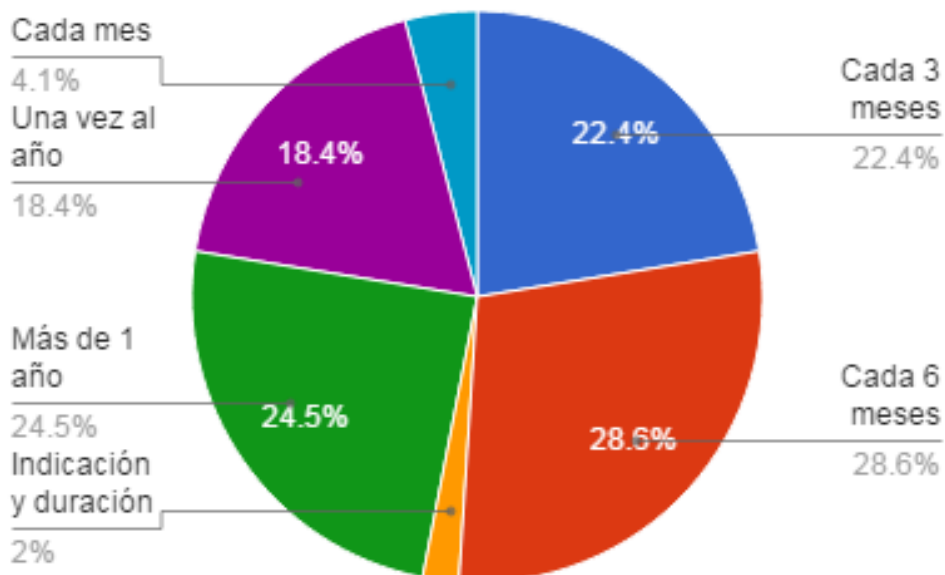
## 8. Aparte de lo que señalamos en la tabla anterior, ¿necesita algo más para practicar su disciplina?

Dentro de las respuestas de los encuestados se pudieron observar respuestas referentes a accesorios de folclor mexicano, artículos deportivos como termo para agua, toalla para secar el sudor, accesorios de peinado, ropa de ensayo, música y fixturas de estiramiento, entre otras.

## 9. ¿Cada cuánto tiempo adquieres nuevos productos para bailar?

### a) Calzado

### ¿Cada cuánto tiempo adquieres nuevos productos para bailar? [Calzado]



Gráfica 18 Tiempo de adquisición de calzado. Elaboración propia 2016

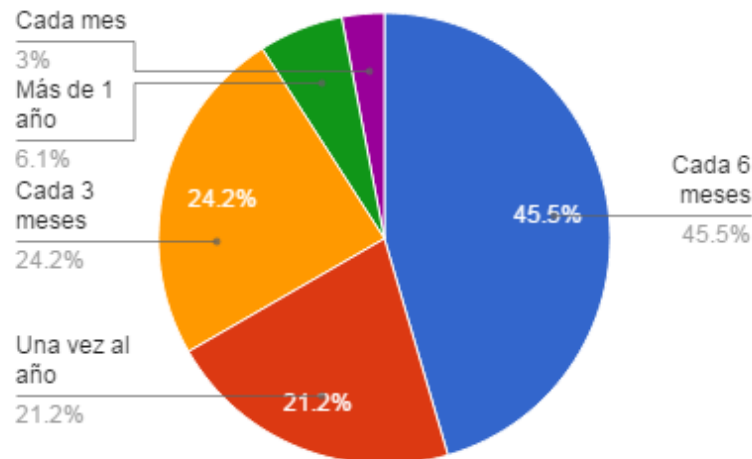
**Calzado.** Adquirido por el mercado meta cada 6 meses por el 28.6%, más de un año por el 24.5%, cada 3 meses por el 22.4%, cada mes por el 4.1%, una vez al año por el 18.4% y bajo indicación por el 2% de la población.

Se recomienda tener en inventario medio el calzado.



## b) Ropa de ensayo

### ¿Cada cuánto tiempo adquieres nuevos productos para bailar? [Ropa de ensayo]

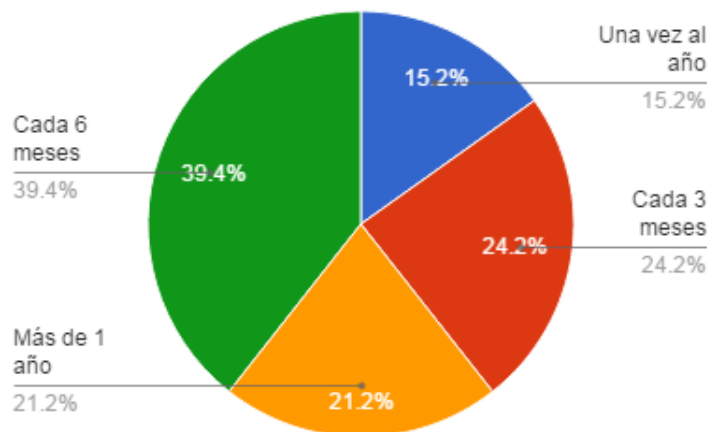


Gráfica 19 Tiempo de adquisición ropa de ensayo. Elaboración propia 2016

**Ropa de ensayo.** Indicado por la mayoría cada 6 meses con un 45.5%, cada 3 meses por el 24.2%, cada año por el 21.2%, cada mes por el 3% y más de 1 vez al año por el 6.1%. Recomendable tener inventario disponible.

## c) Vestuario para presentación

### ¿Cada cuánto tiempo adquieres nuevos productos para bailar? [Vestuario para presentación]



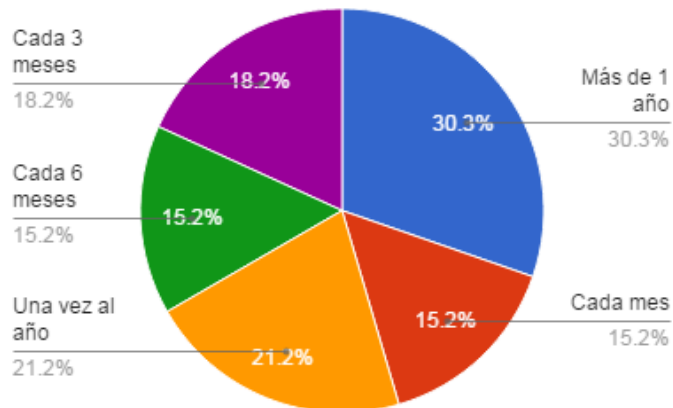
Gráfica 20 Tiempo de adquisición vestuario. Elaboración propia 2016

**Vestuario para presentación.** La mayoría representada por el 39.4% lo adquieren cada 6 meses, el 24.2% cada 3 meses, el 15.2% una vez al año y el 21.2% más de un año.



#### d) Tocados y accesorios

##### ¿Cada cuánto tiempo adquieres nuevos productos para bailar? [Tocados y accesorios]

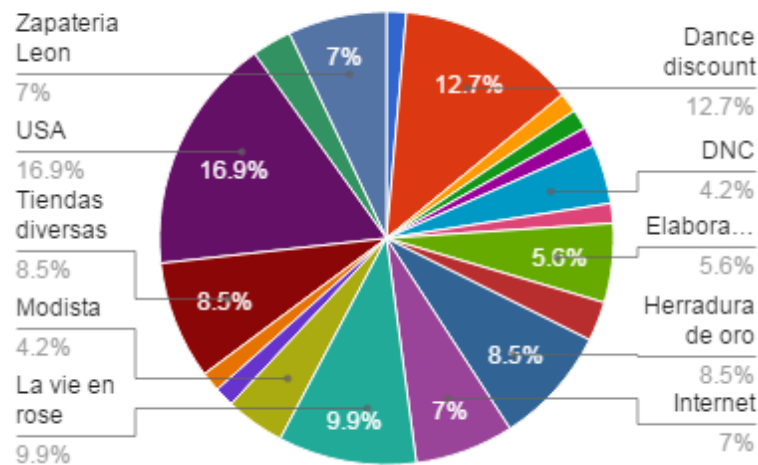


Gráfica 21 Tiempo adquisición calzado. Elaboración propia 2016

**Tocados y accesorios.** La mayoría lo adquiere en más de un año, representa el 30.3%, una vez al año el 21.2%, cada 3 meses el 18.2%, cada 6 meses empara con cada mes en 15.2% respectivamente.

#### 10. Identificación de empresas en el mismo giro

##### ¿Dónde compra sus artículos para bailar?



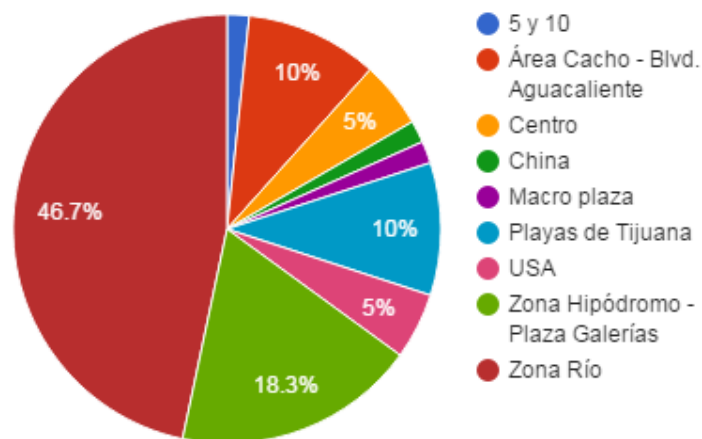
Gráfica 22 Competencia. Elaboración propia 2016

**Competencia.** El mayor porcentaje fue 16.9% la competencia principal es Estados Unidos, Discount dance con 12.7% en segundo lugar, de ahí en adelante no existe una tendencia definida hacia un lugar de compra, y se puede ver que la cobertura del mercado de DNC (competencia en Tijuana) sólo abarca el 4.2% de la población.

#### 11. Localización geográfica predilecta



### ¿Cuál ubicación prefieres para comprar?

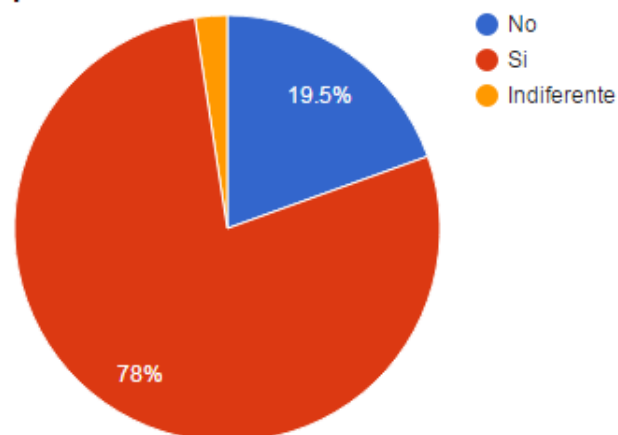


Gráfica 23 Preferencia de ubicación. Elaboración propia 2016

**Ubicación.** Elegida por la mayoría en Zona Río, segunda opción Zona Hipódromo y Plaza Galerías. Los demás tienen menos del 10% de elección por lo que no son considerables.

**12. ¿Te gustaría contar con el servicio de diseño y elaboración de vestuarios personalizados? \***  
Si tu respuesta es sí, describe lo que te gustaría diseñar. Piezas separadas o atuendos completos, tocados, accesorios y aplicaciones en vestuario para presentación

### ¿Te gustaría que contarás con el servicio de diseño y elaboración de vestuarios personalizados?



Gráfica 24 Opción de vestuario. Elaboración propia 2016

**Servicio de diseño y elaboración de vestuarios personalizados.** Aprobado por la gran mayoría representada por el 78% de la población.



**A continuación se describen las sugerencias de los encuestados:**

Ropa de ensayo con identificación de la escuela (logo), uniformes del grupo de danza, vestuario polinesio, ropa de ensayo personalizada por temporada, vestuario para presentaciones y muestras, elaboración y personalización de vestuario, calidad y bajos costos compatibles, accesorios y tocados, entre otros.

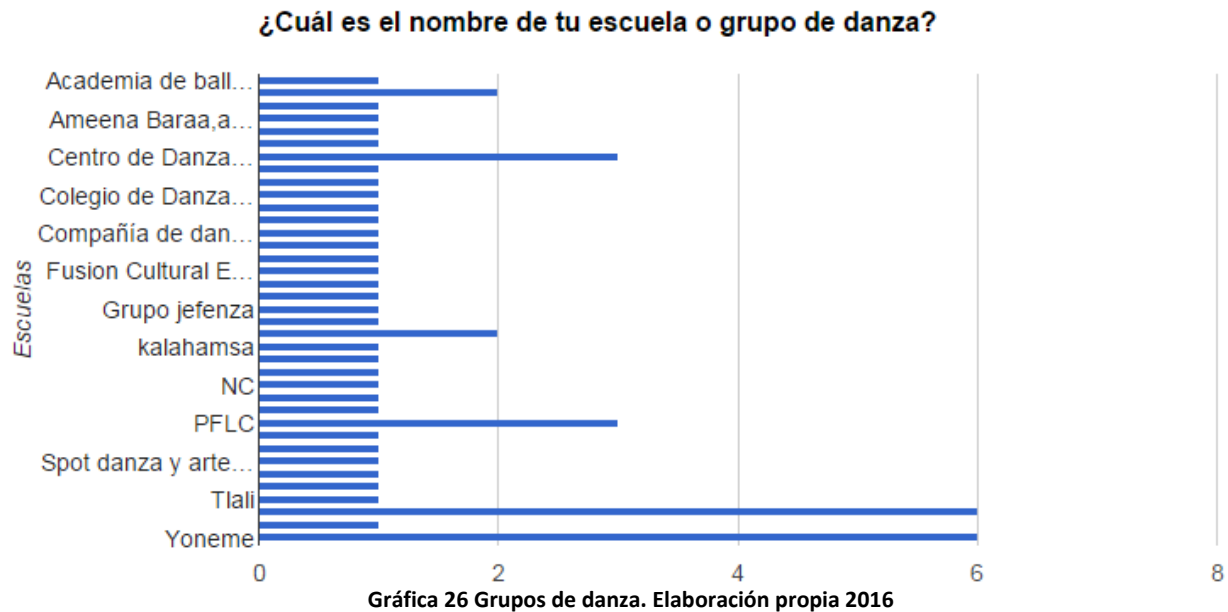
**13. ¿Cuánto pagarías por un vestuario personalizado completo?  
(Parte superior e inferior, accesorios y tocado)**

Gráfica 25 Poder adquisitivo vestuario. Elaboración propia 2016

**Poder adquisitivo del mercado meta para vestuario personalizado.** La mayoría se inclina por un poder adquisitivo de \$600 a \$900 pesos, representado por el 45.5% de la población. Las otras tres categorías están empatadas en el 18.2% en cada una.

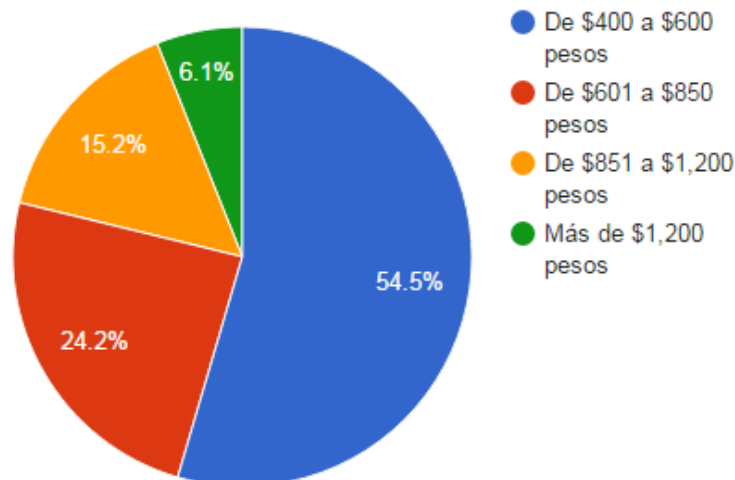


#### 14. Base de datos escuelas de danza



#### 15. Disposición de pago en atuendo de entrenamiento

¿Cuanto gastas en un outfit para ensayo/entrenamiento?

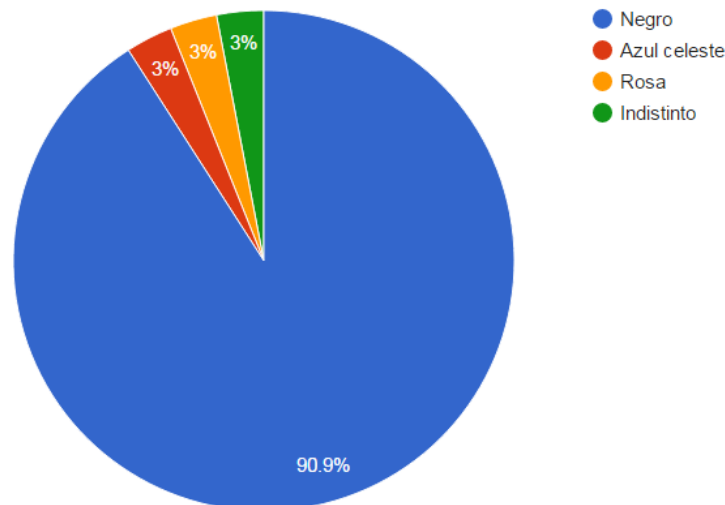


**Poder adquisitivo para ropa de ensayo.** La mayoría inclinado en el rango de \$400 a \$600 pesos representado por el 54.5% de la población, seguido en segundo lugar por el 24.2% en la categoría de \$601 a \$850 pesos, en tercer lugar se encuentra con un 15.2% el rango de \$851 a \$1,200 pesos y por último con 6.1% poder adquisitivo mayor a \$1,200 pesos.



## 16. Color seleccionado

¿De qué color prefiere la ropa de ensayo?

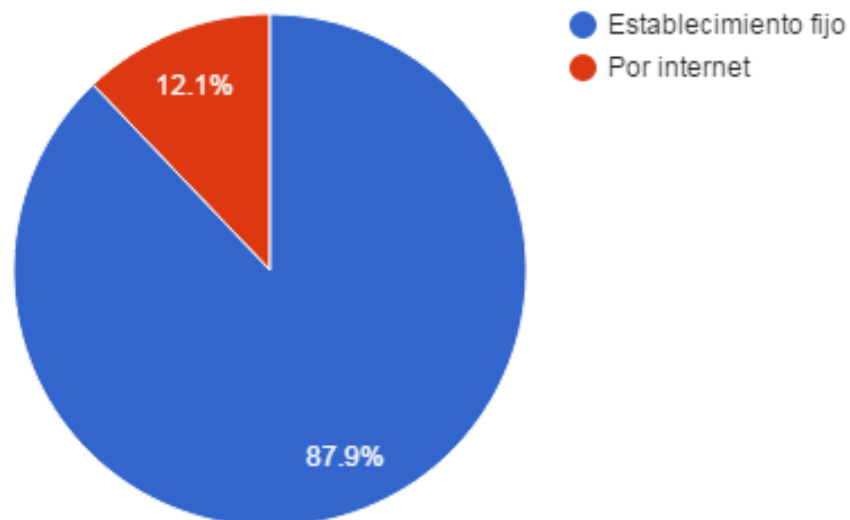


Gráfica 28 Color de preferencia. Elaboración propia 2016

**Color de preferencia para ropa de ensayo.** Negro, elegido por la gran mayoría representada por el 90.9% de los encuestados. Azul celeste, rosa e indistinto representados en 3% cada uno.

## 17. Tipo de compra

Selecciona cómo prefieres comprar:



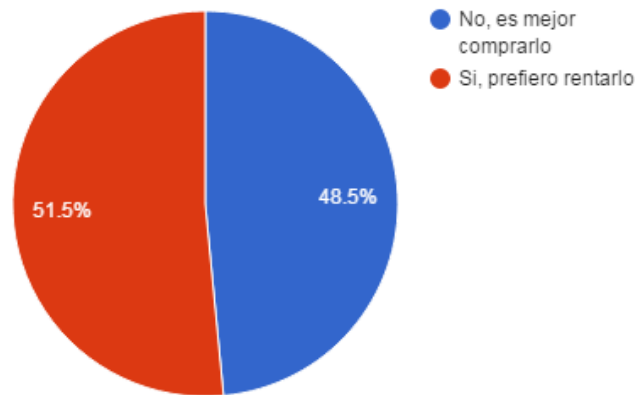
Gráfica 29 Preferencia de compra. Elaboración propia 2016

**Preferencia de adquisición.** 87.9% establecimiento fijo y 12.1% por internet. Se recomienda contar con instalación de venta y la opción de compra vía internet como complemento para cubrir todo el mercado.



## 19. Renta o compra

### ¿Te gustaría rentar vestuario para danza?

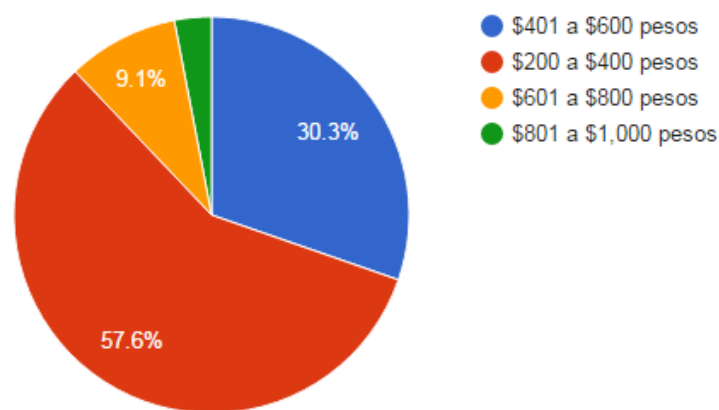


Gráfica 30 Preferencia de renta o compra. Elaboración propia 2016

**Servicio de renta de vestuarios.** Aprobado por el 51.5% de la población, mientras que 48.5% eligieron comprarlo.

## 20. Disposición de pago

### ¿Cuánto pagarías por la renta de un vestuario completo?



Gráfica 31 Costo por renta. Elaboración propia 2016

**Pago por renta de vestuarios.** Elegido por la mayoría rango de \$200 a \$400 pesos representado por el 57.6% de la población, seguido del 30.3% en la categoría de \$401 a \$600 pesos. La tercera opción con 9.1% fue \$601 a \$800 y la última con 3% \$801 a \$1,000 pesos.

21. Base de datos clientes potenciales interesados.

**¡Nuestra tienda está a punto de abrir!, si te gustaría conocernos y disfrutar de grandes promociones déjanos tu correo.** Recaudación de base de datos de clientes potenciales actual con 24 integrantes. Desglosado en sección de anexos.



#### 5.4 Trabajo de campo de la investigación de mercado

Utilización de software para la creación de hoja de datos electrónica, es decir formulario y hoja de recuperación de respuestas. Uso de medios de comunicación masiva electrónica para la recolección de la información, mediante redes sociales y por medio de la comunidad dancística de Tijuana. Análisis y estudio de las gráficas mediante google forms, generador de documentos concentrando respuestas en un solo lugar.

#### 5.5 Conclusiones del estudio de mercado

Aparte de las recomendaciones especificadas en cada pregunta, a grandes rasgos se puede definir el negocio como recomendable para su implementación, existe en la ciudad mercado que lo requiere y es un nuevo campo a aprovechar por su baja competencia en el sector.

#### 5.7 Imagen Comercial

##### Imagen del establecimiento

Ya que la empresa está dirigida a personas con alta conciencia estética, la imagen de la tienda será acorde a los escenarios donde se realizan estas actividades y a su vez el nombre Bajo las Luces está inspirado en los escenarios también. A continuación se muestran algunas imágenes del estilo de aparadores y tendencias hacia la tienda en general recreando la sensación de una presentación:



Figura 4 Temática de la tienda. Pinterest 2016



## 5.7.1 Estrategia Promocional

### 5.7.1.1 Redes sociales

Sitios de redes sociales como Facebook y Google+ ofrecen a las compañías una forma de promocionar sus productos y servicios en un ambiente más relajado. Esto es marketing directo en su mayor expresión. Las redes sociales conectan con un mundo de potenciales clientes que pueden ver la compañía desde una perspectiva diferente. En vez de ver a la empresa "tratando de vender" algo, la red social puede ver a una compañía en contacto con individuos en un nivel más personal. Esto puede ayudar a minimizar la división entre la compañía y el consumidor, lo cual presenta una imagen más agradable y familiar de la empresa.

### 5.7.1.2 Marketing de compra por correo

Los clientes que ingresan al negocio no deben ser pasados por alto. Estos clientes ya han decidido adquirir alguno de los productos o servicios. Lo que puede ser útil es obtener información personal de ellos. Ofrecer un producto o servicio gratis a cambio de la información. Estos son clientes que ya están familiarizados con la compañía y representan el mercado meta para comercializar nuevos productos.

### 5.7.1.3 Concursos

Los concursos son una estrategia promocional usada con frecuencia. La idea es promocionar la marca y poner el logotipo y nombre frente al público en lugar de hacer dinero a través de una campaña de ventas fuerte. A la gente le gusta ganar premios. Patrocinar concursos puede llamar la atención hacia el producto sin una manifestación abierta de la compañía. Incluso se contempla hacer concursos mediante redes sociales.

### 5.7.1.4 Promoción en puntos de venta

La promoción en puntos de venta es una forma de vender productos y promocionar artículos en las tiendas, teatros y centros de arte. La idea detrás de esta estrategia promocional es la conveniencia y el impulso. Los puntos de venta son una forma de promocionar nuevos productos u otros que la tienda necesita mover. Estos artículos se ponen cerca de las cajas registradoras en el local y suelen ser adquiridos por los consumidores en un impulso mientras esperan para pagar. Se considera asistir a eventos culturales para promocionar la compañía y los productos y servicios que se ofrecen, dando a conocer las ventajas que concentra.

### 5.7.1.5 Causas y caridad

Promocionar los productos mientras se apoya una causa puede ser una estrategia promocional efectiva. Darle a los clientes un sentido de ser parte de algo más grande simplemente utilizando productos que podrían utilizar de cualquier manera crea una situación en la que todos ganan. Obteniendo los clientes y la conciencia social, los consumidores obtienen un producto que pueden usar y la satisfacción de contribuir a una causa. Una forma de hacer esto es dar un porcentaje de ganancia a la causa que la compañía se ha comprometido a ayudar.

### 5.7.1.6 Encuestas post-venta a los consumidores

Contactar a los consumidores por teléfono o a través del correo después de la venta es una estrategia promocional que pone la importancia en la satisfacción del cliente en primer lugar, cuestión de suma importancia para la compañía, mientras que deja una puerta abierta para una oportunidad de promoción y mejora. Los vendedores habilidosos hacen llamadas de encuestas a los clientes para reunir



información que puede ser usada luego para marketing haciendo preguntas relacionadas con la manera en que estos se sienten respecto de los productos y servicios obtenidos. Esto sirve para el propósito dual de promocionar la compañía preocupada por la opinión del cliente y una que siempre está buscando proporcionar los mejores servicios y productos posibles. Las encuestas pueden ser vía telefónica o vía electrónica.

### 5.7.2 Publicidad

Utilización de medios impresos como carteles, panfletos publicitarios, anuncios en radio, revistas y periódicos de la localidad, así como el soporte en redes sociales, página web y correo electrónico vía internet. Creación de logo original y slogan de la empresa.

### 5.7.3 Fijación y Políticas de Precios

Los precios serán fijados según los costos

En esta técnica se utilizan, entre otros, los siguientes conceptos:

- Coste total (CT): Suma de los costes fijos (CF) y de los costes variables (CV)  $CT = CF + CV$
- Precio de Venta al Público (P.V.P.): Cantidad que paga el consumidor por un producto o servicio.
- Concepto de “punto muerto”: Volumen o previsión de ventas que sólo cubre los costes fijos y variables de prestación del servicio, es decir volumen de ventas con el que no se obtienen ni beneficios ni pérdidas.
- Precio mínimo: Precio por debajo del cual no podemos vender. Sin cubrir los costes variables la empresa no podría seguir produciendo y no se puede dejar de comprar las materias primas o el material fungible necesarios para producir un bien o prestar un servicio.

En el proceso de fijación de precio se debe incorporar el beneficio deseado.

$$P.V.P. = CT + \text{Beneficio deseado}$$

## 5.8 Plan de Ventas

### 5.8.1 Riesgos y Oportunidades

Definidos en el FODA. Los riesgos más importantes son la creación de nuevas empresas competencia o bien el reforzamiento de empresas actuales rivales, tomando como referencia el establecimiento de esta empresa.

La principal oportunidad es que existe gran mercado no cubierto y con demanda en aumento.

### 5.8.2 Logística (distribución)

Visita a las academias de baile sobre agenda. Establecimiento fijo comercial, entregas sólo en caso de agendarse y por mínimo 6 personas (vestuarios), aplicarán gastos por entrega en distintas ubicaciones, dependiendo de la distancia de las mismas.

### 5.8.3 Puntos de venta

Ubicación de local comercial fija. Pedidos vía telefónica y por redes sociales en internet, para recoger en local fijo.



## **CAPÍTULO VI PRODUCCIÓN**

### **PRODUCCIÓN**

Es necesario resaltar que el área de producción se activará en una segunda fase del proyecto, pasados por lo menos dos años de la apertura inicial del negocio. Es contemplado como proyecto a mediano plazo para el fortalecimiento del negocio.

#### **6.1 Objetivos de producción**

Elaborar vestuario personalizado optimizando todos los recursos disponibles y con acabado de alta calidad, cortos tiempos de entrega y satisfacción total al cliente.

#### **6.2 Especificaciones del producto o servicio**

Ropa exclusiva, a medida del cliente, colores personalizados, acabado profesional, alta calidad en todos los productos.

#### **6.3 Materia prima**

- Tela (tul, organza, licra)
- Hilo para coser
- Botones, velcro, cierre
- Aplicaciones decorativas

#### **6.4 Descripción del proceso de producción**

- a) Escuchar al cliente y características
- b) Elaborar propuestas y presupuesto
- c) Concretar orden de compra y fecha de entrega
- d) Adquirir materiales para elaboración
- e) Programar tiempo productivos en las áreas respectivas
- d) Dar seguimiento al proceso (Corte, confección y terminado)
- e) Inspección de calidad
- f) Documentación del proceso y producto terminado
- g) Empaque del producto
- h) Cita de prueba del producto
- i) Ajustes de ser necesarios
- j) Entrega al cliente

#### **6.5 Equipo e instalaciones**

- Espejo cuerpo completo
- Barra (opcional)
- Ambientación tipo escenario
- Probador con espejo y cortinas
- Ambientación musical (bocinas, stereo)
- Luces

#### **6.6 Inventario y equipo utilizado en producción**

- Tijeras para corte de tela



- Fixtura para elaboración de faldas de rafia
- Mesa de corte
- Máquina de coser industrial
- Máquina de over para orillas reforzadas

### 6.7 Herramientas a utilizar

Máquina de coser, tijeras, agujas, cinta de medición, libreta de notas, libro maestro de órdenes, escuadra, mesa de corte, simulación de vestuario en dibujo y computarizado.

### 6.8 Mobiliario

- Aparador
- Closet con compartimentos para zapatos
- Racas para vestuario
- Ganchos
- Mesas para ropa de ensayo o vestuario
- Mostrador para caja
- Caja registradora, Tickets de compra
- Computadora
- Bancos para probarse zapatos
- Software de facturación (externo), Software control de inventario
- Sistema alarmas anti-robo
- Etiquetadora
- Scanner etiquetas (Zebra)

### 6.9 Manejo de inventarios

Inventario controlado diario, scanner de ventas, manejo computarizado en todas las sucursales (a futuro)

### 6.10 Inventario comercialización

- Zapatillas de ballet \$10.00 dls
- Puntas de ballet \$25.00 dls
- Leotardos negros y rosa talla:XS, S, M, L; Manga: Sin manga, corta,  $\frac{3}{4}$ , larga. \$25.00 dls
- Shorts de licra \$6.00 dls
- Pans de licra \$25.00 dls
- Pans hip hop \$30.00 dls
- Red para cabello \$ 2.00 dls
- Pestañas postizas \$4.00 dls
- Goma para pestañas transparente \$5.00 dls
- Tutús \$150.00 dls
- Medias rosas, negras y blancas \$18.00 dls
- Faldas de ensayo folklore \$50.00 dls
- Sobrefalda \$35.00 dls
- Bolsas de empaque compra \$2.50 dls
- Gasa protectora para pies \$6.00 dls
- Portatrajes \$15.00 dls



## CAPÍTULO VII

### 7 FINANZAS

#### 7.1 Objetivos del área de contable

#### 7.2 Fuentes de financiamiento

Estas son las opciones disponibles encontradas que aplican para la creación de esta empresa. Son promovidas por la Secretaría de Economía de Baja California y el Gobierno Municipal de Tijuana, en un esfuerzo conjunto por fortalecer la economía y el espíritu emprendedor de los residentes de la ciudad. La información fue otorgada en pláticas para los emprendedores interesados, dándose a conocer los puntos de ubicación por medio de redes sociales.

##### 7.2.1 Fondo Frontera

El Fondo para la Frontera consiste en el otorgamiento de subsidios para contribuir al desarrollo económico de las entidades federativas de las regiones fronterizas de México, forma parte de las seis acciones estratégicas del Programa de Apoyo a la Zona Fronteriza.

El Fondo para la Frontera consiste en el otorgamiento de subsidios para contribuir al desarrollo económico de las entidades federativas de las regiones fronterizas de México, forma parte de las seis acciones estratégicas del Programa de Apoyo a la Zona Fronteriza.

Los estados que contempla son: Sonora, Coahuila, Tamaulipas, Baja California Sur, Chihuahua, Quintana Roo, Campeche, Chiapas y Tabasco.

La Secretaría de Economía (SE), a través del Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), destinará 500 millones de pesos a dicho Fondo; los recursos complementarán el gasto público de los Estados para el desarrollo económico, la creación de empresas y la generación de más y mejores empleos.

El proceso general para la obtención de recursos es ingresar a la página [www.fronteras.inadem.gob.mx](http://www.fronteras.inadem.gob.mx) y llevar a cabo el registro de emprendedores. Cursar el programa en línea de incubación de negocios donde se generará un modelo de negocios requerido por el INADEM. Este documento será evaluado por personal especializado y si es seleccionado como aprobatorio se necesita entregar la documentación requerida. Después se lleva a cabo la validación de documento, se recibe el pago y finalmente el emprendedor presenta las facturas de comprobación de gastos del monto obtenido.

Cabe mencionar que el financiamiento es otorgado en un 80%, es decir el emprendedor debe proporcionar el 20% del préstamo para que éste sea otorgado. El plazo para utilizar el dinero es de un mes a partir de su entrega y debe ser comprobado con facturación. El dinero sólo se puede utilizar en inventario (materiales, materia prima), herramienta (incluye mobiliario) y maquinaria necesaria para el negocio, no se considera su utilización para infraestructura ni pagos de trámites. El dinero otorgado es a fondo perdido, es decir, no se ha de regresar a gobernación ni aplican tasas de interés, sólo se debe comprobar su uso en los términos antes mencionados. Se estará sujeto a inspecciones por la Secretaría de Economía para la aseguración del funcionamiento activo del establecimiento durante al menos un año.

A continuación se muestra una ilustración del proceso general para la obtención del Fondo Frontera del INADEM:





Figura 5 Proceso general. Fuente: (INADEM 2016)

### 7.3 Sistema contable de la empresa

La implementación de un sistema de contabilidad dentro de una empresa es fundamental, ya que este es la herramienta que permite llevar un control de las negociaciones mercantiles y financieras y además de satisfacer la imperante necesidad de información para así obtendrá mayor productividad y aprovechamiento de los recursos. Muchas personas todavía creen que la contabilidad es una técnica de recopilación de información y solo basa sus fundamentos en un proceso rutinario de registrar, clasificar y resumir la información de cada una de las transacciones efectuadas por la empresa. (Ramón Ynfante, 2008)

#### 7.3.1 Software a utilizar

La contabilidad general de la empresa se llevará a cabo mediante un despacho contable, dentro de sus actividades se incluye la nómina, altas y bajas de empleados, permisos, facturas y contabilidad en general. Se busca ellos utilicen el siguiente sistema de software.

El software a utilizar es llamado AdminPAQ y ContPAQ



AdminPAQ® es el sistema para la administración comercial que ayuda en la toma de decisiones. AdminPAQ® agiliza y simplifica el trabajo, ya que todos los procesos de gestión comercial están integrados:

Principales Beneficios:

Facilita el cumplimiento de las Reformas Fiscales 2010

- Genera automáticamente notas de cargo con ajuste de IVA para facturas o deuda documentada del 2009 pagada en 2010, además cuenta con reportes de documentos con ajustes al IVA.
- Actualiza de manera automática las tasas de IVA y te permite actualizar los precios de venta de tus productos con IVA incluido.
- Cuenta con segmentos contables de IVA para facilitar la elaboración de asientos contables a diferentes tasas.
- Reduce procesos de facturación con la Factura Electrónica

### **Permite conocer mejor a clientes y proveedores**

Permite de manera ágil asociar cargos y abonos para clientes y proveedores. Ayuda a clasificarlos para que obtengas los filtros que necesites por tipo, ciudad, ejecutivo de cuenta, zona, nivel de ventas, etc.

Permite enviar por correo electrónico tus cotizaciones, pedidos, órdenes de compra, sin necesidad de digitalizarlos y mandarlos manualmente. Cuenta con una utilidad de eliminación de cotizaciones, pedidos y órdenes de compra registrados.

Puede llevar un control de cotizaciones de tus proveedores antes de que realices la orden de compra. Cuenta con un reporte de análisis de precios para que puedas negociar con tus proveedores. El reporte de antigüedad de saldos y pronóstico de cobranza, te dan una visión del estado de tu cartera de clientes.

Permite llevar un control de crédito en función de los documentos vencidos con tus clientes. Podrá consolidar en un solo movimiento, los pedidos o cotizaciones relacionados con un mismo artículo para un cliente.

Ayuda a conocer al detalle inventarios

Además, lleva el control del IVA efectivamente cobrado y pagado, enviándolo automáticamente a CONTPAQ i® CONTABILIDAD.

AdminPAQ® recibe de CONTPAQ i® BANCOS el pago de clientes y proveedores mediante un proceso de asociación de documentos, para actualizar automáticamente las cuentas por pagar y las cuentas por cobrar

Es flexible y muy fácil de usar. Te permite definir permisos para visualizar información de crédito y cobranza desde el catálogo de clientes.

Puedes manejar promociones especiales para determinada clasificación de clientes y productos

Puedes manejar diferentes tipos de moneda, con un mismo cliente o proveedor y llevar un control exacto de tus transacciones.



## 7.4 Estructura de costos

<b>Estructura de costos</b>		
<b>Costos fijos mensuales (dlls)</b>		<b>Distribución %</b>
Renta local comercial (incluye local, agua, luz, mantenimiento y publicidad en la plaza)	\$ 800.00	15%
Sueldos y salarios	\$ 1,441.18	26%
Teléfono e internet	\$ 50.00	1%
Publicidad	\$ 100.00	2%
Gasolina	\$ 180.00	3%
<b>Total costos fijos</b>	<b>\$ 2,571.18</b>	<b>47%</b>
<b>Costos variables mensuales (dlls)</b>		
Inventario mensual	\$ 2,504.00	46%
Importación	\$ 400.00	7%
<b>Total costos variables</b>	<b>\$ 2,904.00</b>	<b>53%</b>
<b>Total gastos mensuales</b>	<b>\$ 5,475.18</b>	<b>100%</b>

Tabla 4 Estructura de costos. Fuente: Elaboración propia 2016

## 7.5 Proyección de ventas

<b>Descripción artículo</b>	<b>Costo de adquisición (dlls)</b>	<b>Proyección de ventas mensual</b>	<b>Costo de inventario mensual (dlls)</b>
Zapatillas de ballet	\$ 10.00	15	\$ 150.00
Puntas de ballet	\$ 25.00	15	\$ 375.00
Leotardos	\$ 25.00	10	\$ 250.00
Shorts de licra	\$ 6.00	20	\$ 120.00
Pans de licra	\$ 25.00	5	\$ 125.00
Pans hip hop	\$ 30.00	2	\$ 60.00
Red para cabello	\$ 2.00	12	\$ 24.00
Pestañas postizas	\$ 4.00	10	\$ 40.00
Goma para pestañas	\$ 5.00	8	\$ 40.00
Tutús	\$ 150.00	4	\$ 600.00
Medias	\$ 18.00	14	\$ 252.00
Faldas de ensayo folklore	\$ 50.00	2	\$ 100.00
Sobrefalda	\$ 35.00	5	\$ 175.00
Bolsas de empaque compra	\$ 2.50	10	\$ 25.00
Gasa protectora para pies	\$ 6.00	8	\$ 48.00
Portatrajes	\$ 15.00	8	\$ 120.00
	<b>\$ 408.50</b>	<b>148</b>	<b>\$ 2,504.00</b>

Tabla 5 Proyección de ventas. Fuente elaboración propia 2016



### 7.5.1 Estimado de ventas y utilidad

Descripción artículo	Representación en % de costos	Agregado costos fijos y variables	Costo inv. mensual con agregado CF, CV	Costo total unitario	Precio de venta (+40% utilidad)	Ventas mensuales
Zapatillas de ballet	6%	\$ 177.99	\$ 328.05	\$ 21.87	\$ 30.62	\$ 459.26
Puntas de ballet	15%	\$ 444.96	\$ 820.11	\$ 54.67	\$ 76.54	\$ 1,148.16
Leotardos	10%	\$ 296.64	\$ 546.74	\$ 54.67	\$ 76.54	\$ 765.44
Shorts de licra	5%	\$ 142.39	\$ 262.44	\$ 13.12	\$ 18.37	\$ 367.41
Pans de licra	5%	\$ 148.32	\$ 273.37	\$ 54.67	\$ 76.54	\$ 382.72
Pans hip hop	2%	\$ 71.19	\$ 131.22	\$ 65.61	\$ 91.85	\$ 183.71
Red para cabello	1%	\$ 28.48	\$ 52.49	\$ 4.37	\$ 6.12	\$ 73.48
Pestañas postizas	2%	\$ 47.46	\$ 87.48	\$ 8.75	\$ 12.25	\$ 122.47
Goma para pestañas	2%	\$ 47.46	\$ 87.48	\$ 10.93	\$ 15.31	\$ 122.47
Tutús	24%	\$ 711.94	\$ 1,312.18	\$ 328.05	\$459.26	\$ 1,837.06
Medias	10%	\$ 299.02	\$ 551.12	\$ 39.37	\$ 55.11	\$ 771.56
Faldas de ensayo folklora	4%	\$ 118.66	\$ 218.70	\$ 109.35	\$153.09	\$ 306.18
Sobrefalda	7%	\$ 207.65	\$ 382.72	\$ 76.54	\$107.16	\$ 535.81
Bolsas de empaque compra	1%	\$ 29.66	\$ 54.67	\$ 5.47	\$ 7.65	\$ 76.54
Gasa protectora para pies	2%	\$ 56.96	\$ 104.97	\$ 13.12	\$ 18.37	\$ 146.96
Portatrajes	5%	\$ 142.39	\$ 262.44	\$ 32.80	\$ 45.93	\$ 367.41
		<b>\$ 2,971.18</b>	<b>\$5,476.18</b>			<b>\$ 7,666.65</b>

Tabla 6 Estimado de ventas y utilidad. Fuente elaboración propia 2016



### 7.5.2 Margen de contribución

Margen de Contribución	
Costos Fijos (CF)	\$ 2,571.18
Costos Variables (CV)	\$ 2,904.00
Costos Totales (CT)	\$ 5,475.18
Utilidad Deseada (40%)	\$ 3,066.66
<b>MC</b>	<b>\$ 4,762.65</b>

Tabla 7 Margen de contribución. Fuente: elaboración propia 2016

### 7.5.3 Activo fijo

Activo fijo de la empresa			
Equipo	Cantidad	Costo unitario (dls)	Total (dls)
Estantes para ropa	4	\$ 160.00	\$ 640.00
Computadora	2	\$ 475.00	\$ 950.00
Impresora	1	\$ 120.00	\$ 120.00
Teléfono	1	\$ 25.00	\$ 25.00
Caja registradora	1	\$ 200.00	\$ 200.00
Scanner de códigos	1	\$ 150.00	\$ 150.00
Estante zapatillas	1	\$ 350.00	\$ 350.00
Mostrador	1	\$ 120.00	\$ 120.00
Raca de almacén	1	\$ 100.00	\$ 100.00
Bancas asiento	4	\$ 50.00	\$ 200.00
Lámparas	5	\$ 35.00	\$ 175.00
Radio	1	\$ 300.00	\$ 300.00
Ganchos	100	\$ 0.70	\$ 70.00
Espejo	2	\$ 90.00	\$ 180.00
Barra	1	\$ 95.00	\$ 95.00
Archivador	1	\$ 60.00	\$ 60.00
Maniquí	5	\$ 45.00	\$ 225.00
Cortina probador	1	\$ 25.00	\$ 25.00
<b>Total Activo Fijo</b>			<b>\$ 3,985.00</b>

Tabla 8 Activo fijo de la empresa. Fuente: elaboración propia 2016.



## 7.6 Flujo de efectivo

### Proyección de entradas y salidas de efectivo primer año

Entradas y salidas de efectivo empresa Bajo las luces. Proyección años 2017, 2018 y 2019

Ingresos												
Concepto	Primer mes	Segundo mes	Tercer mes	Cuarto mes	Quinto mes	Sexto mes	Séptimo mes	Octavo mes	Noveno mes	Décimo mes	Onceavo mes	Duodécimo mes
Saldo Disponible del mes	-	\$ 2,468.23	\$ 4,659.69	\$ 6,851.16	\$ 9,042.63	\$ 11,234.10	\$ 13,425.56	\$ 15,617.03	\$ 17,808.50	\$ 19,999.96	\$ 22,191.43	\$ 24,382.90
Inversión Inicial	4,411.76	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingreso por Ventas Mensuales	7,666.65	7,666.65	7,666.65	7,666.65	7,666.65	7,666.65	7,666.65	7,666.65	7,666.65	7,666.65	7,666.65	7,666.65
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 12,078.41</b>	<b>\$ 10,134.87</b>	<b>\$ 12,326.34</b>	<b>\$ 14,517.81</b>	<b>\$ 16,709.28</b>	<b>\$ 18,900.74</b>	<b>\$ 21,092.21</b>	<b>\$ 23,283.68</b>	<b>\$ 25,475.14</b>	<b>\$ 27,666.61</b>	<b>\$ 29,858.08</b>	<b>\$ 32,049.54</b>

Egresos												
Concepto	Primer mes	Segundo mes	Tercer mes	Cuarto mes	Quinto mes	Sexto mes	Séptimo mes	Octavo mes	Noveno mes	Décimo mes	Onceavo mes	Duodécimo mes
Costo de Inversión Inicial	\$ 4,135.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Renta del Local	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00
Sueldos y salarios	1,441.18	1,441.18	1,441.18	1,441.18	1,441.18	1,441.18	1,441.18	1,441.18	1,441.18	1,441.18	1,441.18	1,441.18
Teléfono e internet	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00
Publicidad	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Gasolina	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00
Costos Variables	2,904.00	2,904.00	2,904.00	2,904.00	2,904.00	2,904.00	2,904.00	2,904.00	2,904.00	2,904.00	2,904.00	2,904.00
<b>Total Egresos</b>	<b>\$ 9,610.18</b>	<b>\$ 5,475.18</b>	<b>\$ 5,475.18</b>	<b>\$ 5,475.18</b>	<b>\$ 5,475.18</b>	<b>\$ 5,475.18</b>	<b>\$ 5,475.18</b>	<b>\$ 5,475.18</b>	<b>\$ 5,475.18</b>	<b>\$ 5,475.18</b>	<b>\$ 5,475.18</b>	<b>\$ 5,475.18</b>

<b>Saldo Disponible</b>	<b>\$ 2,468.23</b>	<b>\$ 4,659.69</b>	<b>\$ 6,851.16</b>	<b>\$ 9,042.63</b>	<b>\$ 11,234.10</b>	<b>\$ 13,425.56</b>	<b>\$ 15,617.03</b>	<b>\$ 17,808.50</b>	<b>\$ 19,999.96</b>	<b>\$ 22,191.43</b>	<b>\$ 24,382.90</b>	<b>\$ 26,574.36</b>
-------------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

Tabla 9 Proyección de entradas y salidas de efectivo primer año. Fuente elaboración propia 2016.

### 7.6.1 Flujo de efectivo proyectado a tres años

#### Proyección de ingresos y egresos anuales tres años

##### Proyección de ingresos y egresos anuales (dls)

Empresa Bajo las luces

Concepto	Primer año	Segundo año	Tercer año
Saldo Disponible del año anterior	-	\$ 26,574.36	\$ 64,118.60
Ingreso por Ventas Anuales de Contado	96,411.52	110,873.25	127,504.24
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 96,411.52</b>	<b>\$ 137,447.62</b>	<b>\$ 191,622.84</b>

Concepto	Primer año	Segundo año	Tercer año
Egresos Anuales	69,837.16	73,329.02	76,995.47
<b>Total Egresos</b>	<b>69,837.16</b>	<b>73,329.02</b>	<b>76,995.47</b>

<b>Saldo Disponible</b>	<b>\$ 26,574.36</b>	<b>\$ 64,118.60</b>	<b>\$ 114,627.37</b>
-------------------------	---------------------	---------------------	----------------------

Tabla 10 Proyección de ingresos y egresos anuales tres años. Fuente: elaboración propia 2016.



## 7.7 Estados de resultados

**Empresa Bajo las Luces**

Estado de Resultados del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017 (dlis)

<i>Ingresos</i>		
Ingresos por Ventas al Contado	\$	91,999.76
Costos de Ventas		30,048.00
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$</b>	<b>61,951.76</b>
<i>Gastos</i>		
Gastos de Administración		17,294.12
Gastos de Operación		17,160.00
Gastos de Ventas		1,200.00
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>\$</b>	<b>26,297.65</b>
<i>Provisión de Impuestos</i>		
PTU por pagar		2,629.76
ISR por pagar		7,889.29
<b>Utilidad Neta del Ejercicio</b>	<b>\$</b>	<b>15,778.59</b>

**Empresa Bajo las Luces**

Estado de Resultados del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018 (dlis)

<i>Ingresos</i>		
Ingresos por Ventas al Contado	\$	105,799.73
Costos de Ventas		33,052.80
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$</b>	<b>72,746.93</b>
<i>Gastos</i>		
Gastos de Administración		18,158.82
Gastos de Operación		18,018.00
Gastos de Ventas		1,260.00
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>\$</b>	<b>35,310.11</b>
<i>Provisión de Impuestos</i>		
PTU por pagar		3,531.01
ISR por pagar		10,593.03
<b>Utilidad Neta del Ejercicio</b>	<b>\$</b>	<b>21,186.06</b>



**Empresa Bajo las Luces**

Estado de Resultados del 1 de enero al 31 de diciembre del 2019 (dlIs)

<i>Ingresos</i>	
Ingresos por Ventas al Contado	\$ 121,669.69
Costos de Ventas	36,358.08
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 85,311.61</b>
<i>Gastos</i>	
Gastos de Administración	19,066.76
Gastos de Operación	18,918.90
Gastos de Ventas	1,323.00
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>\$ 46,002.94</b>
<i>Provisión de Impuestos</i>	
PTU por pagar	4,600.29
ISR por pagar	13,800.88
<b>Utilidad Neta del Ejercicio</b>	<b>\$ 27,601.77</b>

**7.8 Balance general****Empresa Bajo las Luces**

Balance General al 31 de diciembre del 2017 (dlIs)

<b>Activo</b>		<b>Pasivo</b>	
<i>Activo Circulante</i>		Proveedores	\$ 1,000.00
Efectivo	\$ 26,574.36	Acreedores Diversos	50.00
Cuentas por Cobrar		Impuestos por Pagar	10,519.06
Otros Activos Circulantes		<b>Total Pasivo</b>	<b>\$ 11,569.06</b>
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>\$ 26,574.36</b>		
<i>Activo Fijo</i>		<b>Capital Contable</b>	
Mobiliario y equipo de oficina	1,540.00	Capital empresa	4,158.72
Equipo electrónico	1,445.00	Resultado del Ejercicio	\$ 15,778.59
Material de ambientación	1,000.00	<b>Total Capital</b>	<b>19,937.30</b>
Mejoras al Local Arrendado	150.00		
Depreciación Acumulada	797.00	<b>Total Pasivo + Capital</b>	<b>\$ 31,506.36</b>
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>\$ 4,932.00</b>		
<b>Total Activo</b>	<b>\$ 31,506.36</b>		



## 7.9 Punto de Equilibrio

Descripción artículo	Costo de adquisición (dóls)	Proyección de ventas mensual	Precio de venta	Proporción en mezcla	CF a Agregado costos fijos y variables	Ingresos =PV*Q (COSTOS)
Zapatillas de ballet	\$ 10.00	15	\$ 30.62	6%	\$ 177.99	\$ 459.26
Puntas de ballet	\$ 25.00	15	\$ 76.54	15%	\$ 444.96	\$ 1,148.16
Leotardos	\$ 25.00	10	\$ 76.54	10%	\$ 296.64	\$ 765.44
Shorts de licra	\$ 6.00	20	\$ 18.37	5%	\$ 142.39	\$ 367.41
Pans de licra	\$ 25.00	5	\$ 76.54	5%	\$ 148.32	\$ 382.72
Pans hip hop	\$ 30.00	2	\$ 91.85	2%	\$ 71.19	\$ 183.71
Red para cabello	\$ 2.00	12	\$ 6.12	1%	\$ 28.48	\$ 73.48
Pestañas postizas	\$ 4.00	10	\$ 12.25	2%	\$ 47.46	\$ 122.47
Goma para pestañas	\$ 5.00	8	\$ 15.31	2%	\$ 47.46	\$ 122.47
Tutús	\$ 150.00	4	\$ 459.26	24%	\$ 711.94	\$ 1,837.06
Medias	\$ 18.00	14	\$ 55.11	10%	\$ 299.02	\$ 771.56
Faldas de ensayo folklore	\$ 50.00	2	\$ 153.09	4%	\$ 118.66	\$ 306.18
Sobrefalda	\$ 35.00	5	\$ 107.16	7%	\$ 207.65	\$ 535.81
Bolsas de empaque compra	\$ 2.50	10	\$ 7.65	1%	\$ 29.66	\$ 76.54
Gasa protectora para pies	\$ 6.00	8	\$ 18.37	2%	\$ 56.96	\$ 146.96
Portatrajes	\$ 15.00	8	\$ 45.93	5%	\$ 142.39	\$ 367.41
	\$ 408.50	148	\$ 1,250.73		\$ 2,971.18	\$ 7,666.65

CF	\$ 2,571.18
CV	\$ 2,904.00
<b>CT</b>	<b>\$ 5,475.18</b>

Ingresos	=	Costos
Y	=	C
PV * Q	=	CF+Cvu*Q
106 unidades	=	<b>\$ 5,475.18</b>
Precio promedio por unidad= \$ 51.8		



## 7.9 Valor presente, Valor Presente Neto y Tasa Interna de Retorno

### VP, VPN y TIR

Año	Flujos de efectivo	Valor Presente	Tasa de interés (estimada)	0%
0	\$ (4,411.76)	\$ (4,411.76)		
1	\$ 15,778.59	\$ 15,778.59		
2	\$ 21,186.06	\$ 21,186.06		
3	\$ 27,601.77	\$ 27,601.77		

Valor Presente Neto VPN	\$ 60,154.65
	\$ 60,154.65
Tasa Interna de Retorno (TIR)	384%

Tabla 11 VP, VPN, TIR. Fuente: elaboración propia 2016.



### 7.10 Indicadores Financieros

Prueba de liquidez				
<i>Activo Circulante/Pasivo Circulante</i>				
26,574.36	/	11,569.06	=	<b>2.30</b>

Prueba del ácido				
<i>(Activo Circulante - Inventario) / Pasivo Circulante</i>				
24,070.36	/	11,569.06	=	<b>2.30</b>

Capital de Trabajo				
<i>Activos Totales - Pasivos Circulantes</i>				
31,506.36	-	10,519.06	=	<b>\$ 20,987.31</b>

Razones de Endeudamiento				
<i>Pasivos / Activos</i>				
11,569.06	/	31,506.36	=	<b>0.37</b>
<i>Capital Total / Activos</i>				
19,937.30	/	31,506.36	=	<b>0.63</b>

Rotación del Activo Total				
<i>Ventas Netas/Activo Total</i>				
91,999.76	/	31,506.36	=	<b>2.92</b>

Rentabilidad sobre Ventas				
<i>(Utilidad Neta/Ventas Netas) * 100</i>				
15,778.59	/	91,999.76	=	<b>17.2%</b>
<i>(Utilidad de Operación/Ventas) * 100</i>				
26,297.65	/	91,999.76	=	<b>28.6%</b>

Rentabilidad sobre Activo Total				
<i>(Utilidad Neta/Activo) * 100</i>				
15,778.59	/	31,506.36	=	<b>50.1%</b>



Rentabilidad sobre Capital			
<i>(Utilidad Neta/Capital) * 100</i>			
15,778.59	/	19,937.30	= <b>79.1%</b>

Tabla 12 Razones financieras. Elaboración propia 2016.

### Conclusiones:

Al revisar las razones financieras es notable el rendimiento del proyecto, el flujo de efectivo permite observar una evolución positiva, en gran medida influenciado por la inversión a fondo perdido que se basa el financiamiento. Se pronostican esenarios positivos para el desarrollo de la empresa, por lo que se recomienda se lleve a cabo la implementación de la empresa.



## CAPÍTULO VIII ASPECTO LEGAL

### 8.1 Constitución Legal

Se elige registrarse como Persona Jurídica (Persona moral), ya que no está considerado contar con socios en el proyecto, al menos en la primera y segunda fase del mismo.

El tipo de empresa será Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L): En este caso la empresa cuenta también con un solo propietario o dueño, denominado titular, pero a diferencia de lo que sucede en una Empresa Unipersonal, las obligaciones se limitan al patrimonio de la empresa. Funciona bajo una razón social y/o denominación. (Crece negocios 2013)

### 8.2 Socios

No se tiene contemplado la incursión de socios o inversionistas en el proyecto. El plan de negocios fue considerado como un proyecto personal y se pretende financiar a manera de no necesitar realizar una sociedad para la creación de la empresa. Sin embargo, esto no se excluye la posibilidad de contar con este tipo de apoyo o sociedad en un futuro mediano o lejano principalmente para la expansión de la empresa o la apertura de sucursales en otras ciudades o países. Esto estaría representado en una tercera etapa del plan de negocios.

### 8.3 Trámites Laborales

- a) Solicitud ante la secretaría de relaciones exteriores (SRE)
- b) Protocolización del acta constitutiva ante notario o corredor público
- c) Inscripción ante el servicio de administración tributaria (SAT)
- d) Aviso notarial a la secretaría de relaciones exteriores
- e) Presentación ante el registro público de la propiedad y del comercio
- f) Solicitud de uso de suelo y edificación ante el municipio
- g) Inscripción ante el instituto mexicano del seguro social (IMSS) y el Instituto del Fondo Nacional para la Vivienda de los Trabajadores (INFONAVIT)
- h) Trámites ante la secretaría de salud (SS)
- i) Inscripción de la comisión mixta de seguridad e higiene ante la secretaría del trabajo
- j) Inscripción de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento ante la secretaría



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ¿Qué es la Matriz FODA? (2011) En *matrizfoda.com*. Recuperado de: <http://www.matrizfoda.com/>
- Análisis de la situación actual para la identificación de oportunidades (s.f.) En *oportunidades de negocios*. Recuperado de: [http://www.negociosgt.com/main.php?id=250&show\\_item=1&id\\_area=150](http://www.negociosgt.com/main.php?id=250&show_item=1&id_area=150)
- Antonio Pedrosa. (2016). 50 consejos impagables para emprendedores. 14 Mayo 2016, de Emprendedores.es Sitio web: <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/50-consejos-para-emprendedores>
- Aplicación de la Evaluación Financiera: Periodo de Recuperación de la Inversión (s.f.) En Planeación y evaluación financiera de *Instituto Tecnológico de Sonora.mx*. Recuperado de: [http://biblioteca.itson.mx/oa/contaduria\\_finanzas/oa1/planeacion\\_evaluacion\\_financiera/p11.htm](http://biblioteca.itson.mx/oa/contaduria_finanzas/oa1/planeacion_evaluacion_financiera/p11.htm)
- Aprender a enseñar (s.f.) Formación a distancia. En *Servicios Educativos*. Recuperado de: <http://cursoformaciondeformadores.jimdo.com/plan-programa-proyecto/>
- Aprendizaje por proyectos y TIC. (2012) En Observatorio tecnológico de *recursostic.educacion.es*. Recuperado de: <http://recursostic.educacion.es/observatorio/web/es/component/content/article/1057-aprendizaje-por-proyectos-y-tic?start=3>
- Arturo Kume (2009) Definición de negocio y de empresa. En *Gestión de negocios*. Recuperado de: <http://www.crecenegocios.com/definicion-de-negocio-y-de-empresa/>
- Carl Hose, Demand Media. (2016). Las 10 mejores estrategias promocionales. 12 Mayo 2016, de La voz de Houston Sitio web: <http://pyme.lavoztx.com/las-diez-principales-estrategias-promocionales-5115.html>
- Carlos Nava. (2015). El Emprendedor y la importancia de la Publicidad. 23 Mayo 2016, de Emprendices Sitio web: <https://www.emprendices.co/emprendedor-la-importancia-la-publicidad/>
- Centro de Soporte. (s.f.). Adminpaq. 27 Mayo 2016, de Cambal Sitio web: <http://www.cambalsolutions.com/esp/item/35/adminpaq>
- Concepto del negocio (s.f.) En *Thomsen Business information*. Recuperado de: <http://www.dynamicbusinessplan.com/concepto-del-negocio/>
- Costo de oportunidad (2008) En economía y finanzas de *Gerencie.com*. Recuperado de: <http://www.gerencie.com/costo-de-oportunidad.html>
- Crece negocios. (2012). Constitución legal de empresas. 4 Noviembre 2015, de Crece Negocios Sitio web: <http://www.crecenegocios.com/constitucion-legal-de-empresas/>
- David Ingram, Demand Media. (2016). Ejemplos de objetivos para un plan de mercadotecnia. 17 Abril 2016, de La voz de Houston Sitio web: <http://pyme.lavoztx.com/ejemplos-de-objetivos-para-un-plan-de-mercadotecnia-5110.html>
- Definición de la TIR (s.f.) En Tasa Interna de Retorno de *Enciclopedia financiera.com*. Recuperado de: <http://www.encyclopediainanciera.com/finanzas-corporativas/tasa-interna-de-retorno.htm>
- EIE. (2012). Montar una tienda de trajes flamenca. 20 diciembre 2015, de Empresa e iniciativa emprendedora Sitio web: <http://www.empresaeiniciativaemprendedora.com/?Montar-una-Tienda-de-Trajes-de>



- Fleitman, J., (2000) *Negocios Exitosos*, Mc. Graw Hill
- Flujo neto de efectivo (s.f.) En *eco-finanzas.com*. Recuperado de: [http://www.eco-finanzas.com/diccionario/F/FLUJO NETO EFECTIVO.htm](http://www.eco-finanzas.com/diccionario/F/FLUJO_NETO_EFECTIVO.htm)
- Franco Blinder. (2013). *Instala tu propia Tienda de artículos deportivos*. 22 Marzo 2016, de Maestro Financiero Sitio web: <http://maestrofinanciero.com/instala-tu-propia-tienda-de-articulos-deportivos/>
- Gallerano, M. V. (2009) *Indicadores financieros para la evaluación de proyectos de inversión*. En *Temas de administración de empresas*. Recuperado de: <http://temasdeadministraciondeempresas.blogspot.mx/2009/09/indicadores-financieros-para-la.html>
- Harvard University. (2015). En *Negocio vs empresa* de Harvard University Global System Recuperado de: <https://prezi.com/aznq4mxzby5g/negocio-vs-empresa/>
- INADEM. (2015). *Localidades Fondo Fronteras*. 28 Marzo 2016, de Instituto Nacional del Emprendedor Sitio web: [https://fronteras.inadem.gob.mx/templates/Localidades\\_PZF.pdf](https://fronteras.inadem.gob.mx/templates/Localidades_PZF.pdf)
- INADEM. (2015). *Proceso Fondo Fronteras*. 28 Marzo 2016, de Instituto Nacional Del Emprendedor Sitio web: <https://fronteras.inadem.gob.mx/templates/Proceso%20Fondo%20Fronteras.pdf>
- Isis Wirth. (2007). *Ecole de l'Ópera de París*. En *el templo de la tradición*. 2014, de Escuela de ballet de la ópera de París Sitio web: <http://www.danzaballet.com/escuela-de-ballet-de-la-opera-de-paris/>
- Ivan Thompson. (2007). *Objetivos de la mercadotecnia*. 3 Febrero 2016, de Promo negocios Sitio web: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/objetivos-mercadotecnia.html>
- Jaime Cháidez Bonilla. (2013). *¿Hay un Boom en la danza de Tijuana?*. mayo 2016, de Tijuana Neo Sitio web: <http://tijuaneos.com/tijuaneando/hay-un-boom-en-la-danza-de-tijuana/>
- Matt Scheer. (2016). *Cómo manejar un negocio de ropa de baile*. 4 Mayo 2016, de La voz de Houston Sitio web: <http://pyme.lavoztx.com/cmo-manejar-un-negocio-de-ropa-de-baile-7983.html>
- Parra Urdaneta Mauricio. (2002, junio 20). *Evaluación del desempeño y gestión de recursos humanos*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/evaluacion-desempeno-gestion-recursos-humanos/>
- Plan de inversión inicial (s.f.) En Plan económico financiero de *Centro europeo de empresas e innovación de Murcia*. Recuperado de: [http://www.ceeim.es/plan\\_9\\_1.asp?area=&ta=&pub=](http://www.ceeim.es/plan_9_1.asp?area=&ta=&pub=)
- Plan de negocios (2006-2012) En *CONACYT.gob.mx*. Recuperado de: <http://2006-2012.conacyt.gob.mx/fondos/institucionales/Tecnologia/Avance/Documents/Ejemplo-de-Plan-Negocio.pdf>
- *Análisis del punto de equilibrio*. Junio 2016, de Pontificia Universidad Javeriana Sitio web: <http://www.javeriana.edu.co/decisiones/analfin/capitulo4.pdf>
- Rafael Muñiz. (2014). *Objetivos básicos de un plan de marketing*. 2 Mayo 2016, de Marketing XXI Sitio web: <http://www.marketing-xxi.com/objetivos-basicos-de-un-plan-de-marketing-159.htm>
- Ramón E. Ynfante T.. (2008). *Ejemplo de un sistema de contabilidad empresarial*. 27 Mayo 2016, de Gestipolis Sitio web: <http://www.gestiopolis.com/ejemplo-de-un-sistema-de-contabilidad-empresarial/>
- Revista PYME. (2015). *El INADEM presenta el Fondo para Fronteras*. 2 Mayo 2016, de Revista PYME Sitio web: <http://www.revistapyme.com/index.php/emprendedores/25-apoyos/268-inadem>



- Secretaría de economía. (2015). Formato presupuesto Fondo Fronteras. 27 Marzo 2016, de Instituto Nacional del Emprendedor Sitio web: <https://fronteras.inadem.gob.mx/templates/index.php>
- Syentology Internacional (2011) En *Planes y programas*. Recuperado de: [http://spanish.scientologyhandbook.org/sh17\\_3.htm](http://spanish.scientologyhandbook.org/sh17_3.htm)
- Tipos de organizaciones. (2010) En *Slideshare.net*. Recuperado de: <http://www.slideshare.net/niovanny/tipos-de-organizaciones>
- Viviana Báez. (2014). Plan de negocios para la elaboración y comercialización de ropa. 13 diciembre 2015, de Prezi Sitio web: <https://prezi.com/zapi6lalwc8q/plan-de-negocios-para-la-elaboracion-y-comercializacion-de-r/>
- Zaragoza Soto Nancy Cecilia. (2006, junio 9). Proceso de contratación de personal.\_Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/proceso-de-contratacion-de-personal/>



## Localización de figuras, gráficas y tablas

### Índice de figuras

Figura 1 Bajo las luces dancewear. Logotipo de la empresa. Elaboración propia 2015.....	33
Figura 2 Escuelas de danza en Tijuana. Elaboración propia (INEGI, 2014).....	37
Figura 3 Organigrama de la empresa Bajo las Luces. Elaboración propia 2016 .....	38
Figura 4 Temática de la tienda. Pinterest 2016 .....	62
Figura 5 Proceso general. Fuente: (INADEM 2016).....	68

### Índice de gráficas

Gráfica 1 Género. Elaboración propia 2016.....	45
Gráfica 2 Ubicación. Elaboración propia 2016.....	46
Gráfica 3 Edad. Elaboración propia 2016.....	46
Gráfica 4 Nivel de danza. Elaboración propia 2016 .....	47
Gráfica 5 Tipo de danza. Elaboración propia 2016 .....	47
Gráfica 6 Poder adquisitivo zapatos. Elaboración propia 2016 .....	48
Gráfica 7 Necesidad de ropa de ensayo. Elaboración propia 2016 .....	48
Gráfica 8 Necesidad de accesorios. Elaboración propia 2016 .....	49
Gráfica 9 Necesidad de leotardos. Elaboración propia 2016.....	49
Gráfica 10 Necesidad de tutu's. Elaboración propia 2016.....	50
Gráfica 11 Necesidad de tocados. Elaboración propia 2016 .....	50
Gráfica 12 Necesidad de sombreros. Elaboración propia 2016.....	51
Gráfica 13 Necesidad de medias. Elaboración propia 2016 .....	51
Gráfica 14 Necesidad de bolsa de práctica. Elaboración propia 2016.....	52
Gráfica 15 Necesidad de vestuario personalizado. Elaboración propia 2016 .....	52
Gráfica 16 Necesidad de porta trajes. Elaboración propia 2016 .....	53
Gráfica 17 Necesidad maquillaje artístico. Elaboración propia 2016 .....	53
Gráfica 18 Tiempo de adquisición de calzado. Elaboración propia 2016 .....	54
Gráfica 19 Tiempo de adquisición ropa de ensayo. Elaboración propia 2016 .....	55
Gráfica 20 Tiempo de adquisición vestuario. Elaboración propia 2016 .....	55
Gráfica 21 Tiempo adquisición calzado. Elaboración propia 2016 .....	56
Gráfica 22 Competencia. Elaboración propia 2016 .....	56
Gráfica 23 Preferencia de ubicación. Elaboración propia 2016.....	57
Gráfica 24 Opción de vestuario. Elaboración propia 2016 .....	57
Gráfica 25 Poder adquisitivo vestuario. Elaboración propia 2016 .....	58
Gráfica 26 Grupos de danza. Elaboración propia 2016 .....	59
Gráfica 27 Poder adquisitivo ropa ensayo. Elaboración propia 2016.....	59
Gráfica 28 Color de preferencia. Elaboración propia 2016.....	60
Gráfica 29 Preferencia de compra. Elaboración propia 2016.....	60
Gráfica 30 Preferencia de renta o compra. Elaboración propia 2016 .....	61



Gráfica 31 Costo por renta. Elaboración propia 2016 .....	61
---	----

## *Índice de tablas*

<i>Tabla 1 Indicadores de Matriz de Riesgo. Fuente: Elaborada en base a Carrison 2009. ....</i>	16
<i>Tabla 2 Estrategias en base a FODA. Elaboración propia 2015 .....</i>	36
<i>Tabla 3 Administración de sueldos y salarios de la empresa Bajo las Luces. Elaboración propia 2016 .....</i>	41
Tabla 4 Estructura de costos. Fuente: Elaboración propia 2016 .....	70
Tabla 5 Proyección de ventas. Fuente elaboración propia 2016 .....	70
Tabla 6 Estimado de ventas y utilidad. Fuente elaboración propia 2016 .....	71
Tabla 7 Margen de contribución. Fuente: elaboración propia 2016 .....	72
Tabla 8 Activo fijo de la empresa. Fuente: elaboración propia 2016. ....	72
Tabla 9 Proyección de entradas y salidas de efectivo primer año. Fuente elaboración propia 2016. ....	73
Tabla 10 Proyección de ingresos y egresos anuales tres años. Fuente: elaboración propia 2016. ....	73
Tabla 11 VP, VPN, TIR. Fuente: elaboración propia 2016. ....	77
Tabla 12 Razones financieras. Elaboración propia 2016 .....	79



# ANEXOS



**Integración de la base de datos consumidores potenciales interesados en la apertura del negocio.**

<b>Correo electrónico:</b>
lilydiaz147@gmail.com
ecotoni@hotmail.com
rodrigo97@hotmail.com
Iri.kenia.medina@gmail.com
Jiménez.alonso@uabc.edu.mx
berefigueola@hotmail.com
vf.carlo@gmail.com
phanie1523@gmail.com
phanie1523@gmail.com
luisitapeque2007@live.com
sigravy_raracoolpi@hotmail.com
Ventastijuana2000@gmail
duartecordova@hotmail.com
flores.rincon.pamela@gmail.com
mayra_bailarina00@hotmail.com
paubridge@gmail.com
dayana.mendez0@hotmail.com
coppelia.academia@gmail.com
monicav905@gmail.com
arelyncha@gmail.com
rose.ibarra0510@gmail.com
Bombiux49@hotmail.com
fusionculturalestudio@gmail.com
contacto@luxboreal.org

