

# **“PLAN DE VIABILIDAD DE UNA ACADEMIA DE BAILE”**

Realizado por: Jonathan Darías Martín  
Yann Lods Joly  
Tutora: Esperanza Gil Soto  
Grado en Contabilidad y Finanzas  
Curso académico 2017/2018  
Convocatoria: Julio

## **RESUMEN Y PALABRAS CLAVE**

### **Resumen**

El objetivo de este trabajo es estudiar la viabilidad de una academia de baile en Tenerife. Para ello, tras consultar la situación del mercado y la influencia creciente del baile en la sociedad, se ha llevado a cabo una previsión económico-financiera de la empresa en cuestión a través de la información recogida en una encuesta y en entrevistas personales a un panel de expertos. Los resultados obtenidos durante el estudio han sido recogidos a través de tablas y gráficas, para su posterior análisis y conclusión. A través de los ratios realizados, podemos afirmar que este proyecto será viable y aportará beneficios desde el primer año de actividad, beneficios que irán incrementándose con el paso de los años.

### **Palabras claves**

Baile, social, academia, viabilidad y propuesta novedosa

### **Abstract**

The aim of this paper is to study the viability of a dance academy in Tenerife. Consequently, after we had consulted the market situation and the growing influence of the dance in our society, we had carry on an economical- financial forecast of the business with the data base obtained. The results collected in the study have been represented by tables and graphics to analyse them and reach a conclusion. Through the ratios realized, we can affirm that this project will be viable, and it will bring benefits from the first year onwards, and those will increase over the years..

### **Keywords**

Dance, social, academia, viability and new proposal

## INDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN.....	6
2. MARCO TEORICO .....	7
2.1. Historia del baile. ....	7
2.2. Tipos de baile en la actualidad.....	7
2.3. Zonas de influencia.....	9
3. MODELO DE NEGOCIO DE UNA ACADEMIA DE BAILE .....	10
3.1. Descripción del modelo de negocio. ....	10
3.2 Descripción de una propuesta novedosa en el marco de la RSC. ....	15
3.3. Análisis DAFO. Análisis de mercado y competencia.....	16
4. VIABILIDAD ECONOMICA SOBRE LA CREACION DE UNA ACADEMIA DE BAILE .....	19
4.1. Plan de marketing .....	19
4.2. Plan económico-financiero.....	21
4.3. Balance de situación inicial y cuenta de Pérdidas y Ganancias.....	28
4.4 Ratios: VAN y TIR.....	31
5. CONCLUSIONES.....	33
6. BIBLIOGRAFÍA.....	34

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Horario de la academia de lunes a viernes .....	13
Tabla 2: Horario de la academia, sábado .....	13
Tabla 3: Resumen matriz DAFO .....	18
Tabla 4: inversión del inmovilizado para el inicio de la actividad .....	21
Tabla 5: Cuadro de amortización .....	22
Tabla 6. Cuadro de amortización del préstamo .....	23
Tabla 7: Gastos.....	24
Tabla 8: Ingresos de clientes sin descuento (año 1).....	25
Tabla 9: Ingresos clientes especiales (año 1) .....	26
Tabla 10: Ingresos clientes estudiantes (año 1).....	27
Tabla 11: Evolución de ingresos en los años 1, 2 y 3 .....	27
Tabla 12: Ingresos venta de agua.....	28
Tabla 13: Cuenta de pérdidas y ganancias.....	29
Tabla 14: Balance de situación inicial .....	30
Tabla 15: Fondo de maniobra (año 1).....	31
Tabla 16: Presupuestos de caja (cash flow) .....	31

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Grafica 1: Porcentaje de personas interesadas en comenzar a recibir clases de baile .....	11
Gráfica 2: Preferencias de estilos de baile.....	11

## ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1: Ubicación de la academia de baile.....	15
Imagen 2: Fórmula VAN .....	32
Imagen 3: Fórmula TIR .....	32

## **1. INTRODUCCIÓN**

La creación de una empresa necesita estructurar una serie de recursos materiales, humanos y económicos de cara a la consecución de una serie de objetivos establecidos por los emprendedores en la puesta en funcionamiento de su actividad. En este caso particular los motivos por los cuales hemos decidido plantear un proyecto como la creación de una academia de baile se debe a que es una actividad de ocio que se encuentra en pleno crecimiento en estos momentos. Se trata de una moda que está evolucionando constantemente puesto que es una actividad que nos permite realizar ejercicio y al mismo tiempo conocer a otras personas. Además de estos factores, hemos de destacar que es una actividad que conocemos profundamente ya que mantenemos relación directa con este sector, convirtiéndose esto en otro motivo fundamental para la realización de este trabajo.

El objetivo principal de nuestro trabajo de fin de grado es realizar un modelo de negocio de una academia de baile y comprobar si su realización es económicamente viable.

El trabajo se basará en la apertura de una academia de baile, cuyo fin será la prestación de un servicio, que en este caso será la enseñanza de una actividad artística como el baile. Además de ello, el modelo de negocio llevará a cabo distintas iniciativas relacionadas con la responsabilidad social, lo cual nos aportará un rasgo diferenciador a tener en cuenta respecto a la competencia.

En los siguientes apartados se hablará de qué es el baile, su historia, los tipos que actualmente existen y sus zonas de influencia. Además realizaremos un estudio del mercado a través del análisis DAFO, recopilando datos que nos permitan obtener conclusiones necesarias para el siguiente apartado. A través de los resultados obtenidos, se llevará a cabo un estudio de la viabilidad económica del proyecto, con el objetivo de finalmente obtener una conclusión al respecto.

## **2. MARCO TEORICO**

### **2.1. Historia del baile.**

Según los historiadores, el arte del baile es uno de los más antiguos de nuestra historia. Hay pruebas de que ya las antiguas sociedades, bailaban ya sea por un ritual o simplemente como una actividad social. Podemos observar cómo ya en la prehistoria, el baile era una actividad que realizaba la sociedad antigua tal y como reflejan algunas de las pinturas gravadas en cuevas como puede ser la del “Hechicero bailarín” que se encuentra en la cueva de los “Trois Frère”, situada en Ariège (Francia). El baile también fue un elemento clave para la comunicación entre los diferentes pueblos, ya que en la antigüedad, la comunicación con el lenguaje era bastante complicada.

No fue hasta el año 4000 a.c. que comienza a aparecer la técnica del baile. Algunos hombres comenzaron entonces a desarrollar los bailes religiosos, incorporando movimientos tales como el espagat, los bailes en pareja o los torneos. Gracias a la simetría de los bailes y a los nuevos enlaces coreográficos, el baile comienza a ser armonioso.

Este antiguo arte ha ido evolucionando a lo largo de los años hasta llegar a ser una actividad de ocio como son los bailes de máscaras o bailes de salón, convirtiéndose así en un evento de alta importancia en la sociedad.

Ya más adelante, a mediados del Siglo XX, con la aparición de nuevos estilos como el ballet y el baile moderno, este arte se ha ido perfeccionando y diversificándose en diferentes tipos, y como consecuencia, hoy disponemos de una alta variedad de bailes.

### **2.2. Tipos de baile en la actualidad.**

Hoy en día muchos estilos de baile han obtenido popularidad debido a que se trata de un evento social, sano y con el que jóvenes y adultos pueden socializar y disfrutar practicando esta actividad. Además, en el siglo XXI la diversificación del baile es tal que se adapta a los gustos y personalidades. Además de lo mencionado con anterioridad, existen expertos en la materia como *María Doval* (bailarina, profesora de danza infantil y especialista en Danza Clásica en la Escuela Nacional de Danza en Buenos Aires, Argentina), que recomiendan la práctica del baile como una actividad beneficiosa a la hora de ser aplicada como método de terapia para niños que sufren TDAH (Trastornos de Déficit de Atención e Hiperactividad). Dentro de las diferentes modalidades del baile podemos destacar tres principales que son:

- El estilo lírico: se caracteriza por su gran relevancia en la técnica, con contrastes entre la amplitud de movimientos y mucha precisión. Uno de los aspectos más importantes de este género es la alta expresividad de sentimientos en los movimientos realizados. Se debe destacar dos géneros dentro del estilo lírico, que son, el ballet y el contemporáneo. El ballet está considerado como uno de sus estilos más significativos, llegando a apodarse como “la madre de todos los bailes”, ya que su técnica es la base para todos los demás bailes. Además, se trata de uno de los estilos más completos y complejos debido a la necesidad de habilidad, agilidad, flexibilidad, fuerza y sobretodo un trabajo constante. Es por ello que a día de hoy se trata de un arte muy valorado y en el cual la competencia para llegar a un estilo profesional requiere un alto sacrificio. Seguidamente, debemos destacar el contemporáneo como el segundo estilo más importante dentro de los estilos líricos. Se trata de un baile más abstracto ya que se combinan pasos de muchos estilos. Hoy en día este presenta el género más popular debido a que es el estilo más sencillo y fácil de aprender.

- El estilo urbano: se trata de una modalidad más desenfadada, donde intervienen pasos agresivos, divertidos y sensuales, que se asocian a la música electrónica. La definición de estilo “urbano” surge de aquellas creaciones coreográficas que los bailarines llevaban a cabo en espacios públicos (calles, centros comerciales, plazas, etc.). Hoy en día se ha convertido en un estilo que está de moda entre el público joven ya que ha obtenido una gran popularidad entre estos. Algunos de los estilos urbanos más practicados son: el Funky, el Hip Hop, el Break Dance, el House Dance, etc.

- El estilo latino: se dice que su origen proviene de Sudamérica pero estos estilos son originarios principalmente del continente africano, europeo y de los indígenas locales. A pesar de ello, estos fueron desarrollándose en Latinoamérica, convirtiéndose así en parte de su cultura. Dependiendo del país, podemos encontrar diferentes estilos que se diferencian por su música y movimientos. Los dos estilos latinos con mayor popularidad son la salsa y el merengue, que son, por lo general, los más practicados a nivel social. Se trata de un baile que expresa sentimientos tales como la tristeza o la alegría. Además se caracterizan por tener una música viva y ser un baile muy social, es decir, el uso de pasos muy variados que se pueden realizar de manera individual, en pareja o colectiva. Dentro de los estilos latinos, cabe destacar la bachata como otro tipo de baile que está ganando mucha popularidad, la cual ha ido desarrollando varios estilos incluidos la Bachata Love, la cual surgió en España. Para concluir, debemos mencionar que a partir de 2015, otro género ha ido desarrollándose dentro de los estilos latinos. Es el caso de la

Kizomba, la cual se trata de un estilo africano, pero considerado dentro del género de los bailes latinos.

### **2.3. Zonas de influencia.**

En un mundo tan globalizado como en el que nos encontramos, la influencia del baile se ha expandido en muchos países, por lo que podemos encontrar cualquier estilo en cualquier lugar. Tal es su desarrollo que algunos de los países con menos influencia latina, tales como Irlanda, Letonia, Rusia, Japón y China, han empezado a adoptar dichos estilos. En cuanto a los estilos urbanos, se han caracterizado por ser una moda, y por ello podemos encontrar este estilo en cualquier parte del mundo. A pesar de que el ballet se sitúa principalmente en Europa debido a que su origen proviene de este continente, también se ha ido expandiendo hacia otros continentes tales como Estados Unidos y Asia. Como resultado, el baile es un arte en continuo crecimiento, que sigue desarrollándose hoy en día y consiguiendo fama a través de diferentes culturas. Tal como menciona *Sergi Cabezas* (escritor del periódico "El Mundo) en su artículo "*La vida es un baile*", a través de un testimonio de *Mohamed* (bailarín marroquí perteneciente al grupo coreográfico Min Tala), a través de su experiencia vivida, se puede afirmar que en los países árabes no existe un excesivo interés por el baile, y por este motivo los artistas buscan salir a Europa o Estados Unidos.

### **3. MODELO DE NEGOCIO DE UNA ACADEMIA DE BAILE**

En los siguientes apartados se llevará cabo la evaluación de nuestro modelo de negocio, para lo cual nos hemos basado en la herramienta “*Business Model Canvas*”, más conocido como *Modelo Canvas*, creado por Alex Osterwalder (San Galo, Suiza, 1974).

#### **3.1. Descripción del modelo de negocio.**

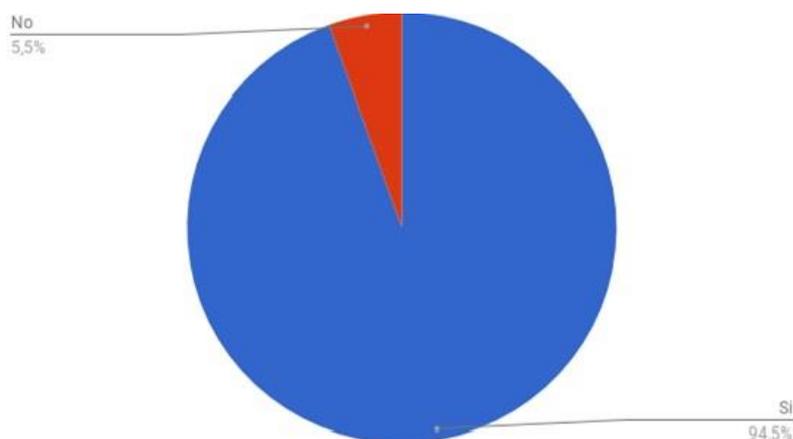
En primer lugar, debemos identificar quienes son nuestros clientes. Para ello nos basaremos en nuestra experiencia personal, además de los criterios del panel de expertos con más de 10 años de experiencia en el mundo del baile. Cabe destacar que gracias a programas de televisión como “*FAMA, a bailar*”, el interés por el baile se ha visto incrementado. Así lo ratifica la redacción “*Audiovisual 451*”, la cual publica el 23 de marzo de 2018 un artículo en el cual expone que, más de 2.700.000 personas, vieron el primer programa de casting de la serie. Profundizando aún más en el tema, observamos como, según un estudio llevado a cabo por “*Movistar Plus*”, las edades de dichos espectadores estaban comprendidas entre los 13 y 24 años de edad. Según lo comentado con anterioridad, podemos presuponer que nuestros clientes potenciales serán todas aquellas personas interesadas por el mundo del baile. A través de nuestra experiencia personal afirmamos que las edades del público que se decanta por los ritmos latinos, generalmente oscilan entre los 20 y 35 años. También podemos asegurar que otros tipos de baile tales como los de salón son más propios de personas de mayor edad que desean aprender o se ven motivadas por hacer esta actividad con sus respectivas parejas. En cuanto a bailes como el Funky o Hip Hop, las edades se encuentran entre los 12-25, debido al esfuerzo físico e intensidad que suponen estos estilos. Además, hay bailes que requieren un comienzo a edades tempranas tales como el ballet debido a su complejidad y dedicación.

Por tanto basándonos en estos criterios generales, los clientes potenciales se basarán mayoritariamente en un público joven con un interés cultural de aprender y mejorar en una actividad artística, que en este caso se trata del baile. Es evidente considerar que dicha clientela podrá ser tanto de personas ya integrada en el mundo del baile, es decir, aquellos que ya lo practican pero que buscan un servicio mejor del que las empresas existentes ofrecen; y, por supuesto nuevos clientes que no conocen o no están debidamente informados por esta actividad-, y, por tanto, se trata de una oportunidad de negocio que se puede aprovechar para aumentar los ingresos.

Según un análisis realizado a través de una encuesta, cuyo resultado se muestra en la Gráfica 1, se han obtenidos datos de gran interés sobre el mercado actual. Se trata de una muestra

representativa de un público joven, de entre 20 y 30 años. Como se observa en la gráfica 1, una gran mayoría (94,5%) está o ha estado interesado en aprender a bailar. Por tanto se pueden desprender dos conclusiones a partir de los resultados: que el servicio es demasiado caro para el consumidor, o que el cliente no ha sido atraído lo suficiente por este sector.

**Gráfica 1: Porcentaje de personas interesadas en comenzar a recibir clases de baile**

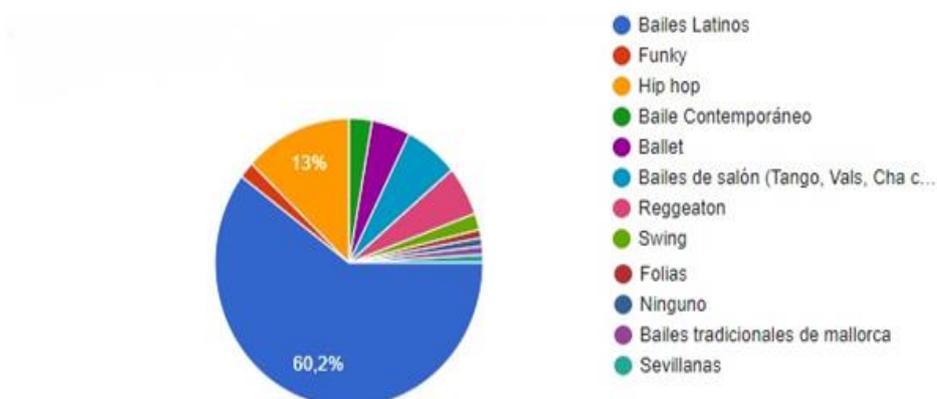


FUENTE: Elaboración propia.

Según el profesor y experto en baile en Tenerife, César Méndez, los aspectos claves y relevantes para tener éxito con una nueva academia de baile son principalmente dos: la ubicación y la forma de atraer a nuevos consumidores.

Para poder llevar a cabo la actividad se deben escoger los tipos de baile que se van a ofrecer a los clientes. Para ello, se ha realizado un sondeo con el propósito de conocer qué tipos de baile son más populares entre la población joven, comprendida ésta entre los 20 y 30 años de edad.

**Gráfica 2: Preferencias de estilos de baile**



FUENTE: Elaboración propia.

Como podemos observar en la Gráfica 2, la población joven se decanta, con un 60,2%, por los bailes latinos, debido a que en Canarias, la sociedad está muy influenciada por la cultura latinoamericana. Le siguen estilos como el Hip-Hop, con un 13%, y bailes de salón y reggaetón con un 6,5% y 5,6% respectivamente. A través de este sondeo, hemos llegado a la conclusión de que al comienzo de la actividad se van a impartir clases referidas a estos estilos predominantes en el gusto del público joven. Más adelante se incorporarán otros tipos de estilos tales como ballet o baile contemporáneo. Además de ello, sabemos, por nuestra experiencia en el sector, que el resto de academias, no solo ofrecen clases de baile, si no otras actividades complementarias tales como pilates o yoga. Por este motivo, se ofrecerán este tipo de actividades complementarias, teniendo en cuenta la posibilidad de incorporar otras, tales como clases para embarazadas, stretching (clases de estiramientos) o taichí, con el fin de realizar actividades diferentes a las de la competencia pudiendo obtener ventajas competitivas que nos hagan crecer en el sector.

En base a la experiencia de los promotores y teniendo en cuenta los resultados de estudio de mercado, se definen los servicios que ofrecerá la academia:

Funky/Hip Hop: estas clases serán impartidas por una profesional, en un horario adecuado para el público adolescente.

Zumba: se impartirá en igual horario que Funky/Hip Hop, con la intención de captar el interés de aquellos familiares que acompañen a sus hijos a dichas clases..

Yoga/Stretching: se contratará a un profesional capacitado para impartir ambas clases. Se trata de actividades complementarias que nos otorgarán diferenciación con respecto al resto de academias.

Ritmos Latinos: se impartirán estilos como salsa, bachata, cha cha cha o merengue, los cuales, dependiendo del día y hora, tendrán mayor o menor dificultad, con el objetivo de adaptarnos a todos los niveles de los usuarios.

Kizomba: este servicio dependerá del nivel de los usuarios, de tal manera que aquellos que quieran iniciarse en este estilo acudirán a Kizomba I, y el resto de usuarios, que cuenten con capacidades adquiridas previamente en dicho estilo, acudirán a Kizomba II.

Bailes de salón: este servicio irá destinado a un público de edad más avanzada, concretamente entre los 40-60 años de edad.

Salsa: Este tendrá dos modalidades diferentes, la salsa cubana (salsa tradicional originaria de cuba) y la salsa en línea (un estilo más de competición) cuya forma de bailar dependerá del gusto del cliente. Al principio de la actividad, se impartirán solo clases para iniciarse en dicho género, más adelante, cuando la clase vaya tomando un cierto nivel, aportaremos un nuevo horario para ofrecer dos clases con dos niveles diferentes.

Bachata: al igual que la salsa es importante ofrecer dos tipos diferentes de estilos, en este caso la bachata fusión (bachata tradicional con mezcla de estilos urbanos y Love) y la bachata Love (estilo originado en Cádiz, España). Estas clases también seguirán la misma evolución que las clases de salsa, ya que se trata de géneros muy populares.

**Tabla 1: Horario de la academia de lunes a viernes**

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
17:30-18:30	FUNKY/ HIP HOP ZUMBA	YOGA	FUNKY/ HIP HOP ZUMBA	YOGA	CLASES DE INTEGRACION SOCIAL
18:30-19:30	STRETCHING	FUNKY/ HIP HOP ZUMBA	STRETCHING	FUNKY/ HIP HOP ZUMBA	
19:30-20:30	INICIACION RITMOS LATINOS KIZOMBA (I)	RITMOS LATINOS (II) KIZOMBA (II)	INICIACION RITMOS LATINOS KIZOMBA (I)	RITMOS LATINOS (II) KIZOMBA (II)	CLASES ONLINE
20:30-21:30	SALSA CUBANA (I) BACHATA FUSION (I)	BAILES DE SALON	SALSA CUBANA (I) BACHATA FUSION (I)	BAILES DE SALON	
21:30-22:30		SALSA LINEA (I) BACHATA LOVE (I)		SALSA LINEA (I) BACHATA LOVE (I)	

FUENTE: Elaboración propia.

**Tabla 2: Horario de la academia, sábados**

	SABADOS
9:00-10:00	MIX YOGA-STRETCHING
10:00-11:00	CLASES EMBARAZADAS

FUENTE: Elaboración propia.

Hemos podido identificar que una ubicación adecuada es otro factor clave a tener en cuenta para que el modelo de negocio sea viable económicamente. Para poder cumplir este objetivo se deben tener en cuenta tres factores principales:

1. Que tenga fácil acceso por diferentes vías: Según las experiencias personales y observaciones de los profesionales, la clientela da una gran importancia a la accesibilidad en este tipo de negocios. Las academias existentes con más éxito tienen locales que se encuentran

cerca de estaciones de transporte público (Latin Salsa) o que estén cerca de avenidas y zonas donde no haya demasiado tráfico (Abatis Center, Studio 54).

2. Que tenga zona de aparcamientos de fácil acceso (cercana y económica). Como ya mencionamos anteriormente, el público joven es el tipo de consumidores que pretendemos atraer, pero los más jóvenes que todavía no pueden llegar por si solos, necesitan ayuda de un tercero (generalmente padres) para poder llegar al establecimiento. Es por ello que el tener una zona de aparcamiento fácil generará una mayor iniciativa para el cliente a decantarse a inscribirse en nuestra academia.

3. Que sea visible para el público: Es importante al ser una nueva academia que el local se encuentre en una zona de gran afluencia de personas. Es por ello que la ubicación de la academia deberá estar cerca de un medio de transporte público como es el tranvía de Tenerife. Aunque Santa Cruz es una zona de gran interés tenemos constancia de que muchas empresas competidoras se encuentran allí, y por tanto ubicar la academia en La Laguna nos proporcionaría una mayor ventaja competitiva. Sabemos gracias a encuestas realizadas a profesionales y por conocimiento propios que solo existe una academia de baile en el Municipio Lagunero, y como resultado, la competencia sería menor que el municipio de Santa Cruz de Tenerife.

Para concluir, la ubicación es uno de los aspectos más importantes del negocio, y por tanto considerando los tres factores anteriores, una de las zonas por la cual debemos decantarnos es cerca del Campus de Guajara. Se trata de una zona con muchos aparcamientos, un fácil acceso debido a que se encuentra cerca de la autopista y que además cuenta con la comunicación del tranvía. También se trata de una zona de gran interés debido a que se encuentra cerca de un público joven que en este caso son los universitarios de la zona, entre los cuales según se muestra en la Gráfica 1 hemos detectado un gran interés por aprender a bailar.

**Imagen 1: Ubicación de la academia de baile**



FUENTE: Buscador “Google Maps”.

### **3.2 Descripción de una propuesta novedosa en el marco de la RSC.**

Como ya se ha mencionado en otros apartados, la academia busca diferenciarse del resto de competidores. Es por ello que se ha optado por la realización de distintas actividades que nos aporten tal característica. Un aspecto a destacar del modelo de negocio de esta academia reside en el grado de compromiso de sus promotores, para con la sociedad en general y para un segmento de mercado más desfavorecido, en particular. Es por esto que, se ha llegado a la conclusión de que llevar a cabo un proyecto, llamado “*No Limits*”, que consiste en la impartición de clases dirigidas a un público con ciertos trastornos genéticos o psicológicos como son el Síndrome de Down, Retardo Mental, Autismo, etc., con el objetivo de ayudar a este público en su integración en la sociedad. Esta es una actividad que ninguna de las academias de la competencia lleva a cabo, lo cual, nos permitirá, aparte de contribuir con el bienestar social, adquirir la diferenciación comentada con anterioridad. Estas clases dirigidas generarán grandes beneficios para dichos usuarios, como son: la conexión entre cuerpo y mente, mejora de la concentración, mejora de la motricidad y coordinación, aumento de la autoestima, etc. Estos servicios serán impartidos los viernes, en horario de 17:30 a 19:30h por una parte del personal de la academia. Del mismo modo, se contará con la colaboración de una psicóloga con más de 10 años de experiencia, lo cual será un pilar fundamental a la hora de la impartición de esta actividad.

Por otro lado, se impartirán clases dirigidas a embarazadas, siendo ésta, otra actividad diferenciadora respecto a la competencia. Este servicio se centrará en crear un programa específico de actividad física para embarazadas, abandonando de este modo, lo que el resto de la competencia ofrece mayoritariamente, como son el Pilates o el Yoga. Por este motivo se propone una actividad física que tenga en cuenta, tanto el trabajo de la fuerza, como el cardiovascular. De esta manera, las mujeres que se encuentren en periodo de gestación, podrán mantenerse en forma (siempre que haya consentimiento médico para la realización de estas actividades). Además de esto, se consiguen otros beneficios como son: prevenir dolores de espalda, mejorar la movilidad de la pelvis, generación de endorfinas que hagan más llevadero el día a día, etc. Este servicio será impartido los sábados en horario de 10:00 a 11:00h, a través de un profesional en la materia.

Por último, la academia seguirá innovando en el sector, y en este caso, lo hace con la incorporación de clases online. Este tipo de servicio no es llevado a cabo aún por la competencia local, por lo que se continúa incrementando la diferenciación a través de esta vía. Además, es un servicio con unos costes mínimos, ya que se impartiría a través de redes sociales totalmente gratuitas como Skype. Estas clases online tendrán lugar los viernes, en horario de 19:30 a 20:30. El estilo de baile impartido irá variando todas las semanas, con el objetivo de que se convierta en una actividad amena y agradable para el público interesado. Los lunes de cada semana se publicará, en las redes sociales de la academia, el estilo de baile que se impartirá el viernes vía online. Serán dirigidas por personal de la academia, el cual variará en función del estilo a impartir. Este método trae consigo otra ventaja, ya que los usuarios podrán comprobar si realmente les gusta el estilo de baile que se está impartiendo en ese momento, sin necesidad de tener que desembolsar una cuota mensual para probar un nuevo estilo, sin llegar a saber si es de su elección o no. Con este método se conseguirá una mayor captación y fidelización de clientes.

### **3.3. Análisis DAFO. Análisis de mercado y competencia.**

A continuación abordaremos uno de los aspectos más importantes a la hora de llevar a cabo un plan de viabilidad. Se trata del desarrollo de una matriz DAFO, lo que nos permitirá conocer cuáles son las fortalezas y debilidades del proyecto de creación de una academia de baile, así como las oportunidades de las que se disponen, las cuáles deberemos aprovechar para adquirir ventajas competitivas a través de ellas. Del mismo modo deberemos hacer hincapié en las amenazas, es decir, aquellos factores que provienen del exterior y que pueden afectar a la

actividad, todo ello con el fin de afrontarlas y corregirlas a través de una buena planificación estratégica.

En primer lugar nos centraremos en las debilidades y fortalezas del proyecto. Por lo que respecta a las debilidades, podemos asegurar que las academias de baile sufren un pequeño descenso en sus ingresos en los meses de agosto y diciembre, debido a que la mayoría de alumnos dejan de acudir a la academia con motivo de las vacaciones de verano y navidad. Además, debemos considerar que hay meses en los que la actividad es variable. Dichos meses son, julio debido a motivos vacacionales, febrero debido a la festividad del carnaval, tal y como nos han transmitido los distintos profesionales del sector que hemos entrevistado, y enero como consecuencia de la conocida “cuesta de enero”, hecho que recoge el autor Gabriele Ferluga en su artículo “*¿Encarar la cuesta de enero?, Tu puedes*”, publicado en el periódico “El País”, en el cuál asegura que “en el mes de enero recortaremos un 29% el consumo en ocio y cultura”. Del mismo modo se deberá tener en cuenta otra debilidad importante como es, la posibilidad de que exista una falta de profesores al comienzo del desarrollo de esta actividad. Esto es debido a que se trataría de una academia nueva, sin años de experiencia ni reconocimiento, lo que se convierte en un factor determinante a la hora de atraer el interés de profesionales del baile para que lleven a cabo la enseñanza en nuestra academia. Sin embargo, contamos con una gran fortaleza, a través de la cual se puede corregir la debilidad comentada anteriormente. Esta fortaleza no es otra que la experiencia en el mundo del baile de la que disponemos. Por un lado, Yann se proclama subcampeón amateur en el estilo de “Bachata Sensual” en Dublín en el año 2017, mientras que Jonathan hace lo propio en la modalidad de “Salsa Cubana” en Cádiz, también en 2017. A parte de estos premios, que nos han proporcionado experiencia y reconocimiento público en el mundo del baile, disponemos de 2 años de experiencia como profesores, ya que impartimos clases particulares a amigos y familiares. Como bien comentábamos con anterioridad, esto se transforma en una gran fortaleza, ya que podremos impartir nosotros mismos la enseñanza de varios estilos de baile mientras nos encontremos en el proceso de búsqueda de profesorado. Del mismo modo, tanto los premios recibidos, como la popularidad entre amigos debido a las clases particulares que mencionábamos, permitirán que comencemos la actividad con una clientela fija, a la par que nos hará más fácil y llevadero el proceso de marketing y publicidad. Continuando con el análisis de fortalezas de nuestro proyecto, es importante destacar la ubicación en la cual situaremos nuestra academia de baile que, como mencionábamos en el punto anterior (apartado 3.1.), será en las inmediaciones del Campus de Guajara. Al tratarse de una zona que cuenta con una amplia disponibilidad de aparcamiento, buena comunicación a través de transporte público,

elevado tránsito de personas, todo ello unido a la distancia que guarda con otras academias de la competencia, la hace convertirse en un punto fuerte a la hora de la captación de clientes.

Por lo que respecta a las oportunidades, hemos podido identificar que dos academias de baile han cesado su actividad hace poco tiempo debido a una mala gestión de las mismas. Esto se convierte directamente en una oportunidad debido a la ausencia de dos potenciales competidores. Esto también se traduce, en que todo el alumnado que antes pertenecía a estas academias, se ve obligado a cesar su aprendizaje, y por lo tanto, queda “libre”. Obviamente el deseo de dicha clientela será continuar con su aprendizaje, por lo que emprenderán la búsqueda de nuevas academias. Dicho esto, tenemos la oportunidad de aprovechar e intentar captar la atención de estas personas, convirtiéndolas en nuestra nueva clientela. Los resultados de la Gráfica 1 muestran un elevado porcentaje de público interesado en recibir clases lo que se traduce en una clara oportunidad para el comienzo de nuestra actividad empresarial.

Podemos identificar que el mes de enero se convierte en otra oportunidad para nuestro negocio. Esto se debe a que gran parte de la población comienza el año marcándose nuevos propósitos a llevar a cabo, y el comenzar a bailar es uno de ellos.

En cuanto a las amenazas, debemos de tener en cuenta la posibilidad de que, una vez hayamos comenzado con nuestra actividad, alguna academia tome la decisión de reorientar su política de precios o copiar alguna de las promociones que ofreceremos, con la intención de robarnos clientela. Del mismo modo hemos considerado la posibilidad de que, el Ayuntamiento de San Cristóbal de La Laguna, ante el conocido interés del público por recibir este tipo de enseñanza, y los escasos o limitados recursos económicos con los que puede contar parte de la clientela, tome la decisión de llevar a cabo la impartición de clases de baile gratuitas en cualquiera de sus centros de atención al ciudadano. Este hecho se traduciría, como un factor negativo, que nos afectaría a la hora de la captación de clientes.

En la matriz DAFO, que se muestra en la tabla 3 se resumen los factores que mencionamos con anterioridad, estos son: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

**Tabla 3: Resumen matriz DAFO**

DEBILIDADES	AMAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Falta de profesorado al comienzo de la actividad</li> <li>● Periodo vacacional en los meses de enero y agosto</li> <li>● Cuesta de enero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Posibles clases gratuitas impartidas por el ayuntamiento</li> </ul>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Experiencia y popularidad que permitirá impartir clases y obtener clientes</li> <li>● Buena ubicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cese de actividad de academias competidoras</li> <li>● Gran interés del público por comenzar a recibir clases</li> <li>● Incremento de clientes en enero debido a los propósitos para el nuevo año</li> </ul>

FUENTE: Elaboración propia.

## **4. VIABILIDAD ECONOMICA SOBRE LA CREACION DE UNA ACADEMIA DE BAILE**

### **4.1. Plan de marketing**

El marketing es claramente un aspecto clave que definirá si el modelo de negocio tendrá o no éxito. Por tanto, el punto más importante a resaltar es el factor social que influye totalmente en este apartado de la metodología. Lo primero a destacar es que, según lo observado en el sector, la mayor parte de publicidad y marketing solo se desarrollan a través de la red social Facebook, en la cual podemos encontrar las páginas webs de las academias más importantes, tales como las academias Latin salsa, Abatis y Studio54. Las redes sociales son hoy en día un elemento fundamental de comunicación para llegar al consumidor, aunque es importante poder llegar de otras formas, ya que esto también nos hará diferentes de la competencia. Como ya hemos podido observar según el sondeo de la gráfica 1, hay mucho público interesado pero las academias no están llegando a transmitir el servicio que proporcionan a este nuevo mercado.

Debido a la importancia de atraer a un nuevo público a este sector, el reto que se plantea es como poder llegar a esos nuevos consumidores. Según las entrevistas llevadas a cabo a profesionales, la vía principal para poder darse a conocer es el llamado “boca a boca” el cuál es fundamental para este tipo de negocio. Por otro lado, también es importante el uso de las redes sociales para llegar al mayor número de nuevos clientes.

Para comenzar, el producto es el medio de marketing más importante de cara a un buen plan de publicidad porque es aquel que satisface la necesidad del consumidor. Como ya hemos mencionado, el aspecto social es fundamental en este tipo de negocio. Debido a que los servicios impartidos por nuestro competidores son iguales, la calidad del servicio se basará en cómo un profesor lleve a cabo sus clases, por ello deberán ser dinámicas y divertidas y es fundamental que motive al alumno a seguir realizando esta actividad.

En segundo lugar, el precio también es un factor que afecta mucho a la clientela. Es clave poder ofrecer descuentos por cada clase de más que realice un alumno y también a aquellos que traigan consigo alumnos a la academia, lo cual motiva al propio alumnado realizar la difusión del servicio a través del “boca a boca”. Según los profesionales entrevistados, es muy complicado poder bajar los precios en este sector, por ello todos los negocios llevan un precio de 35 euros al mes realizando dos horas de clase por semana. Se trata de un precio inflexible a menos de que el propio alumno entre dentro de las dos condiciones anteriormente mencionadas para un posible descuento.

La distribución, como ya comentamos en el punto anterior, la ubicación será uno de los principales medios de llegar al cliente. La zona elegida se encuentra en un lugar de mucho tráfico, de fácil acceso y cerca de la universidad, lo cual dará mucha facilidad al consumidor para poder llegar al negocio y que estos puedan aprovechar el servicio que se distribuye.

Cabe resaltar la importancia de la promoción, es decir, como hacer llegar a los clientes la imagen del negocio. Como ya se ha mencionado, las redes sociales y el boca a boca son los dos medios de promoción más utilizados según la opinión de los profesionales entrevistados. Además, otra manera de poder promocionarse es a través del propio profesorado el cuál atrae por sí mismo o por su propia reputación nuevos clientes. También hay otras maneras que pueden llegar a ser útiles a la hora de dar a conocer el negocio, como el uso de carteles promocionales en la universidad para motivar a los estudiantes con precios especiales por su condición profesional o el hecho de aprovechar eventos tales como los festivales latinos que se realizan anualmente en la ciudad de La Laguna y fiestas que realizan otras academias en las cuales es común mediante un acuerdo entre socios la promoción de ambas.

Ya definidos cuales son los aspectos claves para un buen plan de marketing, para el comienzo del negocio se debe considerar la importancia de que la nueva clientela se vea atraída por el negocio. Una de las ideas para poder conseguirlo es la semana gratis de prueba, la cual consistirá en que toda persona pueda asistir a cualquier clase de manera gratuita. Ésta atraerá a un gran número de consumidores curiosos a los cuales podremos dar a conocer este tipo de servicios e intentar que se conviertan en clientes habituales debido a que se trata de una actividad que engancha fácilmente. Esta idea se basa en que la nueva academia Dance N' Rose en Candelaria ha realizado esta nueva manera de promoción, y ha tenido una repercusión a corto plazo muy positiva.

Por otro lado, debido a que por la ubicación disponemos de un gran sector joven que es en este caso los universitarios, también llevaremos la promoción de los servicios a través de carteles publicitarios puestos en los diversos tabloneros de anuncios en las universidades. Además en estos aparecerán los descuentos para estudiantes, los cuales motivarán al propio alumno a apuntarse a este tipo de actividad.

## 4.2. Plan económico-financiero.

### 4.2.1 Plan de inversión

A través de los datos aportados en la “tabla 4” observamos la inversión y gastos aproximados a tener en cuenta para poder iniciar el modelo de negocio. Dichas cuantías se han obtenido a través de las distintas páginas webs de los proveedores que en la tabla aparecen, así como mediante datos reales de la academia “Dance N’ Roses” (situada en Candelaria, Tenerife) obtenidos por medio de una entrevista con el gerente de dicha entidad. Se debe tener en cuenta que estos son bastante actuales debido a que esta ha comenzado su actividad hace menos de dos meses.

**Tabla 4: inversión del inmovilizado para el inicio de la actividad**

INVERSIÓN	PROVEEDOR	PRECIO UNITARIO	UNIDADES	PRECIO TOTAL
ORDENADOR MAC	MAC	1.306 €	1	1.306 €
SILLON KLIPPAN (RECEPCION)	IKEA	199 €	2	398 €
ARMARIO ARCHIVADOR	IKEA	165 €	1	165 €
MESA ESCRITORIO	IKEA	103 €	1	103 €
SILLA OFICINA	IKEA	50 €	1	50 €
ARMARIO REFRIGERADO EXPO	FIBRACLIM	479 €	1	479 €
ESPEJO GRANDE	CRISTALERIA MARRERO	250 €	10	2.500 €
APARATO AIRE ACONDICIONADO	ALCAMPO	329 €	2	658 €
VENTILADORES	ALCAMPO	40 €	5	200 €
FOTOCOPIADORA	MEDIAMARK	119 €	1	119 €
ROTULACIÓN	JESER SELIGRAFÍA, S.L.	850 €	1	850 €
FIANZA	ARRENDADOR	1.200 €	1	1.200 €
OBRAS DE ADAPTACIÓN	ACREEDORES VARIOS	20.300 €	1	20.300 €
EQUIPOS DE SONIDO	BEHRINGER	300 €	4	1.200 €
PAPELERA	ACREEDORES VARIOS	5 €	3	15 €
<b>TOTAL DE LA INVERSIÓN INICIAL</b>				<b>29.542 €</b>

FUENTE: Elaboración propia.

De entre todos estos gastos cabe destacar, las obras de adaptación. Estas se deben a que se deberá llevar a cabo una pequeña reforma del local con el objetivo de acondicionarlo para el desarrollo de la actividad. En estos cambios se incluyen la modificación del suelo por el parquet necesario, la instalación de baños para los clientes y personal del centro, y la pintura para dar un aspecto limpio al local. Este gasto podrá variar en función de las condiciones en las cuales se encuentre dicho establecimiento. Como gastos relacionados al inmueble, se encuentran los de alquiler o arrendamientos. Las cifras aportadas en la tabla 5 son una aproximación en base a datos proporcionados por los profesionales entrevistados, que han afirmado que suelen rondar entre los 400 y 700 euros dependiendo del número de clases que tenga el local. En este caso en

particular, la academia contará con dos salas, y por tanto el precio se basará en función de la academia “Dance N´ Roses” la cual es de similares características.

Además, según lo observado en la tabla 4, cabe destacar una gran cantidad de inmovilizado necesario para poder llevar a cabo nuestra actividad. Algunos como los equipos informáticos nos permiten llevar a cabo el control de pagos y gastos a través de su registro en el programa Excel, el cual es una herramienta muy útil para el control y gestión financiera de PYMES.

Otras inversiones de gran importancia son los espejos, el aire acondicionado y los ventiladores, los cuales harán que los alumnos puedan asistir y disfrutar de manera cómoda el servicio contratado.

**Tabla 5: Cuadro de amortización**

INMOVILIZADO	CUANTÍA €	%	AMORTIZACIÓN €	PERIODO AMORTIZACIÓN
MOBILIARIO	3.322	10%	332	10 AÑOS
OBRAS	20.300	2%	406	50 AÑOS
EQUIPOS INFORMÁTICOS	1.306	20%	261	5 AÑOS
CRISTALERÍA	2.500	25%	625	2 AÑOS
OTRAS INSTALACIONES	850	10%	85	20 AÑOS
<b>TOTAL</b>			<b>1.709</b>	

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la amortización, se trata de un gasto anual del inmovilizado, el cual guarda relación con los elementos reflejados en la Tabla 4. El inmovilizado será amortizado con los siguientes porcentajes:

- El mobiliario, compuesto por todo aquel material de oficina y demás inmovilizado de similar característica, se amortizará en un 10% (coeficiente máximo de amortización) con un periodo de amortización de 10 años.
- Obras, se amortizarán con un coeficiente de amortización máximo del 2%, según reflejan las tablas de amortización para sociedades a partir de 2015.
- Los equipos informáticos al 20%, pudiendo así amortizarlos en 5 años.
- Por último la cristalería, a la cual se le puede aplicar el 25% según las tablas y así poder amortizarlos en cuatro años

El importe total anual de la amortización es de 1.709 euros.

#### 4.2.2. Plan de financiación

En este apartado se abordarán distintas alternativas en cuanto a la financiación del proyecto se refiere.

Es importante destacar que los promotores llevarán a cabo una aportación inicial en el capital social de la academia de 4.000 euros cada uno. Con esto sumará un total de 8.000 euros aportados como capital social.

Por otro lado, ambos promotores solicitarán una subvención al gobierno de la Comunidad Autónoma de Canarias, llamada, subvención por el establecimiento como trabajador autónomo. A través de este método de financiación los promotores podrán solicitar hasta 6.000 euros cada uno al tratarse de desempleados menores de treinta años. La concesión de este tipo de subvención exige a sus beneficiarios los siguientes requisitos: compromiso de pertenecer al menos dos años como autónomo; y, realizar una inversión en inmovilizado o activos de al menos 5.000 euros. Cada promotor podrá solicitar 1000 euros más al inscribirse en el Sistema Nacional de Garantía Juvenil, para el cual se deben cumplir los siguientes requisitos: tener menos de 25 años; nacionalidad española; y, estar empadronado en cualquier localidad del territorio nacional español. Por lo tanto, a través de la subvención por el establecimiento como trabajador autónomo y, la inscripción en el Sistema de Garantía Juvenil, cada promotor podrá obtener una ayuda de 7.000 euros, haciendo un total de 14.000 euros entre ambos.

Además de lo comentado anteriormente, los promotores solicitarán un préstamo, a través de una entidad de garantía recíproca, la cual les ofrecerá condiciones más ventajosas que al acudir a una entidad de crédito tradicional.

**Tabla 6. Cuadro de amortización del préstamo.**

PERIODOS (AÑOS)	CUOTA	INTERÉS	PRINCIPAL	PENDIENTE
0				10.000
1	2.764	447	2.316	7.684
2	2.764	329	2.435	5.249
3	2.764	204	2.559	2.690
4	2.764	73	2.690	0

Fuente: Elaboración propia.

Los promotores podrán obtener un préstamo de 10.000 euros al 5% de interés efectivo anual, amortizable en cuatro años en cuotas mensuales de 230,29 euros. En la tabla 6, se resume el cuadro de amortización financiera del préstamo. Se debe tener en cuenta que los intereses supondrán un gasto más para la academia, que se verán anualmente recogidos en la cuenta (662.0), en el resumen de pérdidas y ganancias.

Para concluir, con una financiación total de 32.000 euros, se podrá hacer frente a la inversión inicial expuesta en la tabla 4, cuyo importe asciende a 29.542 euros, dando así, un pequeño margen de 2.458 euros que se destinarán a posibles gastos excepcionales que puedan surgir a lo largo del primer año. Esta cuantía sobrante permanecerá en la cuenta bancaria de la propia entidad.

#### 4.2.3. Plan de gastos

En la tabla 7, se presenta una planificación de los gastos relacionados con la actividad a lo largo del ejercicio económico. Se trata de gastos operativos que se adjuntarán en la cuenta de 629.0 Otros servicios. Dichos gastos son principalmente utensilios para el desarrollo de algunas clases y para el funcionamiento del local. Por otro lado, también se recogen gastos anuales como la amortización y los salarios. Las cuantías recogidas, se basan como ya mencionamos anteriormente, en la academia “Dance N´ Roses”. También se debe tener en cuenta los intereses del préstamo, que supondrán un gasto adicional durante los próximos cuatro años.

**Tabla 7: Gastos**

GASTOS	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO MENSUAL	MESES	PRECIO ANUAL
GASTOS DE LIMPIEZA Y BAÑO	-	-	-	-	226
ESTERILLA DE YOGA	20	20	400	-	400
BALON DE YOGA	8	3	24	-	24
MATERIAL OFICINA (PAPEL, BOLIS...)	10	-	10	12	120
ALQUILER	600	-	600	12	7.200
AGUA	-	-	12	12	144
SALARIOS	17 €/H	128 H/MES	2.176	12	26.112
SALARIOS ESPECIALES	50 €/H	12 H/MES	600	12	7.200
AMORTIZACIÓN	-	-	-	-	1.709
INTERESES DEL PRESTAMO					448
<b>TOTAL</b>					<b>43.583 €</b>

FUENTE: Elaboración propia.

A pesar de dedicarnos al servicio de las clases de baile, se debe tener en cuenta la posible venta de botellas de agua en el local como otra fuente de ingreso y como servicio complementario. Para ello se ha tenido en cuenta en la tabla 4: Inversión del inmovilizado para el inicio de la

actividad, la adquisición de un armario expositor refrigerado, para poner a disposición de los clientes este producto adicional. Por tanto, en la tabla 7 se recogen las cuantías que corresponden a gastos reales de la academia Latin Salsa, lo cuales han sido contrastados con un trabajador de la misma.

Cabe destacar, como gasto importante, los salarios. El sueldo del profesor será mayor o menor dependiendo de qué tipo de clases se imparten. La máxima cuantía que un profesor suele cobrar por las actividades de baile, yoga, stretching y las clases online son 17 euros por hora. Como observamos se trata de una ventaja para poder atraer profesorado cualificado debido a que nos permitimos pagar lo máximo que se ofrece actualmente en el mercado. En cuanto a los salarios especiales, serán para aquellos servicios que requieran de una especialización de los profesores y un trato más personalizado. Dichos factores son más caros que los servicios usuales de este tipo de empresa por eso es conveniente pagar 50 euros por hora. Estas actividades son las clases para embarazadas y las clases de integración social.

#### 4.2.4. Plan de ingresos

En cuanto al plan de ingresos, los promotores del proyecto han basado las estimaciones en los datos reales proporcionados por los responsables de algunas de las academias entrevistadas. A partir de dicha información, se han elaborado las tablas 8 y 9, en las cuales se tiene en cuenta los diferentes tipos de clientes y precios a pagar en base a su condición. En la tabla 8, se observan desglosados los ingresos correspondientes a clientes con tarifas a las que no se les aplica descuentos, tales como las clases de Ritmos Latinos, Funky y Hip Hop, Yoga, Stretching.

**Tabla 8: Ingresos de clientes sin descuento (año 1)**

MESES	CLIENTES	€/PERSONA	INGRESOS MENSUALES €
sep-18	45	35	1.575
oct-18	60	35	2.100
nov-18	74	35	2.590
dic-18	80	35	2.800
ene-19	97	35	3.395
feb-19	80	35	2.800
mar-19	99	35	3.465
abr-19	85	35	2.975
may-19	95	35	3.325
jun-19	82	35	2.870
jul-19	66	35	2.310
ago-19	45	35	1.575
<b>TOTAL</b>			<b>31.780</b>

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, en la tabla 9, se muestran los ingresos correspondientes a los llamados clientes especiales. Estos se derivan de las ya mencionadas en el apartado de propuestas novedosas en el marco de la RSC, concretamente, las clases del programa “No Limits” y clases para embarazadas. Como se ha dicho con anterioridad, este tipo de actividades suponen un mayor coste para la academia, por lo que la cuantía de las mismas será superior al resto, consiguiendo de esta manera una mayor rentabilidad para la empresa. Debido a que se trata del primer año de actividad, este tipo de servicios no comenzará hasta principios de enero, ya que al tratarse de una propuesta novedosa, los promotores no pueden asegurar que estos servicios sean rentables debido a que no se habrá obtenido demasiado reconocimiento aún por parte del público.

**Tabla 9: Ingresos clientes especiales (año 1)**

MESES	CLIENTES ESPECIALES	€/PERSONA	INGRESOS MENSUALES €
sep-18	0	50	-
oct-18	0	50	-
nov-18	0	50	-
dic-18	0	50	-
ene-19	5	50	250
feb-19	9	50	450
mar-19	7	50	350
abr-19	8	50	400
may-19	10	50	500
jun-19	8	50	400
jul-19	10	50	500
ago-19	7	50	350
<b>TOTAL</b>			<b>3.200</b>

Fuente: Elaboración propia.

Por lo que respecta al público estudiantil, se trata, como se mencionó anteriormente, de una clientela muy importante para la academia, los cuales obtendrán un descuento especial por su condición profesional. Por tanto, en la tabla 10 se ilustra los ingresos divididos en los diferentes meses, teniendo en cuenta épocas de menor actividad como son la época de exámenes y vacaciones.

**Tabla 10: Ingresos clientes estudiantes (año 1)**

MESES	ESTUDIANTES	€/PERSONA	INGRESOS MENSUALES €
sep-18	25	25	625
oct-18	35	25	875
nov-18	29	25	725
dic-18	38	25	950
ene-19	21	25	525
feb-19	46	25	1.150
mar-19	39	25	975
abr-19	37	25	925
may-19	35	25	875
jun-19	23	25	575
jul-19	32	25	800
ago-19	20	25	500
<b>TOTAL</b>			<b>9.500</b>

Fuente: Elaboración propia.

A partir de esta idea principal sobre cómo se desglosan los ingresos en el primer año de la entidad, tomando el mismo criterio de precios sobre los diferentes tipos de clientes, se puede hacer una aproximación de los ingresos futuros en los dos años consecutivos.

**Tabla 11: Evolución de ingresos en los años 1, 2 y 3**

MESES	CLIENTES AÑO 1	INGRESOS € AÑO 1	INCREMENTO CLIENTES	CLIENTES AÑO 2	INGRESOS € AÑO 2	INCREMENTO CLIENTES	CLIENTES AÑO 3	INGRESOS € AÑO 3
sep-18	70	2.200	13	83	2.710	6	89	2.930
oct-18	95	2.975	17	112	3.655	6	118	3.835
nov-18	103	3.315	29	132	4.320	-9	123	4.115
dic-18	118	3.750	4	122	4.070	14	136	4.425
ene-19	118	4.170	7	125	4.280	4	129	4.425
feb-19	126	4.400	12	138	4.505	3	141	4.610
mar-19	138	4.790	12	150	4.925	5	155	5.095
abr-19	122	4.300	17	139	4.565	7	146	4.770
may-19	130	4.700	13	143	4.795	5	148	4.925
jun-19	105	3.845	6	111	3.805	5	116	3.960
jul-19	98	3.610	8	106	3.560	4	110	3.655
ago-19	65	2.425	-1	64	2.175	5	69	2.330
<b>TOTAL</b>	<b>1288</b>	<b>44.480</b>		<b>1425</b>	<b>47.365</b>		<b>1480</b>	<b>49.075</b>

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla 11, a medida que la academia vaya creciendo y se dé a conocer, el número de clientes irá en aumento. En dicha tabla se pueden apreciar los incrementos totales de clientes que se experimentan entre los diferentes años. El más significativo es la diferencia entre el año 2 y el año 1. Ésta se debe a que durante el primer año y el segundo ya la empresa ha podido darse a conocer y además los programas de las propuestas novedosas ya se encuentran funcionando a un mejor rendimiento. Es evidente que como se ha hablado anteriormente, los meses de mayor rentabilidad son febrero, marzo, abril, octubre y noviembre, donde se aprecia un aumento significativo de clientes. Por otro lado los meses de menor actividad se encuentran condicionados por los periodos vacacionales, en este caso los meses de agosto y diciembre. Se prevé un mayor incremento en el segundo año que en el tercero, ya que en este tipo de negocios, una vez transcurridos los dos primeros años, se irán estabilizando el número de clientes, a menos que se ofrezcan nuevos servicios o se amplíe el negocio.

Finalizando así el desglose de los ingresos derivados de la actividad principal, cabe mencionar unos ingresos extras que provienen de la venta de botellas de agua. Este se trata de un servicio extra que no representa un ingreso muy significativo a la actividad.

**Tabla 12: Ingresos venta de agua**

VENTA DE AGUA	PRECIO €	UNIDADES/MES	PRECIO € MENSUAL	PRECIO € ANUAL
AGUA 0,5 L	0,5	40	20	240
AGUA 1 L	1,0	20	20	240
<b>TOTAL</b>				<b>480</b>

Fuente: Elaboración propia.

Se trata de unos ingresos excepcionales que principalmente se destinarán a caja y que suponen un servicio extra en la actividad económica. Es fundamental su venta debido a que el consumidor no tendrá que salir de la academia para poder hidratarse durante el ejercicio.

### **4.3. Balance de situación inicial y cuenta de Pérdidas y Ganancias**

A través de los datos analizados anteriormente podemos deducir las cantidades totales a través de las cuales realizar el balance de situación al cierre del primer año de la actividad económica, así como la cuenta de pérdidas y ganancias que se muestran a continuación.

**Tabla 13: Cuenta de pérdidas y ganancias**

<b>A) OPERACIONES CONTINUADAS</b>		
700	1. Importe neto de la cifra de negocios	44480
740	5. Otros ingresos de explotación	480
640	6. Gastos de personal	-33312
629	7. Otros gastos de explotación	-8179
681	8. Amortización del inmovilizado	-1709
<b>A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>		<b>1760</b>
662	13. Gastos financieros	-448
<b>A.2) RESULTADO FINANCIERO</b>		<b>-448</b>
<b>A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>1312</b>
6300	17. Impuesto sobre beneficios (15%)	-197
<b>A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO OPERACIONES CONTINUADAS</b>		<b>1115</b>
<b>A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO</b>		<b>1115</b>

Fuente: Elaboración propia.

La cuenta de resultados o cuenta de pérdidas y ganancias es el complemento al Balance de situación y es de vital importancia puesto que nos viene a reflejar la salud económica de la empresa. A través de este documento contable podemos ver reflejado el resumen de las ventas y los gastos, arrojando un resultado positivo o negativo, el cual se ha de reflejar en el balance como resultado del ejercicio.

En cuanto al resultado de explotación, también llamado resultado operativo, viene generado por la actividad principal de la academia en el cual podemos ver reflejados los ingresos procedentes de las clases impartidas, así como algún ingreso excepcional como la venta de botellas de agua; menos gastos en los que se incluyen, entre otros, las amortizaciones, gastos varios y el personal asalariado.

Por otro lado, el resultado financiero muestra los intereses derivados del préstamo, ya explicados anteriormente en el plan de financiación.

De otra manera, cabe destacar que, en cuanto al impuesto sobre sociedades la academia podrá aplicar el tipo reducido del 15% debido a que se cumplen las condiciones expuestas en el artículo 29.1 de la Ley 27/2014 de noviembre (LIS) la cual establece que, las entidades de nueva creación que realicen actividades económicas tributarán al dicho porcentaje en el primer periodo impositivo en que la base imponible resulte positiva.

**Tabla 14: Balance de situación inicial**

ACTIVO		X0	X1	PATRIMONIO NETO Y PASIVO		X0	X1
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		29.478	27.769	<b>PATRIMONIO NETO</b>			23115
211	Construcciones	20.300	20.300	100	Capital Social	8.000	8.000
215	Otras instalaciones	850	850	130	Subvenciones oficiales de capital	14.000	14.000
216	Mobiliario	5.822	5.822	129	Resultado del ejercicio		1.115
217	Equipos para procesos informáticos	1.306	1.306	<b>PASIVO</b>		<b>10.000</b>	<b>8.013</b>
2811	Amortización acumulada del inmovilizado		- 1.709	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		7.684	5.249
260	Fianzas constituidas a largo plazo	1.200	1.200	170	Deudas a l/p con entidades de crédito	7.684	5.249
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		2.522	3.359	<b>PASIVO CORRIENTE</b>		2.316	2.764
570	Caja, euros			520	Prestamos c/p con entidades de crédito	2.316	2.764
572	Bancos e instituciones de crédito c/c vista, euros	2.522	3.359				
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>32.000</b>	<b>31.128</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>		<b>32.000</b>	<b>31.128</b>

Fuente: Elaboración propia.

A través de este balance se podrá conocer los activos, pasivos y patrimonio neto con el que cuenta la academia en su primer año de actividad. Este documento contable es de vital importancia, ya que permitirá a los promotores observar cuál será la evolución de la estructura patrimonial de la academia y, en base a esto, poder planificar una estrategia en base a posibles inversiones o gastos futuros y cómo afrontarlos.

Por lo que respecta al activo no corriente, podemos observar que se trata de recursos con una duración permanente (superior a un año) y los cuales no están pensados para la venta. En este caso suman un total de 27.769 euros.

En cuanto al activo corriente, cabe destacar que es importante mantener cierta cantidad en caja debido a la posibilidad de que surjan gastos imprevistos. Por otro lado la cuantía reflejada en la cuenta 572. Bancos, corresponde a la parte sobrante de la financiación (una vez se haya destinado para el inmovilizado de la inversión), más el resultado del ejercicio.

El resto de cuantías han sido explicadas en anteriores apartados, salvo la cuenta 129. Resultado del ejercicio, el cual se ve reflejado en la cuenta de pérdidas y ganancias.

A través de dicho balance, los promotores han podido llevar a cabo el estudio del fondo de maniobra de la academia, el cual permitirá conocer a cantidad de recursos de los que se dispone para poder hacer frente a la financiación de la actividad a corto plazo. A través de este control contable, se podrá ver incrementada la rentabilidad de la academia. El fondo de maniobra tiene en cuenta tanto los pagos como los cobros próximos, y es importante mantenerlo positivo.

**Tabla 15: Fondo de maniobra (año 1)**

**FONDO DE MANIOBRA (AÑO 1)**

(PATRIMONIO NETO + PASIVO NO CORRIENTE) - ACTIVO NO CORRIENTE  
(23.115 + 5.249) - 27.769 = 595

Fuente: Elaboración propia.

En este caso, la academia contará con un fondo de maniobra positivo, lo cual implicará una situación ideal de equilibrio financiero, es decir, los activos corrientes estarán financiados con recursos a largo plazo. De esta forma, la academia será capaz de atender sus compromisos de pagos en el corto plazo.

#### **4.4 Ratios: VAN y TIR**

Tras obtener una imagen fiel del patrimonio de la academia a través de las cuentas anuales, los promotores darán paso al análisis de los parámetros VAN Y TIR, con los cuales calcular la viabilidad del proyecto a través de los flujos de caja expresados en la siguiente tabla:

**Tabla 16: Presupuestos de caja (cash flow)**

CASH FLOW (5 AÑOS)	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSION	-18.000					
COBROS (ANUALES)		44.480	47.365	49.075	51.529	54.105
GASTOS DE PERSONAL		-33.312	-33.312	-33.312	-33.312	-33.312
OTROS GASTOS		-8.179	-8.179	-8.179	-8.179	-8.179
CUOTA DEL PRÉSTAMO		-2.764	-2.764	-2.764	-2.764	
TOTAL	-18.000	225	3.110	4.820	7.274	12.614

Fuente: Elaboración propia

Los promotores llevarán a cabo el análisis del VAN teniendo en cuenta un horizonte temporal de 5 años, y una previsión de un incremento del 5% en los ingresos para el cuarto y quinto año. Además, hemos de considerar que la inversión inicial de 32.000 euros se ve reducida en 14.000 euros correspondientes a la subvención, ya explicada en el punto 4.2.2.

### Imagen 2: Fórmula VAN

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+k)} + \frac{F_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+k)^n}$$

Fuente: Libro "Matemáticas financieras", Eduardo Court M.

Aplicando la fórmula reflejada con anterioridad, y teniendo en cuenta una tasa de actualización del 8%, se prevé un VAN de 2.437,32 euros, lo cual implicará que nos encontramos ante un proyecto rentable aplicando las condiciones anteriores.

Otro elemento importante a la hora de analizar la rentabilidad de un proyecto es la tasa de rendimiento interno o TIR, cuya fórmula se muestra a continuación:

### Imagen 3: Fórmula TIR

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+TIR)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+TIR)} + \frac{F_2}{(1+TIR)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+TIR)^n} = 0$$

Fuente: Libro "Matemáticas financieras", Eduardo Court M.

A través de dicha fórmula y aplicando los valores de la tabla 16, los promotores han obtenido una TIR del 12%, siendo esta superior a la tasa de actualización (8%), lo cual supondrá que nos encontramos ante un proyecto rentable.

## **5. CONCLUSIONES.**

En base al proyecto de viabilidad realizado, los promotores pueden destacar que se trata de un modelo de negocio que posee una gran dependencia del factor social, y por tanto su rentabilidad irá ligada a que este tipo de servicios obtenga mayor o menor popularidad entre la comunidad.

Como ya se ha comentado en el punto 3.1. Descripción del modelo de negocio, nos encontramos ante un sector en auge, debido a que se viene incrementando la tendencia a realizar dicha actividad. Se debe destacar que, desde el primer año de su actividad la academia será rentable. A pesar de que el beneficio no será excesivamente alto, este se verá incrementado a lo largo de los años debido al aumento de alumnos, el cual será más significativo durante los tres primeros años. Por tanto, con el transcurso de los años, la academia irá recuperando la inversión realizada, y suponiendo que se mantenga constante el incremento de los ingresos, incluso podrá darse la posibilidad de llevar a cabo una ampliación en sus servicios y en consecuencia, prosperar frente la competencia. Es importante mencionar que otro aspecto que puede colaborar a que esta entidad evolucione, es el interés que tengan por baile los propios promotores. Como resultado traerá consigo una mayor implicación por parte de estos, y además, el hecho de que los propios empresarios sean bailarines profesionales, dará una imagen al público más sólida del negocio.

Para concluir, tras los resultados obtenidos a través de este plan de viabilidad, la idea de poder montar una academia de baile en la isla de Tenerife, puede resultar atractiva para aquellos promotores que tengan pasión por el baile y quieran crear un negocio a partir de esta. Además, la ocasión de poder montar un negocio que aporte un elemento diferente como los propuestos en este proyecto, da la oportunidad de incorporarse al mundo empresarial con una gran ventaja competitiva y poder llegar rápidamente al público objetivo.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Arroyo, Celia (2018). Los bailes que estarán de moda en 2018. Blog Cronoshare.  
URL: <https://www.cronoshare.com/blog/bailes-moda-2018/>
- Cabezas, Sergi (2015). La vida es un baile. Periodico digital El Mundo.  
URL: <http://www.elmundo.es/cultura/2015/06/18/55813075ca4741b6268b4575.html>
- Coral (2017). Baile: Origen y evolución. Blog Superprof.  
URL: <https://www.superprof.es/blog/nacimiento-del-baile/>
- Cuéntica, información para autónomos y PYMES (2017). Tabla de años y amortización para sociedades a partir de 2015.  
URL: <https://cuentica.com/asesoria/tabla-anos-y-porcentaje-de-amortizacion-sociedades-a-partir-de-2015/>
- Doval, Maria (2014). Niños hiperactivos en la clase de ballet, TDAH. Revista Mini Danza.  
URL: <https://minidanzarevista.wordpress.com/category/opinion-de-expertos/>
- Ferluga, Gabriel. (2018). ¿Encarar la cuesta de enero? Tú puedes. Periodico digital El Pais.  
URL: [https://elpais.com/economia/2018/01/05/actualidad/1515149472\\_551000.html](https://elpais.com/economia/2018/01/05/actualidad/1515149472_551000.html)
- Redacción AV451 (2018). #0 celebra los datos de audiencia y la repercusión de “Fama a bailar”. Audiovisual 451.  
URL: <https://www.audiovisual451.com/0-celebra-los-datos-de-audiencia-y-la-repercusion-de-fama-a-bailar/>

## ANEXO

### Encuesta a profesionales:

- ¿Qué tipo de actividades lean a cab para poder diferenciarse?
- ¿Tipo de beneficios económicos ingresos? Si son o no incrementales.
- Preguntar por unos datos aproximados de:
  - Salarios: (aproximados)
  - Ingresos mensuales: (aproximados)
  - Épocas de mayores ingresos durante un ejercicio económico.
- Vías de marketing y publicidad existentes. ¿cuáles son las que mejor y peor funcionan?
- ¿Qué clases proporcionan mayor cantidad de ingresos?
- ¿Cuánto salen unas clases privadas? (generalmente)
- ¿Qué aspecto clave propondría para que la empresa pudiera tener éxito?
- ¿Precios generales de las clases impartidas en las academias? (aproximado)
- ¿Cuántos alumnos suelen dejar las clases al cabo de un tiempo?
- ¿Qué estilos de bailes tienen más éxito?
- ¿existe cooperación entre academias para sacar alguna ventaja competitiva?
- Estimación en la inversión inicial en cuanto la puesta en marcha. Inmovilizado.
- ¿Qué motivo le ha motivado para poder montar una academia de baile?
- ¿Gastos anuales? Estimación de costes.

### Panel de expertos:

PROFESOR ACADEMIA LATIN SALSA	MAS DE 15 AÑOS DE EXPERIENCIA
GERENTE DE LA ACADEMIA LATIN SALSA	MAS DE 17 AÑOS DE EXPERIENCIA Y 7º DEL WORD SALSA OPEN
JONY Y NOE	CAMPEONES DEL MUNDO "WORD BACHATA STARS"
GERENTE ACADEMIA DANCE N´ROSES	HA CONSTITUIDO UNA ACADEMIA DE BAILE HACE 1 AÑO

**Cuadro de amortización del préstamo (mensual):**

PERIODOS (MESES)	CUOTA	INTERÉS	PRINCIPAL	PENDIENTE
0				10000
1	230,29	€41,67	€188,63	€9.811,37
2	230,29	€40,88	€189,41	€9.621,96
3	230,29	€40,09	€190,20	€9.431,76
4	230,29	€39,30	€190,99	€9.240,77
5	230,29	€38,50	€191,79	€9.048,98
6	230,29	€37,70	€192,59	€8.856,39
7	230,29	€36,90	€193,39	€8.663,00
8	230,29	€36,10	€194,20	€8.468,80
9	230,29	€35,29	€195,01	€8.273,79
10	230,29	€34,47	€195,82	€8.077,97
11	230,29	€33,66	€196,63	€7.881,34
12	230,29	€32,84	€197,45	€7.683,89
13	230,29	€32,02	€198,28	€7.485,61
14	230,29	€31,19	€199,10	€7.286,51
15	230,29	€30,36	€199,93	€7.086,57
16	230,29	€29,53	€200,77	€6.885,81
17	230,29	€28,69	€201,60	€6.684,21
18	230,29	€27,85	€202,44	€6.481,76
19	230,29	€27,01	€203,29	€6.278,48
20	230,29	€26,16	€204,13	€6.074,35
21	230,29	€25,31	€204,98	€5.869,36
22	230,29	€24,46	€205,84	€5.663,52
23	230,29	€23,60	€206,69	€5.456,83
24	230,29	€22,74	€207,56	€5.249,27
25	230,29	€21,87	€208,42	€5.040,85
26	230,29	€21,00	€209,29	€4.831,56
27	230,29	€20,13	€210,16	€4.621,40
28	230,29	€19,26	€211,04	€4.410,36
29	230,29	€18,38	€211,92	€4.198,45
30	230,29	€17,49	€212,80	€3.985,65
31	230,29	€16,61	€213,69	€3.771,96
32	230,29	€15,72	€214,58	€3.557,39
33	230,29	€14,82	€215,47	€3.341,92
34	230,29	€13,92	€216,37	€3.125,55
35	230,29	€13,02	€217,27	€2.908,28
36	230,29	€12,12	€218,18	€2.690,10
37	230,29	€11,21	€219,08	€2.471,02
38	230,29	€10,30	€220,00	€2.251,02
39	230,29	€9,38	€220,91	€2.030,11
40	230,29	€8,46	€221,83	€1.808,27
41	230,29	€7,53	€222,76	€1.585,52
42	230,29	€6,61	€223,69	€1.361,83
43	230,29	€5,67	€224,62	€1.137,21
44	230,29	€4,74	€225,55	€911,66
45	230,29	€3,80	€226,49	€685,16
46	230,29	€2,85	€227,44	€457,72
47	230,29	€1,91	€228,39	€229,34
48	230,29	€0,96	€229,34	€0,00