



Universidad Internacional de La Rioja
Facultad de Empresa y Comunicación

Curso de Adaptación al Grado en Administración y Dirección
de Empresas (ADE)

Proyecto Academia de Baile Online “Muévete”

Trabajo fin de estudio presentado por:	MARÍA LUZ BAYONAS LÓPEZ
Tipo de trabajo:	Proyecto empresarial digital
Modalidad de trabajo:	Individual
Director:	JOSÉ MANUEL GIMENEZ GÓMEZ
Fecha:	18-07-2022

Índice de contenidos

Resumen.....	6
1. Introducción.....	7
1.1 Planteamiento y justificación del problema.....	7
1.2. Objetivos del TFE.....	9
1.2.1. Objetivo general.....	9
1.2.2. Objetivos específicos.....	9
1.3. Elementos innovadores del proyecto.....	10
2. Análisis del Entorno.....	10
2.1. Análisis del entorno externo: PESTEL.....	10
2.2. Análisis del entorno específico y la competencia: las 5 fuerzas de Porter.....	15
2.3. Análisis interno de capacidades	19
2.4. Análisis DAFO y CAME.....	19
2.5. Business CANVAS model	22
3. Plan de Marketing.....	23
3.1. Mercado potencial y público objetivo	23
3.2. Marketing Mix.....	25
3.2.1. Producto	25
3.2.2. Precio.....	26
3.2.3.Promoción.....	27
3.2.4. Distribución.....	27
3.3. Previsión de ventas (3 años).....	28
3.4. Misión , visión, valor y objetivos empresariales.....	29

3.5. Presupuesto de Marketing.....	30
4. Plan de Operaciones.....	31
4.1. Localización	31
4.2. Definición de procesos relevantes-Cadena de valor de Porter.....	32
4.3. Recursos necesarios (humanos y materiales).....	34
4.4. Estructura de Costes.....	35
5. Equipo directivo y organización de RR.HH.....	36
5.1. Miembros del equipo directivo.....	36
5.2. Forma jurídica.....	36
5.3. Organigrama	37
5.4. Costes laborales	37
6. Plan financiero.....	39
6.1. Inversión y financiación inicial.....	39
6.2. Cobros y pagos: plan de tesorería.....	41
6.3.Estados previsionales: Balances y Cuentas de Pérdidas y Ganancias previsionales.....	42
6.4. Análisis económico y financiero.....	46
6.5. Análisis escenarios alternativos.....	48
7. Conclusiones.....	49
8. Limitaciones y prospectiva.....	50
9. Referencias bibliográficas.....	51
10. Anexos.....	56

Índice de figuras

Figura 1. Global Dance Online.....	16
Figura 2. Rebaila Online.....	16
Figura 3. Encuesta Google Forms ¿Apuntarías a tus hijos a una academia de baile online?...23	
Figura 4. Encuesta Google Forms, ¿Te gustaría aprender más de un estilo?.....	23
Figura 5. Tarifas.....	26
Figura 6. Ubicación.....	31
Figura 7. Organigrama.....	37

Índice de tablas

Tabla 1. Niveles.....	7
Tabla 2. Análisis DAFO.....	21
Tabla 3. Análisis CAME.....	21
Tabla 4. Modelo CANVAS.....	22
Tabla 5. Previsión de ventas (3 años).....	29
Tabla 6. Presupuesto de Marketing.....	30
Tabla 7. Ponderación. Método Aditivo.....	32
Tabla 8. Cadena de Valor (Porter).....	34
Tabla 9. Estructura de Costes.....	35
Tabla 10. Estimación alumnos (cinco años).....	39
Tabla 11. Plan de Inversión.....	40
Tabla 12. Plan de Tesorería.....	42
Tabla 13. Balance de Situación. Activo.....	43
Tabla 14. Balance de Situación. Patrimonio Neto y Pasivo.....	44
Tabla 15. Cuenta de Pérdidas y Ganancias.....	45
Tabla 16. Tabla de Ratios, Umbral de Rentabilidad, Rentabilidad Económica y Financiera.....	46
Tabla 17. VAN y TIR.....	48

RESUMEN

Proyecto de Academia de Baile Online realizado tras el aumento de la demanda de clases online, las cuales han ido creciendo en los últimos años. Debido a la pandemia, la danza fue una gran aliada para combatir el estrés que generó el confinamiento, las familias han podido practicar baile juntas, realizando ejercicio dentro de casa sin tener que desplazarse, el cual ha sido beneficioso para la salud de todos, han hecho que la gente quiera cuidarse más y a través de academias online esto ha sido posible, además de por la gran revolución tecnológica producida en estos años. La Academia va dirigida a personas de diferentes edades donde van a poder elegir profesionales dentro de un mismo estilo de baile, siendo muchos de ellos muy reconocidos por participar en diferentes programas de televisión y publicidad, con un curriculum muy amplio, creando un atractivo para los alumnos; estos van a poder interactuar con el profesorado en las clases en directo, pudiendo ver las mismas clases grabadas todas las veces que se quiera.

Palabras clave:

Baile, academia, danza online.

ABSTRACT

Online Dance Academy Project carried out after the increase in demand for online classes, which have been growing in recent years. Due to the pandemic, dance was a great ally to combat the stress generated by confinement, families have been able to practice dance together, exercising inside the house without having to move, which has been beneficial for everyone's health, they have made people want to take better care of themselves and through online academies this has been possible, also because of the great technological revolution produced in these years. The Academy is aimed at people of different ages where they can choose professionals within the same dance style, many of whom are well known for participating in different television and advertising programs, with a very broad curriculum, creating an attraction for students, They will be able to interact with teachers in live classes and be able to see the same recorded classes as many times as they want.

Keywords:

Dance, academy, online dance.

1. INTRODUCCIÓN

El plan de empresa consiste en un proyecto empresarial de una Academia de Baile Online, “Muévete”. Tras la pandemia muchas escuelas, comercios, empresas e instituciones se han visto abocadas a reinventarse a través de canales digitales, el distanciamiento ante dicho acontecimiento y que no se pueda bailar en pareja ha hecho que cada vez más se creen academias online.

El proyecto está diseñado para aquellas personas que les apasione el baile, quieran aprender a bailar o simplemente deseen pasar un buen rato, ya que también lo pueden hacer en familia y en grupo.

Una de las formas de mantener el cuerpo y la mente es la realización de movimientos y a través del baile te olvidas un poco de todo, según Encalada (2020) el baile facilita la concentración y la agilidad, además de ser un antidepresivo, por lo que no hace falta que seas experto, solo tienes que querer, creer en ti y ponerte manos a la obra y practicar.

1.1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.

Hoy en día, los métodos online están muy demandados por los usuarios. Cabe destacar que no todas las academias online ofrecen los mismos servicios. Es un proyecto en el que se está estudiando la forma de crear una Academia en la que tenga todos los servicios y se adecue a las necesidades y gustos de cada usuario.

Muchos de los programas de televisión como Fama ¡a Bailar!, ¡Quiero Bailar!, Top Dancer, The Dancer, Mira quien Baila, han influido en que mucha gente quiera aprender a bailar, al igual que las redes sociales a través de TikTok.

Se pretende crear una Academia en la que se tengan varios niveles:

Tabla 1. Niveles

NIVELES			
PRINCIPIANTES	BÁSICO	INTERMEDIO	AVANDAZO
Desde cero, sin conocimientos	Algún conocimiento	Mejora de movimientos	Perfeccionamiento

Fuente: Elaboración Propia

Según Ayala (2015) distinguimos estos **estilos de baile**, ya que la danza ha ido creciendo a lo largo del tiempo, y de los que podemos elegir entre los siguientes:

-Clásicos

Ballet: El ballet o danza clásica es una forma de danza cuyos movimientos deben estar controlados, es un estilo en el que la perfección es fundamental, es recomendable empezar desde edades tempranas por su gran dificultad. Otras danzas no son lo mismo. En ballet, interviene, todo el cuerpo en su conjunto, creando una armonía de movimientos.

Contemporáneo: La danza contemporánea, es un estilo que se crea porque se quiere que los movimientos no sean tan perfeccionistas como en ballet, sino que el cuerpo actúe libremente.

-Modernos

Hip- Hop: Baile urbano, en el que se incluyen diferentes estilos como el funky, break, uprock, popping, entre otros, es un baile procedente de la calle. (Pabón, 2010)

Jazz: Danza que se origina a partir de estilos de índole africana. Caracterizado por tener mucha energía en sus movimientos.

Salsa: La salsa es un estilo de baile que procede de ritmos afrocaribeños, en los que se puede bailar tanto individualmente, como en pareja.

Bachata: Es un ritmo original de la República Dominicana, el estilo musical es una mezcla entre el bolero y los ritmos latinos y caribeños.

Sexy Style: Estilo en el que la sensualidad es la clave, tipo de baile en el cual se es de una forma descarada en los movimientos.

Comercial: Se refiere a bailes coreográficos de estilo comercial, en el que se busca música actual para realizar las coreografías.

Twerking: Movimientos sobre todo de cadera, coloquialmente también llamado “perreo”.

Freestyle: Como su nombre indica es un estilo libre de baile, en el que el cuerpo efectúa los movimientos dejándose llevar por la música.

-Tradicionales

Danza del vientre: También llamada “danza oriental”, basada en los movimientos del vientre como su propio nombre indica.

Flamenco: Baile basado en la música flamenca, donde se abarcan también distintos estilos como las sevillanas, zapateo, etc.

Cada estilo de baile dispondrá de un amplio **cuadro de profesionales**, donde se podrá elegir según las preferencias de cada alumno. Estarán los mejores bailarines en cada disciplina.

Las clases podrán visualizarse tanto en directo como diferidas.

En las clases en directo se podrá interactuar con el profesor que tendrá acceso a las cámaras de los usuarios para correcciones, si estos desean activarlas; si por el contrario el alumno no puede activar la cámara o no desea hacerlo, tendrá opción desde un foro que se abrirá al final de cada clase para preguntas y dudas sobre la clase visualizada. Cada clase tendrá un foro diferente. Así el profesorado verá avances y dudas para poder explicar el movimiento en la siguiente clase con más detenimiento y desde distintos ángulos para que los alumnos puedan realizarlo correctamente.

Las clases se diferenciarán entre clases grupales online, clases individuales online y grupos.

Hoy en día la salud es muy importante y mantenerse en forma es fundamental. Realizando cualquier tipo de baile, se puede corregir la coordinación de movimientos y ejercitar la agilidad tanto mental como física. Ya no solo practican baile los niños o los adolescentes, ahora mismo hay un público objetivo de todas las edades, cada vez más personas practican algún tipo de baile. (Navarro, 2020).

1.2. OBJETIVOS DEL TFE

1.2.1 Objetivo general

Estudiar la viabilidad de la puesta en marcha de esta Academia de Baile Online “Muévete”, estudiando la rentabilidad y los beneficios que se pueda alcanzar en el proyecto.

1.2.2. Objetivos específicos

- Estudiar el entorno de la empresa para detectar las oportunidades de negocio.
- Analizar los competidores que tenemos a nuestros alrededor.

- Detectar el público objetivo al que queremos captar.
- Diseñar las políticas de comunicación para llegar al mayor público posible con una organización óptima de la empresa.
- Elaborar un plan financiero para poder realizar el proyecto.

1.3. ELEMENTOS INNOVADORES DEL PROYECTO

En “Muévete” se quiere ser pionero en las clases en directo online, con un amplio cuadro de profesionales en los diferentes estilos de baile. Es decir, se pretende tener a los mejores bailarines de todos los estilos, para que se puedan elegir entre ellos con sus preferencias tanto en como imparten las clases, como en gustos; muchos de los profesionales que tendremos en la Academia serán personas que han participado en televisión, en programas de baile y en distintos spots de publicidad. Se realizará una página web intuitiva donde aparecerán los diferentes estilos que se imparten en la Academia y dentro de cada estilo los profesionales que podrán elegir a la carta, si eligen uno y no les convence pueden elegir otro profesional tantas veces como se quiera, dentro del mismo estilo. Habrá foros directos con el profesorado donde los alumnos podrán realizar sugerencias y preguntar dudas que les puedan surgir durante la clase. Los alumnos podrán elegir entre realizar las clases en grupo online o realizarlas individuales online, siendo estas más personalizadas y adaptándose a su nivel. Lo que se pretende es que los alumnos tengan ilusión y motivación de pertenecer a la Academia.

Los alumnos podrán conocer a sus profesores en persona, ya que se realizaran congresos de baile con todos los profesores, a los que se podrá asistir en diferentes ciudades.

Nuestro objetivo es conseguir el máximo de alumnos posibles online, que estén motivados y sean nuestros referentes, creando así un vínculo entre el profesorado y el alumnado.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO: PESTEL

Análisis por el cual se va a ver la influencia que tienen distintos factores, aunque sean ajenos al proyecto pero que son relevantes a la hora de sufrir variaciones, (Quiroa, 2020). Se va a

realizar a través del análisis PESTEL, el cual se divide en seis factores: políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

-Factores Políticos:

La organización política y territorial de España, está regulada por la Constitución de 1978, la cual fue aprobada por los españoles el 6 de diciembre de ese año. España es un estado democrático y de derecho. La jefatura del Estado está representada por Su Majestad el Rey Don Felipe VI, el cual fue proclamado Rey el 19 de Junio de 2014.

El país está gobernado por el Partido Socialista (PSOE), cuyo presidente es Pedro Sánchez desde junio de 2018, tras una moción de censura contra Mariano Rajoy, volvió a ser investido presidente en enero de 2020 con un acuerdo entre PSOE y Unidas Podemos. España es uno de los países más descentralizados de Europa ya que se redistribuye el poder político y administrativo entre los diferentes Comunidades Autónomas y las instancias centrales. España está formada por 17 Comunidades Autónomas y 2 de ellas con estatuto de autonomía que son Ceuta y Melilla.

La sede del proyecto se creará en la Comunidad Autónoma de Murcia, ahora mismo presidida por el Partido Popular y cuyo presidente es Fernando López Miras. (La Moncloa, 2022).

-Factores Económicos:

Vamos a tener en cuenta factores económicos que van a afectar como es el PIB, el IPC, tipos de interés y tasas de desempleo.

Según el periódico ABC (2022), el PIB va a sufrir una variación anual según el gobierno de un 7%, sin embargo para el Banco de España va a sufrir una variación con respecto al año 2021 de un 5,9%, como es sabido el PIB es un indicador que refleja los bienes y servicios producidos durante el año. Con lo que si aumenta el PIB querrá decir que nuestra economía está en crecimiento y podremos tener más afluencia. Es buen indicador la disminución que se va a generar con respecto al paro, referente al año anterior y la disminución del déficit y la deuda sobre el PIB según refleja el Banco de España.

Según el INE (2022) , la inflación anual que se estima del IPC en febrero de 2022 es del 7,4%, lo que supone un crecimiento con respecto a enero de más de un punto, estos

incrementos de precios se deben a las subidas de los suministros , lo que está provocando subidas generales de todos los productos. Con lo que esto nos va a afectar a la hora de la realización del proyecto.

Debemos también tener en cuenta el tipo de interés, tanto los préstamos personales, como para la adquisición de vivienda han disminuido con respecto al año 2019; por lo que a la hora de pedir un crédito para el lanzamiento de la Academia, ahora sería más económico que respecto a años anteriores. Aunque se prevé una subida de tipos, ahora mismo se mantienen.

Otro de los factores a tener en cuenta a nivel económico es el número de parados, ocupados y la tasa de actividad que hay en España.

Se ha producido una disminución de personas paradas con respecto al año anterior y eso conlleva una disminución en la tasa de paro.

-Factores Socio-Culturales

En el ámbito cultural, en España se observa según la fuente CulturaBase (2019), indicadores estadísticos culturales vinculados a las artes escénicas y musicales, publicado el 24 de Febrero de 2022, que entre el año 2018/2019 el estilo más demandado en España ha sido el ballet clásico con un 40%, seguida de la danza contemporánea con un 25%.

La población en España ha disminuido con respecto a años anteriores, no había pasado desde el año 2016, la población que reside en España disminuyó en 72.007 personas en Julio del 2021 tal y como nos indica el Instituto Nacional de Estadística (2022), esto ha sido provocado por la alta mortalidad sufrida por el COVID 19, ya que ha habido más muertes que nacimientos en España.

Las defunciones han superado a los nacimientos, por lo que se ha producido la disminución de 70.736 personas.

Según el INE (2022), la Comunidad con mayor crecimiento es la Región de Murcia con un 0,20%, se debe a que en la Región ha habido menos fallecimientos por Covid 19 que nacimientos, por lo que en la Región se ha visto compensada con respecto al resto de comunidades que ha pasado lo contrario.

Para nuestro estudio es conveniente que haya un crecimiento demográfico, ya que de ello depende que tengamos más consumidores.

En las estadísticas consultadas en Cultura y deporte (2019), nos indican que hubo un aumento de un 9,5% de mujeres que practicaron algún tipo de danza, baile español, flamenco con respecto a los años 2014-2015, sin embargo en los hombres hubo un aumento pero inferior a las mujeres, de solo un 2,7% por lo que se ve claramente que las mujeres demandan más este tipo de actividades.

Debemos adaptarnos a los cambios socioculturales, afectan los cambios de la distribución de la renta de las personas, el nivel educativo, en definitiva el estilo de vida que tengan los consumidores, ya que son ellos quienes van a ser usuarios y tenemos que cumplir con sus expectativas y cubrir sus necesidades.

También hay que combatir el sedentarismo, ya que hoy en día hay grandes problemas de obesidad infantil, es uno de los retos que debemos tener en cuenta y que puede influir; bailar es divertido y es una forma de hacer deporte y de combatir dicho problema.

-Factores Tecnológicos

Los factores tecnológicos son aquellos derivados de los avances e innovaciones. La tecnología mejora los negocios y ayuda a avanzar con respecto al resto. La danza y la tecnología están muy unidas.

Existe lo que se denomina video-danza donde la cámara y la danza se unen formando una relación simbiótica. (Toro, 2014)

Según Douglas: La cámara capta las coreografías de una forma especial, a tiempo en cada movimiento, creando así una simbiosis entre el coreógrafo y la pantalla actuando como colaboradores entre ellos.

Las empresas deben añadir dentro de sus estrategias la inversión en I+D y adaptarse a los cambios tanto presentes como futuros.

En España la inversión en I+D en el año 2020 fue de 15.768.133, datos actualizados a 8 de diciembre de 2021.

Este aumento de la inversión en I+D se realiza para que las empresas aumenten sus ventas y sean innovadoras en sus productos. Internet ha provocado un cambio en la sociedad, en la

educación y también en la forma de relacionarnos, ha evolucionado mucho desde su creación y lo utilizamos prácticamente para casi todo.

Hoy en día se está conectado a internet más de 4 horas al día en un 45%, siendo el medio más utilizado el ordenador de sobremesa y seguido del móvil y el ordenador portátil, (AIMC, 2021). Lo que indica que se consume bastante internet, por lo que entendemos que una academia online puede tener bastante aceptación si está diseñada para atraer al consumidor.

-Factores Ecológicos o Ambientales:

Con la pandemia han aumentado las clases online, videollamadas, etc. Esto supone un impacto de emisiones de CO₂. El consumo de internet se ha duplicado desde el año 2013 lo que se ha visto un aumento de dichas emisiones de CO₂ pasando del 2% al 3,7%. Además de las emisiones de CO₂ cuando se transfieren descuentos por internet también se genera un gasto de agua y tierra por la energía eléctrica que se necesita, según un estudio realizado y publicado en la revista Resources, Conservation and Recycling, (Marcos, 2021).

Pese a ello, al crear una academia online la contaminación sería menor, no habría desplazamientos en vehículos hacia la academia presencial, lo que disminuiría la contaminación por emisiones de CO₂, con la pandemia las ventanas deben estar abiertas para la ventilación, lo que provoca una contaminación acústica, ya que se supera el 55% de decibelios, en las clases presenciales.

-Factores Legales:

Con la pandemia por el COVID-19, muchos de los proyectos se realizan a través de plataformas digitales, tenemos que cumplir una serie de Leyes para la apertura, donde se determinan la política fiscal y las normas a cumplir, que regulan los mercados.

La Normativa estatal de formación a distancia se encuentra regulada por:

“Real Decreto Legislativo 1/2007, de 7 de noviembre, mediante el cual se aprueba el Texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias”. (BOE, 2007)

“Real Decreto Ley 2641/1980, de 7 de noviembre sobre regulación de la modalidad de enseñanza a distancia impartida por centros privados”. (BOE, 1980)

“Orden de 29 de junio de 1981, por la que se desarrolla lo dispuesto en el Real Decreto Ley 2641/1980, de 7 de noviembre sobre regulación de la modalidad de enseñanza a distancia impartida por centros privados” (BOE, 1981)

“Ley Orgánica 3/2018 de 5 de diciembre, Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales” (BOE, 2018)

2.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO Y LA COMPETENCIA: LAS 5 FUERZAS DE PORTER

El Modelo de PORTER, (Porter, 1979) define los factores que van a tener un impacto directo sobre nuestra empresa.

Modelo de PORTER

Las 5 Fuerzas de Porter, creadas por Michael Eugene Porter, son aquellas donde lo que se pretende es maximizar recursos y liderar con respecto a la competencia, según Porter es un mecanismo de supervivencia. Poder de negociación de los clientes, rivalidad entre empresas, amenazas de nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores y amenaza de productos sustitutivos, (Porter, 1979).

-Poder de negociación de los clientes. El poder de negociación es alto ya que existen un gran número de academias de baile y academias de baile online, se debe fidelizar a nuestros alumnos, ofreciendo un buen servicio e implementando estrategias de marketing y productos novedosos. Este es un factor fundamental ya que sin alumnos no podríamos llevar a cabo nuestro proyecto.

-Rivalidad entre empresas. Competencia en el mercado; tenemos numerosas academias de baile online, pero lo que se pretende es ser líderes en el mercado con las clases en directo online y con el cuadro de profesionales a elegir para cada estilo. La rivalidad entre empresas es una de las más importantes a tener en cuenta, de ella va a depender que nos posicionemos en el sector.

Competencia:

La RAE define competencia “1. Disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo. 2. Oposición o rivalidad entre dos o más que aspiran a obtener la misma cosa”.

Tenemos lo que denominamos competencia directa, que son las academias online que existen ahora mismo en el mercado.

Competencia indirecta, son aquellas academias físicas en las que las clases se imparte presencialmente. Tenemos también competencia sustitutiva, es aquella en la que se imparten clases de baile pero no es su principal actividad, como pueden ser los gimnasios.

Entre la competencia directa que tenemos están las siguientes Academias:

Figura 1. Global Dance Online



¿Te gustaría aprender a bailar?

- ✓ Acceso ilimitado a todos los estilos de baile
- ✓ Más de 250 clases
- ✓ Metodología docente creada por los mejores profesores
- ✓ Repite las clases tanto como necesites
- ✓ Consulta tus dudas con los profesores
- ✓ Certificado de finalización

REGÍSTRATE Y PRUEBA GRATIS 2 DÍAS

Academia de baile online Global Dance. Fuente: <https://www.globaldanceonline.com> (2022)

Global Dance cuenta con 40.315 likes en Facebook y 1872 seguidores en Instagram. Global Dance tiene acceso ilimitado a todos los estilos de baile y tiene distintas formas de pago: 3 meses a 29.99€; 6 meses a 49.99€ y 12 meses a 74.99€. Tiene grabadas 190 clases de baile entre las que se encuentran los estilos de salsa Cubana, salsa Los Ángeles, bachata, hip hop, reggaetón, sexy style, popping y break dance.

Figura 2. Rebaila Online



Aprende a bailar paso a paso

Una escuela de baile 100% online, con clases ilimitadas siempre a tu disposición, estés donde estés. Tengas experiencia o quieras mejorar tu técnica, alcanza nuevas metas con REBAILA.



100% online



Clases ilimitadas



Múltiples estilos



Todos los niveles

Academia de baile online Rebaila Fuente: <https://www.rebaila.com> (2022)

Rebaila fue fundada en 2021 en Barcelona, tiene una tecnología propia en la que los alumnos pueden ver las clases desde diferentes ángulos. Los alumnos de Rebaila tienen acceso ilimitado a las clases de baile, tienen dos métodos de pago uno mensual con una cuota de 9.99 € y otro anual con una cuota de 79.99€. La escuela cuenta con 8 profesores que imparten diferentes estilos, comercial, zumba, contemporáneo, reggaetón, danza clásica, sexy style, dancehall y hip hop. Cuenta con 4721 seguidores en Instagram y tiene 276 likes en Facebook.

Hay muchas más academias online como bailaronline.com, dancersways.com, bailarsonrisas.com y encualquierparte.com; pero las dos más elaboradas y con más profesorado son GlobalDance y Rebaila, serían nuestras máximas competidoras.

En la competencia indirecta, tenemos las academias presenciales, algunas de ellas en la pandemia dieron clases online como Studio 11, una academia de Madrid con mucho prestigio, pero que ya ha vuelto a la normalidad y no imparte clases online.

Otra academia presencial que en la pandemia dio clases online fue Dance Emotion, una academia de Barcelona, la cual sí sigue impartiendo clases online, aunque sus mayores alumnos los tiene presencial. Hay numerosas academias presenciales en toda España entre ellas caben destacar Sabor y Baile (Toledo), Academia de Baile Raquel Gómez (Salamanca), Murciafusión (Murcia), Murcia Dance Center (Murcia), entre muchas otras. Donde se observa que las páginas web no están muy actualizadas y no están muy activas con las redes sociales.

Con respecto a la competencia sustitutiva, a parte de los gimnasios, de los cuales muchos de ellos imparten clases de baile, están también los Conservatorios. En los gimnasios muchas de las personas que asisten a ellos tienen la posibilidad tanto de practicar un baile como de hacer otro tipo de deporte, con lo que muchos usuarios pueden probarlo y cambiar de disciplina si no es realmente lo que están buscando. Los Conservatorios de danza clásica, en España hay cinco conservatorios superiores: Alicante, Barcelona, Málaga, Valencia y dos en Madrid, esta competencia es importante ya que ofrece títulos homologados de danza.

- **Amenaza de nuevos competidores.** Es posible que muchas de las academias de danza y baile que tienen localización física, pretendan implantarse de forma online, con lo que tenemos que fidelizar a nuestros usuarios con nuestras clases para que no se vayan a la

competencia. Debemos de estudiar las posibles barreras de entrada que nos puedan afectar, cuando estas barreras sean altas, nuestros competidores no podrán entrar.

Nos podemos encontrar distintos tipos de barreras de entrada:

*Barreras económicas: Necesitamos un capital inicial para la creación del proyecto y poder entrar en el sector, por lo que precisamos realizar inversiones en publicidad, en I+D e innovaciones que puedan surgir.

*Economías de escala: a mayor producción menor coste, necesitamos cubrir las expectativas de nuestros alumnos para así tener una mayor afluencia.

*Economías de alcance: son aquellas que para ahorrar costes se pueden utilizar los mismos recursos, en nuestro caso ofrecemos una Academia con una amplia variedad de estilos, con lo que podemos ofrecer los mismos recursos para ofrecer todos los servicios que proporciona la Academia.

*Diferenciación del producto: Se debe de hacer un hueco en el sector, ya que muchos de nuestros competidores tienen un prestigio de marca ya consolidado y debemos de introducirnos como una de las mejores Academias.

*Barreras de carácter legal: Pago de licencias, patentes, permisos, es necesario tenerlo todo en regla para evitar prácticas irregulares con respecto a la competencia.

-Poder de negociación de los proveedores. Los proveedores son aquellos que proporcionan el material necesario para la realización de la actividad. Existen numerosos proveedores de material de baile, (zapatos de salón, ropa...), con lo que podemos negociar si se pretende además de dar clases introducir la venta de material para nuestros alumnos.

-Amenaza de productos sustitutivos. Los productos sustitutivos son aquellos que ofrecen lo mismo que tenemos, representan una amenaza, en especial si los precios son más bajos y ofrecen una mayor calidad en el producto, existen numerosos videos de Youtube gratuitos donde se imparten clases de diferentes estilos, la plataforma de TikTok, y algunas academias que imparten clases gratuitas online, por lo que debemos marcar la diferencia con respecto a esos productos sustitutivos.

2.3. ANÁLISIS INTERNO DE CAPACIDADES

Según Guerras y Navas (2015), para evaluar el potencial de la empresa tenemos que realizar 3 fases, así como poder establecer ventajas sobre nuestros competidores mediante los recursos y las capacidades que se tengan.

Primero tenemos que identificar de que dispone la empresa y medir los recursos de la misma, después se tiene que realizar una evaluación de dichos recursos para poder sacarles el máximo partido posible con respecto a nuestros competidores y por último analizar cómo podemos mejorar estos recursos.

Los recursos pueden ser tangibles e intangibles, los tangibles pueden ser el mobiliario, edificios, maquinaria, en nuestro caso va ser nuestro local que dispondremos para la realización de las clases y mobiliario; y también los recursos financieros que son tangibles. Los intangibles se refiere a los que están basados en los conocimientos y estos pueden ser humanos y no humanos. Humanos, se refiere al conocimiento que pueden tener nuestros profesores y no humanos que son los denominados tecnológicos y organizativos, es decir, nuestra marca y reputación.

Estos recursos deben de estar gestionados, para ello tenemos que tener capacidad para poder hacerlo. Una vez identificados dichos recursos de la empresa, tenemos que evaluarlos para poder tener nuestra ventaja competitiva y esta ventaja competitiva debemos de hacer que perdure en el tiempo, ello lo podemos hacer utilizando una serie de criterios centrándonos en algo que sea relevante con respecto a nuestros competidores, manteniéndolo en el tiempo, tenemos que fidelizar a nuestros clientes. Por último tenemos que gestionar dichos recursos, mejorándolos y explotándolos estratégicamente para permanecer en el mercado.

2.4. ANÁLISIS DAFO Y CAME

En el análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), (Trenza, 2021), vamos a ver tanto los factores internos de la propia empresa que pueden afectar, como los factores externos a ella.

Factores internos: Son aquellos factores que pueden influir en el proyecto, dentro de estos factores los clasificamos en: debilidades y fortalezas de la propia empresa.

-Debilidades: Las debilidades que pueden surgir en la creación de la Academia de Baile Online, es sobre todo al principio la falta de profesionales que podamos tener, ya que en el proyecto se quiere contar con un amplio número de profesionales de cada estilo de baile; al igual que pasa en las compañías de seguros médicos donde hay un cuadro médico que se puede elegir al profesional que se quiera, lo que pretendemos es que nuestros alumnos puedan elegir entre los mejores profesionales del baile y al principio hasta que esté en funcionamiento no habrá todos los profesionales que se quieran tener, pero confiamos en que poco a poco se adhieran a nuestro proyecto muchos de ellos.

Otra de las debilidades que puede tener la empresa al comienzo es el salario que debemos de pagar a los trabajadores que impartan las clases, ese salario se verá aumentado con el porcentaje de alumnos que ingresen en nuestra Academia.

-Fortalezas: Una de las fortalezas que vamos a tener a nivel interno de la Academia son las clases en directo online, no se tiene conocimiento de que las academias que ofrecen sus servicios online den clases en directo, son clases grabadas de distintos niveles que se pueden visualizar las veces que se quiera. En “Muévete” se quiere tener clases en directo que serán grabadas para después poder verlas las veces que uno quiera.

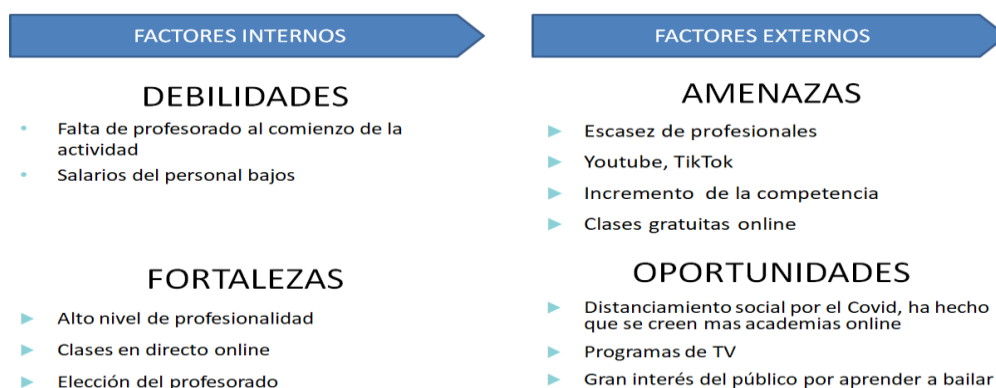
Otra fortaleza a tener en cuenta, es la elección del profesor, no todos los profesores dan las clases de la misma manera, se podrá elegir al profesional según los gustos y si no le convence puede cambiar. Habrá un alto nivel de profesionalidad en la Academia, estarán los mejores bailarines reconocidos.

Factores externos: Son aquellos factores externos a nuestra empresa y que nos afectan a la hora de realizar nuestra actividad.

-Amenazas: Una de las amenazas que se debe tener en cuenta es la falta de profesionales en el sector de la danza, por lo que debemos de tener una oferta atractiva para poder captar talento. Hay numerosos videos en TikTok, YouTube donde te enseñan a bailar diferentes estilos, todo ello de forma gratuita, por lo que debemos ofrecer en nuestras clases algo diferenciador para captar a nuestros alumnos.

-Oportunidades: Tras el Covid 19, el distanciamiento social ha hecho que se creen academias online, con las normas de la distancia de seguridad los aforos son limitados y muchas de las academias físicas están teniendo problemas para subsistir. Tenemos que tener en cuenta también la influencia que produce en la gente los programas de televisión, muchos de ellos con mucho éxito y que han creado una tendencia por aprender a bailar.

Tabla 2. Análisis DAFO



Fuente: Elaboración propia

Una de las formas de ver cómo debemos de corregir, afrontar, mantener y explotar lo que tenemos es con el análisis CAME, donde tenemos que corregir nuestras debilidades, realizando ofertas de valor para los profesionales y aumentando el sueldo de los mismos, mantener nuestras fortalezas, afrontar nuestras amenazas, buscando profesionales cualificados, incluso haciendo nosotros mismos videos para Youtube y TikTok , realizando de vez en cuando alguna clase gratuita para así poder captar alumnos. Y por último debemos explotar las oportunidades que se nos brindan en cada momento y situación actual.

Tabla 3. Análisis CAME



Fuente: Elaboración propia

2.5. BUSINESS CANVAS MODEL

El modelo CANVAS fue diseñado por el Doctor Alexander Osterwalder (2004), es una herramienta de gestión estratégica que nos permite conocer aspectos clave de nuestro negocio, es un modelo muy visual que consta de nueve bloques de los cuales vamos a introducir quien va a ser mi cliente, que vamos a ofrecer, cómo vamos a llegar a esos clientes, cuál va a ser nuestra relación, cuánto estarían dispuestos a pagar por nuestros servicios, actividades, nuestro modelo de negocio, quiénes van a ser nuestros socios y nuestra estructura de costes.

La utilización del modelo CANVAS, tiene una serie de beneficios entre ellos está la comprensión del mismo, ya que es un método muy visual. También tiene distintos puntos de vista según las diferentes perspectivas que se mire. Y por último otro beneficio que tenemos es que lo vemos todo en un folio de manera resumida.

Tabla 4. Modelo CANVAS



Fuente: Elaboración propia

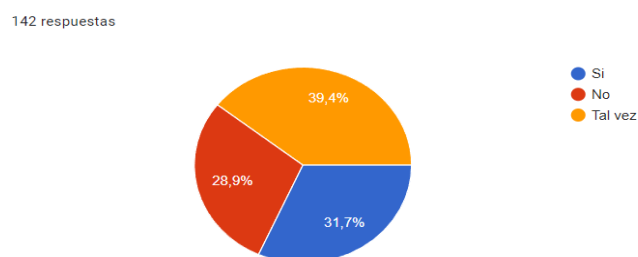
3. PLAN DE MARKETING

3.1. Mercado potencial y público objetivo

Se ha realizado una encuesta en redes sociales y contactos, a 142 personas, en Marzo de 2022, en la Región de Murcia, sobre si darían clases de bailes online, si apuntarían a sus hijos a una academia online y los tipos de baile que más le llaman la atención. Encuesta completa (ANEXO I).

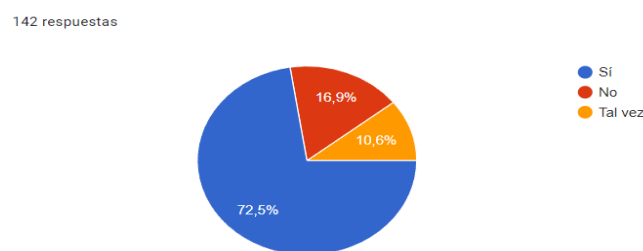
Las preguntas se han realizado a personas de edades entre 15 y 70 años. Sobre todo han respondido mujeres. A más de un 50 % de las personas que han respondido a la encuesta les gustaría dar clases de baile, un 21% están indecisos y un 26 % no les gustaría dar clases de baile.

Figura 3: Encuesta Google Forms ¿Apuntarías a tus hijos a una academia de baile online?



Fuente: Google Forms (Elaboración propia)

Figura 4: Encuesta Google Forms ¿Te gustaría aprender más de un estilo?



Fuente: Google Forms (Elaboración propia)

De las 142 respuestas, un 45,1 % tienen hijos, no saben si apuntarían a sus hijos a una academia online un 39,4% y sí los apuntarían en un 31,7%.

Sin embargo un 52,1% sí que darían clases de baile online y un 21,1% no lo sabe con seguridad. Con respecto a los estilos, los más demandados son los modernos y los clásicos en

segundo lugar, los menos demandados son los tradicionales, aunque más de un 70% le gustaría aprender más de un estilo de baile.

Lo que observamos de la encuesta es que debemos tener muchos más profesores de bailes modernos y clásicos ya que hay mucha más demanda que los estilos tradicionales.

El público objetivo

Se quiere llegar a todos los públicos desde niños de tres años hasta personas mayores, siendo las familias las que introduzcan a sus hijos en el mundo del baile.

El público objetivo al que va destinado el proyecto y al que se quiere llegar son: niños, adolescentes, jóvenes, adultos y mayores, teniendo una amplia variedad de estilos de bailes adaptados para todas las edades.

Niños: Un estudio realizado por la Orebro University, en Suecia, indica que los niños que bailan son más felices, cuando bailan su cerebro libera endorfinas, lo que le produce una sensación de satisfacción, tranquilidad y bienestar. El baile hace que los niños se sientan mejor con ellos mismos, es una forma de hacer ejercicio físico, que los niños realicen las cosas de forma espontánea, a través de sus movimientos estimulan su lenguaje no verbal. (Delgado, 2008).

Adolescentes: La danza aporta a los adolescentes infinidad de beneficios, tanto físicos, como sociales y psicológicos, mejora la coordinación, el equilibrio, la flexibilidad... desarrolla el sentido del espacio y el ritmo. También ayuda a mejorar las tensiones, el estrés, la ansiedad e incluso la depresión. (Ramos, 2018).

Jóvenes: En una entrevista a Carlos Arturo Rojas entrenador de Bodytech en Vanguardia, le preguntaban cuál era el beneficio para los jóvenes el bailar, y este respondía que tenía varios beneficios para el cuerpo humano, de los cuales algunos de ellos eran la mejora de la flexibilidad, la ayuda a mejorar la timidez, tener una mejor circulación sanguínea, según Carlos Arturo la parte que más se beneficia es la cardio-vascular. Vanguardia.com (2015).

Adultos y mayores: ¿Qué es la bailoterapia?, se define como una técnica que se basa en ejercitarse mientras bailas, mezclar el cuerpo y la música utilizando cualquier estilo de baile.

Tenemos beneficios físicos y beneficios mentales (Tena.com, 2021):

***Beneficios físicos:**

- Activa la circulación de la sangre, el tono de la piel, el sistema respiratorio y vascular
- Previene el sobrepeso y el colesterol
- Elimina toxinas
- Fortalece la musculatura

***Beneficios mentales:**

- Disminución del estrés y energía vital
- Confianza en sí mismo y aumento de la creatividad

Como vemos para todo el público objetivo coincide en que tenemos muchos beneficios tanto físicos como mentales a la hora de bailar.

3.2. Marketing Mix

Según Santesmases, Sánchez & Valderrey (2003), en el marketing mix debemos de realizar una serie de preguntas sobre el mercado y los que van a ser nuestros clientes, como ¿Cuáles son sus necesidades? ¿Cómo los voy a satisfacer? ¿Qué canales de distribución voy a utilizar? ¿Y cómo voy a realizar dicha comunicación? Es decir, todas aquellas acciones que tenemos que planificar entorno al producto que vamos a ofrecer, al precio, la promoción que vamos a realizar y la distribución.

3.2.1. Producto

El producto es una variable de las más importantes en el marketing mix, según Ansoff (1976), podemos distinguir diferentes estrategias: mercados nuevos o ya existentes y productos nuevos o ya existentes. Nuestro producto existe ya en el mercado con lo que debemos introducirnos en dicho mercado para darnos a conocer y ser líderes del mismo a través de nuestra imagen y nuestra marca. Se impartirán clases de diferentes estilos: ballet, contemporáneo, hip hop, jazz, salsa, bachata, sexy style, comercial, twerking, freestyle, danza del vientre y flamenco, donde habrá varios especialistas a elegir en cada uno de los estilos.

Podemos diferenciar dentro del producto que se va a ofrecer:

- Clases grupales online directo

-Clases individuales online directo

-Grupos online

La diferencia entre las clases grupales y las individuales online es que en las grupales el profesor seguirá un ritmo marcado en cada clase y en las individuales se va a adaptar al ritmo que le marque el alumno y esa clase solo la podrá ver el alumno matriculado.

Las promociones que se van a realizar, van a ser a grupos familiares , siendo estos más de 4 personas y grupos de baile que ya tengan formado grupo como tal, también de más de 4 personas. Donde tendrán un precio especial y lo podrán ver en cuatro o más dispositivos diferentes. Dentro de las clases y las promociones, se han diferenciado los estilos a los que se puede acceder desde la web, donde se tendrá que matricular el alumno, para así poder acceder a dichas clases en directo.

3.2.2. Precio

El precio es la variable dentro del marketing mix donde se van a realizar nuestros ingresos, hemos observado los precios de los competidores más próximos y hemos ajustado nuestros precios con respecto a los mismos. Vamos a diferenciar dos tarifas según estilos de baile a los cuales se quieran matricular, dentro de nuestros estilos van a estar: ballet, contemporáneo, hip hop, jazz, salsa, bachata, sexy style, comercial, tweking, freestyle, danza del vientre y flamenco, son doce estilos diferentes de los cuales se van a poder matricular de seis o de doce estilos para poder visualizar las clases y van a ver tres tipos diferentes según sea la matrícula si son clases individuales online, clases grupales online o grupos online.

Figura 5. Tarifas

TARIFAS			TARIFAS			TARIFAS		
CLASES GRUPALES ONLINE			CLASES INDIVIDUALES ONLINE			CLASES DE GRUPOS (+4 PERSONAS)		
	6 ESTILOS	12 ESTILOS		6 ESTILOS	12 ESTILOS		6 ESTILOS	12 ESTILOS
PACOS			PACOS			PACOS		
MENSUAL	9,99 €	14,99 €	MENSUAL	19,99 €	34,99 €	MENSUAL	14,99 €	24,99 €
TRIMESTRAL	24,99 €	39,99 €	TRIMESTRAL	54,99 €	94,99 €	TRIMESTRAL	39,99 €	69,99 €
SEMESTRAL	44,99 €	74,99 €	SEMESTRAL	104,99 €	184,99 €	SEMESTRAL	74,99 €	134,99 €
ANUAL	74,99 €	119,99 €	ANUAL	199,99 €	349,99 €	ANUAL	139,99 €	239,99 €
MUÉVETE			MUÉVETE			MUÉVETE		

Fuente: Elaboración propia

3.2.3. Promoción

La promoción que se va a realizar para lanzar la Academia, va a ser a través de distintos medios como son: publicidad, canales online, y las redes sociales más importantes que hay en estos momentos como son Facebook, Instagram, Twitter, TikTok, LinkedIn, Youtube, etc. Tenemos que crear una imagen de marca diseñando una página web atractiva y fácil de usar para los usuarios. Intentar que los mayores influencers de las redes sociales den alguna clase con nosotros y así obtener publicidad.

También tenemos que posicionarnos en SEO, una guía de búsqueda en la que recomiendan tu contenido a usuarios, tenemos que convencerlos de que somos la mejor opción. (Mousinho, 2020)

Se realizará publicidad donde aparezcan las caras más conocidas de la Academia, profesores que han salido en televisión en los distintos programas de baile y en publicidad de algún producto, creando así un atractivo para que la gente consulte nuestra página web y se interese por conocer quien somos y que ofrecemos.

Contaremos con descuentos y promociones a la apertura de la Academia para hacerla más atractiva que nuestros competidores, siempre se tendrá una semana de prueba para ver si les gusta el método y probar diferentes estilos.

- Se van a realizar descuentos en la inauguración de la web de 10 euros durante toda esa semana.
- Se tendrán descuentos por pagos anticipados de 3 meses, 6 meses y anuales siendo los descuentos mayores si se abona la cuota anual.
- Se obtendrán descuentos por fidelización de los alumnos a partir del segundo año de un 5% de descuento.

3.2.4. Distribución

Es la manera de acercar nuestro baile a nuestros consumidores de la forma más apropiada posible, lo que nos permitirá obtener unos mayores beneficios.

Sistemas de distribución, pueden ser internos, externos y mixtos. Internos cuando la propia empresa realiza el proceso de comercialización, externo cuando este proceso de

comercialización lo hacen otras empresas y mixto cuando es una mezcla de ambos sistemas de distribución interno y externo.

Se realizará un proceso de distribución mixto, el cual realizaremos desde la propia Academia, haciendo la comercialización de todas nuestras clases y desde los diferentes canales online.

Tenemos también que diferenciar entre los distintos tipos de distribución, pueden ser exclusivos, selectivos y masivos. Los exclusivos van dirigidos a un solo distribuidor, selectivos el producto que se va a ofertar es de calidad media y masivo se realiza cuando es de consumo popular.

Nosotros nos vamos a centrar en un tipo de distribución masivo donde queremos el máximo de alumnos para nuestra academia.

Y por último podemos distinguir entre los diferentes canales de distribución, que pueden ser directos e indirectos. Los canales de distribución se refieren a miembros tanto que pertenecen a la empresa como que no pertenecen y son capaces de acercar nuestro baile al consumidor. Cuando son los miembros de la academia los que vamos a acercar el producto al consumidor final, diremos que utilizaremos un canal de distribución directo y cuando son intermediarios los que harán que el consumidor final llegue a nuestra academia, diremos que hemos utilizado un canal de distribución indirecto.

Se utilizarán ambos canales de distribución, tanto directo como indirecto para poder llegar al máximo de alumnos posibles (Quiroa, 2020).

3.3. Previsión de ventas (3 años)

Se ha realizado un estudio de mercado para poder realizar la previsión de ventas en la que se ha hecho una encuesta a través de las redes sociales, correo electrónico y contactos de whatsapp.

En la realización de estudio de mercado el 32 % de los encuestados estaría dispuesto a apuntar a sus hijos a una academia de baile online y el 53 % de los encuestados estaría dispuesto a dar clases de baile online. Con lo que observamos que del 53% de las personas que estarían dispuestas a dar clases online, el 73 % daría más de un estilo de baile.

Nuestro objetivo es captar el primer año unos 1.600 alumnos a través de estrategias de marketing y de las captaciones de los profesores colaboradores, aumentando cada año entre un 12,5% y un 20%.

Tabla 5: Previsión de ventas (3 años)

	2022	2023	2024
Nº Alumnos	1.600	1.800	2.160
% Crecimiento		12,5%	20%
Ingresos mensuales	15.984 €	17.982 €	21.578,40 €

Fuente: Elaboración propia

3.4. Misión, visión, valor y objetivos empresariales

MISIÓN

La misión es: aprende a bailar a tu ritmo, cuando quieras, como quieras, lo que quieras y donde quieras. Mueve tu cuerpo libremente. El baile como lenguaje universal.

VISIÓN

Que los alumnos se sientan libres bailando, que hagan de ello un estilo de vida, en el que el baile sea algo natural y forme parte de su día a día. Ser líderes en academias online.

VALORES

Creencia, si quieres puedes hacerlo, motivación, trabajo y disciplina.

Los objetivos a los que se pretende llegar con el proyecto de “Muévete” como Academia de Baile Online son:

Corto plazo:

- Captar un 35% del público objetivo
- Obtener en redes sociales unos 10.000 seguidores
- Que nuestra web sea atractiva y fácil para nuestros alumnos y para nuestros profesores.
- Tenemos que crear una gran familia, donde todos sean partícipes del proyecto al que queremos llegar.
- Fidelizar al alumno para que así sea prescriptor de nuestra marca y atraer a más alumnos.

Largo plazo:

-Que nuestros alumnos que quieran dedicarse profesionalmente al mundo de la danza, cumplan sus sueños.

-Queremos ser líderes en el mercado, obteniendo una cuota del mercado del 80% en un plazo de 8 años.

-Aumentar el número de profesores que se sumen al proyecto, creando la Academia online más grande del mercado, con un cuadro de profesores en los diferentes estilos de los más amplios.

3.5. Presupuesto de marketing

El presupuesto de marketing es aquel que es necesario realizar para ver cuánto dinero se ha de gastar la empresa en acciones relacionadas con el marketing. (Ludeña ,2021).

Tabla 6. Presupuesto de Marketing

Categorías	Presupuesto Total
Revistas	1.000,00 €
Impresos	500,00 €
TV	2.000,00 €
Radio	500,00 €
Eventos	1.000,00 €
Agencias de Publicidad, SEO, Facebook, Instagram	10.000,00 €
Desarrollo de web, blogs, e-commerce	5.000,00 €
Marketing social corporativo	3.000,00 €
Total	23.000,00 €

Fuente: Elaboración Propia

Al ser un nuevo proyecto, nuestras mayores inversiones en marketing son en agencias de publicidad, redes sociales, SEO, también en el desarrollo de la web y el marketing social corporativo, que es aquel basado en una estrategia para hacer llegar nuestra marca a los consumidores, es una forma de captar clientes, se realiza de forma indirecta, en nuestro caso lo podemos enfocar hacia la salud, ya que mucha gente está concienciada que hay que mantenerse en forma, y bailar es una forma divertida de hacerlo.

Con la estrategia de marketing debemos de obtener beneficios, fijándonos unos objetivos, los gastos en marketing son una inversión para que nuestra empresa se posicione.

Como vemos del presupuesto marcado, un 44% del mismo lo invertimos en marketing digital junto con el 22% del desarrollo de la web, dos de las partidas más importantes para hacernos visibles y poder llegar a nuestro público objetivo. Dentro de las agencias de publicidad hemos encontrado una empresa llamada Wind Up Smart Business, que tiene una amplia oferta en publicidad digital, ofreciendo paquetes diferentes desde el básico en publicidad hasta el Premium donde incluye el diseño de la web, posicionamiento en SEO y la gestión de las redes sociales utilizando el método Smart (especifico, medible, alcanzable, realista y temporal), marcando así unos objetivos en el tiempo que sean capaces de ser cumplidos.

Una vez marcado nuestro presupuesto tenemos que realizar un seguimiento de los beneficios obtenidos con dicha inversión.

4. Plan de operaciones

4.1. Localización

La sede de la Academia de Baile Online “Muévete” se va a encontrar ubicada físicamente en Ronda Sur, Murcia, desde la sede se van a realizar muchas de las grabaciones de las clases, aunque muchos de los profesores colaboradores van a impartir sus clases en directo desde sus propias academias y estudios.

Figura 6: Ubicación



Fuente: Google Maps (2022)

El local cuenta con 300 metros cuadrados, distribuidos en cuatro salas de 70 m² y donde se realizarán las clases en directo. Podremos realizar 4 clases en directo al mismo tiempo de los diferentes estilos que se van a impartir en la academia, consta también de una sala de unos 20 m² donde se van a realizar las gestiones administrativas.

Ronda Sur es una zona amplia y relativamente nueva de Murcia, donde podremos realizar las grabaciones de las clases sin problemas.

Para tomar la decisión de la localización del local, se ha realizado el método aditivo de ponderación, estudiado en la asignatura de Dirección de Operaciones, en la que se han tomado una serie de factores, como el precio del alquiler, servicios públicos de las zonas, aparcamiento y luminosidad de los locales a los cuales se le ha dado una ponderación y a las zonas seleccionadas se le ha dado una serie de puntuaciones valoradas del 1 al 5. Al realizar el cálculo con dicho método la más adecuada es la que obtiene mayor puntuación, en nuestro caso es Ronda Sur con una puntuación de 4,15.

Tabla 7: Ponderación- Método Aditivo

	ALTERNATIVAS			
FACTOR DE LOCALIZACIÓN	PONDERACIÓN	Ronda Sur	Ronda Norte	Centro
Precio del Alquiler	0,35	4	3	2
Servicios Públicos	0,20	4	4	4
Aparcamiento	0,15	3	3	2
Luminosidad del local	0,30	5	4	3
Total	1	4,15	3,5	2,7

Fuente: Elaboración Propia

4.2. Definición de procesos relevantes-Cadena de valor de Porter

Una vez captados los clientes necesarios a través de las estrategias de Marketing definidas anteriormente, lo primero que debemos hacer con dichos clientes es ofrecerles una clase de prueba en cada estilo para que estén decididos y puedan elegir a través de sus preferencias, una vez realizada la clase de prueba debemos de tener un feedback con el alumno para ver que le ha parecido y si le ha gustado la clase o cambiaría alguna cosa, después se realizará un proceso de información, donde se explicará el funcionamiento de la Academia, una vez explicado el funcionamiento, se procederá a la matriculación del alumno, donde ya ha decidido en que estilos se va a matricular y que profesores va a tener, debe decidir que cuota va a pagar si mensual, trimestral, semestral o anual. La matrícula siempre va a ser gratuita.

Según la cadena de valor de Porter (1988), analiza a través de tres pruebas los procesos relevantes. Una primera prueba de atractivo, una segunda prueba de coste de entrada y una tercera de mejora. La primera de ellas debemos de verificar si existe atractivo tanto para el presente como para el futuro, tenemos que llamar la atención de nuestros consumidores a través de las campañas de publicidad. La segunda debemos de reducir los costes de entrada, lo podemos realizar a través de economías de alcance, que se basará en publicitar todos los estilos a la vez. Por último debemos de tener una prueba de mejora en la que tenemos que ver si hay que modificar o corregir para realizar una mejora competitiva a través de nuestros conocimientos, habilidades y nuestra marca.

En la cadena de valor de Porter, (web y empresas, 2022), tenemos que ver nuestro margen de beneficios, que es la diferencia entre el valor total y el coste total de desempeñar nuestra actividad de valor. Vamos a diferenciar entre dos actividades de valor, unas actividades primarias y unas actividades de apoyo. Dentro de las actividades primarias tenemos: la logística interna, que van a ser nuestras materias primas necesarias para la elaboración de las clases, en nuestro caso van a ser los materiales de grabación, tener una iluminación adecuada, instalación de las telecomunicaciones necesarias y el material utilizado para realizar alguna clase como pueden ser pañuelos para las clases de danza del vientre, aros para cuando se den clases a los más pequeños y barras para las clases de ballet.

Tenemos también lo que se denomina operaciones, que es lo que vamos a realizar con dichas materias primas, preparación de las clases con coreografías para poder enseñarlas a los alumnos, después realizaremos la logística externa, en nuestro caso van a ser las clases tanto en directo, como grabadas. Previamente debemos de haber realizado una campaña de publicidad y marketing adecuada para poder llegar al mayor público objetivo posible, después se realizará un feedback con el alumno para ver el resultado. Hemos definido las actividades primarias, pero estas necesitan de unas actividades de apoyo, que son la infraestructura de la empresa, la forma que va a tener legalmente y todo el tema administrativo de la Academia que es necesario, la gestión de Recursos Humanos, donde se van a realizar procesos de selección de profesores, captación y formación continuada para estar al día. Debemos de estar muy actualizados con respecto a la tecnología a través de la web y redes sociales y para todo ello debemos de tener un local donde impartir las clases.

Tabla 8. Cadena de Valor (Porter)



Fuente: Elaboración Propia

El análisis de puntos de valor al que llegamos con respecto a la elección del proyecto de nuestra Academia es que nuestros alumnos puedan elegir la danza como beneficio para su salud, tanto mental como física, a través del baile que más les guste y con el profesor que elijan.

4.3. Recursos necesarios (humanos y materiales)

Los recursos que vamos a necesitar para poner en marcha el proyecto son los siguientes:

-Inmovilizado inmaterial:

Debemos de registrar nuestra marca y logo, el coste por la realización de la inscripción es de unos 144 euros, si lo realizamos a través de internet tendremos un descuento del 15%, esta inscripción hay que renovarla cada 10 años. (Tasas OEPM, 2022).

Nuestra página web y todos los recursos necesarios se ha calculado un presupuesto de marketing de unos 5.000 euros, la página debe de ser atractiva y renovada.

Inmovilizado material:

Mobiliario vamos a necesitar mesas, sillas y material para la zona de administración, suponemos unos gastos de unos 1.000 euros. Para la zona de las clases vamos a necesitar espejos y barras, son cuatro salas las que vamos a tener, con lo que se calculan unos gastos aproximadamente de unos 2.000 euros. También necesitamos material para la realización de algunas clases como son: aros, pelotas, cintas y pañuelos, aproximadamente tendremos unos gastos de 300 euros. Imprescindible 4 equipos de grabación, de sonido y micrófonos

aproximadamente tendremos unos gastos de 6.000 euros. 2 Ordenadores que tendrán un valor de unos 1.200 euros, 1 impresora valorada aproximadamente en 500 euros. 1 máquina de aire acondicionado que tendrá unos costes aproximadamente de unos 3.500 euros.

Recursos humanos:

De momento en la Academia se va a contar con cinco profesionales del baile contratados, una persona encargada de la administración, otra persona encargada de la limpieza y veinte profesionales que van a ser colaboradores de la Academia, los cuales impartirán sus clases desde sus academias o estudios de baile.

4.4. Estructura de costes

Quintana (2021), la estructura de costes de una empresa es aquella que define los gastos que tiene la empresa para poder hacer que funcione. Se va a elaborar una tabla de costes, en la que vamos a ver los gastos mensuales fijos, gastos de mano de obra y los costes iniciales de la inversión. Debemos de conocer además de cómo ganar dinero, también en que se nos van a ir dichas ganancias. Con la estructura de costes debemos de mejorar la rentabilidad de la empresa.

Tabla 9: Estructura de costes

CONCEPTO	CANTIDAD	COSTE	COSTE MENSUAL
INVERSIÓN INICIAL			
Presupuesto de Marketing		23.000 €	
Registro Patente (15% descuento)		122,40 €	
Mobiliario		3.000 €	
Material		300 €	
Equipos grabación	4	6.000 €	
Ordenadores e impresora	2-1	1.700 €	
Aire Acondicionado	1	3.500 €	
TOTAL INVERSIÓN INICIAL		37.622,40 €	
MANO DE OBRA			
Profesores	5	1.300 €	6.500 €
Colaboradores	20	45 €/hora	Dependera de las horas
Administrativo	1	1.100 €	1.100 €
Personal de limpieza	1	900 €	900 €
COSTES FIJOS			
Agua		60 €	60 €
Luz		250 €	250 €
Internet		50 €	50 €
Asesoría		50 €	50 €
Seguros		45 €	45 €
Alarma		62 €	62 €
Alquiler		1.000 €	1.000 €
Material de limpieza		40 €	40 €
Material de oficina		80 €	80 €
TOTAL			10.187 €

Fuente: Elaboración propia

La suma total de los costes de inversión y los costes fijos es de 47.809 euros, con lo que debemos de tener capital inicial de unos 50.000 euros, sin contar con los sueldos de los

profesores colaboradores, que van a ser costes variables en función de las horas de colaboración.

5. Equipo directivo y organización de RR.HH.

5.1. Miembros del equipo directivo

1. Director de la Academia, en este caso es la figura encargada de dirigir la Academia y de velar por el buen funcionamiento de la misma. Se deben tener conocimientos y capacidades necesarias de trabajo en equipo y de liderazgo.
2. Jefe de administración, es el encargado de llevar las tareas administrativas, información a posibles usuarios de la Academia, mantenimiento de la gestión de los alumnos, comprobación de la correcta matriculación de los alumnos y medios de pago, gestión de los profesores colaboradores de la academia y además se va a encargar de editar las grabaciones realizadas.

5.2. Forma jurídica

Para la elección de la forma Jurídica, según Peña (2020), se han visto las distintas características como son el número de socios a tener en cuenta, el capital que hay que aportar inicialmente y la responsabilidad de los socios. La forma jurídica elegida es la de Responsabilidad Limitada de Nueva Empresa, se puede constituir con un solo socio, con una aportación mínima de capital de 3.012 € y una máxima de 120.202 euros, que está repartido en participaciones. La responsabilidad está limitada al capital aportado y no al patrimonio de los socios. En este caso la Sociedad será de Responsabilidad Limitada Nueva Empresa Unipersonal, esto quiere decir que estará formada por un solo socio, que será el administrador único de la empresa y solo responderá del capital aportado. El Régimen fiscal de las Sociedades de Responsabilidad Limitadas tributa en el Impuesto de Sociedades.

Según el BOE (2022), La Ley 7/2003 de 1 de abril de la sociedad limitada Nueva Empresa por la que se modifica la Ley 2/1995, de 23 de marzo de Sociedades de Responsabilidad Limitada, la denominación tiene que estar formada por los dos apellidos y el nombre de uno de los socios, se puede cambiar una vez constituida. Los trámites se pueden realizar en 48 horas, y registrar mediante firma electrónica. Se puede constituir presencial o telemáticamente. El máximo de socios en la constitución es de cinco personas físicas, en

nuestro caso va a ser unipersonal con lo que la certificación de acuerdos sociales y la representación de la sociedad es la misma persona. El objetivo social de la sociedad está dentro de los que pueden ser Sociedad Limitada de Nueva Empresa. La legislación que las regula presenta unas ventajas fiscales:

-Se puede solicitar el aplazamiento sin aportación de garantías del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales Y Actos Jurídicos Documentados, durante un año desde la constitución. Esto es el 1% del capital social.

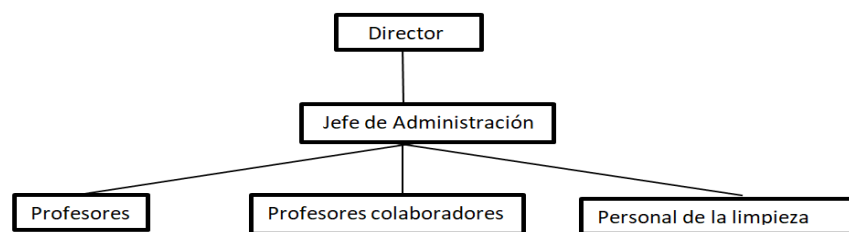
-Se pueden aplazar las deudas del Impuesto de Sociedades, también las liquidaciones trimestrales de las retenciones o ingresos a cuenta del IRPF durante el primer año.

Por lo que tiene una serie de ventajas fiscales el primer año de constitución que siempre es el más difícil de afrontar.

5.3. Organigrama

El Organigrama de la empresa, está compuesto por el director de la academia, seguidamente por el jefe de administración, y después por los profesores, profesores colaboradores y el personal de la limpieza.

Figura 7: Organigrama



Fuente: Elaboración propia

5.4. Costes laborales

El coste laboral, Camacho (2022), es el gasto de los empleados, en nuestro caso vamos a tener los siguientes gastos:

Sueldos brutos de los trabajadores:

- Administración: 1.100 euros al mes brutos, con 14 pagas al año.
- Profesorado: 1.300 euros al mes brutos, con 14 pagas al año.

- Profesores colaboradores se les pagará por horas 45 euros la hora.
- Personal de la limpieza: 900 euros al mes 14 pagas al año.

Los gastos para la empresa no van a ser estos, ya que tenemos que pagar la Seguridad Social de los empleados, por lo tanto van a ser los siguientes:

Administración: 1.100 euros Brutos

Coste de la Seguridad Social:

-23,60% contingencias comunes: el 23,60% de 1.100 euros es 259,60 euros

-5,5% tipo general de desempleo para contrato indefinido: el 5,5% de 1.100 euros es 60,5 euros

-0,20% FOGASA (Fondo de Garantía Salarial): el 0,20% de 1.100 euros es 2,2 euros.

-0,70% para formación profesional: el 0,70% de 1.100 euros es 7,7 euros.

Los gastos para la empresa son: $1.100 + 259,60 + 60,5 + 2,2 + 7,7 = 1.430$ euros

Profesorado: 1.300 euros Brutos

Coste de la Seguridad Social:

-23,60% contingencias comunes: el 23,60% de 1.300 euros es 306,80 euros

-5,5% tipo general de desempleo para contrato indefinido: el 5,5% de 1.300 euros es 71,50 euros

-0,20% FOGASA (Fondo de Garantía Salarial): el 0,20% de 1.300 euros es 2,6 euros.

-0,70% para formación profesional: el 0,70% de 1.300 euros es 9,1 euros.

Por lo tanto los gastos son: $1.300 + 306,80 + 71,50 + 9,1 = 1.687,40$ euros

Personal de la limpieza: 900 euros Brutos

Coste de la Seguridad Social:

-23,60% contingencias comunes: el 23,60% de 900 euros es 212,40 euros

-5,5% tipo general de desempleo para contrato indefinido: el 5,5% de 900 euros es 49,5 euros

-0,20% FOGASA (Fondo de Garantía Salarial): el 0,20% de 900 euros es 1,80 euros.

-0,70% para formación profesional: el 0,70% de 900 euros es 6,30 euros.

Por lo tanto los gastos son: $900+212,40+49,50+1,80+6,30=1.170$ euros

Tendremos que tener en cuenta los gastos totales sumando, los gastos de la Seguridad Social.

6. Plan financiero

En el plan financiero, vamos a partir desde un punto inicial para llegar a unos beneficios. Se va a analizar la proyección a futuro, estudiando cinco años. Debemos de saber el patrimonio que tenemos, es decir el activo menos el pasivo, estimar los flujos de caja y definir nuestros objetivos, (Westreicher, 2020).

Tabla 10. Estimación alumnos (cinco años)

	2022	2023	2024	2025	2026
Nº Alumnos	1.600	1.800	2.160	2.400,00	2.675
% Crecimiento		12,5%	20%	12%	12%
Ingresos mensuales	15.984 €	17.982 €	21.578,40 €	23.976 €	26.723,25 €

Fuente: Elaboración propia

6.1. Inversión y financiación inicial

Para la inversión que se va a necesitar a la hora de la realización del proyecto utilizaremos tanto fondos propios como financiación. Para la financiación vamos a utilizar la línea de financiación ICO- Empresas y emprendedores, podremos financiar necesidades de liquidez y también las inversiones que vamos a necesitar.

Plan de Inversión:

Vamos a definir los gastos que tenemos para poner en marcha la Academia.

Dentro del Inmovilizado Material, vamos a meter la instalación del aire acondicionado en instalaciones técnicas que supone un gasto de unos 3.500 euros como hemos dicho anteriormente, utillaje que es el material que vamos a necesitar para dar las clases de baile que son unos 300 euros , de mobiliario vamos a gastar unos 3.000 euros y en equipos para procesos de información vamos a incluir los equipos que necesitamos para las grabaciones y los ordenadores e impresora que son unos gastos de 7.700 euros.

En el Inmovilizado Inmaterial vamos a incluir el pago de la patente y las aplicaciones informáticas que vamos a necesitar, anteriormente en el pago de la patente se ha indicado que tendremos un descuento del 15% por realizarla a través de canales electrónicos con lo que nos costará unos 122,40 euros y las aplicaciones informáticas que vamos a necesitar nos costaran aproximadamente unos 1500 euros.

Tabla 11: Plan de Inversión

Inmovilizado Material	Costes
212. Instalaciones Técnicas	3.500 €
214. Utillaje	300 €
216. Mobiliario	3.000 €
217. Equipos para procesos de información	7.700 €
Inmovilizado Inmaterial	
203. Patente	122,40 €
206. Aplicaciones informáticas	1.500 €
Total	16.122,40 €

Fuente: Elaboración propia

Plan de financiación:

La financiación que vamos a realizar es un préstamo ICO Empresas y emprendedores, ICO (2022), de 30.000 euros, los préstamos ICO se pueden amortizar de 1 a 20 años, con la posibilidad de hasta 3 años de carencia. El importe máximo por cliente puede ser de hasta 12,5 millones en una o en varias operaciones, el tipo de interés varía según los años de amortización, hemos cogido el tramo del 4 de Abril de 2022 al 17 de Abril de 2022, los préstamos ICO, van cambiando el tipo de interés cada 15 días y se ha decidido que sea a tipo fijo por la inminente subida de tipos de interés anunciada. El plazo escogido han sido 10 años sin carencia, con lo que empezamos a amortizar desde el principio, con un tipo de interés del 5,75%. La operación al ser ICO se debe de firmar en notaría, con lo que tendremos unos gastos de unos 120 euros. No tendremos ni comisiones de estudio, ni comisión de apertura. La cuota resultante es de 329,31 euros incluidos capital e intereses, la amortización es aplicando el canon francés en el cual se van amortizando los intereses mayores al principio de la vida del préstamo y conforme quede menos capital los intereses serán cada vez más pequeños.

6.2. Cobros y pagos: plan de tesorería

Los cobros que vamos a tener sobre todo el primer año van a ser a través de los alumnos, realizamos una estimación de unos 1.600 alumnos matriculados en nuestra web y cada año se ha estimado un aumento de un 12,5 %, 20 % y los últimos dos años un aumento de un 12%. Además se van a realizar ingresos de colaboraciones en publicidad y distintos programas, en los dos siguientes años el crecimiento de alumnos con respecto al inicio va a ser un poco más moderado, pasando a tener el cuarto año 2.400 alumnos y el quinto 2.675 alumnos.

Se ha solicitado un préstamo ICO de 30.000 euros a pagar en 10 años el cual se va a ir amortizando mensualmente.

Los pagos que tenemos fijos son: el alquiler que son 1.000 euros mensuales, se ha realizado un contrato a 5 años sin subidas de precio; los sueldos de los trabajadores, como se ha indicado anteriormente son 5 profesores los que se van a contratar, 1 persona para la administración y 1 persona encargada de la limpieza, dentro del gasto de sueldos y salarios se ha incluido la seguridad social de todos los trabajadores, cada año se ha estimado una subida del IPC del 5,5% .

Los gastos de los suministros: luz, agua e internet que se han reflejado. Cada año van a aumentar un 5,5% por la subida del IPC en la luz y el agua. Los gastos de publicidad y marketing que el primer año van a ser de 23.000 euros, van a ir disminuyendo conforme la Academia vaya siendo más conocida y no necesite tanta publicidad.

Los seguros, la alarma y la asesoría son cuotas fijas durante los tres primeros años, después se va a realizar una actualización con respecto a los precios. Otros pagos son los referentes a los gastos del préstamo que se separan entre la amortización de capital y el pago de intereses.

El primer año se incorpora la compra de inmovilizado y los gastos de notaría, los dos siguientes no se va a invertir en inmovilizado, si bien vamos a tener una partida de reservas para una posible ampliación de la Academia.

Una vez calculado el beneficio antes de impuestos calculamos el impuesto de sociedades, el primer año no lo ponemos ya que el impuesto de sociedades se devenga el Junio del año siguiente, se aplica un 25% sobre el beneficio.

Tabla 12: Plan de Tesorería

	2022	2023	2024	2025	2026
COBROS	232.820	224.784	268.940,80	299.700	335.664
Cobros alumnos	191.808	215.784	258.940,80	287.700	320.664
Cobros publicidad	8.000	9.000	10.000	12.000	15.000
Capital Social	3.012	0	0	0	0
Préstamo ICO	30.000	0	0	0	0
PAGOS	194.490	198.193,50	204.375,41	211.143,19	221.397,57
Alquiler	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Sueldos y Salarios	154.518	163.016,50	171.982,41	181.441,44	191.420,72
Suministros	4.320	4.525	4.741	5.001,75	5.276,85
Publicidad y Marketing	23.000	18.000	15.000	12.000	12.000
Seguros	540	540	540	570	570
Alarma	62	62	62	70	70
Asesoría	50	50	50	60	60
OTROS PAGOS	20.071,70	3951,68	3951,69	3.951,72	3.951,72
Amortización del préstamo	2.286,33	2421,29	2564,25	2.715,68	2.876,03
Gastos Financieros	1.665,37	1530,39	1387,44	1.236,04	1.075,69
Gastos Notaria	120	0	0	0	0
Compra inmovilizado	16.000	0	0	0	0
BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS	18.258,30	22.638,82	60.613,70	84.605,09	114.266,43
Impuesto de Sociedades	0	5.659,71	15.153,42	21151,27	28566,6075
BENEFICIO	18.258,30	16.979,11	45.460,27	63.453,82	85.699,82

Fuente: Elaboración propia

6.3. Estados previsionales: Balances y Cuentas de Pérdidas y Ganancias previsionales

Se estudian los previsionales para poder conocer la proyección de los estados de la empresa y así poder saber cómo llegar a los objetivos que se quieren alcanzar. (Ferrer, 2014), tenemos el Balance previsional, compuesto por el activo, el patrimonio neto más el pasivo. El activo lo forman aquellos bienes de la empresa y el patrimonio neto más el pasivo está formado por las deudas que tiene la empresa, es decir, lo que debe.

El activo a su vez se divide en dos: activo no corriente, formado en nuestro caso por el inmovilizado intangible y el inmovilizado material, lo forman otras partidas como se indica en la tabla 13, pero que nosotros de momento no tenemos. En el inmovilizado intangible encontramos las aplicaciones informáticas y la patente de la empresa, otra cuestión a tener

en cuenta es la amortización de los activos, en nuestro caso la amortización de las aplicaciones informáticas la vamos a realizar lineal a 3 años, con lo que tenemos que dividir los 1.500 euros del importe de las aplicaciones informáticas entre tres y nos da la cantidad que vamos a amortizar cada año, en nuestro caso son 500 euros. Tenemos otra partida que es el inmovilizado material, se encuentran las instalaciones técnicas y otro inmovilizado material (aire acondicionado, cámaras, utillaje y mobiliario). También debemos de calcular su amortización que en este caso hemos optado por realizarla a 10 años porque el importe es mayor, lo que nos dará una amortización cada año de 1.450 euros (ANEXO II). Tenemos también el activo corriente, formado por las existencias, deudores comerciales, etc., en nuestro caso formado por el efectivo que son los beneficios obtenidos y el líquido que tiene la empresa. Existencias no vamos a tener ya que nuestra empresa ofrece servicios por lo que esa partida será cero.

Tenemos el patrimonio neto + pasivo, donde el patrimonio neto está formado por los fondos propios, en nuestro caso la aportación de capital y el resultado del ejercicio y el pasivo, que se divide en pasivo no corriente y pasivo corriente. El pasivo no corriente está formado por el préstamo solicitado de la línea ICO y el pasivo corriente está formado por el pago que hay que realizar en el impuesto de sociedades. En nuestro caso el primer año es una cantidad muy pequeña, pero que en años posteriores va a ir aumentando por los beneficios obtenidos a lo largo de los años siguientes.

Tabla 13. Balance de Situación. ACTIVO

BALANCE DE SITUACIÓN

ACTIVO	2022	2023	2024	2025	2026
A- ACTIVO NO CORRIENTE	14.172,40	12.100	10.150	8.700	7.250
I. Inmovilizado Intangible	1.122,40	500	0	0	0
Aplicaciones informáticas	1.500	1.500	1.500	0	0
Amortización Acumulada	(-500)	(-1.000)	(-1.500)	0	0
Patente	122,4				
II. Inmovilizado Material	13.050	11.600	10.150	8.700	7.250
Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	14.500	14.500	14.500	14.500	14.500
Amortización Acumulada	(-1450)	(-2.900)	(-4.350)	(-5.800)	(-7.250)
B-ACTIVO CORRIENTE	18.259,48	30.306,37	76.797,73	129.961,69	184.391,84
VI. Efectivo y otros activos líquidos	18.259,48	30.306,37	76.797,73	129.961,69	184.391,84
TOTAL A+B	32.431,88	42.406,37	86.947,73	138.661,69	191.641,84

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. Balance de Situación. PATRIMONIO NETO Y PASIVO

PATRIMONIO NETO Y PASIVO					
	2022	2023	2024	2025	2026
A) PATRIMONIO NETO	4.439,00	13.744,58	49.083,00	97.415,08	146.817,55
A-1) FONDOS PROPIOS					
I. Capital	3.012,00	3.012,00	3.012,00	3.012,00	3.012,00
III. Reservas				30.000	60.000
VII. Resultado del ejercicio	1.427,00	10.732,58	46.071,00	64.403,08	83.805,55
A-2) SUBVENCIONES, DONACIONES Y LEGADOS RECIBIDOS					
B) PASIVO NO CORRIENTE	27.517,13	25.084,26	22.507,73	19.778,92	16.889,11
II. Deudas a Lp					
1. Deudas con Entidades	27.517,13	25.084,26	22.507,73	19.778,92	16.889,11
C) PASIVO CORRIENTE	475,75	3.577,53	15.357,00	21.467,69	27.935,18
I. Provisiones a cp					
HP por Impuesto de Sociedades	475,75	3.577,53	15.357,00	21.467,69	27.935,18
TOTAL(A+B+C)	32.431,88	42.406,37	86.947,73	138.661,69	191.641,84

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 13, el activo corriente tiene más peso que el activo no corriente en el total del activo, con un 56% en el año 2022, un 71% en el año 2023, un 88% en el año 2024, un 93% en el año 2025 y un 96% en el año 2026.

En el patrimonio neto y pasivo vemos que en el año 2022, la partida con más peso es la deuda que tenemos con Entidades de Crédito con un 85% con respecto al total, teniendo el patrimonio neto solamente un peso del 13,5%, sin embargo la situación va cambiando conforme pasan los años con un aumento en el patrimonio neto teniendo un peso en el año 2023 del 32 % del total, un 56% en el año 2024, un 70% en el año 2025 y un 76% en el año 2026.

En la cuenta de Pérdidas y Ganancias previsionales vamos a ver los resultados de la empresa contablemente, los ingresos que va a tener la Academia menos los gastos que conlleva ponerla en marcha. Obtendremos los diferentes resultados operativos, de explotación financieros y el resultado neto total.

Tabla 15: Cuenta de Pérdidas y Ganancias

	2022		2023		2024		2025		2026	
Conceptos	%sVentas		%sVentas		%sVentas		%Ventas		%Ventas	
Ventas Netas	199.808	100%	215.784	100%	268.941	100%	299.700	100%	335.664	100%
(- Costes de Ventas)	0		0		0		0		0	
Margen Bruto de Ventas	199.808		215.784		268.941		299.700		335.664	
(- Gastos Fijos)	194.490	97,34%	198.193,50	91,85%	204.375,41	76,00%	211.143,19	70,45%	221.397,57	65,95%
Sueldos y Salarios	154.518		163.016,20		171.982,41		181.441,44		191.420,72	
Suministros(Luz, agua, teléfono)	4.320		4.525		4.741		5001,75		5.276,85	
Publicidad y Marketing	23.000		18.000		15.000		12.000		12.000	
Prima de Seguros	540		540		540		570		570	
Otros servicios (Asesoría, Alarma)	112		112		112		130		130	
Arrendamiento	12.000		12.000		12.000		12.000		12.000	
Resultado Operativo (EBITDA)	5.318	2,66%	17.590,50	8,15%	64.565,39	24,00%	88.556,81	29,55%	114.266,43	34,05%
(-Dotación Amortizaciones)	1.750		1.750		1.750		1.450		1.450	
Resultado de Explotación (BAII)	3.568	1,78%	15.840,50	7,34%	62.815	23,35%	87.106,81	29,06%	112.816,43	33,61%
Ingresos Financieros	0		0		0					
Gastos Financieros	1.665		1.530,39		1.387		1.236,04		1.075,69	
(+/- Resultados Financiero)	(-1.665)	(-0,83%)	(-1.530,39)	(-0,71%)	(-1387)	(- 0,51%)	(-1.236,04)	(-0,41%)	(-1.075,69)	(-0,32%)
Resultado	1.903		14.310,11		61.428		85.870,77		111.740,74	
(+/- Ingresos y Gastos)	0		0		0					
Resultado Antes de Impuestos (BAI)	1.903	0,95%	14.310,11	6,63%	61.428	22,84%	85.870,77	28,65%	111.740,74	33,28%
(- Provisión Impuesto s/Beneficios)	475,75		3577,53		15357,00		21.467,69		27.935,18	
Resultado Neto	1.427	0,71%	10.732,58	4,97%	46.071	17,13%	64.403,08	21,48%	83.805,55	24,97%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 15, se observa que en el primer año de funcionamiento de la Academia, los gastos fijos tienen un mayor peso con respecto a las ventas obtenidas por lo que ese primer año los sueldos y salarios, la publicidad , suministros , el alquiler del local y demás partidas de gastos fijos que se observan tienen un peso de 97,34%, el peso de los gastos fijos con respecto a las ventas va disminuyendo conforme la Academia tiene más ingresos con un aumento de alumnos en los años 2023,2024, 2025 y 2026. Los costes más elevados dentro de los gastos fijos son los sueldos y salarios ya que al querer ofrecer una variedad de profesores en los diferentes estilos la contratación de los mismos es superior al resto de las academias. Pero ese gasto es necesario para poder obtener más alumnos, ya que los profesores tienen sus seguidores y estos a través de las redes sociales hacen publicidad de la Academia. El EBITDA es positivo en todos los años, pero en 2022 es más pequeño debido a los altos gastos y las ventas justas para hacer frente a los gastos. Pero este va aumentando cada año en un porcentaje elevado con respecto al año 2022.

6.4. Análisis económico y financiero

Para analizar el análisis económico y financiero vamos a realizar el cálculo de los ratios más importantes, (Fernández ,2020).

Tabla 16. Tabla de Ratios, Umbral de Rentabilidad y Rentabilidad Económica y Financiera

	2022	2023	2024	2025	2026
ANÁLISIS DE BALANCE					
Fondo de Maniobra	17.783,73	26.729,04	61.440,73	108.494	156.456,66
Ratio de Tesorería	38,38	8,47	5	6,05	6,6
Ratio de Autonomía Financiera	0,16	0,55	2,18	4,92	8,69
Ratio de Endeudamiento	6,30	2,08	0,77	0,42	0,31
PUNTO DE EQUILIBRIO					
Ventas	199.808	215.784	268.941	299.700	335.664
Costes	0	0	0	0	0
Margen					
% Margen s/Ventas	100%	100%	100%	100%	100%
Costes Fijos	194.490,00	198.193,50	204.375,41	211.143,19	221.397,57
Umbral de Rentabilidad	1.623	1.654	1.705	1.762	1.847
RENTABILIDAD					
Rentabilidad Económica (ROA)	0,06	0,34	0,71	0,62	0,58
Rentabilidad Financiera (ROE)	0,32	0,78	0,93	0,66	0,57

Fuente: Elaboración propia

El fondo de maniobra es aquel que mide el grado de exigencia de la parte de capitales que es bajo, parte del activo corriente es financiado con recursos permanentes, como se ve en la tabla 16, los resultados son todos positivos, la Academia dispone de recursos suficientes a corto plazo para hacer frente a sus pagos.

El ratio de tesorería o liquidez inmediata nos va a decir si podemos pagar nuestras deudas a corto plazo, todo lo que esté por encima del 0,3 tenemos un exceso de liquidez con lo que va a repercutir en la rentabilidad de la empresa. En nuestro caso no vamos a tener en cuenta el ratio de tesorería o liquidez ya que es una academia y no es una empresa que tenga materias primas (existencias), ni deudores, vamos a calcular el ratio de disponibilidad, nos mide la disponibilidad inmediata, que es el disponible entre el exigible a corto plazo, que en nuestro caso es el mismo que el ratio de tesorería.

Ratio de autonomía financiera nos dice cuál es el óptimo de deuda de la empresa, nos mide el endeudamiento de la Academia, el primer y segundo año la Academia está muy

endeudada ya que el ratio es inferior de 1, como se observa en la tabla 16, y a partir del tercer año cambia y ya estamos menos endeudados. Con el ratio de endeudamiento también se ve claramente que la empresa los dos primeros años está muy endeudada, con un ratio muy superior a 1 y ya va disminuyendo en el tercer año.

Se ha calculado el umbral de rentabilidad, es el punto de equilibrio; a partir de dicho punto vamos a obtener beneficios. Para que la academia no incurra en pérdidas, debemos de tener matriculados 1.623 alumnos el primer año, el segundo año 1.654 alumnos, el tercero 1.705 alumnos, el cuarto 1.762 alumnos y el quinto 1.847 alumnos con una media de 40 alumnos por clase necesitaríamos dar unas 41 clases aproximadamente para no tener pérdidas.

Rentabilidad Económica, nos indica la competencia del activo de obtener beneficios, es la rentabilidad del activo que se ha producido por cada euro empleado en la empresa.

Como se ve claramente el primer año vamos a obtener una rentabilidad económica de un 6%, ya que al comenzar el proyecto vamos a realizar la mayor parte de las inversiones y por eso el beneficio es mucho menor que los dos años siguientes, teniendo ya unos beneficios de un 34% y un 71%, en los dos años siguientes va a ir disminuyendo.

Rentabilidad financiera, mide el coste de oportunidad de la empresa, es decir, los fondos que se conservan en la empresa. Se observa que la rentabilidad financiera va aumentando, teniendo los dos años siguientes, más fondos propios, debido al aumento de alumnos de la Academia, aunque se ve una disminución en el tercer año por la subida de precios de costes fijos y de profesorado, ya que no se ha realizado ninguna subida en las tarifas de precios de los alumnos.

La rentabilidad de la inversión la vamos a realizar con el cálculo del VAN y la TIR, rentabilidad neta y rentabilidad bruta respectivamente, (Ramírez, 2022). Para ello se ha calculado los flujos de caja para los cinco años que se han estudiado.

Tabla 17. VAN y TIR

	2022	2023	2024	2025	2026
EBIT	3.568	15.840,50	62.815	87.106,81	112.816,43
Bº Neto	1.427	10.732,58	46.071	64.403,08	83.805,55
Impuesto sobre Beneficios	475,75	3.577,53	15.357	21.467,69	27.935,18
Amortizaciones	1.750	1.750	1.750	1.450	1.450
Variación de Clientes	1.600	1.800	2.160	2.400	2.675
Variación de existencias					
Variación de proveedores					
Flujos de caja libres	3.177,00	12.482,58	47.821,00	65.853,08	85.255,55

Inversión Inicial	Flujos de Caja libres			
19.134,40	3.177	14361,10	47.821,00	65.853,08
				85.255,55

TIR	16%
VAN	154.270,84 €

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la tabla nos da una TIR del 16 %, cuanto mayor sea, la Academia generará una mayor rentabilidad, nuestra TIR no es muy alta, pero obtenemos rentabilidad. El VAN tiene que ser mayor que cero, el proyecto se puede considerar rentable ya que el VAN asciende a 154.270,84 € para el estudio de cinco años.

6.5. Análisis escenarios alternativos

Se van a realizar estudios de dos escenarios diferentes. Siendo uno de ellos pesimista y otro optimista.

En el pesimista, nos encontramos con un número de alumnos inferior al expuesto en el proyecto, unos 1.200 alumnos con unos ingresos aproximados de 11.988 euros mensuales y sin ningún tipo de ingreso por publicidad o colaboración, lo que representa que se obtendrán perdidas por no poder llegar a cubrir los gastos mensuales de la academia, ya que solo en gastos de profesorado son unos 12.876,50 euros mensuales, sería imposible proseguir con la Academia ya que salen unas perdidas elevadas y tardaríamos más de cinco años en obtener beneficios. (ANEXO III).

En el escenario optimista, vamos a tener unos 2.000 alumnos desde el primer año, lo que representa unos ingresos mínimos mensuales de 19.980 € y unos ingresos por publicidad y colaboraciones de unos 10.000 euros el primer año, con lo que se obtendrán unos beneficios bastante elevados desde el primer año. (ANEXO IV)

7. Conclusiones

El proyecto de la Academia de Baile Online “Muévete” se ha realizado por el aumento de la demanda debido a la pandemia, pudiendo realizar las clases en casa y en familia, ya que es una forma de cuidarse y mantenerse en forma.

Se ha estudiado el análisis del entorno externo (PESTEL), análisis del entorno específico y la competencia a través de las cinco fuerzas de Porter, se ha realizado un análisis interno de capacidades, análisis DAFO y CAME, un Business CANVAS Model y un plan de marketing, plan de operaciones del equipo directivo y organización de RRHH y un plan financiero.

Del estudio realizado se han sacado las siguientes conclusiones:

- La demanda ha aumentado porque la gente quiere hacer ejercicio y es una forma divertida de realizarlo para estar en forma, online es una forma cómoda y adaptable al horario de la persona cuando le sea posible sin desplazamientos y desde su propia casa.
- Las academias que existen ahora mismo no dan clases en directo para todos los públicos y no se pueden elegir los profesores en cada estilo, sino que están ya asignados desde el principio, en el proyecto el alumno podrá elegir al profesor y realizar las clases en directo, tanto en grupo como individuales. También se ha observado que las academias de la competencia como mucho están especializadas en ocho estilos y “Muévete” está especializada en doce estilos.
- No tenemos una marca diferenciadora ahora mismo en el mercado, pero con el plan de marketing, los profesores de la Academia y los colaboradores se va a intentar captar los alumnos suficientes para que sea posible que el proyecto salga adelante. Debemos de unirnos a todas las redes sociales, colaborando y realizando videos para TikTok y Youtube, para así poder captar cuantos más alumnos mejor.
- Los ingresos que vamos a recibir van a ser una vez matriculados los alumnos, y a través de alguna colaboración o publicidad, se realizarán a través de transferencias, tarjetas o bizum.
- La experiencia de los profesores será lo primordial para la captación de alumnos, estos se prepararán las clases según cada nivel que les corresponda y estilo que estén especializados.
- La estructura de la Academia de momento va a ser simple ya que al ser de nueva creación, es más fácil para organizarlo todo, se ha decidido que sea Responsabilidad Limitada Nueva

Empresa, por la agilización de los trámites que conlleva, ya que se puede realizar todo a través de internet.

- El punto de equilibrio para que la Academia empiece a generar beneficios es tener un mínimo de unos 1.624 alumnos aproximadamente. En el balance de situación se ha observado que los beneficios van aumentando conforme pasan los años, con el aumento de la matriculación de alumnos, llegando al quinto año con unos beneficios de 83.805,55 €.

- El cálculo realizado del VAN y la TIR del proyecto nos da que es rentable a nivel económico, obteniendo un VAN de 154.270,84 € y una TIR del 16 %.

- En el estudio del análisis financiero y económico, se ha visto que nuestra Academia es viable, en el primer año no se obtienen muchos beneficios, pero a partir del segundo se obtienen ya unos beneficios de 10.732,58 euros.

8. Limitaciones y prospectiva

Las limitaciones que nos hemos encontrado en el estudio son la falta de profesionales en los diferentes estilos y que muchos de los profesores conocidos tienen sus propias academias y no están dispuestos a colaborar. El estudio que se ha realizado de mercado ha sido muy limitado, preguntando a muy pocas personas, con lo que no sabemos con certeza si llegaríamos a esa cantidad de alumnos el primer año, ya que si no es así incurriríamos en pérdidas desde el primer año y no sería posible realizar el proyecto.

Otra de las limitaciones que nos encontramos es que hay muchas clases para aprender a bailar a través de Youtube totalmente gratuitas, con lo que muchos alumnos realizan su aprendizaje gratis a través de esta plataforma y tenemos que competir con algo que no tiene ningún coste para el alumno.

Pasados esos cinco años de estudio, se podría plantear aumentar el número de profesores contratados, ya que el número de alumnos matriculados cada vez es mayor, e incluso aumentar las sedes en otras ciudades cercanas como pueden ser Alicante, Almería y Valencia. Teniendo así más espacios de grabación y pudiendo contratar profesorado en esas ciudades sin que se tengan que desplazar para realizar las grabaciones a Murcia. Se pretende expandir la Academia por las distintas zonas de España, hasta crear una Academia online de las más grandes y con un cuadro de profesores a elegir de lo más variado.

9. Referencias bibliográficas

- ABC (2022). Actualización de las previsiones macroeconómicas.
<https://www.abc.es/economia/economistas/>
- AIMC (2022). Marco general de medios 2022. Consultado el 15 de marzo de 2022.
<https://www.aimc.es/a1mc-c0ntnt/uploads/2022/02/marco2022.pdf>
- Ayala, Berta (2015, 26 de Junio). Tipos de baile. Es.slideshare.net.
<https://www.es.slideshare.net/Fany019/baile-49882382>
- Ansoff, H. (1976). La estrategia de la empresa. Pamplona, España. Universidad de Navarra.
ISBN 84-313-0448-0
- Bailar. Online (2022). Consultado el 15 de marzo de 2022.
<https://www.bailar.online>
- CulturaBase (2022). Personas que han ido a ballet/danza en un año según el tipo de representación de la última vez que asistieron 2018-2019.
<https://www.culturaydeporte.gob.es/servicios-al-ciudadano/estadisticas/cultura/mc/culturabase/encuesta-de-habitos/metodologia-habitos.html>
- Delgado, Jenifer (2008, 21 de febrero). En Educación. Etapa infantil.
<https://www.etapainfantil.com>
- Encalada, Edwing (2020, 24 de abril). La práctica de danza es una aliada en el confinamiento por la pandemia.
<https://www.elcomercio.com/tendencias/danza-arte-ejercicio-confinamiento-coronavirus.html>
- Espinosa, Roberto (2014,5 de junio). Marketing Mix, las 4ps.
<https://www.robertoespinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/>
- Fernández de la Gigoña, José Ramón (2022, 5 de mayo). Siete ratios básicos de la empresa que todo director financiero debe manejar.
<https://www.sage.com/es-es/blog/siete-ratios-basicos-de-la-empresa-que-todo-director-financiero-debe-manejar/>

- Ferrer Orts, M.D. (2014). Plan de empresa: creación y desarrollo de un Estudio de Danza en Meliana (Valencia) (Doctoral dissertation, Universitat Politècnica de València).
- García, Ángel (2015, 2 de julio). Plan de Negocio de Cocoon Adventure. Universidad Internacional de la Rioja.
<https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/3331/GARCIA%20MOSTEIRIN%20ANGEL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- García, Gonzalo (2022, 11 de enero). Cómo hacer un plan de Tesorería.
<https://www.sage.com/es-es/blog/como-hacer-un-plan-de-tesoreria>
- Global Dance Online. (2022). Consultado el 15 de marzo de 2022.
<https://www.globaldanceonline.com/>
- Google Forms. Encuesta.
<https://www.docs.google.com/forms/d/10zldnbLesmhgyAuJU-d57DUuymdbrT-RhhleutzMA8/edit#responses>
- Guerras-Martín, Luis & Navas López, José Emilio (2015). La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones, 5ª edición.
<https://www.guerrasynavas.com>
- ICO Empresas y Emprendedores (2022). Consultado el 15 de marzo de 2022.
<https://www.ico.es/ico-empresas-y-emprendedores>
- INE-Instituto Nacional de Estadística (2022). Cifras de población.
<https://ine.es/invebaseDYN/cp30321/docs/metocifraspoblapdf>
- INE-Instituto Nacional de Estadística (2022). La organización estadística en España Consultado el 15 de marzo de 2022.
<https://www.ine.es/dyngs/IOE/index.htm>
- La Moncloa (2022). Organización de Estado. Consultado el 15 de marzo de 2022.
<https://www.lamoncloa.gob.es/espana/organizacionestado>
- Ley 7/2003, 1 de abril, sociedad limitada Nueva Empresa por la que se modifica la Ley 2/1995, 23 de marzo de Sociedades de Responsabilidad Limitada.
<https://www.boe.es/eli/es/l/2003/04/01/7>

Ley Orgánica 3/2018, 5 de diciembre. Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales. Boletín Oficial del Estado, núm 294, 6/12/2018.

<https://www.boe.es/eli/es/lo/2018/12/05/3/con>

Ludeña, José Antonio (2021,10 de mayo). Marketing social corporativo. Economipedia.com.

<https://economipedia.com/definiciones/marketing-social-corporativo.html>

Marcos, Adeline (2021,22 de marzo). Así contaminamos con internet sin salir de casa.

<https://www.agenciasinc.es/reportajes/así-contaminamos-con-internet-sin-salir-de-casa>

Mousinho, André (2020, 3 de junio). ¿Qué es SEO?

<https://www.rockcontent.com/es/blog/que-es-seo>

Navarro Walter, Claudia (2020, 8 de octubre). Ocho beneficios que te aporta bailar.

https://www.cuerpomente.com/salud-natural/ejercicios/beneficios-bailar_7137

Orden 1981,29 de junio, dispuesto en el Real Decreto Ley 2641/1980, de 7 de noviembre sobre regulación modalidad de enseñanza a distancia impartida por centros privados.

Boletín Oficial del Estado, núm 166, de 13/07/1981, páginas 15946 a 15951.

[https://www.boe.es/eli/0/1981/06/29/\(6\)](https://www.boe.es/eli/0/1981/06/29/(6))

Osterwalder, Alexander (2004). Modelo Canvas.

<https://economiat.com/business-model-canvas/>

Pabón, Jorge (2010, 28 de mayo). Physical Graffiti The History of Hip Hop Dance.

[https://es.wikipedia.org/wiki/Hip-hop_\(baile\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Hip-hop_(baile))

Peña, Laura (2020,8 de abril). La Forma Jurídica, tipos y cual elegir.

<https://www.billin.net/blog/forma-jurídica-tipos/>

Porter, M.(1979). The structure within industries and companies' performance, páginas 214 a 227.

Porter, M. (1988). De las ventajas competitivas a la estrategia empresarial. Harvard-Deusto Business Review, 33, páginas 99 a 121.

Quintana, Carlos (2021,11 de noviembre).Estructura de Costos: Qué es, cómo se hace y ejemplos.

<https://www.oberlo.es7blog7estructura-de-costos>.

Quiroa, Myriam (2020, 22 de marzo). Análisis PESTEL. Definición y concepto.

<https://economipedia.com/definiciones/analisis-pestel.html>

Quiroa, Myriam (2020, 7 de agosto). Estrategia de distribución.

<https://www.economipedia.com/definiciones/estrategia-de-distribucion.html>

RAE (2022). Definición "competencia". Consultado el 15 de marzo de 2022.

<https://www.dl.rae.es/competencia>

Ramírez, Pedro (2022, 29 de marzo). VAN y TIR: Concepto, diferencias y cómo calcularlos.

<https://www.economia3.com/van-tir-concepto-diferencias-como-calcularlos/>

Ramos, Irene (2018, 13 de abril). Los beneficios de la danza en los adolescentes.

<https://fundadeps.org/opinion/Los-beneficios-de-la-danza-en-el-adolescente/>

Real Decreto Legislativo 1/2007, (30 de noviembre), la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias. Boletín Oficial del Estado, núm. 287, de 30/11/2007), páginas 27413 a 27416.

<https://boe.es/eli/es/rdlg/2007/11/16/1/con>

Real Decreto Ley 2641/1980, (de 7 de noviembre), regulación de la modalidad de enseñanza a distancia impartida por centros privados. Boletín Oficial del Estado, núm. 298, de 12/12/1980.

<https://www.boe.es/eli/es/rd/1980/11/07/2641>

Rebaila Online (2022). Consultado el 15 de marzo de 2022.

https://rebaila.com/?utm_source=google&utm_medium=busqueda&utm_campaign=MD_ES_Home_kw&gclid=EAlaIqobChMIerPu9z9wIVROR3Ch1fGwH9EAAAYASAAEgKcPvD_BwE

Riquelme Leiva, Matías (2015, Junio). Las 5 Fuerzas de Porter-Clave para el Éxito de la Empresa. Santiago, Chile Retrieved from.

<https://www.5fuerzasdeporter.com>

Roldán, Paula Nicole (2017, 29 de junio). Matriz de Ansoff.

<https://www.economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>

Santesmases, M., Sánchez, A. & Valderrey, F. (2003). Mercadotecnia. Grupo Editorial Patria. ISBN: 6075506691, páginas 123 a 231.

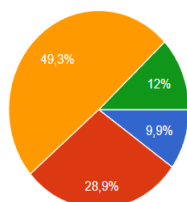
- Tasas y precios públicos. OEPM (2022). Consultado el 15 de marzo de 2022.
https://www.oepm.es/es/propiedad_industrial/propiedad_industrial/
- Tena, (2021, 26 de julio). Beneficios de la bailoterapia en el adulto mayor.
<https://www.tena.com.ec/academia-tena/articulos/beneficios-de-la-bailoterapia-en-el-adulto-mayor-tena/>
- Toro, Alejandra (2014,12 de septiembre). Contrapeso. La video danza o la coreografía de la mirada. Revista Nexus Comunicación (15). ISSN 2539-4355. Consultado el 15 de Marzo de 2022.
- Trenza, Ana (2021, 18 de junio). Como hacer un análisis DAFO.
<https://www.escuela.marketingandwb.es/como-hacer.un-analisis-dafo/>
- Vanguardia.com (2015,20 de mayo). La práctica perfecta para los jóvenes, bailar.
<https://www.vanguardia.com/entretenimiento/jovenes/la-practica-perfecta-para-los-jovenes-bailar-IYVL312138>
- Web & Empresa (2022, 11 de Marzo). Cadena de valor Porter: Qué es y 2 ejemplos.
<https://www.webyempresas.com/cadena-de-valor/>
- Westreicher, Guillermo (2020, 26 de abril). Plan Financiero. Economipedia.com,
<https://www.economipedia.com/definiciones/plan-financiero.html>
- Wind up Smart Business (2022). Agencia de Publicidad.
<https://www.windup.es/smart-business/la-agencia/>

ANEXOS

ANEXO I. Encuesta Google Forms

¿Cuál es su edad?

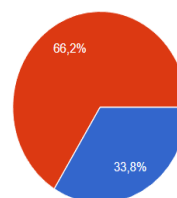
142 respuestas



¿Hombre o mujer?

142 respuestas

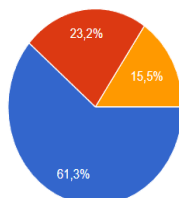
● Entre 15-25
● Entre 25-40
● Entre 40-60
● Más de 60



● Hombre
● Mujer

¿Te gustaría dar clases de baile?

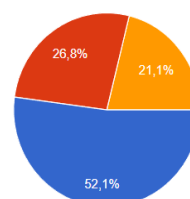
142 respuestas



● Si
● No
● Tal vez

¿Te gustaría dar clases de baile online?

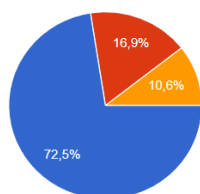
142 respuestas



● Si
● No
● Tal vez

¿Te gustaría aprender más de un estilo de baile?

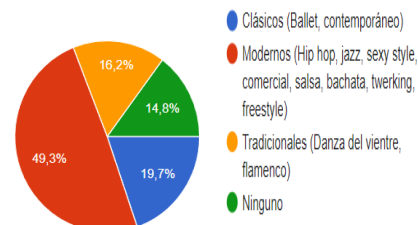
142 respuestas



● Si
● No
● Tal vez

¿Qué estilos de baile darías?

142 respuestas



● Clásicos (Ballet, contemporáneo)
● Modernos (Hip hop, jazz, sexy style, comercial, salsa, bachata, twerking, freestyle)
● Tradicionales (Danza del vientre, flamenco)
● Ninguno

ANEXO II. Cuadro de amortización del Activo

Amortización del Activo

	Años	Método	Importe Amortización
Mobiliario	10 años	Lineal	300 €
Equipos	10 años	Lineal	1.150 €
Aplicaciones informáticas	3 años	Lineal	500 €

ANEXO III. Escenario Pesimista

Previsión ventas Pesimista

	2022	2023	2024	2025	2026
Nº Alumnos	1.200	1300	1400	1500	1600
% Crecimiento		8%	8%	7%	6,70%
Ingresos mensuales	11.988 €	12.987,00 €	13.986,00 €	14.985	15.984

PLAN DE TESORERÍA

PESIMISTA	2022	2023	2024	2025	2026
COBROS	176.868	155.844	167.832,00	179.820	191.808
Cobros alumnos	143.856	155.844	167.832,00	179.820	191.808
Cobros publicidad	0	0	0	0	0
Capital Social	3.012	0	0	0	0
Préstamo ICO	30.000	0	0	0	0
PAGOS	194.490	198.193,50	204.375,41	211.143,19	221.397,57
Alquiler	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Sueldos y Salarios	154.518	163.016,50	171.982,41	181.441,44	191.420,72
Suministros	4.320	4.525	4.741	5.001,75	5.276,85
Publicidad y Marketing	23.000	18.000	15.000	12.000	12.000
Seguros	540	540	540	570	570
Alarma	62	62	62	70	70
Asesoría	50	50	50	60	60
OTROS PAGOS	20.071,70	3951,68	3951,69	3.951,72	3.951,72
Amortización del préstamo	2.286,33	2421,29	2564,25	2.715,68	2.876,03
Gastos Financieros	1.665,37	1530,39	1387,44	1.236,04	1.075,69
Gastos Notaría	120	0	0	0	0
Compra inmovilizado	16.000	0	0	0	0
BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS	-37.693,70	-46.301,18	-40.495,10	-35.274,91	-29.589,57
Impuesto de Sociedades	0	-11.575,30	-10.123,78	-8818,73	-7397,3925
BENEFICIO	-37.693,70	-34.725,89	-30.371,33	-26.456,18	-22.192,18

CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS

PESIMISTA

	2022	2023	2024	2025	2026
Conceptos	%sVentas	%sVentas	%sVentas	%sVentas	%sVentas
Ventas Netas	143.856	155.844	167.832	179.820	191.808
(- Costes de Ventas)	0	0	0	0	0
Margen Bruto de Ventas	143.856	155.844	167.832	179.820	191.808
(- Gastos Fijos)	194.490	198.193,50	204.375,41	211.143,19	221.397,57
Sueldos y Salarios	154.518	163.016,20	171.982,41	181.441,44	191.420,72
Suministros(Luz, agua, teléfono)	4.320	4.525	4.741	5.001,75	5.276,85
Publicidad y Marketing	23.000	18.000	15.000	12.000	12.000
Prima de Seguros	540	540	540	570	570
Otros servicios (Asesoría, Alarma)	112	112	112	130	130
Arrendamiento	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Resultado Operativo (EBITDA)	-50.634	-42.349,50	-36.543,41	-31.323,19	-29.589,57
(-Dotación Amortizaciones)	1.750	1.750	1.750	1.450	1.450
Resultado de Explotación (BAII)	-52.384	-44.099,50	-38.293	-32.773,19	-31.039,57
Ingresos Financieros	0	0	0		
Gastos Financieros	1.665	1.530,39	1.387	1.236,04	1.075,69
(+/- Resultados Financiero)	(-1.665)	(-1.530,39)	(-1.387)	(-1.236,04)	(-1.075,69)
Resultado	-54.049	-45.629,89	-39.681	-34.009,23	-32.115,26
(+/- Ingresos y Gastos)	0	0	0		
Resultado Antes de Impuestos (BAI)	-54.049	-45.629,89	-39.681	-34.009,23	-32.115,26
(- Provisión Impuesto s/Beneficios)	-13512,25	-11407,47	-9920,21	-8.502,31	-8.028,82
Resultado Neto	-40.537	-34.222,42	-29.761	-25.506,92	-24.086,45

BALANCE DE SITUACIÓN

PESIMISTA

ACTIVO	2022	2023	2024	2025	2026
A- ACTIVO NO CORRIENTE	14.172,40	12.100	10.150	8.700	7.250
I. Inmovilizado Intangible	1.122,40	500	0	0	0
Aplicaciones informáticas	1.500	1.500	1.500	0	0
Amortización Acumulada	(-500)	(-1.000)	(-1.500)	0	0
Patente	122,4				
II. Inmovilizado Material	13.050	11.600	10.150	8.700	7.250
Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	14.500	14.500	14.500	14.500	14.500
Amortización Acumulada	(-1450)	(-2.900)	(-4.350)	(-5.800)	(-7.250)
B-ACTIVO CORRIENTE	-37.692,52	-29.633,53	-24.311,48	-19.918,11	-19.464,16
VI. Efectivo y otros activos líquidos					
TOTAL A+B	-23.520,12	-17.533,53	-14.161,48	-11.218,11	-12.214,16

PATRIMONIO NETO Y PASIVO PESIMISTA					
	2022	2023	2024	2025	2026
A) PATRIMONIO NETO	-37.525,00	-31.210,42	-26.749,00	-22.494,92	-21.074,45
A-1) FONDOS PROPIOS					
I. Capital	3.012,00	3.012,00	3.012,00	3.012,00	3.012,00
VII. Resultado del ejercicio	-40.537,00	-34.222,42	-29.761,00	-25.506,92	-24.086,45
A-2) SUBVENCIONES, DONACIONES Y LEGADOS RECIBIDOS					
B) PASIVO NO CORRIENTE	27.517,13	25.084,26	22.507,73	19.778,92	16.889,11
II. Deudas Lp					
1. Deudas con Entidades	27.517,13	25.084,26	22.507,73	19.778,92	16.889,11
C) PASIVO CORRIENTE	-13.512,25	-11.407,47	-9.920,21	-8.502,31	-8.028,82
II. Deudas a cp					
HP por Impuesto de Sociedades	-13.512,25	-11.407,47	-9.920,21	-8.502,31	-8.028,82
TOTAL(A+B+C)	-23.520,12	-17.533,63	-14.161,48	-11.218,31	-12.214,16

RATIOS PESIMISTA	2022	2023	2024	2025	2026
ANÁLISIS DE BALANCE					
Fondo de Maniobra	-24.180,27	-18.226,06	-14.391,27	-11.415,80	-11.435,34
Ratio de Tesorería	2,78	2,6	2,45	2,34	2,42
Ratio de Autonomía Financiera	-1,36	-1,24	-1,18	-1,14	-1,24
Ratio de Endeudamiento	-0,37	-0,43	-0,47	-0,5	-0,42
PUNTO DE EQUILIBRIO					
Ventas	143.856	155.844	167.832	179.820	191.808
Costes	0	0	0	0	0
Margen					
% Margen s/Ventas	100%	100%	100%	100%	100%
Costes Fijos	194.490,00	198.193,50	204.375,41	211.143,19	221.397,57
Umbral de Rentabilidad	1.623	1.654	1.705	1.762	1.847
RENTABILIDAD					
Rentabilidad Económica (ROA)	2,29	2,6	2,8	3,03	2,63
Rentabilidad Financiera (ROE)	1,08	1,1	1,11	1,13	1,14

VAN y TIR PESIMISTA

	2022	2023	2024	2025	2026
EBIT	-52.384	-44.099,50	-38.293	-32.773,19	-31.039,57
Bº Neto	-40.537	-34.222,42	-29.761	-25.506,92	-24.086,45
Impuesto sobre Beneficios	-13.512,25	-11.407,47	-9.920	-8.502,31	-8.028,82
Amortizaciones	1.750	1.750	1.750	1.450	1.450
Variación de Clientes	1.200	1.300	1.400	1.500	1.600
Variación de existencias					
Variación de proveedores					
Flujos de caja libres	-38.787,00	-32.472,42	-28.011,00	-24.056,92	-22.636,45

Inversión Inicial	Flujos de Caja libres				
19.134,40	-38.787	-32472,42	-28.011,00	-24.056,92	-22.636,45

TIR	-203%
VAN	-144886,66

ANEXO IV. Escenario Optimista

Previsión ventas Optimista

	2022	2023	2024	2025	2026
Nº Alumnos	2.000	2.500	3.000	3.500	4.000
% Crecimiento		25%	20%	16%	14%
Ingresos mensuales	19.980 €	24.975,00 €	29.970,00 €	34.965 €	39.960 €

PLAN DE TESORERÍA

OPTIMISTA	2022	2023	2024	2025	2026
COBROS	282.772	314.700	379.640	444.580	509.520
Cobros alumnos	239.760	299.700	359.640	419.580	479.520
Cobros publicidad	10.000	15.000	20.000	25.000	30.000
Capital Social	3.012	0	0	0	0
Préstamo ICO	30.000	0	0	0	0
PAGOS	194.490	198.193,50	204.375,41	211.143,19	221.397,57
Alquiler	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Sueldos y Salarios	154.518	163.016,50	171.982,41	181.441,44	191.420,72
Suministros	4.320	4.525	4.741	5001,75	5276,85
Publicidad y Marketing	23.000	18.000	15.000	12.000	12.000
Seguros	540	540	540	570	570
Alarma	62	62	62	70	70
Asesoría	50	50	50	60	60
OTROS PAGOS	20.071,70	3951,68	3951,69	3.954,72	3.951,72
Amortización del préstamo	2.286,33	2421,29	2564,25	2.715,68	2.876,03
Gastos Financieros	1.665,37	1.530,39	1387,44	1.236,04	1.075,69
Gastos Notaría	120	0	0	0	0
Compra inmovilizado	16.000	0	0	0	0
BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS	68.210,30	112.554,82	171.312,90	229.482,09	284.170,71
Impuesto de Sociedades	0	28.138,71	42.828,23	57370,52	71042,68
BENEFICIO	68.210,30	84.416,12	128.484,68	172.111,57	213.128,03

CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS

OPTIMISTA	2022		2023		2024		2025		2026	
Conceptos	%sVentas		%sVentas		%sVentas		%sVentas		%sVentas	
Ventas Netas	249.760	100%	314.700	100%	379.640	100%	444.580	100%	509.520	100%
(- Costes de Ventas)	0		0		0		0		0	
Margen Bruto de Ventas	249.760		314.700		379.640		444.580		509.520	
(- Gastos Fijos)	194.490	77,87%	198.193,50	62,98%	204.375,41	53,83%	211.143,19	47,49%	221.397,57	43,45%
Sueldos y Salarios	154.518		163.016,20		171.982,41		154.518		154.518	
Suministros(Luz, agua, teléfono)	4.320		4.525		4.741		5.002		5.277	
Publicidad y Marketing	23.000		18.000		15.000		12.000		12.000	
Prima de Seguros	540		540		540		570		570	
Otros servicios (Asesoría, Alarma)	112		112		112		130		130	
Arrendamiento	12.000		12.000		12.000		12.000		12.000	
Resultado Operativo (EBITDA)	55.270	22,13%	116.506,50	37,02%	175264,59	46,17%	233.437	52,51%	288.122	56,55%
(-Dotación Amortizaciones)	1.750		1.750		1.750		1.450		1.450	
Resultado de Explotación (BAII)	53.520	21,43%	114.756,50	36,46%	173.515	45,71%	231.987	52,18%	286.672	56,26%
Ingresos Financieros	0		0		0		0		0	
Gastos Financieros	1.665		1.530,39		1.387		1.236		1.076	
(+/- Resultados Financiero)	(-1.665)	(-0,67%)	(-1.530,39)	(-0,48%)	(-1387)	(- 0,36%)	(-1.236)	(-0,28%)	(-1.076)	(-0,21%)
Resultado	51.855		113.226,11		172.127		230.751		285.597	
(+/- Ingresos y Gastos)	0		0		0		0		0	
Resultado Antes de Impuestos (BAI)	51.855	20,76%	113.226,11	35,97%	172.127	45,33%	230.751	51,90%	285.597	56,05%
(- Provisión Impuesto s/Beneficios)	12963,75		28306,53		43031,75		57687,75		71399,25	
Resultado Neto	38.891	15,57%	84.919,58	26,98%	129.095	34,00%	173.063	38,93%	214.198	42,04%

BALANCE DE SITUACIÓN

ACTIVO	2022	2023	2024	2025	2026
Optimista					
A- ACTIVO NO CORRIENTE	14.172,40	12.100	10.150	8.700	7.250
I. Inmovilizado Intangible	1.122,40	500	0	0	0
Aplicaciones informáticas	1.500	1.500	1.500	0	0
Amortización Acumulada	(-500)	(-1.000)	(-1.500)	0	0
Patente	122,4				
II. Inmovilizado Material	13.050	11.600	10.150	8.700	7.250
Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	14.500	14.500	14.500	14.500	14.500
Amortización Acumulada	(-1450)	(-2.900)	(-4.350)	(-5.800)	(-7.250)
B-ACTIVO CORRIENTE	68.210,32	129.222,37	237.496,48	344.841,67	448.248,36
VI. Efectivo y otros activos líquidos	68.210,32	129.222,37	237.496,48	344.841,67	448.248,36
TOTAL A+B	82.382,72	141.322,37	247.646,48	353.541,67	455.498,36

PATRIMONIO NETO Y PASIVO					
Optimista	2022	2023	2024	2025	2026
A) PATRIMONIO NETO	41.903	87.931,58	182.107,00	276.075,00	367.210
A-1) FONDOS PROPIOS					
I. Capital	3.012	3.012	3.012	3.012	3.012
III. Reservas			50.000	100.000	150.000
VII. Resultado del ejercicio	38.891	84.919,58	129.095,00	173.063,00	214.198
A-2) SUBVENCIONES, DONACIONES Y LEGADOS RECIBIDOS					
B) PASIVO NO CORRIENTE	27.515,95	25.084,26	22.507,73	19.778,92	16.889,11
II. Deudas a Lp					
1. Deudas con Entidades	27.515,95	25.084,26	22.507,73	19.778,92	16.889,11
C) PASIVO CORRIENTE	12.963,75	28.306,53	43.031,75	57.687,75	71.399,25
II. Deudas a cp					
HP por Impuesto de Sociedades	12.963,75	28.306,53	43.031,75	57.687,75	71.399,25
TOTAL(A+B+C)	82.382,70	141.322,37	247.646,48	353.541,67	455.498,36

RATIOS OPTIMISTAS

	2022	2023	2024	2025	2026
ANÁLISIS DE BALANCE					
Fondo de Maniobra	55.246,57	100.915,84	194.464,73	287.154	376.849,11
Ratio de Tesorería	5,26	4,56	5,51	5,98	6,27
Ratio de Autonomía Financiera	1,52	3,5	8,09	13,99	21,74
Ratio de Endeudamiento	0,96	0,61	0,35	0,28	0,24
PUNTO DE EQUILIBRIO					
Ventas	249.760	314.700	379.640	444.580	509.520
Costes	0	0	0	0	0
Margen					
% Margen s/Ventas	100%	100%	100%	100%	100%
Costes Fijos	194.490,00	198.193,50	204.375,41	211.143,19	221.397,57
Umbral de Rentabilidad	1.623	1.654	1.705	1.762	1.847
RENTABILIDAD					
Rentabilidad Económica (ROA)	0,63	0,8	0,7	0,65	0,63
Rentabilidad Financiera (ROE)	0,92	0,96	0,71	0,63	0,58

VAN y TIR OPTIMISTA

	2022	2023	2024	2025	2026
EBIT	53.520	114.756,50	173.515	231.987,00	286.672,00
Bº Neto	38.891	84.919,58	129.095	173.063,00	214.198,00
Impuesto sobre Beneficios	12.963,75	28.306,53	43.032	57.687,75	71.399,25
Amortizaciones	1.750	1.750	1.750	1.450	1.450
Variación de Clientes	2.000	2.500	3.000	3.500	4.000
Variación de existencias					
Variación de proveedores					
Flujos de caja libres	40.641,00	86.669,58	130.845,00	174.513,00	215.648,00

Inversión Inicial	Flujos de Caja libres			
19.134,40	40.641	86669,58	130.845,00	174.513,00
				215.648,00

TIR	212%
VAN	510.044,88 €