

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN LINGÜÍSTICA Y LITERATURA  
ESCUELA MULTILINGÜE DE NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIADO MULTILINGÜE EN NEGOCIOS Y  
RELACIONES INTERNACIONALES**

**POTENCIALIDAD DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA MAMBUCO  
DANCE CORP EN EL PERÍODO 2020 - 2022**

**CAMILA NICOLE ESPÍN AGUILAR**

**AGOSTO - 2021  
QUITO – ECUADOR**

## Tabla de contenidos

I. Tema 5	
II. Resumen .....	5
III. ABSTRACT .....	6
IV. Résumé .....	7
V. Introducción .....	8
Capítulo I: La empresa Mambuco Dance Corp.....	12
1.1 Antecedentes .....	12
1.1.1 Historia de la danza .....	12
1.1.2 Historia de la empresa.....	14
1.1.3 Misión, Visión y Valores Corporativos .....	20
1.1.4 Estructura Organizacional.....	24
1.2. Experiencia de la empresa.....	25
1.2.1 Mercado de Quito.....	25
1.2.2 Incursión en el mercado internacional .....	28
1.2.3 Reconocimientos nacionales e internacionales .....	30
1.3 Análisis Situacional.....	31
1.3.1. Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos) .....	31
1.3.2. Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos) .....	33
1.3.3. Matriz FODA .....	35
Capítulo II: Análisis del servicio ofertado por Mambuco Dance Corp.....	37
2.1.1. Tipo de servicio.....	37

2.1.2. Variedad de servicios .....	39
2.1.3. Clasificación del servicio ofertado.....	41
2.2. Aspectos técnicos.....	43
2.2.1. Desarrollo de contenidos.....	43
2.2.2 Recursos.....	44
2.2.3. Servicio al cliente.....	49
2.3. Estrategia de comercialización.....	50
2.3.1. Segmentación de mercado .....	51
2.3.2. Estrategia de marketing.....	53
2.3.3. Estrategia de promoción.....	55
Capítulo III: selección del mercado internacional .....	58
3.1 Antecedentes .....	58
3.1.1. Elaboración de matriz de selección de mercados internacionales.....	58
3.1.2. Análisis del entorno global (Análisis PEST).....	63
3.1.3. Análisis de factores relevantes del sector de actividad .....	75
3.1.4. Matriz de selección de mercados internacionales .....	81
3.2. Selección del mercado objetivo .....	82
3.2.1. Desempeño económico y comercial.....	83
3.2.2. Intercambio comercial entre Ecuador y Panamá.....	85
3.2.3. Estrategia de ingreso: exportación de servicios .....	87
3.3.1. Exportación de servicios en Ecuador .....	89
3.3.2. Establecimiento de presencia comercial en el mercado de Panamá.....	91

3.3.3. Aliados estratégicos .....	93
VI. Análisis .....	96
VII. Conclusiones .....	99
VIII. Recomendaciones.....	102
Referencias bibliográficas.....	105
Anexos .....	116

### Índice de gráficos

Gráfico 1 .....	24
Gráfico 2 .....	85
Gráfico 3 .....	87

### Índice de imágenes

Imagen 1.....	23
Imagen 2.....	35
Imagen 3.....	44

### Índice de tablas

Tabla 1 .....	32
Tabla 2 .....	34

Tabla 3 .....	42
Tabla 4 .....	48
Tabla 5 .....	56
Tabla 6 .....	62
Tabla 7 .....	75
Tabla 8 .....	76
Tabla 9 .....	76
Tabla 10 .....	81
Tabla 11 .....	83
Tabla 12 .....	92

### **Índice de anexos**

Anexo 1 .....	116
Anexo 2 .....	117
Anexo 3 .....	118
Anexo 4 .....	118
Anexo 5 .....	119

## **I. Tema**

Potencialidad de internacionalización de la empresa Mambuco Dance Corp. en el período 2020 - 2022

## **II. Resumen**

El trabajo de grado analiza la viabilidad de la internacionalización de la empresa ecuatoriana Mambuco Dance Corp. para la exportación de servicios de enseñanza de baile en el mercado latinoamericano. Utiliza como metodología un enfoque cuantitativo de naturaleza descriptiva debido a que se trabajará con información estadística para la interpretación de sus datos y establecer la interrelación entre los actores, los mercados y el sistema internacional. Se toma como marco teórico el modelo de internacionalización Uppsala, que describe el proceso que atraviesan las empresas para lograr su internacionalización. Este proceso depende de un amplio análisis de la situación interna y externa de la compañía y del servicio que ofrece para determinar si la misma cuenta con los recursos y capacidades necesarias para incursionar en el mercado internacional. Finalmente, se concluye la viabilidad de internacionalización de la empresa y se otorgan ciertas recomendaciones para agilizar este proceso.

**PALABRAS CLAVES:** Internacionalización, Mambuco Dance Corp., servicio, exportación, compañía.

### **III. ABSTRACT**

The graduate work analyzes the viability of the internationalization of the Ecuadorian company Mambuco Dance Corp. for the export of dance teaching services in the Latin American market. It uses the Uppsala internationalization model as a theoretical framework, which describes the process that companies go through to achieve their internationalization. This process depends on an extensive analysis of the internal and external situation of the company and the service it offers to determine if it has the resources and capabilities necessary to enter the international market. The research was divided into three parts: the company, the service and the market selection. It highlights the importance of carrying out a formal internationalization process, using tools to collect information relevant to the company's internationalization process. Finally, the viability of internationalization of the company is concluded and certain recommendations are given to streamline this process.

**KEY WORDS:** Internationalization, Mambuco Dance Corp., service, export, company.

#### **IV. Résumé**

Le travail d'études supérieures analyse la viabilité de l'internationalisation de la compagnie équatorienne Mambuco Dance Corp. pour l'exportation de services d'enseignement de la danse sur le marché latino-américain. Il utilise le modèle d'internationalisation d'Uppsala comme cadre théorique, qui décrit le processus par lequel les entreprises passent pour réaliser leur internationalisation. Ce processus dépend d'une analyse approfondie de la situation interne et externe de l'entreprise et du service qu'elle propose pour déterminer si elle dispose des ressources et des capacités nécessaires pour pénétrer le marché international. La recherche a été divisée en trois parties : l'entreprise, le service et la sélection du marché. Il souligne l'importance de mener à bien un processus d'internationalisation formel, à travers l'utilisation d'outils de collecte d'informations pertinentes pour le processus d'internationalisation de l'entreprise. Enfin, la viabilité de l'internationalisation de l'entreprise est conclue et certaines recommandations sont données pour rationaliser ce processus.

**MOTS CLÉS** : Internationalisation, Mambuco Dance Corp., service, exportation, entreprise.

## **V. Introducción**

Internacionalización se refiere al proceso mediante el cual las empresas participan de la globalización y proyectan sus actividades al mercado internacional, en busca de crecimiento y desarrollo empresarial. Mambuco Dance Corp. es una empresa ecuatoriana que inició actividades en el año 2014 como una academia de baile, enfocada en la preparación y educación de bailarines profesionales para promover prácticas artísticas y culturales en Ecuador. Es considerada una de las academias de baile con mayor éxito a nivel nacional y acreedora de reconocimientos nacionales e internacionales. La proyección de sus fundadores Rodrigo Carvajal, David Durango y Jorge Carrillo es establecer el modelo de enseñanza de baile profesional de Mambuco en otros países de Latinoamérica que también cuentan con una cultura de baile y arte similar.

Lo que impulsa al desarrollo de esta investigación es el desconocimiento de esta industria y todo el potencial que posee. Este estudio pretende incrementar la presencia de PYMEs ecuatorianas a nivel internacional y de igual manera dinamizar la cultura del baile en general y sobre todo de la salsa, ritmo que en los últimos 20 años ha sido de gran acogida en el país. Así mismo, se busca fortalecer y visibilizar a los diferentes actores artísticos que se involucran en la danza tales como bailarines, escuelas, cantantes y orquestas, buscando de esta manera activar el mercado de la salsa en el Ecuador, generando plazas de trabajo y diversificando la inversión extranjera del país mediante el turismo, la cultura, el arte, textilería, entre otros (Romero, 2015).

El periodo de estudio es de 2020 a 2022 y la delimitación espacial es el mercado internacional en general ya que se pretende encontrar el mejor lugar en donde establecer la academia de baile Mambuco Dance Corp.

En el primer capítulo, con el objetivo de describir las ventajas y fortalezas de Mambuco Dance Corp. para incursionar en el mercado internacional, se realiza un análisis de la información general de la empresa, como la historia, misión visión, valores, objetivos, organigrama y funciones. Este análisis permitirá comprender la cultura organizacional de la empresa, así como evidenciar la motivación de Mambuco Dance Corp. para incursionar en el mercado internacional. Además, se describe la experiencia de la empresa en el mercado nacional e internacional.

En el segundo capítulo se determinan las características del servicio que ofrece Mambuco Dance Corp. que le haría atractivo para el consumidor internacional. Para esto se detalla el tipo de servicio de acuerdo con la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU) Revisión 4.015 del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) que ubica a Mambuco en la oferta de servicios de actividades de arte, entretenimiento y creatividad. Así mismo, se analiza la variedad de los cursos ofertados para cada uno de los estilos de baile. Por último, se desarrolla las estrategias de marketing, promoción y comercialización para determinar cómo la academia se posiciona en el mercado.

En el tercer capítulo se realiza el análisis del mercado latinoamericano para identificar el destino de exportación para los servicios de Mambuco Dance Corp. Con este objetivo se realiza una priorización de los mercados internacionales y se selecciona a Panamá, Chile y Perú como posibles mercados objetivos. A continuación, se desarrolla la matriz de selección de mercados, que analiza los factores pertinentes a la empresa en dos ámbitos: el entorno global y el sector de actividad. Se selecciona el mercado objetivo para la internacionalización de la empresa y se desarrolla un análisis a profundidad de este, así como de los aliados estratégicos que podrían apoyar el proceso

de internacionalización de la empresa. Por último, se analiza el proceso de exportación, a través de la modalidad de exportación de servicios de presencia comercial.

El marco teórico utilizado para el desarrollo de esta investigación es el modelo de Uppsala, el cual describe el proceso que atraviesan las empresas para su internacionalización. Este proceso depende de un análisis extenso de la situación de la empresa y del servicio que ofrece para determinar si la compañía cuenta con los recursos y capacidades necesarias para incursionar en el mercado internacional. La teoría de Internacionalización Uppsala fue publicada por Jan Johanson y Jan-Erick Vahlne en 1977 y se presenta como un modelo dinámico que busca explicar el proceso y la lógica detrás de la internacionalización de las empresas. Establece dos pautas: la primera describe cómo las empresas tienden a internacionalizarse en países con menor distancia psíquica al país de origen, para reducir el riesgo e incertidumbre en el proceso de internacionalización. La distancia psíquica comprendida como “el conjunto de factores tales como el idioma, la cultura, prácticas directivas (...) que dificultan el flujo de información entre los mercados y la empresa” (Johanson & Vahlne, 1990, p.13) Y la segunda explica la cadena de establecimiento que siguen las empresas en su proceso de internacionalización.

En este sentido, el trabajo de grado plantea como objetivo general analizar la potencialidad y alternativas de establecimiento de Mambuco Dance Corp. en el mercado internacional para encontrar un nicho de mercado que permita ofertar su servicio en las mejores condiciones. Para ello se establecieron tres objetivos particulares, que se resumen en: (1) Describir las ventajas y fortalezas de Mambuco Dance Corp. para incursionar en el mercado internacional (2) Determinar las características del servicio que ofrece Mambuco Dance Corp. que lo haría atractivo para el consumidor internacional. (3) Determinar el mercado internacional con el mayor potencial como

destino del servicio de Mambuco Dance Corp. Además, la hipótesis que se planteó para desarrollar el trabajo de grado es: La empresa Mambuco Dance Corp. cuenta con los recursos y capacidades necesarias para el posicionamiento en el mercado internacional como un servicio de baile viable y factible.

El trabajo de grado corresponde a una investigación descriptiva exploratoria pues analiza la situación de la empresa Mambuco Dance Corp. para determinar si cuenta con las capacidades y recursos necesarios para su internacionalización. Es de tipo exploratoria puesto que no existen análisis de exportación de servicios de arte y baile en Ecuador. El método de investigación es empírico-analítico porque se enfoca en la observación y análisis de la situación de la empresa Mambuco Dance Corp. y del servicio que ofrece para determinar su competitividad en el mercado latinoamericano. Asimismo, realiza una selección de mercado a través del análisis de Panamá, Chile y Perú como posibles destinos de exportación de servicios para la empresa Mambuco Dance Corp.

Por último, es preciso señalar que la temática seleccionada para el desarrollo del trabajo de investigación se relaciona con la carrera Multilingüe en Negocios y Relaciones Internacionales por su carácter multidisciplinario, permite examinar lo que implica un proceso de internacionalización de un servicio mediante el estudio de mercados internacionales no solo en el ámbito comercial, sino también político, social y cultural.

## **Capítulo I: La empresa Mambuco Dance Corp.**

### **1.1 Antecedentes**

En el primer subcapítulo de esta investigación se describe la historia de la danza, la cual nos permitirá conocer la filosofía que sostiene a cada uno de los actores de este entorno como son los bailarines, corporaciones, escuelas, organizaciones y colectivos de danza. Además, se desarrolla la información general de la empresa Mambuco Dance Corp. Se realizará un análisis interno comenzando con la identificación de la cultura organizacional de la empresa, como la misión, visión, objetivos, valores y políticas, con la finalidad de identificar el potencial de internacionalización. A continuación, se hace referencia a la situación organizacional, en específico las áreas administrativa y comercial, con el fin de mostrar la forma de funcionamiento de la empresa en general e identificar fortalezas y debilidades para crear nuevas tendencias de comercialización enfocadas a la expansión de la empresa para abarcar nuevos mercados.

#### **1.1.1 Historia de la danza**

La Real Academia Española define danza como “baile, acción de bailar y sus cambios” (RAE, 2020). Se entiende por bailar el “hacer cambios con los pies, el cuerpo y los brazos en orden y al compás” (Soljancic, M, 2011), por este motivo no se hará distinción en el uso de los términos. La danza ha formado parte de la historia de la humanidad desde el principio de los tiempos (Romero, 2015). En un inicio era de carácter religioso como la mayor parte de las actividades que se realizaban. La historia de la danza refleja los cambios en la forma en que el pueblo conoce el mundo, relaciona sus cuerpos y experiencias con los ciclos de la vida. La danza surge para expresar las necesidades vitales: necesidad de alimento, sentido de culto, necesidades de tipo social.

Desde la antigüedad, este arte se ha visto de dos formas: la que se producía en las ceremonias religiosas, también llamada danza sagrada, y la destinada para la diversión de las personas. En Egipto y Mesopotamia se desarrolla la danza como arte, donde aparece el bailarín profesional, el cual fue nombrado por la nobleza para brindar espectáculos y eventos. Otro antecedente histórico que refiere a la danza como un arte se presenta en Grecia, donde la musa o inspiración es Terpsícore, así como en las tragedias de Esquilo. También se sabe que la danza era parte de la educación y es aquí donde alcanza su más alto esplendor, ya que no solo formaba parte de ceremonias sino también de festividades (Aulestia, 2014).

El baile a través del tiempo se ha aplicado en diferentes tipos y estilos de ritmos donde se requiere técnica y precisión para poder interpretarlas. Exige y requiere de fuerza física, agilidad, coordinación, interpretación musical, resistencia, gracia, estilo, disciplina y trabajo en equipo que, con una práctica permanente, ayuda a conservar un perfecto estado de salud físico y anímico. Actualmente, Ecuador cuenta con influencia dancística latina, africana y caribeña lo que inspiró la proliferación de las salas de baile y de las danzas como la rumba, la salsa, el tango o el chachachá (Carvajal, 2020).

Por ende, dentro de su sistema educativo se ha posicionado al arte dancístico como un pilar para la formación de niños y jóvenes, sin embargo, no se cuenta con una gran cantidad de escuelas de danza que acaparen el mercado interesado en este arte. En algunos casos, el nivel de profesionalismo es relativamente bajo, por lo que imposibilita la formación de bailarines profesionales que puedan desarrollar una carrera artística a nivel nacional como internacional (Camacho, 2015).

En los últimos años se han incrementado las entidades que brindan este servicio, por ejemplo, en el sector norte de la ciudad de Quito se encuentran academias como Tropical Dance o Dancing Mood, que enseñan a bailar desde niveles básicos, medios,

hasta niveles avanzados en diferentes tipos de ritmos. Por esta razón se ha dado el incremento de la demanda de este servicio, así como también los cambios del mismo se han ido adaptando a las necesidades de la demanda.

Una de las primeras manifestaciones de danza en Quito fue en el año 1980 cuando seis jóvenes bailarines resolvieron crear el Ballet Ecuatoriano de Cámara, que inicialmente se constituyó como un único elenco especializado en danza clásica y neoclásica. Con el transcurso de los años, el nivel de profesionalización fue creciendo, y el Ballet Ecuatoriano de Cámara se convirtió en un ente que contribuía al desarrollo del movimiento artístico tanto de Quito, como del Ecuador.

Sin embargo, la compañía mantenía un perfil profesional bajo, por lo cual surgió la idea de crear la primera escuela de danza de la ciudad. La Metrodanza fue el primer centro de formación profesional de Danza, perteneciente al Ballet Nacional de Ecuador (BNE). La institución fue fundada en el año 2004 por el maestro Rubén Guarderas, Director General del Ballet Nacional de Ecuador (BNE) que desde sus inicios ha estado comprometida con la formación de bailarines de alta calidad con una formación de excelencia en varios estilos de baile como el ballet, danza contemporáneo, danza latina, entre otros; además, está enfocada en el crecimiento personal de bailarines con sentido humanista, orientados hacia la creatividad, innovación y producción artística, en todas sus manifestaciones, capaces de enfrentar cambios culturales, en la construcción de la transformación para una sociedad con vocación humana y artística (BNE, 2019).

### **1.1.2 Historia de la empresa**

Mambuco Dance Corp. es una de las empresas que ha fortalecido de manera preponderante el significado de la salsa en el Ecuador mediante la implementación del Quito Dance Convention, evento que tiene un alcance internacional; ha potenciado sus

servicios para desarrollar bailarines de calidad con una formación personal y física, por lo que su éxito es una de las razones por las que se toma en cuenta para esta investigación.

Mambuco Dance Corp. es una empresa ecuatoriana que ofrece servicios de enseñanza de baile de diferentes ritmos como bachata, tango, ritmos urbanos y salsa, siendo este último su ritmo potencial. La academia de baile ofrece sus servicios desde el año 2014 y, desde entonces, ha promocionado un estilo de vida diferente para los ecuatorianos y a su vez ha llevado el arte ecuatoriano a escenarios internacionales obteniendo reconocimiento fuera de las fronteras patrias.

Mambuco Dance Corp. fue fundada por: David Durango, bailarín profesional de salsa estilo On2, Mambo y Afro; y Rodrigo Carvajal, un empresario apasionado por la danza. Ambos llevaron la marca durante dos años insertando un estilo de salsa diferente como es la Salsa On 2, en el país que poco a poco fue atrayendo a más personas. El establecimiento desde su inicio se ubica en la Av. Mariana de Jesús y Alemania, la cual posee dos salas de baile y 4 profesores, sin embargo, no abastecía la demanda. Es por lo que, en el año 2016, llega un equipo de baile profesional que creía en este proyecto, el cual ayudó a impulsar a la academia hacia el siguiente nivel, gracias a su dedicación y aporte a la danza en Ecuador.

En este mismo año se realiza la primera expansión de la academia de la mano de uno de los bailarines principales, Jorge Carrillo, bailarín profesional quien decidió expandir el mercado, crear una marca y desarrollar un espacio mucho más acogedor para los bailarines que cubra todas las necesidades de este. Es en ese momento que la empresa Mambuco Dance Corp. reconoce como filosofía a la máxima: “Un hogar, una familia” y lo adapta como su slogan principal. Esta máxima va mucho más allá de que

los bailarines y los alumnos se sientan como en casa; si no que busca que su propia gente crezca juntamente con la academia. Su objetivo de establecer esta filosofía es con el fin de crear una marca propia de bailarines.

Hoy la sede matriz está ubicada en la Av. 10 de agosto y Capitán Ramón Borja, la cual cuenta con 3 salas de baile, una sala de reuniones, sala de descanso, sala de juegos, vestidores y cafetería. Esta infraestructura cambió la perspectiva que tenían las personas acerca de una academia de baile y marcó una pauta para otras. En primer lugar, el equipo de competencia mencionado anteriormente empezó a fortalecer la marca mediante presentaciones, shows, competencias y demás. En segundo lugar, la administración que maneja esta academia se basó en la persona, en proveer todo lo necesario para que el alumno o bailarín se sienta satisfecho con su aprendizaje, con las relaciones entre profesor- estudiante o director-bailarín, en crear un ambiente de amistad y no de jerarquía. Y finalmente, se contrató a un bailarín profesional de la BNF (Ballet Nacional El Firulete), una de las escuelas más reconocidas de baile del mundo, para dirigir la empresa en el ámbito artístico. (Carvajal, 2020).

Estos aspectos fueron los que encaminaron a que la academia crezca de manera sostenida, lo que dio luz al inicio de un proceso de formación para personas que buscan convertir el baile en una profesión, teniendo una acogida resaltable de 200 bailarines. Tal fue el crecimiento, que después de 12 meses de este paso, es decir en el año 2017, otro bailarín principal de la academia, Christian Molina, bailarín profesional de ritmos urbanos y salsa, decide empezar su propia sede, ubicada en el sector condado en la Av. La prensa y Pablo Picasso. Esta sede se especializa en ritmos urbanos gracias a su mentor y fundador, sin embargo, no se deja de lado los principales ritmos que ofrece la academia como lo son la salsa y bachata. (Mambuco Dance Corp. 2020)

Un año más tarde, Manuel Jiménez, bailarín profesional de bachata y salsa, empieza su nuevo camino como fundador de la cuarta sede de Mambuco Dance Corp. ubicada en el sector Quicentro, en las calles Ultimas noticias y El Telégrafo. De la misma manera, en esta sede se especializa el ritmo de baile bachata, ya que Manuel Jiménez realizó sus estudios de arte en República Dominicana, lugar que es reconocido por su calidad en bachata.

Y fue en el año 2019 que María Belén Maggi, ingeniera en relaciones públicas y comunicación y bailarina principal de la academia, decide abrir la 5ta sede de Mambuco ubicada en el sector de Calderón. Esta última sede se especializa en los ritmos de baile clásicos como el ballet, danza contemporánea y demás; especialmente para niños y niñas entre 5 a 10 años. (Carrillo, 2020).

Como se puede apreciar, la academia de baile Mambuco Dance Corp. se ha esparcido alrededor de la ciudad de Quito por su calidad en la formación de alumnos y bailarines profesionales, además de que la administración propia de bailarines formados en la misma academia lo ha permitido. Como lo menciona Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), mientras más experiencia adquiera una empresa, más oportunidades tiene de lograr una internacionalización exitosa.

A fin de entender de mejor manera cada uno de los estilos de baile que se ofrece en esta academia, se procede a explicar cada uno de ellos, empezando por el ritmo de baile potencial en el que se centra esta academia, que es la salsa. La salsa, originaria del Caribe, es el estilo musical que resulta de una fusión que se da en Estados Unidos, desde el primer tercio del siglo XX hasta los años setenta del mismo periodo. Su ritmo es una síntesis de los sonidos caribeños, africanos y del jazz, y el término con el que se le denomina se atribuye al músico cubano Ignacio Piñero, quien lo utilizó por primera vez en el año 1933, en un tema del son cubano titulado «Échale salsita». Esta expresión

se difundió por todo el mundo llegando a ser sinónimo de la música cubana en los años setenta (Ulloa, 1988).

La salsa como baile presenta muchos estilos que se adaptan a la característica de cada una de las variantes musicales. Estas diferencias han dado lugar a diferentes formas de baile, aunque todas se denominan salsa. Uno de los estilos más importantes que se enseñan en la academia Mambuco es el Estilo NY. Este estilo, creado por los puertorriqueños en la década de los 70 en la ciudad de Nueva York, tiene fuertes influencias del mambo. Se distingue por la manera en que los bailarines enfatizan el segundo tiempo del ritmo, pues el paso que cambia de dirección se ejecuta en el segundo tiempo y no en el primero como lo hacen de manera usual. Esta técnica, popularizada por el bailarín profesional y maestro de salsa Eddie Torres, se conoce en inglés como *Salsa On 2* (Torres, 2010).

En el Estilo NY siempre se baila en una línea recta, las vueltas son más veloces y complejas que en otros estilos de salsa, además de que se ejecutan posturas dramáticas. En los momentos de descarga de una pieza musical los bailarines danzan separados ejecutando combinaciones rítmicas con los pies. Estos pasos se conocen como *shines*.

Adicionalmente, el estilo LA (Los Ángeles), también enseñado en la academia, nace en la costa oeste de Estados Unidos y es el estilo más popular para bailar salsa. En el Estilo LA se enfatiza el primer tiempo. El líder de la pareja da el primer paso de la secuencia hacia adelante, en el segundo y tercer paso el líder se mueve hacia la derecha dejando el cuadro de baile abierto. Al final de los ocho tiempos, el líder y el seguidor terminan intercambiando sus posiciones (Romero, 2015).

Finalmente, el estilo de Cali (Colombia) tiene fuertes influencias de ritmos colombianos, como la cumbia. Se baila en una línea diagonal en la cual los bailarines no inclinan su cuerpo al cambiar de peso en las piernas como en otros estilos. Mantienen una postura erguida mientras ejecutan pasos elaborados con los pies. El ritmo de Cali se ha desmarcado por la velocidad de los pies, la acrobacia y la sensualidad, además de que se baila con la parte inferior del cuerpo (Torres, 2010). Los movimientos de los pies son propicios para ejecutantes en solitario, pues el bailarín realiza figuras y su movimiento no está sujeto al sonido de la clave, sino de todos los instrumentos. La academia Mambuco cuenta con un especialista en este estilo y proviene directamente de Cali, Colombia.

La bachata se ha convertido en uno de los géneros musicales bailables más populares y sensuales del momento. A la hora de bailarla, a diferencia de otros ritmos latinos como la salsa o el merengue, la bachata no recurre a coreografías complejas. Todo se reduce al movimiento de caderas con un toque de sensualidad y siempre al compás de la música (Camacho, 2015). Existen varios estilos de Bachata, sin embargo, el que se utiliza en la enseñanza en la academia Mambuco es la Bachata Tradicional, la cual tiene influencia de estilos norteamericanos y europeos, por lo que no resulta tan técnica respecto a sus raíces en la bachata dominicana. Se caracteriza por pasos más abiertos y marcados, pero manteniendo los tiempos 4/4. Probablemente, la más bailada en todo el mundo.

El concepto bailes de salón engloba bastantes estilos, donde la mayoría son muy diversos, pero todos tienen un elemento en común: se bailan en pareja. Uno de ellos es el tango. Es un baile visualmente atractivo, por lo que también es de los más llamativos para los bailarines. También es un estilo lleno de sensualidad, por lo que ver una exhibición de baile con el tango como centro es, según Borges y Sardiñas (2012), un

espectáculo para los sentidos. El compás del tango es cuatro por ocho y para bailar solo basta con caminar este núcleo básico de cuatro pasos al compás. Después, se le pueden agregar figuras, pero lo principal para ser un buen bailarín es "caminar el tango" y eso significa dentro del compás. El tango es de suave ondulación, con ritmo acompasado y atrevido. La academia cuenta con un profesional en cuanto al tango y milonga.

El baile urbano o *Street dance* es un estilo de baile el cual evolucionó fuera de los estudios de danza, es decir, en cualquier espacio abierto disponible como calles, fiestas, parques, patios escolares y clubes nocturnos. El término se utiliza para describir las danzas nativas en el contexto urbano. Estos bailes a menudo son improvisados y de naturaleza social, fomentando la interacción y el contacto con los espectadores y otros bailarines. Estos bailes forman parte de la cultura en donde nació o de la zona geográfica de donde provienen, dentro de los cuales constaría el breakdance, popping, locking o funk. (Ortiz, s.f.).

### **1.1.3 Misión, Visión y Valores Corporativos**

#### **Misión:**

Crear y organizar espectáculos artístico – culturales de carácter nacional e internacional, así como también a la formación integral de bailarines y equipos para shows, competencias y baile social, que garantiza a sus clientes calidad, satisfacción y una experiencia que supera sus expectativas. (Mambuco Dance Corp., 2019)

#### **Visión:**

“Ser la mejor compañía de danza de Sudamérica reconocida a nivel nacional e internacional por su calidad, innovación, creatividad, excelencia, servicio y compromiso social” (Mambuco Dace Corp., 2019).

## Valores Corporativos

Los valores que se describen a continuación son interiorizados por el equipo de colaboradores de la empresa para que puedan ser transmitidos a los clientes, que son el principio y el fin del esfuerzo institucional y los pilares que sostienen a la academia.

- **Respeto:** El respeto es uno de los valores fundamentales de la organización. Se trata de crear un entorno de trabajo en el que se escuche y se valore a todos los empleados y clientes. Significa tratar a los demás miembros del equipo de la misma manera que le gustaría que lo trataran a uno mismo. El cuidado del área de trabajo y la eliminación de cualquier tipo de acoso como parte de su rol diario es fundamentalmente sobre el respeto. (Browne, A. J, 1995). Es por esta razón que el respeto en la academia es el valor primordial ya que se respeta los distintos ritmos, las formas de bailar de cada persona, su ritmo, adaptación y demás; ya que no todas las personas tienen las mismas habilidades.
- **Honestidad:** es la virtud que caracteriza a las personas por el respeto a las buenas costumbres, a los principios morales y a los bienes ajenos. Es la acción constante de evitar apropiarse de lo que no nos pertenece. De igual manera la honestidad es armonizar las palabras con los hechos, es tener identidad y coherencia para estar orgulloso de sí mismo (Sánchez, 2021). Este valor es de suma importancia para mantener una buena convivencia dentro de la academia, ya que permite dirigir todas las estrategias y acciones de quienes forman el equipo de Mambuco Dance Corp.
- **Compromiso Social:** es la responsabilidad que tiene una organización ante el impacto que pueda generar sus decisiones y actividades en la sociedad. Las empresas generan un compromiso social mediante un comportamiento ético, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad, tomando en consideración las expectativas de las partes interesadas, y llevando a la práctica en sus relaciones (GlobalSTD, 2014). Lo cual

forma parte de los objetivos de la academia Mambuco que es apoyar a que la comunidad del baile crezca cada día más y de manera sostenible, otorgando becas a aquellos bailarines con deseo de incursionar en el mundo de la danza, pero con pocos recursos para realizarlo.

- **Trabajo en equipo:** Nace como una necesidad de tener relaciones con otras personas y de complementariedad para lograr retos que no se alcanzarían individualmente. Se debe también a la idea de agilizar y mejorar algunas condiciones que obstaculizan el desarrollo de tareas diarias y la consecución de objetivos en las organizaciones. Cuando se trabaja en equipo, se unifican las aptitudes de los miembros y se logra potenciar sus esfuerzos al máximo, y de esta manera se efectiviza el tiempo invertido en las labores y aumenta la eficacia de los resultados (Coordinadora Comunidad Endemus, 2020). Este valor es fundamental para Mambuco Dance Corp. ya que todas las áreas de trabajo necesitan coordinarse y complementarse entre sí. El trabajo en equipo genera un buen ambiente de trabajo tanto para los alumnos como para la organización.

- **Calidad:** es la capacidad de satisfacer necesidades implícitas o explícitas según un parámetro, un cumplimiento de requisitos de cualidad. La calidad del servicio prestado por una determinada empresa significa mantener estándares rigurosos sin importar cuán grande o pequeño sea el proyecto. Es preocuparse profundamente por brindar un excelente servicio al cliente, y lograr resultados para los clientes (Hansson, J., & Klefsjö, B, 2003). Este valor representa uno de los pilares fundamentales de la academia de baile, ya que, al brindar un servicio de buena calidad, atención de calidad, y enseñanza de calidad, se ajustará a las exigencias de los clientes y dará un valor añadido, algo que no tienen los servicios similares, como por ejemplo la oferta de más de 5 géneros de baile y la mayoría de los estilos de salsa existentes. También cuenta con

infraestructura amplia que suma su estándar de calidad, ya que facilita el desarrollo de la actividad.

**Logo:** El nombre de la escuela hace referencia al estilo NY (Nueva York) ya que sus bases pertenecen al mambo, de ahí la palabra Mambuco. Además, como parte de su logo, muestra la imagen de manos que es la forma correcta en la cual se debe invitar a una persona a bailar este estilo, conforme se presenta en la siguiente imagen.

### **Imagen 1**

*Logo Mambuco Dance Corp.*



Fuente: Mambuco Dance Corp., (2017).

**Slogan:** “Mambuco, Un hogar, una familia”. Como se explicó anteriormente, uno de los objetivos primordiales de la academia es crear un ambiente donde los alumnos y bailarines se sientan cómodos y en casa. De igual manera, este slogan permite que las personas se identifiquen con el mismo y propaguen este mensaje a donde vayan.

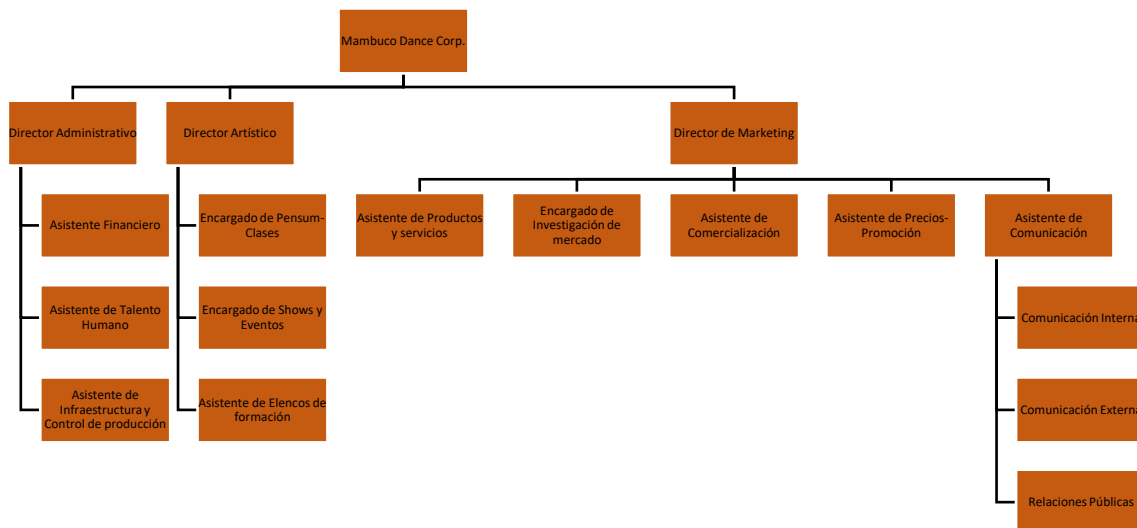
### 1.1.4 Estructura Organizacional

La estructura organizacional que mantiene la academia Mambuco Dance Corp. es una estructura jerárquica. En primer lugar, se encuentran los cuatro socios fundadores de la empresa, a continuación se divide en tres áreas específicas: área administrativa; en la cual se desarrollan todas las actividades financieras, de talento humano y de infraestructura y producción; el área artística se desempeña en la planeación de clases, elencos de formación y eventos; finalmente, el área de marketing se encarga del servicio, mercado, comercialización y promoción, además de que mantiene la comunicación interna y externa de la empresa junto con relaciones públicas, conforme se expresa en el gráfico 1.

#### Gráfico 1

*Estructura organizacional Mambuco Dance Corp.*

Fuente: Mambuco Dance Corp., (2020).



## **1.2. Experiencia de la empresa**

Este subcapítulo detalla la experiencia de la empresa Mambuco Dance Corp. en el mercado nacional para comprender el alcance territorial que la empresa mantiene en el país y su competencia directa e indirecta. Además, debido a que la danza se practica no solo en Ecuador, sino también en países extranjeros, se analiza la experiencia de la empresa en el mercado internacional, es decir, por la participación de la academia fuera del país de origen, esto con el fin de destacar la facilidad de internacionalización del servicio. Así mismo, se desarrollan los reconocimientos nacionales e internacionales que ha recibido este emprendimiento ecuatoriano y que destacan su trayectoria en el mercado internacional.

### **1.2.1 Mercado de Quito**

Su participación en eventos de baile nacionales, concursos y congresos en diferentes países del mundo como World Salsa Summit (EE. UU.), Euroson Latino (México), Panamá Salsa Congress (Panamá), entre otros; le permitieron adquirir experiencia en la industria del baile ecuatoriano y a prepararse para emprender su camino hacia la internacionalización, dando un valor agregado a su servicio, el cual aporta al crecimiento de la industria cultural local. Esta academia ha desarrollado una metodología propia que contempla aspectos físicos, técnicos y mentales que garantizan el aprendizaje de los diferentes géneros y estilos de baile (Quito Dance Convention, 2019).

Una característica que resalta a la academia Mambuco Dance Corp. dentro de esta industria es que no solo se centra en la enseñanza de un estilo de baile, sino que ofrece varios estilos para diversificar sus servicios y llegar a cubrir una mayor parte de la demanda (Carrillo, 2020). Cabe resaltar que, para cada estilo de baile, la academia dispone de especialistas en cada uno de estos estilos. Gracias a toda esta oferta la

empresa Mambuco Dance Corp. establece como objetivo brindar la oportunidad a otros bailarines alrededor del mundo de mostrar sus destrezas en una competencia donde puedan encontrar cualquiera de los ritmos en los que se especialicen.

Es así, que en el año 2017 nace un evento organizado y producido por Mambuco Dance Corp. de talla internacional llamado *Quito Dance Convention*. Es un evento de alta calidad organizado cada año en el QUORUM, Quito Eventos & Negocios; con el fin de promover el crecimiento de la danza en el país, mostrando el potencial y talento de bailarines y escuelas del país (Mambuco Dance Corp. 2020). Este evento pretende fomentar la cultura del baile por medio de un programa que cuenta con talleres, shows y competencias. Ofrece más de 30 categorías y dentro de este evento también se da una competencia interna, es decir, entre los elencos pertenecientes a la academia Mambuco Dance Corp., los cuales compiten entre ellos a fin de incentivar la competencia sana y acreditar a aquellos que muestren el mejor trabajo.

La magnitud del evento permite contar con la participación de invitados internacionales, como Ernesto Bulnes y Denisse Cambria, tres veces campeones mundiales de Salsa Cabaret On2; Andrea Gurgenzidze y Alfredo Alarcón, campeones mundiales de Bachata Cabaret, que se caracterizan por ser grandes figuras del mundo de la danza. Estos personajes dictan talleres y son jurados en las competencias, en donde se evalúa al bailarín en base a aspectos tales como: coreografía y originalidad, energía y respuesta del público, presencia escénica, tiempo de la música, técnica, musicalidad y dificultad.

Durante las 3 ediciones del *Quito Dance Convention* se ha evidenciado el gran aporte que ha tenido este evento, no solo para los bailarines y su formación, sino también para el país, pues cada año recibe más de 2000 bailarines y público en general de diferentes partes del mundo, incrementando así el turismo e impulsando la cultura

ecuatoriana. Este tipo de eventos permite que los bailarines forjen su carrera artística y la lleven al mundo internacional, lo cual a su vez incentiva a propagar este arte e ir uniendo fuerzas para crecer y desarrollarse nacional e internacionalmente (Quito Dance Convention, 2019).

A continuación, es necesario analizar la ventaja competitiva entre Mambuco Dance Corp. y la competencia directa, a fin de comprender la posición que mantiene Mambuco en el mercado de Quito.

En primer lugar, está la academia de baile Estudio Nacional de Baile, la cual tiene 10 años en el mercado ecuatoriano y es de las primeras escuelas que surgieron en Quito. Ha participado en varios campeonatos nacionales e internacionales logrando siempre estar entre los primeros lugares y representando de manera excepcional al país, por lo que ha logrado un gran reconocimiento y acogida dentro del mismo (Estudio Nacional de baile, 2018)

En segundo lugar, tenemos a Asolbaile. Esta academia cuenta con dos directores artísticos quienes pertenecieron a una escuela reconocida de salsa en Cali, Swing Latino, por lo que cuentan con una vasta experiencia en salsa caleña. Son reconocidos a nivel internacional por su participación en eventos de alta talla mundial como el *Q'VIVA the chosen*, concurso de talentos patrocinado por Jennifer López y Marck Anthony, en el cual fueron ganadores.

Tropical Dance tiene alto prestigio ya que es la primera academia de salsa en el Ecuador y también es la organizadora de uno de los concursos de baile más importantes del país llamado *Ecuador Salsa Congress*.

### 1.2.2 Incursión en el mercado internacional

El desarrollo de la actividad del baile en el exterior tendría lugar a lo largo de una serie de etapas sucesivas que representarían un grado cada vez mayor de implicación por parte de la empresa en sus operaciones internacionales (Rialp, A, 2013)

Es por esta razón que cada competencia a la que han asistido los elencos ha sido una manera de insertar la marca Mambuco Dance Corp. dentro del mercado internacional. Es así que se dan relaciones inter personales entre los administradores y varios de los jurados internacionales que asisten al evento *Quito Dance Convention* realizado por la academia Mambuco Dance Corp. Por otro lado, varios de los profesores de la academia son de distintas nacionalidades como Venezuela, Colombia, Cuba, Estados Unidos, Australia e Italia, los cuales se han llevado una buena imagen de Mambuco Dance Corp. y han esparcido su marca a todos los países que visitan (Loaiza, 2020).

Johanson y Vahlne (1990) asumieron que el conocimiento del mercado es algo que se va desarrollando de forma gradual a través de la experiencia de actuar en el mercado exterior. Incrementando su experiencia en dichos mercados aparecerán nuevas oportunidades de mercado, por ejemplo, la posibilidad de establecer nuevas relaciones de negocios y el desarrollo de las ya establecidas, lo que concede a la empresa un mayor conocimiento del nuevo entorno conflictivo.

Al hablar de los factores claves del éxito, señalaremos cuál es la experiencia de Mambuco Dance Corp. frente a su competencia y como ha logrado incrementar su presencia en el mercado (Browne, A. J. 2007). Los factores claves de éxito que le permiten subsistir y progresar a Mambuco Dance Corp. en una industria tan grande y competitiva, se mencionan a continuación:

**Constancia:** la constancia mantenida durante 7 años de funcionamiento es una razón por la cual ha alcanzado a posicionarse como una academia de baile exitosa, y es que mantener constancia en todos los esfuerzos diarios ha sido su único objetivo con el fin de mejorar la escuela en todo sentido, como la infraestructura y lo profesional para la enseñanza, metodología, atención y servicio. Esto va de la mano con la perseverancia de todos los administrativos de esta gran empresa como lo es Mambuco. Gracias a la perseverancia de los directivos para guiar a las personas a ser mejores cada día logran que los alumnos se mantengan concentrados en el objetivo de ser mejor, de esforzarse más y representar al Ecuador y su cultura (Loaiza, 2020).

**Uso de tecnologías:** una característica importante de mencionar es el uso de tecnologías y redes sociales, de las cuales se hacen un uso masivo para poder transmitir a sus demandantes y público en general toda la información posible de la academia, tales como cursos, horarios, profesores, entre otros. De igual manera, se realiza publicidad para los elencos de formación y se da a conocer todo el trabajo realizado día a día en la escuela, el ambiente que existe y la calidad de personas que asiste a Mambuco. Esto se da conjuntamente con relaciones públicas y marketing, dos elementos claves a la hora de discutir el éxito de una empresa. Haciendo uso de estas herramientas la academia ha logrado direccionar toda la publicidad al público objetivo, atrayendo más consumidores de este servicio y creando una red de bailarines y amantes del baile que está en constante crecimiento (Carvajal, 2020).

**Diversificación de sucursales:** La diversificación de sucursales es una muestra evidente del éxito de la escuela porque abarca a varios sectores estratégicos de la ciudad y no solo se enfoca en uno en específico, lo que le permite cubrir con mayor eficacia la demanda objetivo. En cada una de estas sedes se puede apreciar la excelencia profesional con la que cada uno de los directores, profesores y personal administrativo

cuentan. Todos han sido debidamente capacitados para atender y satisfacer las necesidades de los consumidores de manera efectiva.

### **1.2.3 Reconocimientos nacionales e internacionales**

Parte del reconocimiento obtenido durante los 6 años de Mambuco se lo obtuvo gracias a los elencos de formación de baile profesional, cada uno de ellos poseen características específicas, por lo cual es necesario explicarlos junto con sus reconocimientos.

**Elenco Mambuco Dance Corp.:** especializado en todo tipo de ritmos de baile. Se caracteriza por realizar espectáculos de baile de alta calidad, además, ha participado en concursos nacionales obteniendo los primeros lugares, uno de ellos es *Así Se baila Guayaquil*, donde obtuvo el primer lugar en Equipos Profesionales. Este elenco acoge a bailarines de entre 15 y 25 años de edad que lleven una carrera artística de 5 años o más.

**Mambu Gold team:** es un elenco especializado en salsa, bachata y urbano. Nace en el año 2017 y cuenta con 20 bailarines entre 27 y 35 años. Ha participado en competencias internacionales, una de ellas el *Perú Latin Fest*.

**Latin dance Project:** es un elenco de baile amateur formado por bailarines entre 15 y 25 años especializado en el estilo de baile salsa LA o salsa On1. Han participado en varias competencias internacionales obteniendo los primeros lugares, como en el año 2020, cuando el elenco participó en una de las competencias más reconocidas a nivel mundial, el *World Salsa Summit*, obteniendo el primer lugar en la categoría grupo grande Amateur y en pro rising star salsa showcase.

**Mambu all stars:** es un grupo de bailarines entre 30 y 40 años, los cuales se destacan por estilo de salsa NY o salsa On2. Ha participado en una de las competencias internacionales más importantes, entre ellas el *Euroson Latino*, Mexico.

**Mambu shine:** es un grupo de bailarines de 20 a 35 años. Se especializan en el estilo de baile bachata, en el cual realizan todos los estilos que se derivan del mismo como bachata dominicana o bachata sensual. Han participado en competencias nacionales e internacionales como el *Quito Dance Convention*, obteniendo el primer lugar en la categoría Equipos Bachata Amateur.

**Mambu beat:** es un elenco de baile que se especializa en ritmos urbanos. Está formado por bailarines de 15 a 25 años. Han participado en una de las competencias más reconocidas en Guayaquil llamado *All Dance International*, obteniendo los primeros lugares.

### **1.3 Análisis Situacional**

A continuación, se realiza un análisis situacional de la empresa. Para esto se hará uso de una evaluación de los factores externos e internos de la compañía (Matriz EFI y EFE), una evaluación de la matriz combinada FODA y un análisis de las cinco Fuerzas de Porter. Estas estrategias de evaluación permiten conocer la situación interna de la empresa, así como las estrategias que maneja y/o desarrolla para enfrentar las fuerzas del mercado que pueden impactar a la empresa. El subcapítulo destaca las capacidades y recursos con los que cuenta Mambuco Dance Corp., con enfoque en la internacionalización y exportación de sus servicios.

#### **1.3.1. Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos)**

La matriz EFI (Evaluación de Factores Internos) es una herramienta fundamental de la administración estratégica que permite realizar una auditoría interna de la empresa. Detalla las fortalezas y debilidades de una organización, así como la relación entre éstas. Las fortalezas y debilidades son determinadas en base a la competencia (David, 2003).

El proceso para construir una matriz EFI es: Primero, asignar un valor entre 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante) a cada factor. Esta ponderación responde a la industria. Aquellos factores que repercuten en el desempeño de la empresa deben tener un valor superior. La suma del valor de los factores debe ser 1.0. Segundo, se asigna una calificación entre 1 y 4; 1 (debilidad mayor), 2 (debilidad menor), 3 (fuerza menor) y 4 (fuerza mayor). Esta calificación se basa en la situación de la empresa. En tercer lugar, se multiplica el valor de cada factor por su calificación y, en cuarto lugar, se suman las calificaciones ponderadas (Rincón, F. A.2012). El proceso descrito se halla plasmado en la siguiente tabla.

**Tabla 1**

*Factores internos determinantes de la empresa*

DESCRIPCIÓN	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<i>FORTALEZAS</i>			
Reconocimientos nacionales e internacionales	0,07	3	0,21
Calidad del profesorado	0,06	4	0,24
Fidelización de los clientes	0,09	4	0,36
Eficiencia Operativa	0,10	4	0,40
Marketing efectivo	0,10	4	0,40
Empresa líder de bailes latinos en Ecuador	0,08	3	0,24
Continua innovación	0,07	4	0,28
<i>DEBILIDADES</i>			

	Ingresos poco diversificados	0,08	2	0,16
	Falta de conocimiento de la población	0,07	1	0,07
	Falta de experiencia en mercados internacionales	0,06	2	0,12
	Servicio elaborado exclusivamente para bailes latinos	0,06	1	0,06
VALOR TOTAL				2,54

Fuente: Mambuco Dance Corp., (2020).

Según Rincón, F. A. (2012) la calificación promedio de la matriz EFE es 2.5.

La ponderación de la matriz EFI de Mambuco Dance Corp. fue de 2.54, valor que supera la calificación promedio, lo que indica una posición interna fuerte de la empresa. La empresa tiene sólidas fortalezas que le permiten mantenerse en una posición superior a la de su competencia, además, le permite utilizar estas fortalezas para desarrollar estrategias que superen o reducen las debilidades que posee internamente.

### 1.3.2. Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)

Por otra parte, la matriz de Evaluación de Factores Externos permite a la empresa evaluar las amenazas y oportunidades de una organización. Evalúa factores económicos, sociales, culturales, ambientales, gubernamentales, entre otros (David, 2003).

El proceso para construir una matriz EFE es: en primer lugar, asignar un valor entre 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante) a cada factor. La suma del valor de los factores debe ser 1.0. Segundo, se asigna una calificación entre 1 y 4; 1 (una respuesta mala), 2 (una respuesta media), 3 (una respuesta superior a la media) y 4 (una respuesta superior). Tercero, se multiplica el valor de cada factor por su calificación y cuarto, se

suman las calificaciones ponderadas (Rincón, F. A.2012). Lo descrito se plasma en la tabla siguiente:

**Tabla 2**

*Factores externos determinantes de Mambuco Dance Corp.*

DESCRIPCIÓN	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<i>OPORTUNIDADES</i>			
Alta demanda	0,08	3	0,24
Mercado dinámico	0,07	4	0,28
Capital Emprendedor	0,09	4	0,36
Aliados estratégicos a nivel nacional e internacional	0,1	4	0,4
Política gubernamental enfocada en diversificar la oferta exportable	0,1	4	0,4
<i>AMENAZAS</i>			
Alta rotación de clientes	0,08	3	0,24
Alta competencia	0,07	3	0,21
Necesidad de políticas públicas que fomenten la exportación de servicios	0,06	4	0,24
Falta de información cuantitativa de servicios de exportación en el Ecuador	0,09	2	0,18
<b>VALOR TOTAL</b>			<b>2,55</b>

Fuente: Mambuco Dance Corp., (2020).

Según Shum, Y. (2018), la calificación promedio de la matriz EFE es 2.5. La ponderación de la matriz EFE de Mambuco Dance Corp. fue de 2.55, valor que supera la calificación promedio (2.5), lo que indica un nivel de respuesta superior a la media frente a las oportunidades y amenazas del mercado. Mambuco aprovecha las oportunidades del mercado y desarrolla estrategias para responder y reducir los efectos de las amenazas del mercado.

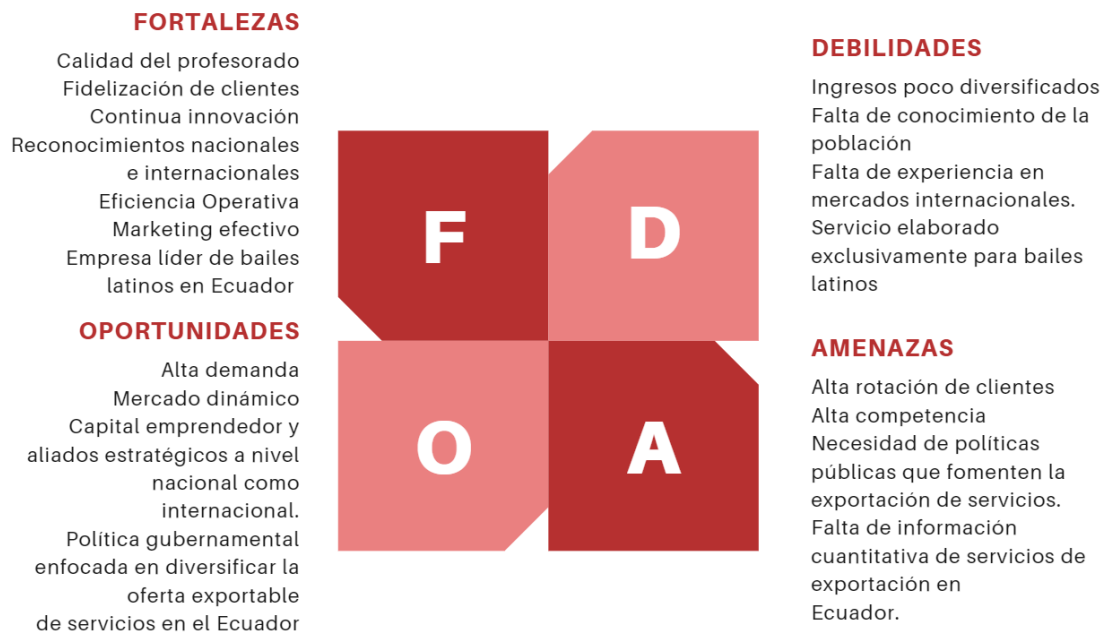
### **1.3.3. Matriz FODA**

El análisis FODA radica en evaluar los factores externos e internos que afectan el desempeño de una organización. Analiza las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Una vez analizados estos factores, desarrolla estrategias combinadas (Ponce, 2006).

La matriz de FODA de la empresa dio como resultados estrategias, en las que se destacan la facilidad y adaptabilidad de la empresa para internacionalizarse, así, junto con las políticas gubernamentales posibilitaría incrementar la oferta exportable de servicios en Ecuador. Además, se evidencia la necesidad de dar a conocer los reconocimientos y la exitosa trayectoria de Mambuco Dance Corp. en el mercado ecuatoriano, para combatir el desconocimiento del arte bailable por parte de la población. Finalmente, desarrollar estrategias para competir con las empresas que ofrecen el mismo servicio directa e indirectamente.

### **Imagen 2**

*Matriz FODA Mambuco Dance Corp.*



Fuente: Mambuco Dance Corp., (2020).

El primer objetivo particular del trabajo de grado, el cual es analizar las ventajas y desventajas de la empresa Mambuco Dance Corp. para su internacionalización, se cumple tras haber realizado el análisis de las generalidades de la empresa, es decir su historia, misión, visión, filosofía, objetivos, logotipo y organización. Además, se ha logrado estudiar su posicionamiento en el mercado ecuatoriano manifestado en su experiencia, accesibilidad a sus servicios en buena parte del territorio nacional, en la versatilidad de baile y los éxitos obtenidos en las competencias nacionales e internacionales. Así, se ha permitido conocer la situación actual de Mambuco Dance Corp. que ha dado como resultado ciertas estrategias que deben ser aplicadas con el fin de mejorar y fortalecer a Mambuco Dance Corp. en su búsqueda de internacionalización de servicios de baile al mercado latinoamericano.

## **Capítulo II: Análisis del servicio ofertado por Mambuco Dance Corp.**

En el transcurso del capítulo se desarrollan las generalidades del servicio ofertado por Mambuco Dance Corp. Para esto se detalla el tipo de servicio con el fin de destacar las principales características y ventajas del servicio de danza. Así mismo, se analiza la variedad de los cursos ofertados para cada uno de los estilos de baile. Por último, se describe la clasificación del servicio ofertado por Mambuco Dance Corp. de acuerdo con la Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU Revisión 4.015 del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) a fin de conocer el tipo de servicio a ofrecer en el país. En este marco, se explica también las estrategias de marketing y promoción para determinar cómo la academia se posiciona en el mercado y cuál es su nivel de atracción de clientes, al igual que los beneficios que ofrecen para incrementar la demanda.

### **2.1.1. Tipo de servicio**

Mambuco Dance Corp. es una empresa privada cuya actividad se centra en los servicios. Dentro de estos se enfoca en el sector del baile y de la danza, con el propósito de satisfacer una necesidad básica del ser humano como es su bienestar tanto a nivel individual como colectivo. Además, por su dimensión afectiva, el baile y sus distintas manifestaciones expresivas y gestuales como alegría, relajación y una sensación de bienestar, proporcionan un acercamiento en la interacción de los participantes (Carrillo, 2019).

Bajo este contexto, lo más importante para la empresa resulta en satisfacer las necesidades y gustos de los clientes en un sector poco desarrollado en el país, proporcionándoles servicios atractivos (enseñanza de la danza y el baile) diferenciados por su calidad y que aportan, además, un alto valor añadido, el cual es brindar la

oportunidad al aprendiz de alcanzar un nivel profesional de baile a través de los elencos profesionales. Para ello, se cuenta con un equipo humano profesional que garantiza una excelente atención y cualificación (Loaiza, 2018).

Además de ofrecer una gama vasta de clases de baile y danza en el establecimiento, se realizan excursiones y salidas educativas a diferentes sitios públicos para hacer demostraciones y enseñar a los alumnos los beneficios físicos y mentales del baile. Ocasionalmente, se organizan eventos dentro de la academia en los que figuras públicas y profesionales muy conocidas en el mundo del baile a nivel internacional, como Fernando Sosa, maestro y coreógrafo profesional de nacionalidad italiana y Omar Muñoz, 3 veces campeón del World Salsa Champion, hacen demostraciones para los alumnos y estos a su vez tienen la oportunidad de poner en práctica lo aprendido junto con los profesionales invitados. Finalmente, para potenciar su nivel de aprendizaje y escalar en su formación, los alumnos podrán competir una vez al año en el evento internacional realizado por la academia en el *Quito Dance Convention* (Mambuco Dance Corp., 2019)

Es importante mencionar que la academia de baile presta su servicio a través de un canal directo de comercialización, en el cual los usuarios se acercan a las instalaciones de la institución para la respectiva matriculación e inmediatamente, si así lo deciden, iniciar sus clases. Este aspecto responde al correcto manejo de herramientas de marketing, como publicidad en redes sociales, comercialización de artículos de baile, entre otros; y resulta beneficioso y flexible para los que buscan acceder al servicio ofertado.

### 2.1.2. Variedad de servicios

Desde el Modelo de Uppsala se entiende que la empresa incrementará de forma gradual sus recursos comprometidos en un país concreto a medida que vaya adquiriendo experiencia de las actividades que se realizan en dicho mercado (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975).

Por lo tanto, la experiencia de Mambuco Dance Corp. se ve reflejada en la variedad de ritmos de baile y dancísticos que ofrece para sus clientes en diferentes franjas horarias y segmentos de edad. Los cursos ofertados para los niños menores de 15 años son los lunes, miércoles y viernes en el horario de 4:00 a 5:30 pm. En este curso se enseñarán ritmos de baile variados como salsa, merengue, bachata, pop, entre otros; para que los niños y adolescentes puedan conocer varios ritmos y luego determinar cuál es el de su mayor agrado.

A partir de los 16 años existe una amplia variedad de opciones a escoger según la preferencia del consumidor como salsa On1, salsa On2, tango, bachata y urbano. Los cursos dictados varían dependiendo de la demanda en cada una de las sucursales de la empresa. En caso de salsa On1 y salsa On2, los cursos se dictan en todas las sucursales, los horarios son a partir de las 5:30 hasta las 8:30 pm. de lunes a viernes y los sábados de 9 a 1 pm. Existen tres opciones en cuanto a los días de clase, la primera es lunes, miércoles y viernes, y la segunda corresponde a martes y jueves o los sábados dos horas, con un total de 12 horas al mes (Mambuco Dance Corp., 2020).

En el caso del tango existe un curso permanente los lunes y miércoles de 7 a 8:30 en la casa matriz de Mambuco Dance Corp., el cual es apto para parejas mayores de 20 años. En cuanto a los ritmos urbanos, los mismos son ofertados en la sucursal número 3 de Mambuco la cual está ubicada en el sector El Condado. Los horarios son variados: para cursos iniciales de 3:00 a 5:00 pm. y cursos avanzados de 5:00 a 7:00

pm. Por último, los cursos de Bachata se ofertan en la casa matriz y en la cuarta sucursal ubicada en el sector Quicentro, en horarios de 5:00 a 7:30 pm. cursos iniciales o 7:30 a 9:00 pm. cursos avanzados.

Todos los cursos mencionados tienen un costo de \$55 por nivel y un costo de inscripción de \$25, este último puede variar ya que todos los meses se ofertan promociones. También se ofrecen clases personalizadas de cualquier ritmo ofertado con un valor de \$20 en el horario del profesor disponible y según la demanda.

Al culminar el pensum de cada ritmo se realiza una ceremonia de culminación. También, al finalizar el primer nivel de cualquiera de los ritmos antes mencionados, se realizará una pequeña reunión donde la academia ofrece un snack para celebrar el mismo. Esto crea un sentido de pertenencia característico de la academia, lo que permite que los alumnos y bailarines permanezcan en la academia por un tiempo prolongado (Mambuco Dance Corp., 2020).

Finalmente, existen diferentes servicios que ayudan a generar sentido de pertenencia en los clientes de Mambuco Dance Corp. Por ejemplo, en épocas de Navidad, se ofrece una cena navideña a todos los alumnos y bailarines que deseen asistir. Este tipo de eventos sirven para fortalecer la integración entre bailarines, profesores y personal administrativo, de esta manera podrán irse familiarizando y sentir confianza en este lugar, haciendo referencia a su slogan “Un hogar, una familia”. De igual manera, otro servicio a mencionar además de las clases regulares son shows a empresas o canales de Televisión; también preparación coreográfica para grupos de personas para un fin en especial como matrimonios, escuelas, colegios, concursos de baile y demás.

### 2.1.3. Clasificación del servicio ofertado

La Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU) Revisión 4.022 del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), facilita la clasificación e identificación de servicios por actividad económica de las empresas. La CIIU 4.0 mantiene una estructura jerárquica en forma de pirámide; en la parte superior se ubican las secciones, con un código alfabético (A-U). El segundo dígito corresponde a la división, el tercero al grupo, el cuarto a la clase, el quinto a la subclase y el sexto se refiere la actividad económica (INEC, 2012, p.13).

En el marco de la clasificación descrita se encuentra Mambuco Dance Corp. al ofrecer servicios de enseñanza a través de actividades referentes al baile. La descripción de la actividad económica de la empresa la ubica dentro de la división R: Artes, entretenimiento y recreación. Esta sección comprende una amplia gama de actividades que atienden a variados intereses culturales, recreativos y de entretenimiento del público en general, incluidos espectáculos en vivo, actividades de museos y lugares históricos, juegos de azar, actividades deportivas y recreativas, como lo son las actividades que ofrece la academia. En concreto la actividad que desarrolla la academia a partir del CIIU es “Atender intereses culturales, recreativos y deportivos, incluyendo espectáculos” (INEC, 2017).

De igual manera, esta división toma en cuenta las actividades de artistas individuales, como autores, actores, directores, productores, músicos, lectores, relatores, diseñadores, etc. Esta división incluye a todos los instructores de la academia y profesionales en sí que viven de este arte. Dentro de este grupo se encuentra la división y grupo R90: Actividades creativas, artísticas y de entretenimiento. Esta clase incluye: la operación de instalaciones y la disposición de servicios vinculados a los intereses culturales y de esparcimiento de sus clientes. Esto incluye la producción, promoción y

participación en espectáculos en vivo, eventos o exhibiciones públicas; la disposición de las instalaciones artísticas, creativas o técnicas para la producción de actividades artísticas y espectáculos en vivo. Esta categoría incluye a la academia en sí, además de al evento *Quito Dance Convention* ofertado por Mambuco Dance Corp. En la siguiente tabla se muestra toda la división en la que se encuentra la academia dentro de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU Revisión 4.022 del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

**Tabla 3**

*Actividad económica de Mambuco Dance Corp*

NIVEL	NOMENCLATURA	CÓDIGO	CIUU Rev. 4.0
Nivel 1	Sección	R	Varias actividades culturales, de esparcimiento y recreación para el público general, incluyendo funciones en vivo, gestión de los museos, juegos, deportes y actividades recreativas.
Nivel 2	División	R.90	Actividades de arte, entretenimiento y creatividad
Nivel 3	Grupo	R.900	Actividades de arte, entretenimiento y creatividad
Nivel 4	Clase	R.9000	La operación de instalaciones y la disposición de servicios vinculados a los intereses culturales y de esparcimiento de sus clientes. La disposición de las instalaciones artísticas, creativas o técnicas para la producción de actividades artísticas y espectáculos en vivo.
Nivel 5	Subclase	R.9000	Actividades de grupos, circos o compañías, orquestas o bandas
Nivel 6	Actividad	R.9000	Producción de presentaciones de teatro, conciertos, opera y danza entre otras.

Fuente: Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU Revisión 4.015 del Instituto Nacional de Estadística y Censos, (2016).

## **2.2. Aspectos técnicos**

Este subcapítulo abarca los aspectos técnicos de la plataforma de Mambuco Dance Corp. para conocer las características del servicio ofertado. Primero, se analiza el proceso de desarrollo de contenidos en donde se explica el pensum de los ritmos de baile que oferta Mambuco Dance Corp. Segundo, se mencionan los recursos utilizados por la empresa para el desarrollo de las actividades administrativas, comerciales y de baile. Cabe recalcar que el diseño, programación y contenidos son propios de la empresa y se llevan a cabo en las instalaciones de esta. Tercero, se resaltan las características del servicio al cliente que mantiene Mambuco para enfatizar las ventajas del modelo de comercio.

### **2.2.1. Desarrollo de contenidos**

Cada ritmo o clase de baile tiene un pensum el cual está en constante actualización. Al finalizar todo el pensum de un estilo se realizará una gala de graduación, en la cual se entregará un certificado. De esta manera los alumnos sentirán el reconocimiento por parte de la escuela y se llevarán un recuerdo tangible y útil de su aprendizaje. En la siguiente imagen se detalla el pensum de salsa On1, que es uno de los más estructurados.

### Imagen 3

*Pensum Salsa On1 Mambuco Dance Corp.*



<b>Nivel 1</b>	Giro 1	<b>Nivel 7</b>	Hammerlock 2	
	Giro 2		La novia	
	Mambo			
	Cross		<b>Nivel 8</b>	Hélice
	Cross con giro			Oliver 1
Angel	Caracol			
<b>Nivel 2</b>	Copa	<b>Nivel 9</b>	Hammerlock 3	
	Tarzán		Ilusión	
	Péndulo			
<b>Nivel 3</b>	Paralelo	<b>Nivel 10</b>	London Loops	
	La U		Paseo Alrededor 2	
	Rebote			
<b>Nivel 4</b>	Frisbee	<b>Nivel 11</b>	Oliver 2	
	Hammerlock		Caracol 2	
	El Ocho		Frisbee 2	
<b>Nivel 5</b>	Titanic	<b>Nivel 12</b>	Resorte	
	De espaldas		pendulo Complicado	
			Mambuco on 2	
<b>Nivel 6</b>	Paseo Alrededor			
	Flor			
	Túnel			

Fuente: Mambuco Dance Corp., (2017).

Los demás estilos como el tango, On2, urbano y bachata no cuentan con un pensum establecido, se rigen de forma más flexible y están a cargo de cada especialista en el estilo, siempre preservando el aprendizaje del alumno. De igual manera, son estilos muy diversos y variados, por lo tanto, regirse a un pensum establecido resulta difícil. Sin embargo, un beneficio de estos tipos de bailes es que hay mucha variedad de estilos y secuencias que aprender, por lo tanto, nunca se acaba de aprender. (Loaiza, 2020)

#### 2.2.2 Recursos

La Teoría de los Recursos (Grant,1994) postula la importancia de los generadores de valor en los cuales reside la ventaja competitiva sostenida de la empresa,

la cual es reconocida por los clientes desde un punto de vista externo de la compañía, ya que son las competencias distintivas de la corporación las que consiguen alcanzarla desde un punto de vista interno de la empresa.

El motivo por el cual las empresas surgen es a partir de la necesidad de satisfacer los requerimientos de la sociedad en general (Chiavenato, 2011). En la actualidad, la empresa cuenta con varios elementos fundamentales para alcanzar el desarrollo de las actividades con éxito. Estos elementos son: los recursos humanos, materiales y financieros.

A continuación, se detalla cada uno de los recursos mencionados y con los que cuenta la empresa Mambuco Dance Corp.

### **Recursos humanos**

Según (Domínguez, 2008), expertos en el área del management, coinciden en afirmar que el recurso humano es un recurso intangible que puede marcar a las organizaciones, a partir de este recurso provienen los conocimientos, las habilidades y las destrezas que en conjunto con los demás recursos tangibles e intangibles pueden generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. En este sentido, los autores mencionados, resaltan que un elemento que diferencia a los ganadores de los perdedores en los mercados internacionales es la eficacia que presenta la estructura humana.

Mambuco Dance Corp. cuenta con cuatro ejes de recursos humanos. Por una parte, se encuentra el personal administrativo, quienes desarrollan todas las actividades financieras, de talento humano, de infraestructura y producción. En esta área se cuenta con 10 personas, 2 colaboradores por cada sede que mantiene la academia.

El segundo eje de recursos humanos es del área comercial. En ella se encuentran las personas encargadas del manejo de redes sociales, estrategias publicitarias y

desarrollo de eventos. Suman 6 colaboradores que dan soporte en este espacio de la empresa.

Por otro lado, el recurso humano primordial para la academia de baile es el recurso artístico. La academia cuenta con profesores de baile, directores artísticos de elencos profesionales y amateur, que son 12, 8 y 5 maestros, respectivamente.

Por último, la junta de socios constituye el pilar de los recursos humanos dentro de la empresa. Están encargados de desplegar nuevas líneas de negocio, asesorar a cada área de trabajo e implementar sistemas estratégicos para una correcta atención al cliente. Como se ha mencionado anteriormente, Mambuco cuenta con 4 socios principales.

### **Recursos Materiales**

Dentro del capital material que una empresa requiere para desarrollar sus actividades operativas, se deben considerar entre otros: edificios, plantas, etc. De acuerdo con el giro de negocio en el que se desenvuelve, cada organización utiliza unos u otros recursos materiales. La creación de un resultado positivo en la relación coste/productividad siempre será el resultado de una gestión prolija. Estos recursos materiales suelen ser diseñados para cumplir una función específica dentro de la empresa, lo que puede darles una importancia capital en el correcto desenvolvimiento de la actividad de la compañía. (Fernández, Z., & Suárez, I. 1996).

En el caso de la empresa Mambuco Dance Corp., la compañía cuenta con varios recursos materiales en cada una de las sedes. La sede matriz es un local arrendado por la empresa, la cual cuenta con 4 salas de bailes las cuales están divididas por 3 paneles, cada una de las divisiones cuenta con 3 espejos de 2 m x 4m, piso de parquet de madera adecuado para una fácil ejecución de movimientos, 3 barras de ballet por cada sala de baile, una tarima de 1m x 13m, 4 parlantes (uno para cada sala de baile), muebles para

la sala de reuniones, área de recepción y área social y 4 computadoras de uso administrativo y operacional (Loaiza, 2020).

Las demás sedes cuentan con 2 salas de baile cada una; las mismas tienen 3 espejos de 2 m x 4m en cada sala de baile, piso de parquet de madera adecuado para una fácil ejecución de movimiento, 2 barras de ballet por cada sala de baile, 2 parlantes (uno para cada sala de baile), muebles para el área de recepción y 2 computadoras de uso administrativo y operacional para cada sede de la academia.

### **Recursos financieros**

Los recursos financieros tangibles comprenden la relación entre capitales propios y ajenos, el poder de endeudamiento y la facilidad de generar recursos financieros. Una fuente importante de ventajas competitivas que mantienen las empresas reside en generar y explotar un tipo de recursos desde la economía (De Viteri Arranz, 2000).

Según José Manuel Veiga (2008), los recursos intelectuales se desarrollan y generan mayor rentabilidad conforme se repiten y, por ende, se perfeccionan; contrario a los recursos materiales, que van depreciando su valor mientras su uso aumenta. Tampoco conviene olvidar las restricciones que la acumulación de recursos intangibles impone a la estructura de capital de la empresa. Dado el elevado riesgo que suponen las cuantiosas inversiones necesarias para su creación y su bajo valor de liquidación, el coste de financiación vía deuda aumenta notablemente, siendo más factible su financiación con fondos propios.

Por último, no basta con dedicar recursos a la formación de capital físico. La competitividad de las empresas depende en gran medida de la acumulación de capital intangible. Por ello, a causa de su naturaleza inmaterial, la acumulación de capital

intangible está sujeta a los fallos típicos del mercado como los bienes públicos y ciertas externalidades (Sánchez, Peón, y Ordás, 1998).

Bajo las consideraciones descritas, los recursos financieros de Mambuco Dance Corp. yacen en la inversión inicial realizada por cada socio – inversor. La estructura de la inversión inicial de la empresa se observa en la siguiente tabla.

**Tabla 4**

*Inversión inicial Mambuco Dance Corp. (en miles de USD)*

<b>INVERSOR</b>	<b>INVERSIÓN</b>
SOCIO 1	\$15.000,00
SOCIO 2	\$15.000,00
SOCIO 3	\$15.000,00
SOCIO 4	\$15.000,00
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>\$60.000,00</b>

Fuente: Mambuco Dance Corp., (2020).

Cabe mencionar que la inversión de cada socio-inversor se realizó con recursos propios, por lo que no se acudió a los recursos ofertados por instituciones financieras públicas ni privadas. Desde un inicio, el 80% del capital inicial se destinó para el local y todas las adecuaciones necesarias, y el 20% restante se inyectó en la academia para generar liquidez en el negocio y así evitar pérdidas por al menos 2 meses. La academia de baile Mambuco Dance Corp. cuenta con un flujo de capital de 50.000 dólares mensuales entre las 5 sedes. Esto denota la facilidad de generar recursos financieros

para la academia y, además, el poder de endeudamiento puede ser alto ya que sus ingresos también son altos, en caso de ser necesarios. (Carrillo, 2020)

### **2.2.3. Servicio al cliente**

Al ser una pieza fundamental, determinante para el éxito o el fracaso de una empresa, el servicio al cliente pasa de ser una decisión libre a ser un componente necesario para la efectividad de la organización. (Pecero, s.f). Si buscamos enmarcar el servicio al cliente en un enunciado, esta podría ser: “Cada una de las actividades que interrelacionan directamente a la empresa con sus clientes”. Estas actividades son variables, sin embargo, podemos destacar algunas como: la comunicación entre representante de la compañía y consumidor. La recepción de pedidos en la empresa. Asegurar que la logística sea adecuada y el producto o servicio llegue a su destino en el tiempo, unidad y presentación que corresponden. La atención a reclamos de clientes. El servicio de reparación, mantenimiento o asistencia remota. (Paz, 2005).

Como ya se mencionó anteriormente, Mambuco Dance Corp. persigue su desarrollo en base a la persona, es decir, al cliente. Por lo tanto, el servicio al cliente es de suma importancia para la academia. Uno de los métodos principales para realizar un seguimiento de los clientes y comprobar su nivel de satisfacción es vía WhatsApp. Cada curso regular cuenta con un grupo de WhatsApp el cual está conformado por un miembro de la junta, el profesor encargado y los alumnos; de esta manera se logra obtener de forma personal y directa la retroalimentación acerca del servicio recibido. También es por este medio que se difunden todos los afiches publicitarios, promociones y eventos (López, 2005).

Además, para mejorar la experiencia del cliente dentro de la academia, se han implementado espacios de recreación, como una sala de juegos en donde se encuentran

sofás, televisión y juegos de mesa, en este lugar los clientes pueden descansar luego de un entrenamiento o antes del mismo. También varios padres de familia usan esta sala para entretenerse mientras sus hijos reciben clases y, por último, los alumnos lo usan para conversar e interactuar entre ellos. A su vez, hay un servicio de cafetería donde se encuentran alimentos y bebidas saludables para aquellos que lo necesiten. (López, 2005)

Por último, las recompensas a la fidelidad de los alumnos es una característica para destacar de la academia de baile, ya que si un alumno asiste a dos o más cursos regulares se le otorga un descuento del 25% en el resto de los cursos. También, por cada recomendación que realicen, los alumnos tendrán un descuento de \$10 en un nivel de clase (ALADI, 2016).

### **2.3. Estrategia de comercialización**

En la actualidad, la globalización está en todos los campos en el que se desarrollan economías a través de empresas comerciales, industriales y financieras. Uno de los ejemplos es la introducción de marcas, las cuales tienen que responder a una necesidad integradora en uno de los importantes aspectos de las organizaciones, como son los servicios (Coviello, 1995, Munro, 1997).

Mantener los niveles de rentabilidad proyectados por los socios o accionistas de las organizaciones, no permite limitar gastos, esfuerzos o recursos en pro de viabilizar una curva de crecimiento sostenida, pues deben lograr posicionarse y mantenerse dentro de las preferencias de los mercados, luchando, a nivel local, regional y transnacional con la globalización y la creciente competitividad. Es por esto que la indagación y la comprensión de procesos cambiantes y cada vez más complejos, se vuelve indispensable, pues van a determinar no solamente las predilecciones de los consumidores, sino también la creación, mejora y la inserción exitosa de estrategias

comerciales de vanguardia, para que de esta manera puedan tomar la delantera y apoderarse de las tendencias a las que se dirige el consumidor, en busca de satisfacer sus preferencias. (Vázquez, 2015).

En el marco descrito, este subcapítulo abarca la estrategia de comercialización de los servicios de Mambuco Dance Corp. Para esto, se analiza la estrategia de segmentación de mercado para comprender los parámetros de selección del mercado objetivo de la empresa. A continuación, se considera la estrategia de marketing que busca la comercialización de los servicios, a través del uso de metodologías propias del comercio en línea y las ventas en canales digitales. Así mismo, se examina la estrategia de promoción de la empresa para destacar el proceso de selección y difusión de contenidos con el fin de dar a conocer los servicios que Mambuco ofrece.

### **2.3.1. Segmentación de mercado**

Johanson y Vahlne (1990) consideran que el conocimiento del mercado y el compromiso en el mismo eran elementos característicos de una mayor participación en mercados exteriores.

La estrategia de segmentación es una de las tres estrategias competitivas genéricas descritas por Michael Porter (2011) en su libro *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, donde se explica que la estrategia de segmentación puede tener dos variantes: la segmentación basada en costos y la segmentación basada en las preferencias del cliente.

Según Porter (2011), la estrategia de segmentación se diferencia de las otras debido a la segmentación en función de comportamiento o la segmentación psicográfica, pues en esta se selecciona una industria en la que se va a competir (y en las que no); es decir, se seleccionan grupos de compradores potenciales con expectativas

diferentes de otros grupos, de tal manera que se puedan centrar los esfuerzos de la empresa en satisfacer dichas expectativas. (Ortega y Espinosa, 2015).

La identificación y selección de los segmentos de mercado plantea la dificultad de decidir la ubicación que ocupa la empresa en dichos mercados. Un apropiado posicionamiento dentro del mercado es importante para el éxito de los productos y servicios que tiene una empresa, ya que esta muestra de alguna manera cómo un producto o servicio se da a conocer dentro del mercado meta y cómo es percibido para sus consumidores (Aranda, D. s.f)

De acuerdo con el estudio realizado tanto del mercado de consumo como del mercado de negocios, la empresa de servicios Mambuco Dance Corp. aplica el análisis de mercado de negocios *Business to Consumer* y *Business to Business*, para así determinar el comportamiento de selección y contestación de los clientes con los que se trabaja (Kotler, 2006).

Por lo que se define que el mercado objetivo son todas las personas que deseen aprender a bailar ya sea de una manera profesional o por afición, lo que hace referencia al segmento *Business to Consumer*. Por otro lado, se incluye también a las empresas o personas que busquen contratar los servicios ofertados por la academia como son espectáculos de baile, utilizando el análisis de *Business to Business*. (Aguilar, 2021).

Al tener definidos los dos puntos mencionados (*Business to Consumer* y *Business to Business*) se establecieron los segmentos de mercado y la selección del target. El servicio de la academia está especializado en clases de baile para aficionados de cualquier edad agrupados en tres segmentos distintos y número de grupos que varían según la edad de los niños, de los jóvenes y de los adultos. En cualquiera de los casos, el esfuerzo se aplica al bienestar y a la mejora de la expresión corporal de los aprendices que pueden elegir entre una vasta tipología de bailes en conformidad con sus

necesidades, gustos y deseos. Por esta razón, la academia ofrecerá el servicio de enseñanza artística especializada desde los 5 años en adelante.

### **2.3.2. Estrategia de marketing**

El modelo de Uppsala resalta su consideración sobre la personalización de las distintas etapas sucesivas para la internacionalización y el análisis de los principales obstáculos que pueden impedir una inserción exitosa en los mercados internacionales (Gómez y González, 2011). Es por esta razón que se cree que es fundamental contar con estrategias de comercialización.

Michelle Carvajal (2020), directora de marketing y comunicación de Mambuco Dance Corp., menciona que el proceso formal de comercialización de sus servicios empezó un año después de la inauguración de la academia. Se decidió utilizar redes sociales para la comercialización inicial de los servicios, es así que las páginas de Facebook e Instagram de Mambuco fueron lanzadas al mercado digital en el año 2015. El proceso empieza cuando la demanda creció y era necesario crear una plataforma donde tengan acceso a toda la información y todos los servicios que ofrece la empresa. El pilar de su producto inicial fueron las clases de salsa On2, que contaba con 2 profesores y el valor del servicio inicial fue de 40 dólares. En el 2017, Mambuco ofrece una variedad de servicios, cuyo promedio es de 55 dólares.

Jorge Carrillo (2020), socio actual de la empresa Mambuco Dance Corp., comenta que el área de marketing y comunicación ha evolucionado. Al inicio, el objetivo principal de la estrategia de comercialización en redes era comunicar el tipo de empresa, quien está detrás de la creación de esta y las actividades que se ofertaban. Sin embargo, la estrategia evolucionó, centrándose en dar a conocer los servicios que ofrecen y todo lo que involucre el mismo como horarios, profesores, elencos de baile,

eventos y demás. Por ende, las redes sociales es el principal medio de comunicación entre la empresa y el consumidor.

Para la academia, estas estrategias se basan en posicionar a Mambuco Dance Corp. como la academia de baile líder en el mercado ecuatoriano por la calidad de sus servicios, por su aporte a la cultura de baile en el país y por su trayectoria nacional e internacional. De igual manera, busca dar a conocer a Mambuco Dance Corp. como la empresa líder en organización de eventos nacionales e internacionales mediante el *Quito Dance Convention*.

Una de las principales estrategias de marketing que usa Mambuco Dance Corp. es lograr la fidelización del cliente a través de estrategias que logren su preferencia hacia la escuela sobre la competencia directa e indirecta. Una de estas es el acercamiento de las relaciones entre profesor – alumno, director – bailarín, y personal administrativo -consumidor. De igual manera, se busca una atención de calidad con el cliente debido a cada detalle extra de la academia hacia los consumidores, como los diferentes eventos en su homenaje: celebración de cumpleaños, evento de culminación de cursos regulares y demás.

Adicionalmente, Mambuco invierte una cantidad importante de dinero en realizar publicidad a través de redes sociales que impacte y tenga buena repercusión, tanto en los clientes actuales como en los clientes potenciales. Cada semana sacan publicidad acerca de los nuevos cursos con los respectivos horarios y profesores, también buscan mantener el interés del cliente mediante frases en afiches publicitarios que hacen referencia al arte y al baile, además, de manera progresiva, se muestra el trabajo de todos los elencos en formación.

Otra forma de marketing son los equipos profesionales de bailarines, ya que mediante ellos se busca posicionar y representar a la academia en shows y competencias

nacionales e internacionales. Estos grupos son la imagen de la academia. Varios bailarines internacionales como Omar Muñoz, coreógrafo y bailarín de Omambo Dance Project, y nacionales como Daniel Padilla, director de la academia Dancing Mood, identifican a la academia mediante los bailarines que pertenecen a ella.

Mambuco Dance Corp. también ofrece indumentaria de baile como camisetas, uniforme de la academia, gorras, pedrería para trajes de baile y demás. Estos elementos amplían el campo de servicios creando nuevos productos que satisfagan las necesidades de los clientes, no solo en lo que concierne al baile, sino a otros elementos accesorios que posibilitan realizar esta actividad.

Por último, la academia crea y fortalece alianzas estratégicas con entidades nacionales privadas. Algunas de ellas son: la casa de la cultura ecuatoriana, Quorum San Francisco, Salsoteca Lavoe, Vecinos Pizza, JAYSA diseños, entre otros. Para Coviello y Munro (1995), las redes de relaciones tienen un impacto importante en la selección de un mercado extranjero, así como en el modo de entrar en el contexto del proceso de la red. Es por esto que Mambuco Dance Corp. logró una alianza estratégica con una empresa internacional, como lo es el *World Salsa Summit*, uno de los eventos más grande a nivel mundial que se realiza cada año en Miami, EEUU, al cual asisten bailarines profesionales y amateurs desde todas las partes del mundo, incluyendo Ecuador (Mambuco Dance Corp., 2019).

### **2.3.3. Estrategia de promoción**

La promoción es una de las herramientas que permite incrementar las ventas y la percepción positiva de una marca. A menudo se cree que la clave está en el precio o el producto, pero no es así. El éxito también recae en diseñar una estrategia adecuada para atraer a los clientes. (Berbel, 2012).

Mambuco Dance Corp. cuenta con varias estrategias de promoción. La primera está enfocada en artículos de ropa, la segunda en métodos de pago y la última en inscripciones. En lo que concierne a los artículos de ropa, Mambuco ofrece calentadores, gorras y camisetas con diferentes diseños y colores con el tema Mambuco. Estos artículos se otorgan cada vez que un estudiante entra en un elenco de formación y también cuando finaliza su curso regular en su totalidad. El objetivo de ello es dar a conocer la oferta de baile de la academia de todos sus ritmos y sentirse identificados con la escuela. La estrategia es ofrecer camisetas de buena calidad de distintos diseños y colores a un costo de USD 10 y de esta manera la mayoría de los estudiantes se sentirían identificados con la escuela y aportan a la promoción de la academia de baile (EIE, 2011).

Por último, las estrategias dirigidas a los métodos de pago e inscripciones se detallan en la siguiente tabla, donde se muestran las promociones con las que cuenta la academia.

**Tabla 5**

*Promociones Mambuco Dance Corp.*

Inscripción 2x1 cuando te inscribes en pareja
Grupo de 4 personas 62 USD mensuales
Grupo de 6 personas 60 USD mensuales
Cupón de 5 USD por referidos

Fuente: Mambuco Dance Corp., (2018).

Además, gracias al éxito de la academia demostrado en su continuo crecimiento a nivel profesional de los elencos de baile y mayor acogida de estudiantes en sus cuatro

sedes, se ha puesto en marcha un proyecto de promoción por medio de tarjetas de regalo. Las mismas consisten en que las personas pueden adquirir una tarjeta de regalo por el valor de \$55 (valor de un mes del curso de baile) y puedan regalar esta tarjeta a la persona interesada. La estrategia es dar a conocer a la escuela mediante un tratamiento distinto y generar nuevas maneras de ingreso de estudiantes. Estas tarjetas se podrán encontrar solo en la matriz de la academia que se encuentra en la Cap. Ramón Borja y 10 de agosto.

En síntesis, el servicio que ofrece Mambuco Dance Corp., desde las generalidades del servicio de baile, observa una amplia variedad de servicios ofertados que lo haría potencialmente atractivo al mercado internacional, ya que satisface las necesidades y preferencias de un amplio canal de demanda y no solo se enfoca en uno en específico. Adicionalmente, la trascendencia que le da a sus recursos de manera integral lo vuelve un espacio atractivo para el consumidor. Gracias a los profesores de altamente capacitados, un espacio adecuado para realizar la actividad ofertada y un sistema financiero estable, dan cuenta del cumplimiento del segundo objetivo particular de la investigación, el cual es determinar las características del servicio que ofrece Mambuco Dance Corp. y que lo haría atractivo para el consumidor internacional.

## **Capítulo III: selección del mercado internacional**

### **3.1 Antecedentes**

El subcapítulo desarrolla una priorización de los países de Latinoamérica en base a sus respectivos sistemas comerciales para el acceso a servicios de baile y tomando en cuenta la cultura de cada país. Se seleccionó a Perú, Panamá y Chile como posibles destinos de internacionalización a fin de determinar el mercado con el mayor potencial como destino del servicio que ofrece Mambuco Dance Corp. Para ello, se desarrollan la matriz de selección de mercados, el análisis del entorno global y un análisis de los factores relevantes.

#### **3.1.1. Elaboración de matriz de selección de mercados internacionales**

Para elaborar la matriz de selección de mercados internacionales se abordan tres elementos: la definición de selección de mercados, los criterios de selección de los indicadores a evaluarse y la metodología escogida para la evaluación de los indicadores.

La selección de mercados se define como un proceso de investigación que busca aportar de información relevante de posibles mercados a la empresa con el objetivo de facilitar cuál o cuáles de ellos podría tomarse en cuenta como las opciones estratégicas más adecuadas para posicionar la empresa en el mercado internacional. (Rojas, J. & Campo, E. 2018).

Este proceso es una herramienta funcional para que la empresa y sus directores puedan tener la información necesaria de los mercados potenciales, y de esta manera tomar una decisión acerca del destino de internacionalización más idóneo para la organización (Piqueras, J. J. R. 1996) Visto de esta manera, el modelo de Uppsala describe que la internacionalización es un proceso paulatino y progresivo, en donde es posible identificar cuatro etapas por las que una empresa pasa para lograr su internacionalización: 1) actividades de exportación esporádicas; 2) exportar a través de

representantes independientes (agentes); 3) ventas subsidiarias; y 4) producción o fabricación (Torrens, E. W., Amal, M., & Tontini, G. 2014). Estas etapas son relevantes porque difieren en el grado de implicación de la empresa con el mercado, y el mercado lo utiliza como referencia.

Además, este modelo indica que las empresas seleccionan mercados potenciales de exportación de acuerdo con la distancia psíquica (diferencias culturales, religiosas, políticas, entre otras) entre el país de origen de la empresa y el mercado internacional (Johanson y Vahlne, 1977).

Según Ortega y Espinoza (2015) señalan que el análisis de los mercados potenciales de internacionalización debe contener dos criterios: el análisis del entorno global del mercado y el análisis de los factores relevantes del sector de actividad. En ambos análisis los indicadores deben seleccionarse de acuerdo con las necesidades de información específicas de la empresa.

Bajo este contexto teórico y considerando el objetivo de la academia Mambuco de instaurar su modelo de servicio de baile y cultura del baile tropical en el mercado internacional, la empresa pretende desarrollar investigaciones de mercado para seleccionar posibles mercados de exportación. En el año 2020, la empresa busca expandir sus servicios al mercado internacional, y selecciona como mercado objetivo a países de Latinoamérica, debido a la distancia psíquica que representan, su similitud cultural, de idioma y a la semejanza de realización de actividades artísticas con Ecuador, país de origen de la empresa. La adaptabilidad de la empresa Mambuco permite la internacionalización de sus servicios a mercados internacionales.

América Latina está compuesta por un total de 26 países. El idioma que predomina la región es el español, le sigue el portugués y el francés. De acuerdo con el Anuario Estadístico de América Latina y el Caribe (2016), elaborado por la CEPAL,

Latinoamérica cuenta con una población de 625 millones de habitantes, lo que representa el 8.56% de la población mundial. El 80,2% de la población habita en áreas urbanas. En cuanto a trabajo, el 64% de la población participa en la actividad económica de la región. En el 2016, el PIB de América Latina fue de 6 121 billones de dólares. Se estima un crecimiento de 2.2% en las economías de América Latina y el Caribe para el 2018. Asimismo, se calcula que las exportaciones en la región aumentarán en un 10%. (CEPAL, 2016).

En América Latina la práctica de danzas latinas es una práctica mayoritaria según la Encuesta Latinoamericana de Hábitos y Prácticas Culturales (2013) Seis de cada 10 latinoamericanos han asistido a una academia de baile, el 27% lo hace cada día. Los que más lo hacen por semana son: Colombia (40%), Panamá (30%), Chile (28%) y Perú (27%); sin embargo, el nivel de educación y formación de bailarines no es la mejor.

Existen claras excepciones como Colombia, conocida también como la capital de la salsa, en donde la salsa es un fenómeno sociocultural arraigado a la vida cotidiana de los colombianos y aporta a un estilo de turismo musical y artístico (Cifuentes, 2007). Colombia se ha convertido en uno de los países y escenarios más reconocidos para la salsa, esto lo ha logrado mediante la Feria de Cali, un evento que históricamente se ha destacado por ser una plataforma para los artistas salseros de talla mundial como Richie Ray y Bobby Cruz, Los Hermanos Lebron, La Sonora Ponceña, Henry Fiol, El Gran Combo de Puerto Rico, entre otros. Por ello, Cali es la ciudad que ha abanderado el género salsero desde hace bastante tiempo. De igual manera, Cuba y Puerto Rico son países latinoamericanos donde bailar es una actividad del diario vivir (Castillo, 1978).

Para la selección del mercado objetivo se decidió analizar a tres países: Perú, Panamá y Chile. Se descartó a Brasil como posible destino de exportación debido al

manejo del idioma, portugués, y sería una dificultad para los miembros de Mambuco. Por otra parte, Venezuela fue descartada como mercado de exportación debido a que la economía del país decreció en el periodo 2014-2020. En el año 2016, Venezuela tuvo un decrecimiento anual con relación al PIB del 18%, además del conflicto político interno que no permite una buena relación comercial (CEPAL, 2016).

En el caso de la internacionalización de la empresa Mambuco Dance Corp., para el análisis del entorno global, se utiliza el modelo PEST (análisis de factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos) (Berbel, 2012). De acuerdo con los objetivos estratégicos de Mambuco Dance Corp. y los recursos de información disponibles, los factores relevantes del sector son: tamaño del mercado, cultura, estado de competencia, facilidad de mercadotecnia, tendencia de practicar actividades artísticas, audiencia, diversidad en la oferta, precio y ubicación.

Para la matriz de selección de mercados, se utiliza el método cuantitativo de factores ponderados. Este método otorga una ponderación a los factores mencionados anteriormente asignándoles valores cuantitativos. En este caso, se asigna una ponderación sobre 100%. Así mismo, se deriva una calificación compuesta para comparar resultados entre las alternativas de elección (mercados internacionales). Cada mercado recibe una calificación entre 1-5, donde 5 representa un puntaje positivo o eficiente y 1 un puntaje negativo o deficiente. Este método de calificación puede conjugar factores cuantitativos y cualitativos. El investigador es quien otorga el valor de la calificación de cada país al comparar los resultados de los indicadores. (FEDER, s.f.).

La ponderación de la matriz de selección de mercados internacionales se estructura de la siguiente forma:

**Tabla 6***Matriz de selección de mercados internacionales*

<b>MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES</b>	
<b>CRITERIOS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
<b>Análisis del entorno global (Análisis PEST)</b>	<b>100%</b>
Factores políticos	25%
Factores económicos	25%
Factores sociales	25%
Factores tecnológicos	25%
<b>Análisis de factores relevantes del sector de la actividad</b>	<b>100%</b>
Tamaño del mercado	20%
Cultura	20%
Estado de competencia	20%
Facilidad de mercadotecnia	20%
Prácticas artísticas	20%
<b>Criterio</b>	<b>Ponderación</b>
Análisis del entorno global (Análisis PEST)	40%

Análisis de factores relevantes del sector de la actividad	60%
	<b>100%</b>

Fuente: FEDER, *Método cuantitativo de factores ponderados*, (s.f.)

A continuación, se procede a analizar de forma individual los indicadores de la matriz de selección de mercados internacionales de cada país, con el objetivo de identificar el mercado de exportación para Mambuco Dance Corp.

### **3.1.2. Análisis del entorno global (Análisis PEST)**

#### **Panamá**

##### **Factores Políticos**

En Panamá existen facilidades de hacer negocios debido a la apertura que tiene el Gobierno a la Inversión extranjera. La Panacamara (Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura de Panamá) promueve y le interesa la creación y formalización de empresas dentro del país, no sólo impulsándolas con sus políticas de libertad empresarial, sino con las tributarias y brindando beneficios. Algunos de los beneficios otorgados son: exención del pago de Impuesto sobre la Renta para la empresa, puesto que Panamá tiene un sistema fiscal territorial y en estos casos la renta producida sería de fuente extranjera, exención total del pago de Impuesto de Transferencia de Bienes Muebles y Servicios, por operaciones realizadas fuera del territorio nacional, exención del Impuesto sobre la renta, seguro social y seguro educativo para los trabajadores de las empresas, siempre y cuando sus salarios provienen del extranjero, exención del Arancel de Importación. (Leignadier, J. 2021). Todo esto hace de Panamá un país atractivo para ser rico en clima de inversiones para emprendedores extranjeros (Gandásegui, 2003).

Es en este contexto, la política de Panamá tiene, entre otros propósitos, hacer viables, amigables y legibles las experiencias de los inversionistas y grupos sociales que están interesados en la economía panameña para generar beneficios tanto al país como al inversor y, sobre todo, generar fuentes de trabajo al pueblo panameño (Banco Mundial, 2020). Esta forma de ver la economía y la política ha llevado a la población panameña a disolver los límites entre lo público y lo privado, permitiéndole a ciertos grupos empresariales convertirse en élites políticas y económicas que manejan los recursos del Estado como si fueran de su propiedad.

Según el Centro Nacional de Competitividad (CNC) y la Asociación Panameña de Ejecutivos de Empresa (APEDE), establecen a través del Índice de Libertad Económica la participación del gobierno en la economía, en donde proyectaron que para el año 2020 la intervención del sector público en la economía sería equivalente a \$14.194,5 millones o el 46,2% del Producto Interno Bruto proyectado para este mismo año. Se considera uno de los factores a mejorar en el país porque el sector público debe abrir más espacios a los privados para reforzar la competencia y que a través de esta se obtengan mejores servicios.

Por esta razón, para el año 2021, el estado panameño plantea a la empresa privada la oportunidad de ser una fuerza aún más dinámica que impulse el desarrollo del país de manera sostenida. Al tiempo que el Estado asegure políticas que contribuyan al mejoramiento creciente de las condiciones de vida de la población, el sector empresarial debe aportar iniciativas y esfuerzos que, al generar empleo, faciliten oportunidades de bienestar y de progreso a un número cada vez mayor de panameños. Tras analizar los aspectos políticos, Panamá tiene un puntaje de 4.

## **Factores Económicos**

Panamá es uno de los países más globalizados de América Latina. Tiene una economía dolarizada y sin un Banco Central que regule las operaciones financieras del país. La política económica de Panamá se basa en el sector terciario; este sector representa el 75% de su PIB, incluyendo un aumento significativo del sector industrial y de construcción (CEPAL, 2019). Panamá sigue teniendo una de las tasas de crecimiento económico más altas de la región. La tasa de crecimiento del PIB se localiza por sobre 8.0%, en el 2018 se llegó a 3.7%. El desempleo a agosto 2019 fue de 7.1% (INEC, 2019), y el empleo informal representaba 43.6%. El país tiene el ingreso per cápita de 20.455 dólares y es además el mayor exportador e importador a nivel regional según la CEPAL (2019).

Panamá ha arribado al siglo XXI con una excelente conectividad con el mundo gracias al Canal, sumando aproximadamente 14 mil tránsitos al año. Es notorio el gran dinamismo en las actividades marítimas, portuarias, comerciales, bancarias, transporte y logística y otras que están contempladas en más del 40% del PIB y el 65% de las exportaciones. El sector industrial incluye las actividades de la industria manufacturera, la construcción, la generación y suministro de electricidad, gas y agua y la explotación de minas y canteras. Por ende, el grado de industrialización de Panamá ampliado según el Parque Logístico de Panamá (PLP) (2020) representa el 15.2% del Producto Interno Bruto.

Por último, para el 2018, la Inversión Extranjera Directa (IED) alcanzó un saldo neto de 5,53 millones de dólares, con un incremento absoluto de 976,56 millones de dólares equivalentes a 21.4%, respecto al año previo, influenciado por nuevos proyectos de inversión en las actividades de minas, comercio y comunicaciones. De igual manera, la Balanza Comercial de Panamá registró un déficit de 670,5 millones de USD en

diciembre de 2020. Esto quiere decir que la economía panameña tuvo más importaciones que exportaciones. De acuerdo con el comunicado del Ministerio de Economía y finanzas (2019), la economía de Panamá sigue creciendo de manera sostenida. Por ende, Panamá tiene una calificación de 4,5.

### **Factores Socio - Culturales**

Con una población de 4,314,768 de habitantes, Panamá tiene una posición destacada en variables económicas y sociales respecto a otros países de América Latina, tales como ingreso per cápita, nivel de crecimiento económico, globalización y esperanza de vida. (INEC, 2019). El más reciente informe de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), de 2018, indica que Panamá tiene el 95% de su población alfabetizada, un indicador favorable si lo comparamos con Guatemala (82%), Nicaragua (83%) y El Salvador (88%) (UNESCO, 2020). El informe anual de Naciones Unidas que mide el índice de desarrollo humano (IDH) de cada país, tradicionalmente se ha basado en tres pilares: esperanza de vida al nacer (salud), nivel de escolaridad (educación) e ingresos brutos per cápita (riqueza). En este sentido, Panamá obtiene una posición de país con IDH alto, ocupando el lugar número 57 de entre 185 naciones, con una esperanza de vida de 78.5 años, una escolaridad de 10.2 años y un Producto Interno Bruto (PIB) per cápita de \$29,558 (UNDP, 2020)

En cuanto a la cultura panameña del arte y la danza, se encuentra el festival Musical Panamá en Salsa, el cual es organizado por el Ministerio de Cultura, en conjunto con las Alcaldías de Panamá, Arraiján y San Miguelito. Carlos Aguilar Navarro, Ministro de Cultura, destacó que la iniciativa comprende la oferta de turismo cultural que promueve el ministerio a nivel nacional. Además, busca activar los espacios culturales para la recreación y el sano esparcimiento de turistas y locales (Jiménez,

2019). Así mismo, ofrecer la oportunidad a los artistas nacionales a exponer su talento. En ese caso, Panamá obtiene 4 en los aspectos socioculturales.

### **Factores Tecnológicos**

Gracias a la implementación del Plan Estratégico Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (PENCIYT) 2019-2024, “documento que busca aumentar la Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI) en el país para propiciar la transformación de la economía y la capacidad de resolver problemas sociales” (SENACYT,2020), Panamá tiene una inversión en investigación y desarrollo del 1 % del producto interno bruto.

Panamá se especializa en almacenamiento de datos y los avances tecnológicos, principalmente el Sistema de Ingreso de Prestaciones Económicas, mejor conocido como SIPE, el cual es la nueva plataforma de la Caja del Seguro Social (CSS) para las transacciones de las empresas con esta entidad pública. Esto conlleva a que, eventualmente, las empresas puedan mandar sus planillas preelaboradas a través de Internet directamente al sistema del Seguro Social. Esto coloca a Panamá en una posición de liderazgo en Latinoamérica en la adopción de las TICS, tomando en cuenta que la economía panameña se basa gran parte de su economía en el sector de servicios y entre ellos servicios tecnológicos, financieros, de comercio exterior y portuarios sin papeleo, en el marco de su posición geográfica estratégica y como centro de negocios más grande de centro América (INCAE, 2019). Al analizar el factor tecnología, Panamá tiene un puntaje de 4.

### **Perú**

#### **Factores políticos**

De acuerdo con los artículos 58 y 59 de la Constitución Política (2021) Perú tiene una economía social de mercado. Es decir, existe libertad para el desarrollo de la empresa privada, nacional y extranjera, en igualdad de condiciones. En las últimas

décadas, el estado ha tenido una participación centrada en la regulación con una reducida inversión. Ha garantizado la estabilidad económica definiendo políticas que aseguren la estabilidad necesaria para que los inversionistas puedan planificar e invertir a largo plazo (Tarazona, J. 2019)

De esta manera, el analista de inversiones Diego Lazo (2017) asegura que el escenario político es más estable para las inversiones y será un factor que contribuya al crecimiento económico del país y del desempeño del mercado de renta variable local. A diferencia de años anteriores, la política no impacta negativamente en la economía. La economía de Perú logró alcanzar una tasa de crecimiento anual de 3.9% en el 2018, porcentaje superior al registrado en 2017, obteniendo una recuperación de la inversión extranjera. “Esto genera un clima de estabilidad y ocasiona que los sectores se recuperen financieramente y que el consumo tenga un desempeño positivo” señaló Lazo (El peruano, 2019).

La política comercial de Perú ante la Organización Mundial del Comercio busca priorizar la exportación de servicios como un mecanismo de inclusión e integración a las cadenas globales y regionales de valor, aprovechando la creatividad y capacidad innovadora de los peruanos. Las exportaciones totales de servicios han crecido 26% en el periodo 2013-2018.

Según la viceministra Sayuri Bayona (2019), Perú mantiene una agenda activa para incrementar el desarrollo del comercio internacional, mediante la implementación de acciones como fortalecimiento de la promoción comercial y la facilitación y reducción de costos logísticos para el comercio exterior, mismas que están dirigidas a alcanzar una mayor descentralización del comercio exterior.

Se destaca también, la estrategia “Mipyme al Mundo”, que tiene como principios la articulación, descentralización, sostenibilidad y empoderamiento económico, en

donde el principal objetivo es mejorar la competitividad e internacionalización de las pequeñas y medianas empresas, para asegurar que los beneficios de la apertura comercial sean plenamente aprovechables, tanto para el comercio de mercancías como de servicios. En fin, Perú de acuerdo con los aspectos políticos, tiene una calificación de 4.

### **Factores económicos**

El crecimiento económico del Perú experimentó una desaceleración en el año 2019, en lo referente a la balanza comercial, las exportaciones tradicionales han tenido una menor demanda externa, con precios más bajos que han reducido el volumen de la producción primaria (minera, hidrocarburos y pesca) (CEPAL,2019). A estos choques en el ritmo de crecimiento de la actividad, cabe agregar el exiguo crecimiento del gasto público.

El producto interior bruto de Perú en 2019 ha crecido un 2,2% respecto a 2018. En 2019 la cifra del PIB fue de \$245.776,29 (INEI,2019). En lo referente a la balanza comercial, Perú registró un superávit de US\$4.855 millones es decir que tuvo más exportaciones de bienes y servicios al extranjero de los que compró al exterior, con un total de US\$42.512 millones de exportaciones, mientras que las importaciones representaron un total de US\$37.657 millones. Entre los mercados de destino de los productos peruanos destacaron Alemania, Brasil, China, Ecuador, Estados Unidos y Chile (América Economía, 2020) Tras analizar la economía peruana, se le otorga el puntaje de 3.

### **Factores Socio – Culturales**

En el año 2020, en la región de América, el Perú es el 7mo país más poblado, con 32 millones 626 mil habitantes. De toda la población, según la UNESCO (2019), Perú tiene una tasa de alfabetización del 94,41%, la tasa de alfabetización masculina es

del 97,12%, superior a la femenina que es del 91,7%. Sin embargo, el Ministerio de Educación (Minedu) esta trabajando para desarrollar para lograr disminuir la tasa de analfabetismo de 5,9% a 3.8% de la población para el 2021 (Minedu, 2020).

Por otro lado, Perú alcanzó un crecimiento de 60.2% en el Índice de Desarrollo Humano (IDH) en los últimos 16 años, un alza que a pesar de los avances sigue marcada por grandes desigualdades territoriales, según revela un informe presentado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2019).

A nivel social, a finales del 2018 la pobreza en el Perú es del 22.7%, pero en las zonas rurales llega a 46.0%. La pobreza extrema es 4.3%; es decir que 1 millón 325 mil peruanos aún siguen padeciendo pobreza extrema. Ello debido a la gran desigualdad y exclusión que sigue existiendo en el país. La estructura del Presupuesto de la República para el 2017 mostraba que, a pesar de incrementos presupuestales, los rubros relacionados con la salud, educación, protección social siguen siendo bajos (López et al, 2017). Por lo tanto, Perú tiene un puntaje de 3 con respecto al factor sociocultural.

En Perú se difunde a gran escala la cultura salsa y cumple un rol importante en el país. Es fundamental destacar la creación de las Mesas Creativas (Ministerio de Producción, 2015), las cuales incluyen a las artes escénicas dentro del impulso a la diversificación productiva nacional del Perú.

### **Factores Tecnológicos**

Desde el Foro Económico Mundial dado en diciembre del 2018, en el I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo, en el 2016 Perú demuestra tener una baja inversión en Investigación y Desarrollo, la cual compromete el desarrollo de los diferentes sectores de la economía, lo que perjudica la innovación, que es una de las mayores ventajas competitivas que un país puede tener sobre otro. Para un país con interés en mejorar su competitividad, es imprescindible incrementar, y mucho, la

inversión en I+D. El especialista de la división de la competitividad e innovación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Gustavo Crespi (2019), comentó que, en la actualidad, el Perú invierte 0,12 % del PBI en investigación y desarrollo, pero se debería estar invirtiendo entre el 0,7 % y 0,8 % del PBI.

En el año 2019 se proyecta que el 50 % de las empresas peruanas ya fueron vulneradas sus estructuras de seguridad informática y que la otra mitad pueden estar en vías de terminar en esa misma situación (Morales, 2019). El país requiere una política o estrategia nacional de ciberseguridad, así como entidades que puedan capacitar a las empresas en la gestión de la ciberseguridad y privacidad de la información. Los profesionales en seguridad de la información y ciberseguridad deben plantear estrategias corporativas y nacionales que deberán ser aprobadas y aplicadas por la alta dirección (Innovatec, 2019). Debido al restringido desarrollo de tecnología, Perú obtiene un puntaje de 3.

## **Chile**

### **Factores políticos**

En el ámbito político, la intervención del estado dentro de la economía de Chile es abierta y competitiva. El Estado articula organismos que, mediante normas legales, regulan y conducen la actividad económica. Entre los mecanismos regulatorios vigentes se encuentra la Ley Antimonopolio, la Ley del Consumidor, las leyes bancarias, entre otras (La tercera, 2017).

Según la CEPAL (2019), parte de la intervención del estado es brindar estabilización de la economía, por esta misma razón, controla los momentos de crisis con acciones como la modificación de impuestos y la creación de programas de empleo y obras públicas. Una de las medidas adoptadas en Chile por el gobierno fue la implementación de un seguro de cesantía, la cual entró en vigor el 1 de octubre del 2016

y que permitirá a los trabajadores que por alguna razón queden sin trabajo, y se hayan acogido a esta modalidad, optar a una renta equivalente al 50% de sus últimas remuneraciones durante cinco meses.

En adición, la política comercial lateral de Chile parte desde la definición de la política de comercio internacional de un país, la cual no se efectúa en el vacío, pues tiene parámetros y condiciones preexistentes que determinan un marco de alternativas posibles dentro de la política y la económica elemental. En este sentido, la inserción en los foros internacionales, así como la negociación y suscripción de acuerdos de alcance regional y de libre comercio, han incrementado la integración de Chile a un mundo altamente globalizado (Astudillo, R. 2020). Para un país como Chile, la apertura unilateral es la mejor política, ya que contribuye a una asignación de recursos más adecuada y, en consecuencia, maximiza el bienestar de la comunidad como un todo.

Esta política de negociación, de acuerdos con economías internacionales, se ha encaminado, en primer lugar, a abrir los mercados externos para asegurar el mejor desarrollo de las exportaciones de Chile. La apertura unilateral obviamente no tiene como contrapartida necesaria una apertura de los mercados de los socios comerciales de Chile (Astudillo, R. 2018). Por esta razón, Chile obtiene un puntaje de 3.

### **Factores económicos**

La economía chilena ha sido una de las economías con mayor crecimiento en América Latina en la última década, esto permite al país reducir significativamente el índice de pobreza en el país (Banco Mundial). No obstante, según el FMI, el crecimiento del PIB en el año 2019 que fue de 1.1% no ha sido igual de significativo como en el año 2018 donde el PIB registró un crecimiento del 3,9%.

Además, en el año 2020 la balanza comercial de Chile tuvo más exportaciones que importaciones, las cuales totalizaron los US\$71.728 millones, lo que representa un crecimiento del 2,6% al alcanzado en el 2019. Los principales sectores que aumentaron la exportación al mercado internacional fueron la minería, agricultura, Ganadería, y Pesca Extractiva. Mientras que, las importaciones disminuyeron con relación al año precedente alcanzando un total de US\$59.032,4 millones, que representa un 15,4% menor al año 2019, entre los sectores que disminuyeron la importación se encuentran el sector industrial y el sector minero. (Banco Central de Chile,2020).

Por último, Chile registró una inflación del 3% en 2019, dado por el alza del Índice de Precios al Consumidor (IPC) que influyó de forma negativa al avance en los servicios de primera línea como: transporte, vivienda y servicios básicos. Según el Banco Central (2019) la inflación chilena alcanzaría un 3,4% en 2019, este incremento se ve marcado por una ola de protestas sociales y políticas que estalló a mediados de octubre con un fuerte impacto en la economía. Tras analizar el factor económico de Chile, se le otorga un puntaje de 2,5.

### **Factores Socio – Culturales**

La población chilena supera los 19.107.000 de habitantes al año 2019. El índice de desarrollo humano (IDH) en Chile en 2019 fue 0,851 puntos, lo que posiciona a Chile en el puesto 43 del ranking de desarrollo humano (IDH). En cuanto a las variables que toma en cuenta el IDH como: vida larga y saludable, conocimientos y nivel de vida digno, el progreso en la calidad de vida de los chilenos es positivo, tomando en cuenta que la esperanza de vida es de 80,04 años y la tasa de mortalidad es del 6,16%. (PNUD,2019)

La tasa de alfabetización, según los últimos datos publicados por la UNESCO (2019), Chile tiene una tasa de alfabetización del 96,4%, es decir un total 516 mil 960

personas en Chile no saben leer ni escribir. Una de las principales razones es porque no toda la población tiene acceso a una educación de calidad debido a las grandes diferencias existentes entre la enseñanza pública y la privada, esta última prohibitiva por sus altos precios para la mayoría de la ciudadanía. Por ende, Chile tiene una calificación de 2 en cuanto al factor sociocultural.

En el caso de Chile, la salsa es un ritmo que llegó en los años 80 de la mano de connacionales que volvieron del exilio en países caribeños, cargados de vinilos salseros bajo los brazos. Lo seguro es que en la actualidad la salsa romántica es el estilo de salsa que se oye y se baila, de forma masiva (Vergara, 2013). En el país, el creciente movimiento salsero se ha ganado un lugar en el espectro cultural y social. Los inmigrantes han contribuido a develar la riqueza y complejidad de las vivencias culturales del mundo de la salsa, convirtiéndose en un canal de integración, comprensión y respeto de la sociedad chilena.

### **Factores Tecnológicos**

De acuerdo con el Banco Mundial (2020), los gastos en investigación y desarrollo (I+D) en Chile en el 2016 representaron un 0,37% de su PIB y para los países de la OCDE ellos alcanzaron un 2,49%. En cuanto a la intensidad del proceso de innovación de las empresas, es decir, los gastos de I+D sobre las ventas de ellas en Chile, fue de 0,21% y en Japón y Corea un 80%. Chile no tiene presencia mundial en tecnología. Sin duda un largo camino queda por recorrer en Chile a las empresas y las políticas públicas que puedan apoyar la innovación tecnológica (Ministerio de Economía, fomento y turismo, 2017). Chile recién comienza a diferenciarse dentro de la densa nube de la tecnología de baja complejidad, y el panorama a futuro no es muy prometedor. Tras analizar el factor tecnológico, Chile cuenta con un puntaje de 3.

### 3.1.3. Análisis de factores relevantes del sector de actividad

#### Tamaño del mercado

En el caso de Mambuco Dance Corp., el tamaño de mercado se refiere al número de academias existentes en el país. Mientras exista mayor número de academias, más competitivo es el mercado para Mambuco Dance Corp.

En el caso de Panamá, actualmente cuenta con 10 academias de baile que se enfocan en la enseñanza del ritmo salsa. Los estilos de bailen en los que se enfocan son salsa cubana o casino, cha cha chá y salsa en línea (Carrillo, 2020). Debido a esto, Panamá obtiene un puntaje de 4,5. A continuación un listado de ellas:

**Tabla 7**

*Academias de baile en Panamá*

Academias de baile en Panamá	
PANAMA HOT SALSA	PRO DANCE
ACADEMIA SDA	TEMPO DANCE
LET`S DANCE STUDIO	SALSA Y SABOR PANAMÁ
MOYRA`S ACADEMY	ACADEMIA DANCE HOLIC
ACADEMIA SOLAR LATINO	LATIN B SALSA PROJECT

Fuente: A son de salsa Panamá, Panamá a Son de Salsa, Vol. 2 (2020)

En el caso de Perú existen 15 academias de baile, las cuales se dedican a la enseñanza de ritmos de baile latinos como salsa, bachata y merengue (Guzmán, 2020).

Perú obtiene un puntaje de 4 debido al tamaño del mercado. A continuación, un listado de ellas:

**Tabla 8**

*Academias de baile en Perú*

<b>Academias de baile en Perú</b>	
YMCA PERÚ	TFS PERÚ
DK ESCUELA DE BAILE	9 y MEDIO
VIVA DANCE PERÚ	ESCUELA DE BAILE RITS
RITMO STAR	BAILE PERÚ BAILA
SALSA Y BACHATA D.C	RUMBA LATINA
ART DANCE	TALENTOSPERÚ
LATIN URBAN DANCE	BAILA - MAS

Fuente: Asociación Cultural Perú, 2020

En el caso de Chile, actualmente cuenta con 6 academias de baile, varias de ellas se enfocan en la salsa en general y no mantienen estilos específicos (Forcano, 2020).

Chile tiene un puntaje de 3 debido al tamaño del mercado. A continuación, un listado de ellas:

**Tabla 9**

*Academias de baile en Chile*

<b>Academia de baile en Chile</b>	
ACADEMIA GO SALSA	BAILEMOS TODOS CHILE

SOLAR	PASION POR EL BAILE
BAILEMOS	RITMO LATINO
DESCARGA LATINA	MURGS

**Fuente:** Centro cultural de baile Chile, 2020

### **Cultura:**

El índice de Cultura se medirá por las raíces desde donde nace tal cultura y su relación con el arte. Mientras más arraigada este la cultura del país al arte, más competitivo es el mercado para Mambuco Dance Corp.

La cultura panameña es el resultado de la fusión de diversas culturas que se han asentado en el país a lo largo de su historia como españoles, afroantillanos, estadounidenses, chinos, etc. Hay una gran influencia de los esclavos negros que llegaron a la costa panameña en época colonial quienes insertaron una danza contagiosa y colorida llamada Congo bailada al ritmo de los clásicos tambores africanos (Miranda, 2005). Por esta razón, Panamá obtiene un puntaje de 5 sobre la cultura.

Por otro lado, la cultura de Perú está formada por culturas regionales especialmente por el imperio Inca quienes adoraban a su dios mediante manifestaciones artísticas. Las costumbres y tradiciones de los ciudadanos peruanos se forman a partir del parentesco entre las culturas amerindias e hispanas (Mascareño, 2007). Perú tiene un puntaje de 4.

Finalmente, la cultura de Chile es una interesante mezcla de elementos indígenas, en particular mapuches, y la influencia del colonialismo español. Chile también con una danza nacional llamada “la cueca”, y es tradicionalmente bailada en todas las fiestas patrias de los chilenos. (Gallardo, 2014). Chile obtiene un puntaje de 4.

### **Estado de Competencia:**

El indicador de competencia se evalúa las empresas que ofrecen el mismo servicio de enseñanza de baile y su prestigio dentro del mercado. Se analiza la presencia de los competidores, mientras más tradicional es la competencia, más competitivo es el mercado para Mambuco Dance Corp.

En el caso de Panamá: en cuanto al prestigio, Salsa y Sabor Panamá es una de las academias de baile del mercado que se destaca por su profesionalismo y disciplina. Ha obtenido los primeros lugares en competencias internacionales, cuenta con la enseñanza de varios estilos de baile como lo son bachata, salsa On1, salsa cubana y lady style o estilo de chicas (Campines, 2020). Por lo tanto, Panamá obtiene una calificación de 4 según el estado de competencia.

En el caso de Perú, existe una academia bastante reconocida en el mundo del baile, ya que pertenece a los 3 veces campeones mundiales Deklan Guzmán y Nathalia Villanueva, DK escuela de baile. Esta academia tiene un alto prestigio ya que cuenta con instalaciones de calidad, se dictan clases de varios ritmos tropicales como salsa On1, On2, bachata, merengue y urbano; por último, la preparación artística es de calidad por lo que varios estudiantes han alcanzado los primeros puestos en competencias internacionales como *World Latin Dance Cup* y *World Salsa Summit*. Además, son los organizadores del único evento latino del país: *Perú Latin Fest* (Villanueva, 2020). Por lo mismo, Perú tiene una calificación de 4,5 sobre el estado de competencia.

En el caso de Chile, la academia con mayor prestigio es Ritmo LatinO. Esta academia cuenta con la enseñanza de ritmos como: salsa cubana, bachata y ritmos latinos y urbano. De igual manera, cabe resaltar que esta academia ofrece sus servicios de baile a empresas (Vega, 2020). El criterio de competencia de Chile es de 3,5.

### **Facilidad de Mercadotecnia:**

El indicador de facilidad de mercadotecnia se evalúa mediante dos instancias: la herramienta de marketing más usada en el país de análisis y la facilidad de hacer negocios en dicho país. Mientras más facilidad ofrezca el país para hacer campañas de marketing, más competitivo es el mercado para Mambuco Dance Corp. (Politécnico Los Alpes, 2018).

En primer lugar, las empresas panameñas han implementado como estrategia de marketing el Inbound Marketing, que atrae la atención de prospectos y nuevos clientes a través de la creación de contenido estratégico y experiencias que se adaptan a sus necesidades únicas, lo cual logra que los clientes se fidelicen con la marca (Staton, 1992). La facilidad de mercadotecnia en Panamá tiene una puntuación de 4,5.

En segundo lugar, Perú no ha logrado desarrollar una herramienta de mercadotecnia con éxito. Si bien existe la tendencia de las marcas y/o empresas por incluir a los *influencers* en sus campañas de comunicación por redes sociales, aún queda un extenso camino por recorrer. La inversión en publicidad digital en Perú ha sido sostenida, en donde los principales inversionistas en publicidad son las compañías de Telecomunicaciones, Tiendas Online y Software y aplicaciones (López, 2020). Por lo tanto, Perú obtiene una calificación de 4 sobre la facilidad de mercadotecnia.

Por último, Chile es una de las economías con mayor crecimiento tecnológico de América Latina, fue nombrada en el año 2016 como el país más innovador de la región, según el índice publicado por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI, 2019). Chile, representa un país muy prometedor para los negocios en especial de marketing y ventas, que son herramientas principales para que una empresa esté al día con las tendencias del mercado (HubSpot, 2020). El indicador de mercadotecnia en Chile obtiene una calificación de 4.

### **Prácticas Artísticas**

El índice de prácticas artísticas se medirá por la presencia de eventos artísticos donde se practique la danza, en especial ritmos tropicales como la salsa y bachata.

Mientras más grande y profesional sea el evento, más competitivo es para Mambuco Dance Corp.

*Panamá Salsa Congress*, el más importante congreso de salsa en Panamá, reúne bailarines nacionales e internacionales. El evento trae a grandes bailarines de Latinoamérica, entre ellos los 9 veces campeones del mundo Ricardo & Karen de Chile y Argentina, también a los reconocidos Tito y Tamara de Puerto Rico, además de bailarines de Brasil, México, Colombia, E.E.U.U y Costa Rica. Jorge Rivas es el creador y director del *Panamá Salsa Congress* que nace en 2008 por la necesidad de que las personas en Panamá pudieran vivir la experiencia de tener un espectáculo de alto nivel como otros países. “Traer entretenimiento a nuestro país era un gran reto y el *Panamá Salsa Congress* hoy día le ha dado ese sabor que sentimos de ver espectáculos de alto nivel” (Rivas, 2019). Las prácticas artísticas en Panamá obtienen el puntaje de 4,5.

El *Perú Latin Fest* tiene como objetivo difundir y compartir a todos los participantes y amantes de la salsa la esencia, pasión y experiencia mediante la realización de los talleres o workshops de los artistas internacionales con la finalidad de aprender y mejorar la técnica, estilo y enriquecer los conocimientos de una manera práctica e interactiva. También ayuda al desarrollo cultural de los participantes desde el punto artístico, uniendo varias generaciones que reflejan un sentir popular con la salsa y bachata, donde cada año traen lo mejor de ambos géneros a nivel mundial (Guzmán, 2020). Por esta razón, Perú tiene un puntaje de 4.

*International Chile Salsa Congress* es el campeonato de baile que año tras año reúne a más de 2.000 bailarines locales, nacionales e internacionales. Ha sido una plataforma para que los bailarines compitan por su talento, se relacionen con sus pares y reciban elementos formativos para potenciar su carrera artística. *El Chile Salsa Congress* será la eliminatoria oficial al *World Latin Dance Cup 2018*, el campeonato mundial de bailes latinos que se realiza cada año en Estados Unidos. Los ganadores de *Chile Salsa Congress* pasarán directo a las competencias semifinales como delegación oficial de Chile (Forcano, 2020). Por lo tanto, Chile tiene una calificación de 4.

#### **3.1.4. Matriz de selección de mercados internacionales**

Tras el análisis y posterior asignación de calificaciones de cada uno de los indicadores del entorno global y del mercado del sector de actividad de la empresa Mambuco Dance Corp., la matriz de selección de mercados internacionales es la siguiente:

#### **Tabla 10**

*Matriz de selección de mercados internacionales*

<b>MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES</b>				
<b>CRITERIOS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>PANAMÁ</b>	<b>PERÚ</b>	<b>CHILE</b>
<b>Análisis del entorno global (Análisis PEST)</b>	<b>100%</b>	<b>4,125</b>	<b>3,25</b>	<b>2,375</b>
Factores políticos	25%	4	4	2
Factores económicos	25%	4,5	3	2,5
Factores socio - culturales	25%	4	3	2
Factores tecnológicos	25%	4	3	3
<b>Análisis del mercado del sector de la actividad</b>	<b>100%</b>	<b>4,5</b>	<b>4,125</b>	<b>3,625</b>
Tamaño de mercado	20%	4,5	4	3
Cultura	20%	5	4	4
Estado de competencia	20%	4	4,5	3,5
Facilidad de mercadotecnia	20%	4,5	4	4
Prácticas artísticas	20%	4,5	4	4

<b>CRITERIOS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>PANAMÁ</b>	<b>PERÚ</b>	<b>CHILE</b>
<b>Análisis del entorno global (Análisis PEST)</b>	40%	1,65	1,3	0,95
<b>Análisis del mercado del sector de la actividad</b>	60%	2,7	2,475	2,175
<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>	100%	<b>4,35</b>	3,775	3,125

Fuente: FEDER, Método cuantitativo de factores ponderados (s.f.)

### **3.2. Selección del mercado objetivo**

Tras el análisis de los mercados potenciales se selecciona el mercado objetivo para la internacionalización de la empresa (Berbel, 2012, p.22). En este caso, la matriz de selección de mercados internacionales indica que Panamá es el destino con mayor potencial de exportación de servicios de baile para Mambuco Dance Corp. Con este fin, se analiza en primera instancia el desempeño económico de Panamá en el periodo 2016-

2019 a través del estudio de indicadores económicos, tales como el PIB, la tasa de crecimiento, inflación, desempleo y de indicadores comerciales, como la balanza comercial. Este estudio brinda pautas sobre la situación económica y comercial del país, así como estimaciones de la situación para años futuros. En segunda instancia, se analiza el intercambio comercial entre Ecuador y Panamá, con el fin de conocer la apertura del comercio entre ambos países y las características de su intercambio comercial a través del análisis de la balanza comercial.

### 3.2.1. Desempeño económico y comercial

Con el fin de analizar de forma amplia la situación económica y comercial de Panamá, se realiza un análisis histórico de su desempeño económico en el periodo 2016-2019. Además, se realiza un análisis del desempeño comercial del país en el periodo 2016-2019. Para comprender mejor la dinámica comercial de Panamá y su apertura al comercio internacional (FEDER, s.f.) nos basamos en datos constantes en el siguiente cuadro

**Tabla 11**

*Indicadores macroeconómicos de panamá (2016-2019)*

INDICADORES	2016	2017	2018	2019
PIB (miles de millones de USD)	58	62	65	69
PIB per capita (USD)	14356	15166	15575	16.245
Tasa de crecimiento económico	1,7	5,6	3,7	3,5
Tasa de inflación	0,7	1,2	1,3	0,4
Tasa de desempleo	5,5	6,0	6,2	6,4

Fuente: Banco Mundial – Cámara de Panamá – Trademap (2020)

El crecimiento del PIB en Panamá, analizado por la calificadora de riesgo Standard & Poor's (S&P), mejoró su perspectiva, pasando esta de ser estable a positiva, lo cual hace que el sector económico sea visto con muy buenos ojos. Durante los años

2016 al 2019 el Índice Mensual de Actividad Económica reportó una alza interanual de 2,7%, lo que se explica en parte por el comportamiento del comercio, transporte y almacenamiento. De igual manera, La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) realizó las proyecciones de crecimiento del producto interno bruto (PIB) de Panamá en 3.7% para 2019 y 3.8% para 2020 (CEPAL ,2019). Lo que representaría una oportunidad de mercado estable para la internacionalización de la academia Mambuco Dance Corp.

Es importante mencionar que Panamá ha puesto en práctica un plan estratégico nacional con visión de estado llamado *Panamá 2030* el cual combina estrategias para alcanzar alto desarrollo humano; desarrollo económico, social y tecnológico en armonía con la naturaleza; recursos naturales sostenibles que satisfagan las necesidades de las generaciones presentes y futuras; justicia, inclusión, interculturalidad e igualdad de oportunidades; y redes que movilizan la solidaridad con mecanismos de verificación, indicadores y metas (Coriat, 2019). Esto deparará un buen futuro en cuestión de seguridad al momento de hacer negocios en este país.

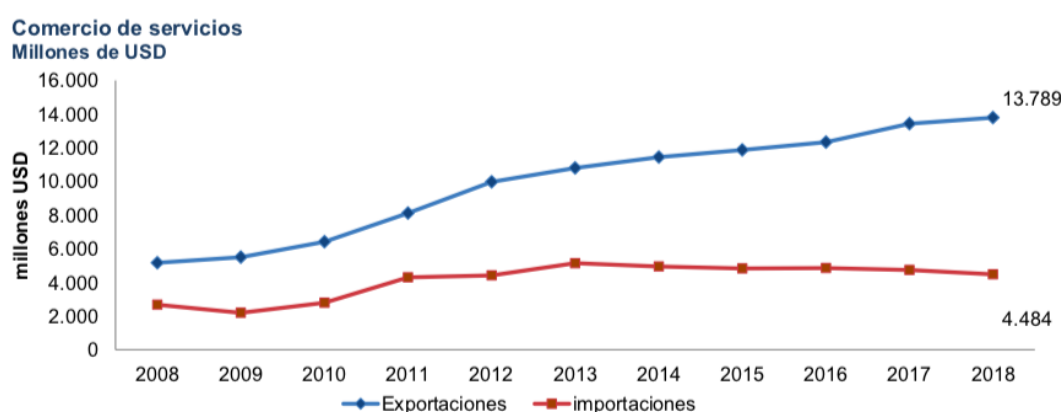
Por el lado comercial, en 2019 Panamá registró un déficit en su balanza comercial de 11.64 millones de dólares, e inferior al registrado al de 2018, que fue de 11.75 millones de dólares. La variación de la balanza comercial se debió a un incremento de las importaciones, acompañado de una depreciación de las exportaciones de Panamá (Banco Nacional de Panamá, 2019).

En el siguiente gráfico se muestra una característica comercial favorable para la internacionalización, ya que Panamá presenta una economía de servicios y por ello la balanza de servicios de Panamá es tradicionalmente positiva contribuyendo a ese superávit los ingresos provenientes del Canal de Panamá, los servicios de transporte, los servicios portuarios y el turismo. En 2018, las exportaciones de servicios tuvieron un

alza, lo que representó un 51,5% de las exportaciones totales de bienes y servicios (OMC, 2018). De igual manera, los sectores con mayor participación exportadora de servicios en 2018 fueron transporte y turismo. Lo mencionado se manifiesta en el grafico siguiente

## Gráfico 2

### Comercio de servicios panamá



Fuente: OMC, 2019

Cambiar el modelo de progreso apostando por actividades más complejas y de mayor valor agregado, sin restringir el ingreso de mano de obra extranjera calificada, es parte de lo que propone el sector empresarial panameño para impulsar el crecimiento económico a largo plazo. La Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura de Panamá (CCIAP, 2019) reflexiona sobre la necesidad de realizar ajustes significativos en la matriz productiva del país para lograr a largo plazo un desarrollo económico sostenible.

### 3.2.2. Intercambio comercial entre Ecuador y Panamá

Ecuador y Panamá han enfrentado ciertas complicaciones comerciales, dadas principalmente por decisiones adoptadas por el país frente a la política económica de la nación centroamericana. En el 2016, Ecuador registró una balanza comercial negativa

con Panamá por el crecimiento de las importaciones. Esto rompe con una tendencia positiva que había mantenido desde el 2008. Las importaciones de Panamá en el 2016 se concentran en naftas, diésel y calzado. Mientras que el mayor producto de exportación nacional fue el crudo, el cual representa el 97% de las ventas nacionales a Panamá. Según Carol Chehab (2018), técnica del Observatorio de Comercio Exterior, “Panamá, dentro del total de exportaciones, tiene una participación del 12%. Pero responde solo a la cantidad de petróleo que se envía a ese país. (El comercio, 2012)

La relación entre Ecuador y Panamá está regida por la Preferencia Arancelaria Regional (PAR), Acuerdos Regionales (AR) y las Nóminas de Apertura de Mercado (NAM) realizada por Panamá a favor del Ecuador, sin embargo, las relaciones comerciales entre ambos países son estrechas, la nación centroamericana, ya alberga importantes inversiones ecuatorianas como la de Corporación Favorita, al adquirir Grupo Rey en el 2018 por lo que Ecuador busca estrechar lazos con Panamá y llegar a un acuerdo de complementación económica (ALADI, 2014). Hace ocho años, según Chehab, se intentó negociar en el marco de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), pero la iniciativa no prosperó, pues el país centroamericano estaba concentrado en su tratado de libre comercio con Estados Unidos.

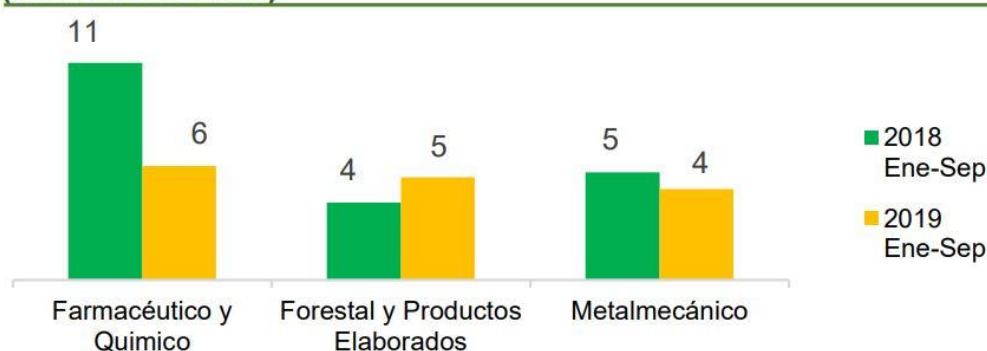
En el gráfico siguiente, se muestra la canasta bilateral de bienes del Ecuador con Panamá. Pese a no contar con un tratado bilateral, los negocios con este país, más allá del intercambio comercial, son dinámicos por el paso de mercadería a través del Canal de Panamá. Desde la colonia, el canal ha sido el eje para el comercio de Ecuador con Europa y el este de América. El 25% de las exportaciones nacionales y el 35% de las importaciones cruzan por esa vía. Según datos oficiales del Banco Central del Ecuador (2019), el 53,1% de las exportaciones se concentraron en cinco países, uno de ellos Panamá, con la participación de 2,4% a 3,9%. Además, Panamá es una de las principales

áreas de comercio internacional, después de EE.UU., Panamá representan el 25,6% de sus exportaciones (Banco Central del Ecuador, 2019).

### Gráfico 3

#### Exportaciones de Ecuador a Panamá

#### EXPORTACIONES DE ECUADOR A PANAMÁ POR SECTOR (MILLONES USD)



Fuente: PRO ECUADOR, 2019

### 3.2.3. Estrategia de ingreso: exportación de servicios

El presente subcapítulo desarrolla la estrategia de internacionalización de Mambuco Dance Corp., es decir, la exportación de servicios. Se analiza, en primer lugar, la normativa vigente y la situación de exportación de servicios en Ecuador, donde se destaca la falta de información cuantitativa y de un marco regulatorio específico y adaptado al comercio internacional de servicios. En segundo lugar, el proceso de exportación de servicios de Ecuador a Panamá para el caso de la empresa Mambuco Dance Corp. a través del establecimiento de presencia comercial en territorio panameño y los requisitos legales, tributarios y de propiedad intelectual para establecer una sucursal en Panamá. Por último, se analizan los aliados estratégicos que podrían apoyar a la internacionalización de la empresa.

El comercio internacional de servicios se regula a través del Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS), que entró en vigor en 1995 tras las negociaciones de la Ronda de Uruguay (Organización Mundial de Comercio, 2019). Ecuador se adhirió a la OMC y sus acuerdos en el año de 1996, por lo que forma parte del GATT y el AGCS. Según la OMC (2019, existen cuatro modalidades de exportación de servicios en el mercado internacional: el suministro transfronterizo, consumo en el extranjero, presencia comercial y presencia de personas físicas. En el caso de la internacionalización de la empresa Mambuco Dance Corp., se requiere el sistema de presencia comercial, es decir, la instalación y operación de oficinas en territorio extranjero (Entretrain, s.f.).

Para la exportación del servicio el modelo de Uppsala establece dos pautas. La primera describe cómo las empresas inician sus actividades de internacionalización en países con menor distancia psíquica (Whitelock, 2002). En el caso de la internacionalización de la empresa Mambuco Dance Corp., se ha elegido el mercado de exportación a Panamá, el país con menor distancia psíquica de Ecuador, de esta forma se busca reducir el riesgo e incertidumbre en el proceso de internacionalización. La segunda establece la cadena de establecimiento, que son las etapas que las empresas atraviesan en su proceso de internacionalización, y son: (1) la exportación esporádica o no regular, (2) la exportación mediante agentes independientes, (3) el establecimiento de presencia comercial y (4) el establecimiento de unidades productivas (Andersen, 1992, pp. 210, 211 y Castro, 2009, pp. 42, 43).

En cuanto al establecimiento de presencia comercial en el mercado de Panamá, debido a las características propias del producto ofertado por la empresa, la exportación mediante agentes independientes se considera innecesaria. Esto se debe a que la producción y comercialización de la academia ya posee alcance internacional debido al

uso de tecnologías (internet) y a las facilidades del comercio electrónico, sin necesitar de agentes independientes para acceder al mercado internacional. Por lo que el siguiente paso para la internacionalización de Mambuco sería el establecimiento de presencia comercial en el mercado objetivo.

Por último, la teoría de Uppsala plantea que la formación de alianzas tiene sentido en los estados iniciales e intermedios del proceso de internacionalización de la empresa. Ayuda a la empresa que se expande a superar la primera barrera que surge al traspasar las fronteras nacionales ya que las empresas que se expanden no conocen la cultura propia del nuevo país al que están accediendo, ni los gustos de los consumidores o las prácticas comerciales existentes, entre otros factores específicos de ese país. Adicionalmente, tampoco tienen desarrollada una red de relaciones con agentes económicos, sociales y políticos. En este contexto, aliarse con una empresa o empresario local que tenga desarrollados todos estos recursos locales de los que la empresa carece, puede suponer un importante empuje a la hora de triunfar en el nuevo país al que se pretende acceder (García, 2004).

### **3.3.1. Exportación de servicios en Ecuador**

En Ecuador, la normativa tributaria vigente, la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI), establece que para considerar un servicio como exportado se deberán cumplir las siguientes condiciones:

- a) Que el exportador esté domiciliado o sea residente en el país; b) Que el usuario o beneficiario del servicio no esté domiciliado o no sea residente en el país; c) Que el uso, aprovechamiento o explotación de los servicios por parte del usuario o beneficiario tenga lugar íntegramente en el extranjero, aunque la prestación del servicio se realice en el país; y, d) Que el pago efectuado como contraprestación de tal servicio no sea cargado como costo o gasto por parte de

sociedades o personas naturales que desarrollen actividades o negocios en el Ecuador. (LORTI, 2004, p.65)

En cuanto a impuestos, todos los servicios se encuentran gravados con el impuesto al valor agregado (IVA). Existen dos tipos de tarifas del IVA: 12% y 0%. De acuerdo con el artículo 56 de la LORTI, los servicios exportados gravan con tarifa 0% del IVA (LORTI, 2004, p.65). En lo referente a aranceles, a diferencia del comercio de bienes, no se aplican aranceles de ningún tipo para la exportación de servicios. (Fadda, 2013).

Por otra parte, la situación de las exportaciones de servicios en Ecuador se muestra favorable. La Balanza de Servicios, para el primer trimestre de 2018, mostró un déficit de USD 58 millones, menor al registrado en el primer trimestre de 2017 de USD 242,5 millones. Esta variación se explica principalmente por el aumento de la cuenta “Viajes” (USD 184,3 millones), debido a un incremento de 46,8% en la afluencia de extranjeros al Ecuador (Banco Central del Ecuador, 2017).

Con el fin de incrementar la oferta exportable del Ecuador se desarrolló el Análisis del Sector de Servicios en Ecuador por parte del Ministerio de Comercio Exterior y ProEcuador (2016), que identificó a siete subsectores con potencial exportador: software, enseñanza, construcción, consultorías, servicios logísticos y publicidad y audiovisuales. (COMEX & Pro Ecuador, 2015). En el año 2016, se desarrolló el proyecto titulado *Diseño de la estrategia de exportación de servicios*, en el que se estableció las acciones a desarrollarse para el año 2016 y 2017. Algunas de estas acciones fueron: ofrecer asesoramiento personalizado para exportadores, así como formación para emprendedores y potenciales exportadores en exportación de servicios (COMEX & Pro Ecuador, 2015).

### **3.3.2. Establecimiento de presencia comercial en el mercado de Panamá**

Para la internacionalización de la empresa Mambuco Dance Corp. es necesaria la modalidad de exportación de servicios de presencia comercial a través de la apertura de una sucursal en territorio panameño. En la oficina principal (Ecuador) se desarrollará la programación, diseño y soporte técnico. En la sucursal (Panamá) se desarrollará la dirección académica y la atención al cliente. Es necesario desarrollar actividades permanentes en Panamá. El primer paso es la inscripción de los estatutos de la oficina principal y la resolución de apertura de sucursal en Panamá, el segundo paso es la obtención de la matrícula mercantil y del Registro Único Tributario (RUT) y el tercer paso es el pago del capital y registro de la inversión extranjera. (Pro Panamá & EY, 2017).

La tabla 12 indica los documentos necesarios y costos para la inscripción de una sucursal de sociedad extranjera en Panamá. El plazo aproximado de inscripción de la sociedad sería de 5 a 7 días laborables a partir de la presentación de la escritura en el Registro Público. No obstante, el tiempo que tome el levantado del texto de la escritura pública dependerá de lo extenso que sean los documentos de constitución de la sociedad y sus reformas. Los costos dependerán de la cantidad de páginas que compongan los documentos señalados en el cuadro (Embajada de Panamá, 2019).

**Tabla 12**

*Requisitos para apertura de sucursal de sociedad extranjera en Panamá.*

<b>No</b>	<b>Actividad y/o Documento</b>
1	Estatuto o documento de constitución de la sociedad, así como todas sus modificaciones.
2	Documento expedido por la entidad de gobierno respectivo, que acredite la existencia legal y vigencia de la sociedad
3	Resolución adoptada por el órgano corporativo respectivo de la sociedad
4	El establecimiento y apertura de la sucursal en Panamá
5	El destino o disposición de, por lo menos, US\$10,000.00 de su capital autorizado para las operaciones de Panamá
6	Nombramiento del Agente Residente de la Sucursal y autorización para que éste comparezca ante notario público para protocolizar los documentos requeridos para habilitar la sucursal
7	El nombramiento de un representante legal o apoderado en Panamá para atender las operaciones y funcionamiento de la sucursal.
8	Último balance de la sociedad, debidamente certificado por auditor del país de expedición.

Fuente: Embajada de Panamá, 2021

Además, Panamá reconoce las inversiones conjuntas, sin restricciones. En cuanto a los contratos laborales, el Código de Trabajo se aplica por igual, tanto a panameños como a extranjeros. Sin embargo, en el ámbito del comercio al por menor se restringe a los extranjeros. En virtud de la Ley Orgánica del Trabajo, el personal extranjero no podrá superar el 10% del total de trabajadores de una empresa, y la

nómina mensual de los trabajadores extranjeros no podrá exceder el 10% del total de la planilla de la empresa (Embajada de Panamá, 2019).

En cuanto a los regímenes contables necesarios que deben implementar las empresas extranjeras que operan en el país, estas requieren presentar una declaración de la renta al fisco panameño. De igual manera, los libros de contabilidad necesarios para una empresa que opera en Panamá son: Libro de Registro de Accionistas, Libro de Actas, Diario General, Mayor General. Una empresa para hacer negocios en Panamá debe mantener sus registros contables exigidos por la ley, la correspondencia y otros documentos de apoyo en el país (PWC, 2019). Los principales impuestos que se debe pagar en Panamá son:

1. Impuesto sobre la renta: El tipo impositivo es del 25% para todas las empresas.
2. Tasa Única
3. ITBMS - Impuesto sobre la Transferencia de Bienes y Servicios
4. Impuesto a las Ganancias de Capital
5. Impuesto de Aviso de Operación

### **3.3.3. Aliados estratégicos**

Una de las principales barreras que enfrentan los emprendimientos, al momento de su internacionalización, es el financiamiento. Debido a esto, se analiza los aliados estratégicos que podrían apoyar el proceso de internacionalización de la empresa Mambuco Dance Corp.

Las entidades financieras son la fuente de financiamiento empresarial tradicional. No obstante, no se consideran adecuadas para emprendimientos, puesto que se limitan a entregar capital monetario y no ofrecen productos especializados que

respondan a las necesidades que los emprendimientos requieren. Es por esto por lo que no se consideran como una fuente de financiamiento viable para Mambuco.

Por esta razón se ha considerado La AMPYME (Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa) que tiene como objetivo crear y fomentar el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa, estimular y fortalecer el sector, contribuir con la generación de empleos productivos, con el crecimiento económico del país y con una mejor distribución de los ingresos (Ministerio de Comercio e Industrias de la República de Panamá, 2020). La AMPYME establece que toda microempresa informal que se formalice, y se inscriba en el Registro Empresarial de la AMPYME, puede acceder a los beneficios ofertados. Se hará uso de un fondo de fomento empresarial destinado a promover el emprendimiento empresarial, el fortalecimiento de las empresas existentes, la promoción de las microfinanzas y la asistencia técnica para las micro, pequeñas y medianas Empresas (MIPYMES) (AMPYME, 2017). A este fondo se lo conoce como “El Fondo de Capital Semilla” de conformidad al artículo 21 de la Ley N° 72 del 9 de noviembre de 2009. Este está destinado para apoyar nuevos emprendedores y microempresarios de subsistencia de áreas urbanas, rurales e indígenas y a emprendedores y microempresarios. Los recursos monetarios se implementan como un fondo no reembolsable de hasta 1000 dólares, siempre que el solicitante cumpla con la capacitación (SICE, 2018). Dicho financiamiento está destinado a fortalecer diferentes ámbitos de gestión de la empresa, así como el ingreso a nuevos mercados y/o consolidación en los actuales mercados que presenten oportunidades de negocios a empresas de menor tamaño.

En el tercer capítulo, de acuerdo con el tercer objetivo específico planteado, determinar el mercado internacional con el mayor potencial como destino del servicio que ofrece Mambuco Dance Corp., se pudo cumplir con lo establecido pues a través de

la matriz de selección de mercados y el uso del modelo de Uppsala se determinó que Panamá es la mejor opción para la internacionalización del servicio ofertado por Mambuco Dance Corp. Se llegó a esta decisión tras analizar los factores relevantes y el entorno global de los tres países preseleccionados, se examinaron detalles como los factores físicos, socioculturales, económico, políticos y tecnológicos en los cuales Panamá obtuvo calificaciones favorables.

## **VI. Análisis**

A lo largo de este estudio se analizó la potencialidad y alternativas de establecimiento de Mambuco Dance Corp. en el mercado internacional para encontrar un nicho de mercado que permita ofertar su servicio en las mejores condiciones. A fin de determinar la potencialidad de internacionalización, esta investigación se sustentó a partir del modelo de internacionalización Uppsala, el cual indica que el proceso de internacionalización de una empresa empieza mucho antes de la primera exportación, cuando las empresas investigan y desarrollan toda la información pertinente para establecer la estrategia de exportación del servicio a nivel internacional. Debido a esto, se identificó las características generales de la empresa y del servicio ofertado en cuestión de su historia, estructura, experiencia en el mercado, aspectos técnicos y recursos para establecer así un análisis situacional de la empresa conforme a las matrices FODA, EFI y EFE; y se realizó una selección de tres países potenciales dentro de Latinoamérica para la exportación, para identificar la mejor opción de exportación se elaboró una matriz de selección de mercados y un análisis PEST; y, se llevó a cabo las estrategias de ingreso al mercado objetivo.

La empresa ecuatoriana Mambuco Dance Corp. es un emprendimiento que se constituye en la ciudad de Quito, en el año 2014. No es sino hasta el año 2016, que la empresa establece como uno de los objetivos a futuro ser la mejor compañía de danza de Sudamérica reconocida a nivel nacional e internacional. Para alcanzar ese objetivo, se dispuso mejoras en infraestructura, mecanismos de enseñanza y estrategias de marketing y promoción. El reconocimiento que tiene a nivel nacional es factor clave para la instauración de sucursales en diferentes parroquias de Quito, lo que se ve reflejado en el aumento de clientes ya sea para cursos regulares o elencos formativos y profesionales desde el año 2017. En cuanto a la incursión en el mercado internacional,

la empresa desde el año 2017 tuvo un alcance internacional gracias al evento de baile *Quito Dance Convention* realizado por Mambuco Dance Corp. y, de igual manera, por la constante representación de los elencos de baile en competencias internacionales de alto nivel. Es importante considerar que Mambuco junto a sus fundadores buscan evitar incertidumbres de financiamiento al momento de establecer presencia comercial en el mercado objetivo, por lo que la internacionalización a mercados vecinos es una oportunidad para emprender la exportación y lograr gestionar la financiación para la empresa de mejor manera.

Los tres mercados de Latinoamérica seleccionados como posibles destinos de exportación para la academia de baile son Perú, Panamá y Chile, debido a su similitud con Ecuador en la cultura de arte y baile, frecuencia de personas interesadas en aprender a bailar y son socios comerciales de Ecuador. Acorde con el criterio analizado a través de la matriz de selección de mercados y el modelo PEST, tomando como los factores relevantes del sector: tamaño del mercado, cultura, estado de competencia, facilidad de mercadotecnia y prácticas artísticas, dio como resultado a Panamá como el mercado objetivo para la internacionalización de Mambuco Dance Corp., ya que posee factores económicos, políticos, tecnológicos y socioculturales favorables para la exportación.

El mercado panameño cuenta con un desempeño económico y comercial alto. La tasa de crecimiento del PIB se localiza por sobre 8.0% y, pese a no contar con un tratado bilateral, los negocios con ese país, más allá del intercambio comercial son dinámicos por el paso de mercadería a través del Canal de Panamá. En cuanto a la cultura panameña del arte y la danza, es el resultado de la fusión de diversas culturas que se han asentado en el país durante su historia, lo que favorece al establecimiento de la academia de baile en el país. De igual manera, la oferta de este servicio en Panamá es

reducida, lo que demuestra que aún no está tan desarrollado el mercado de la danza y facilitaría la inserción de la academia en el mercado panameño.

Por ende, la estrategia de ingreso al mercado panameño se realizará a través de la modalidad de exportación de servicios de presencia comercial. Para esto, se analizaron los requerimientos legales, tributarios y de propiedad intelectual necesarios para establecer presencia comercial en Panamá a través de la apertura de una sucursal de sociedad extranjera en el país. Con base en la cadena de establecimiento de la teoría de internacionalización, se buscó que la internacionalización de Mambuco Dance Corp. sea un proceso gradual. Mambuco ya ha desarrollado la primera etapa que se refiere a exportaciones esporádicas.

Finalmente, la empresa Mambuco Dance Corp. debido a la calidad del servicio ofertado y por su experiencia en el mercado, tiene la capacidad de internacionalización mediante la tercera etapa del Modelo de Uppsala, el establecimiento de presencia comercial en el mercado panameño, lo que permitirá incursionar de forma gradual en el mercado objetivo.

## VII. Conclusiones

A lo largo de la investigación se evidenció que la hipótesis planteada se cumple: el análisis de la situación de la empresa Mambuco Dance Corp. y del servicio que ofrece permitirían conocer si la compañía cuenta con los recursos y capacidades necesarios para su internacionalización al mercado latinoamericano, a través de la exportación de servicios de enseñanza de baile al mercado seleccionado. A continuación, se detallan los argumentos que sustentan el cumplimiento de la hipótesis:

- El análisis situacional de Mambuco Dance Corp. evidencia su motivación para la internacionalización. La empresa establece tanto en su visión, como en sus objetivos, el interés por incursionar en el mercado internacional, Esto es importante porque al buscar la obtención de presencia en el mercado internacional, los objetivos empresariales establecidos giran alrededor de esta característica.
- La experiencia que tiene la empresa Mambuco Dance Corp. en la enseñanza de baile gracias a la calidad del profesorado, su infraestructura y eficiencia operacional a nivel nacional como internacional justifica la capacidad que tiene la empresa para iniciar un proceso de internacionalización hacia el mercado de Panamá.
- En base al análisis FODA, la empresa presenta tanto fortalezas como oportunidades bien identificadas dentro del mercado de baile que permiten la internacionalización hacia el mercado panameño. La facilidad y adaptabilidad de la empresa para internacionalizarse, así, junto con la continua innovación y la política gubernamental enfocada en diversificar la oferta exportable de servicios en Ecuador son algunas de ellas.
- La evaluación de los factores críticos externos e internos en las matrices EFE y EFI mostraron calificaciones por encima del promedio, lo que establece que la empresa tiene una posición interna consolidada y responde de manera eficaz a los factores

externos que se le presentan. Por tanto, se comprueba la capacidad que tiene Mambuco Dance Corp. para iniciar el proceso de internacionalización hacia el mercado de Panamá.

- El servicio que ofrece Mambuco Dance Corp., desde las generalidades del servicio de baile, observa una gama vasta de clases y ritmos ofertados que lo haría potencialmente atractivo al mercado internacional, ya que satisface las necesidades y preferencias de un amplio canal de demanda y no solo se enfoca en uno en específico.
- La estrategia de comercialización de la empresa se basa en el uso de metodologías propias, mediante redes sociales, las cuales tienen un alcance global, lo que facilitaría ofertar y promocionar los servicios de Mambuco Dance Corp. en el mercado panameño, una vez tenga presencia comercial en este país.
- A través de la matriz de selección de mercados se identificó a Panamá como el mejor destino de internacionalización para Mambuco Dance Corp. ya que obtuvo la mayor puntuación dentro de los criterios de factores físicos como socioculturales, económicos, políticos y tecnológicos favorables para iniciar un proceso de exportación.
- Dentro del mercado panameño de academias de baile, la tendencia hacia el consumo de este servicio permite la exportación de la empresa Mambuco Dance Corp. hacia este país. Los cambios en los hábitos de la población que busca una actividad física que aporten beneficios para la salud física y mental, coinciden con las características del servicio a internacionalizar; junto con el favorable desempeño económico y comercial de Panamá, con tasas de crecimiento positivas y constantes.

- La apertura de una sucursal de sociedad extranjera en Panamá es la estrategia de ingreso para incursionar en el mercado internacional y continuar con el proceso gradual de internacionalización de la empresa Mambuco Dance Corp.
- El objetivo de internacionalización de la empresa Mambuco Dance Corp. no solo se centran en ganar reconocimiento y mercado en el ámbito internacional, sino que también pretende combatir el desconocimiento del arte y expandir la cultura del baile y a su vez influenciar en la economía del país.

### **VIII. Recomendaciones**

El desarrollo del trabajo de disertación dio como resultado las siguientes recomendaciones, tanto para la empresa Mambuco Dance Corp., como para el sector de comercio de servicios. Así, se sugiere:

- Se recomienda a los directivos de Mambuco Dance Corp. realizar evaluaciones a los profesores y personal de atención al cliente, así como consultar a los alumnos acerca de su satisfacción con el personal de la academia. Esto con el fin de identificar puntos a mejorar y de esta manera llegar a una internacionalización exitosa.
- Analizar en contexto actual en el que la empresa pretende proceder con la internacionalización del servicio, a través de la modificación de las distintas matrices utilizadas en el desarrollo de la investigación, como es la matriz FODA, EFI y EFE con el fin de generar un modelo de negocios actualizado. Además, es ineludible realizar un análisis financiero de la empresa a fin de conocer el presupuesto necesario para realizar la internacionalización.
- Aprovechar las ventajas de adaptabilidad de los emprendimientos con potencial exportable para incursionar en el mercado internacional. Es importante que Mambuco Dance Corp. siga invirtiendo en publicidad y en capacitación de su personal, ya que cada vez existe más competencia y la danza está en constante cambio, en ese sentido, mantener el nivel artístico, y una posición interna solidificada es esencial para una llegada exitosa al mercado panameño.
- Se recomienda realizar una encuesta a la comunidad dancística en Panamá a fin de conocer cuál de los ritmos ofertados por Mambuco Dance Corp. son de su preferencia y de esta manera potenciar el servicio del mismo y usarlo como estrategia de entrada al mercado.

- Implementar un departamento de comercio exterior con la finalidad de desarrollar el proceso operacional de la empresa en el exterior y de esta manera analice mercados y clientes potenciales y analizar tendencias de consumo. A su vez, se sugiere la creación de una página web de la empresa donde las personas puedan conocer no solo de los servicios que oferta sino también acerca de la estructura de la empresa, su historia y su personal para aumentar la confianza del cliente y credibilidad de la empresa.
- Es importante identificar los programas gubernamentales de incentivo a exportadores de servicios para acceder a formación especializada en servicios y procesos de exportación y de esta manera contar con aliados estratégicos en Panamá para facilitar el proceso de internacionalización.
- Sacar provecho a la estabilidad política, económica y comercial que mantiene Panamá y buscar afianzar la relación comercial entre ambos países para posicionar a la empresa en el mercado panameño.
- Tomar ventaja del cambio en los hábitos de la población para incrementar su bienestar físico y emocional, además de promover las exportaciones del servicio y de esta manera acrecentar los ingresos que genera esta actividad.
- Es indispensable combatir el desconocimiento del arte y la cultura en el país, por esto es recomendable, dar a conocer al Ecuador desde todos los sectores productivos, emprender acciones dirigidas a generar nuevas economías y dejar de satanizar al mercado del arte.
- Finalmente, se recomienda fortalecer el comercio de servicios en Ecuador. Con este objetivo, el gobierno debe promover incentivos para emprendedores que buscan la internacionalización de su producto o servicios. Así mismo, es imperativo el

desarrollo de investigaciones y material académico sobre la exportación de servicios en Ecuador, con el fin de identificar los sectores con potencial exportable.

## Referencias bibliográficas

- ALADI. (2016). *Informe de Estadísticas del Comercio Internacional de Servicios: Diagnóstico sobre la compilación difusión en los países miembros de la ALADI*. Recuperado de [http://www.aladi.org/nsfaladi/estudios.nsf/0215D029AA8C2D8603257FE2006626D6/%24FILE/Libro\\_Estadisticas\\_Comercio\\_Internacional\\_Servicios.pdf](http://www.aladi.org/nsfaladi/estudios.nsf/0215D029AA8C2D8603257FE2006626D6/%24FILE/Libro_Estadisticas_Comercio_Internacional_Servicios.pdf)
- Andersen, O. (1992). *On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis*. *Journal of International Business Studies*. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=9F8602B6B6C589738ACCAAFD2A3B38AD?doi=10.1.1.643.3555&rep=rep1&type=pdf>
- AMPYME (2019) Autoridad de la micro, pequeña y mediana empresa. Recuperado de: <https://ampyme.gob.pa/>
- Arriagada, I. (2010). La crisis de cuidado en Chile. *Revista de Ciencias Sociales*, vol. (27), pp. 58-67.
- Aranda, D. (s.f.) Segmentación y Posicionamiento en la Implementación de Estrategias de Mercado. Recuperado de: <https://bsginstitute.com/bs-campus/blog/Segmentacion-y-Posicionamiento-de-Mercado-7>
- Aulestia, P. (2014). Festival Internacional de Danza y II Encuentro Mujeres en la Danza.
- Banco mundial (2020). *Panamá Panorama General*. Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/country/panama/overview>
- Berbel, G., & Gan, F. (2012). *Manual de recursos humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*.

- Berbel, J. (Abril 2012). La selección de mercados preferentes como clave en la internacionalización empresarial. *Internacionalización de empresas*, vol. 6(1), pp. 21-33.
- BNE, (2019) Ballet Nacional del Ecuador. Recuperado de:  
<https://www.balletnacionalecuador.org.ec/index.php/pages/quienes-somos>
- Borges, A., & Sardiñas, A. (2012). Historia del baile y la rueda de casino-salsa. *Ediciones Cubanas*.
- Browne, A. J. (1995). *The meaning of respect: A First Nations perspective*. Canadian Journal of Nursing Research Archive, 95-110.
- Camacho, I. L. (2015). Bailando la diferencia: identidades culturales y música salsa en Barcelona. *Perifèria: revista de recerca i formació en antropologia*, vol. 20(2), pp. 161-177.
- Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura, Panamá. (2019). *Indicadores económicos septiembre 2019*. Recuperado de: <https://www.panacamara.com/indicadores-economicos-septiembre-2019/>
- Carbonell, Silvia. (2017). *Análisis de la situación de las artes escénicas en el Perú: caso Trujillo*. Recuperado de: <http://www.infoartes.pe/wp-content/uploads/2018/03/Análisis-de-situación-de-las-A-Perú-Trujillo-completo.pdf>
- Carneiro, J., Rocha, A. & Ferreira. J. (2008). Challenging the Uppsala Internationalization Model: a Contingent Approach to the Internationalization of Services. *Brazilian Administration*, vol. 5 (2), pp. 85- 103.
- Carrillo, J. Comunicación personal. (2020).

- Carrión, J., & Zárate, P. (2018). *Cultura política de la democracia en Perú y en las Américas, 2016/17: Un estudio comparado sobre democracia y gobernabilidad*. Instituto de Estudios Peruanos.
- Carvajal, R. Comunicación personal. (2020).
- Carvajal, M. Comunicación personal. (2020).
- Castillo, R (1978). *Afirmación de la identidad cultural en América latina, preservación y desarrollo de los valores que la componen*.
- Castro A. (2009). *Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: el caso colombiano*. Documentos de Investigación vol. 55.
- Castro A. (2009). *Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: el caso colombiano*. Universidad del Rosari.
- CEPAL (2016). Anuario Estadístico de América Latina y el Caribe. Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/40972-anuario-estadistico-america-latina-caribe-2016-statistical-yearbook-latin>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.
- Cifuentes, M. J. (2007). *Historia social de la danza en Chile: visiones, escuelas y discursos 1940-1990*. Lom Ediciones.
- Coriat, A. (2019). *La desigualdad, principal reto de Panamá en los objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de: <https://www.laestrella.com.pa/nacional/190712/reto-panama-principal-objetivos-desigualdad>
- Coviello, N., & Munro, H. (1997). Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International business review*, 6(4), 361-386.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.

De Viteri Arranz, D. S. (2000). El potencial competitivo de la empresa: recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 6(3), 71-86.

Ecuador Salsa Congress. (agosto 2014). *El mundo mira nuestra salsa*, Souvenir Program p.3.

EIE. (02 de agosto del 2011). *Empresa e iniciativa emprendedora: Montar una academia de baile*. Recuperado de <http://www.empresaeiniciativaemprendedora.com/?Montar-una-Academia-de-Baile>

El Universo (5 de agosto del 2010). *Albert Torres: 'La salsa es mundial'*. Recuperado de: <https://www.eluniverso.com/2010/08/05/1/1378/albert-torres-la-salsa-mundial.html/>

Entretrain. (s.f.). *Comercio Internacional de Servicios*. Recuperado de <http://www.entretrain.net/comercio-internacional-de-servicios>

Eriksson, K., Johanson, J., Majkgård, A., & Sharma, D. D. (2015). Experiential knowledge and cost in the internationalization process. In *Knowledge, networks and power*. Palgrave Macmillan, London.

Fadda, G. (2013). *El nuevo mundo de las exportaciones: los servicios*. Recuperado de [http://flacso.org.ar/wp-content/uploads/2014/10/El-nuevo-mundo-de-las-exportaciones-FLA\\_OMC\\_17.pdf](http://flacso.org.ar/wp-content/uploads/2014/10/El-nuevo-mundo-de-las-exportaciones-FLA_OMC_17.pdf)

FEDER. (s.f.). Estudio de posicionamiento estratégico en Internacionalización de la Eurorregión Galicia – Norte de Portugal: El mercado agroalimentario de la Eurorregión. Selección comparativa de mercados. Recuperado de: [http://boletin.cep.es/ECICII/Seleccion\\_paises\\_Sector\\_Agroalimentario.pdf](http://boletin.cep.es/ECICII/Seleccion_paises_Sector_Agroalimentario.pdf)

- Fructuoso, C. (2001). *La danza como elemento educativo en adolescentes*. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=206807>.
- Gandáségui, M. A. (2003). Democracia y movimientos sociales en Panamá en el centenario de la República. *The Latin Americanist*, vol. 47(1), pp. 35-70.
- García, F., & Jarabo, F. (2019). *Metodo de los Factores Ponderados*.
- García, S., Dolan, S., & O'Connor, B. (2004). La ética empresarial. *Capital Humano*, vol. 490, p.30.
- Gómez, C. (2013). Marketing Cultural. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, vol.60, pp.123-146.
- Gómez Parada, E. J., & González Sarmiento, G. (2011) *Proceso de internacionalización de empresas del área metropolitana de Bucaramanga*. Recuperado de: <http://revistas.ustabuca.edu.co/index.php/LEBRET/article/view/46>
- Grant, R.M (1994) The resource-based theory of competitive advantage : implications for strategy formulation. *California Management Rev.* Spring, pp. 114-135.
- Hansson, J., & Klefsjö, B. (2003). A core value model for implementing total quality management in small organisations. *The TQM Magazine*. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/09544780310461071>
- INCAE. (2013). *Panamá, Costa Rica, El Salvador y Nicaragua mejoran posiciones en Informe Global sobre Tecnologías de la Información 2013*. Recuperado de: <https://www.incae.edu/es/blog/2013/04/10/panama-costa-rica-el-salvador-y-nicaragua-mejoran-posiciones-en-informe-global-sobre>
- INEC (2017). Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU Revisión 4.015 del Instituto Nacional de Estadística y Censos. Recuperado de: <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>

- Instituto Nacional de Estadística y Censo, Panamá (2019). *Boletín 15*. Recuperado de:  
[https://www.inec.gob.pa/publicaciones/Default3.aspx?ID\\_PUBLICACION=499  
 &ID\\_CATEGORIA=3&ID\\_SUBCATEGORIA=10](https://www.inec.gob.pa/publicaciones/Default3.aspx?ID_PUBLICACION=499&ID_CATEGORIA=3&ID_SUBCATEGORIA=10)
- Jauregui, A. (2001, Noviembre 18). *7 elementos de metodología de investigación de mercados*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/7-elementos-metodologia-investigacion-mercados/>
- Jiménez, J. A. (2018). *Necesidad de incorporar el curso de danzas y bailes folklóricos en el plan de estudio de la escuela de música de la facultad de bellas artes, Universidad de Panamá*, Tesis Doctoral, Universidad de Panamá.
- Jiménez, R (2019). *Panamá, entre las economías más dinámicas de la región en 2019 y 2020*. Recuperado de: [https://www.prensa.com/economia/Panama-economias-America-Latina-crecimiento\\_0\\_5415958388.html](https://www.prensa.com/economia/Panama-economias-America-Latina-crecimiento_0_5415958388.html)
- Johanson, J. & Vahlne, J. (1977). The internationalization process of a firm: A model for the decision making process affecting the pattern and face of the internationalization. *Journal of International Business*, vol. 8(1), pp. 23-32.
- Johanson, J. & Vahlne, J. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, vol. 7(4), pp. 11-23.
- Johanson, J. & Vahlne, J. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal Of International Business Studies*, vol.40, pp.1411-1431.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). *The internationalization of the firm: Four Swedish cases*. *Journal of management studies*, 12(3), 305-322.
- Kats, Elihu y Paul Lazarsfeld. (1955) *Personal Influence*, *Free Press*,

- Kirkberg, A. (2013). Creatividad, Innovación Y Marketing: Claves del Éxito Emprendedor. *Caderno Profissional de Marketing-UNIMEP*, vol. 1(1), pp. 64-74.
- Lam, L.W. & White, L.P. (1999). An Adaptive Choice Model of the Internationalization Process. *The International Journal of Organizational Analysis*, vol. 7 (2), pp. 105-134.
- Leignadier, J.P (2021). Libertad económica y libre empresa. Recuperado de: <https://www.panacamara.com/lco-libertad-economica-y-libre-empresa/>
- Loaiza. I. Comunicación personal. (2020).
- López A. (2005). Alianzas estratégicas para la internacionalización: Estado de la cuestión. El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM, Vol. 1. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2471529>.
- López et al (2015). *Pobreza y Desnutrición Infantil, Perú*. Recuperado de: [https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/documentos/Pobreza\\_y\\_Desnutricion.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/documentos/Pobreza_y_Desnutricion.pdf)
- López, F. S. (2019). Restauración neo-conservadora y crisis de las izquierdas latinoamericanas: reflexiones desde las culturas políticas. *Almanaque de Ciência Política*, vol. 3(2), pp. 01-14.
- LORTI (2015) *Ley de Régimen Tributario Interno*.
- Mambuco Dance Corp. (2019). Academia de baile.
- Martínez, J. A. M., & Ruiz-Montero, P. J. (2018). Influencia del baile latino" Bachata" sobre la vida social y funcional en mayores. *Revista INFAD de Psicología. International Journal of Developmental and Educational Psychology*, vol. 4(1), pp. 39-48.

- Mascareño, A. (2007). La cultura chilena como ficción real. *El Chile del Bicentenario: aportes para el debate*, pp. 183-220.
- Minedu (2017). Minedu impulsa estrategias descentralizadas para reducir analfabetismo. *Perú, Ministerio de Educación*. Recuperado de: <http://www.minedu.gob.pe/n/noticia.php?id=44264>
- Ministerio de Comercio Exterior del Ecuador. (2016). *Las exportaciones de servicios en Ecuador crecen más que las de banano*. Recuperado de <http://www.comercioexterior.gob.ec/las-exportaciones-de-servicios-en-ecuador-crecen-mas-que-las-de-banano/>
- Miranda, M. (2005). La historia cultural en Panamá: Un campo incipiente. *Diálogos Revista Electrónica de Historia*, vol. 6(2), pp. 187-199.
- Montesinos, M (2014). *Oportunidades y potencialidades en la relación bilateral Ecuador-Panamá*. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/143429868.pdf>
- Navia, M. (2013). *La comunicación del baile de la salsa en Cali*. Universidad Autónoma de Occidente.
- OMC (2019) Examen estadístico del comercio mundial 2019. Recuperado de: [https://www.wto.org/spanish/res\\_s/statistics/wts2019\\_s/wts2019\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/res_s/statistics/wts2019_s/wts2019_s.pdf)
- Ortega, A. & Espinosa, J. (2015). *Plan de internacionalización empresarial*. Manual Práctico. España: ESIC
- Ortiz, D. (s.f). La danza se abre espacios con dificultad. *El comercio*. Recuperado de: <https://www.elcomercio.com/tendencias/cultura/danza-se-abre-espacios-dificultad.html>.
- Paz, R. (2005). Servicio al cliente. La comunicación y la calidad del servicio en la A. Recuperado de: <https://books.google.es/books>

- Piqueras, J. J. R. (1996). El porqué, el cómo y el dónde de la internacionalización de la empresa. *RAE: Revista Asturiana de Economía*, (6), 41-62.
- Plan Ecuador. (s.f). *Contexto político, cultural, económico y social*. Recuperado de [http://plan.org.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=7](http://plan.org.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=7)
- Ponce, H (septiembre 2006) *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*. Recuperado de: <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
- Porras, J. I. (2003). *La estrategia chilena de acuerdos comerciales: un análisis político*. Cepal.
- Porter, M. E. (2011). *Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance*.
- Puig, C. (2014). *En la mente del consumidor*. Recuperado de <http://www.puromarketing.com/3/19273/mente-consumidor.html>
- Rialp-Criado, A., Rialp-Criado, J., & Pulido, D. U. (2013). ¿Son las nuevas empresas internacionales más eficientes que las domésticas en un período de crisis?. *NUEVAS TENDENCIAS*, (870), 45.
- Rincón, F. A. (2012). *El diagnostico empresarial como herramienta de gestión gerencial*. *Aglala*, 3(1), 103-120.
- Robinson, M. (2016). Plan de Internacionalización de una empresa de servicios de logística de transporte de carga y pasajeros a Colombia y Perú. (Tesis de Maestría). Universidad de Chile.

Rodriguez, E. (2016). *Diseño de Plan Estratégico para academia de baile en Madrid*.

Recuperado de:

[http://oa.upm.es/42645/1/TFM\\_CRISTOBAL\\_RODRIGUEZ\\_ESTEBAN.pdf](http://oa.upm.es/42645/1/TFM_CRISTOBAL_RODRIGUEZ_ESTEBAN.pdf)

Rojas, J. J. B., Rojas, J. A., & Campo, E. A. (2018). Metodología para la Selección de Mercados Internacionales: *Un Análisis de Caso para la Exportación de Bebidas Carbonatadas*. *Dirección y Organización*, (66), 5-16.

Romero, L. (2015). Quito acoge a los mejores bailarines de la región. *Revista Líderes*.

Sánchez, E. F., Peón, J. M. M., & Ordás, C. J. V. (1998). Los recursos intangibles como factores de competitividad de la empresa. *Dirección y organización*, (20).

SENACYT (2020). Panamá valida plan estratégico de ciencia y tecnología 2019-2024 para destinar el 1% del PIB. *ANPanamá*. Recuperado de:

<https://anpanama.com/9287-Panama-valida-plan-estrategico-de-ciencia-y-tecnologia-2019-2024-para-destinar-el-1-del-PIB.note.aspx>

Serrano, J. (2015). El aprendizaje de los bailes latinos en la edad escolar *Su valor educativo*, p. 22.

Soljancic, M. G. B. (2011). *Influencia del baile recreativo en el estado de ánimo y autoestima de personas adultas*. *Eureka (Asunción) en Línea*, 8(2), 241-253.

Stanton, W. et al. (1992). *Fundamentos de marketing*, 9a. Ed., México: Editorial 'Me. Graw Hill.

Subiabre, M. (2013). *Los salseros tienen fiesta: salsa, baile y escucha musical en Santiago de Chile a fines de los ochenta*.

Tykesson, D. & Alserud, M. (2011). *The Uppsala Model Applicability on Internacionalization Processes of European SMEs, Today*. (Tesis de Maestría).

LUNDS

Universitet.

Recuperado

de

<http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordOId=2058238&fileOId=2436198>

Ulloa, A. (1988). *La salsa en Cali: Cultura urbana, música y medios de comunicación*.

UNDP (2020). Panamá, tarjeta verde por el impacto en el planeta y tarjeta amarilla por la pobreza y la desigualdad. Recuperado de: <https://www.pa.undp.org/content/panama/es/home/presscenter/pressreleases/panama-tarjeta-verde-por-el-impacto-en-el-planeta-y-tarjeta-amar.html>

UNESCO (2019). *Informe de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura*. Recuperado de: [https://en.unesco.org/system/files/private\\_documents/informe\\_onu\\_2019.pdf](https://en.unesco.org/system/files/private_documents/informe_onu_2019.pdf)

Valderrama, T. G., & Mendigorri, E. M. (2007). Medida de los factores claves del éxito de la I+ D: el constructo y sus dimensiones. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 10(32), pp. 15-47.

Vázquez, E. F. (2015). Estrategias de comercialización. Tendencias de Innovación en la Ingeniería de Alimentos, 169-195.

Veiga Pereira, J. M. (2008). El proceso de creación de valor basado en los activos intangibles y la normalización contable.

Vidal, I. (2015). *Strategies for the internationalization process of the companies: study case of Halcón Cerámicas*. (Tesis de Pregrado). Universitet Jaume Recuperado de [http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/161774/TFG\\_2015\\_VidalBell%C3%A9sI.pdf?sequence=1](http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/161774/TFG_2015_VidalBell%C3%A9sI.pdf?sequence=1)

Whitelock, J. (2002), Theories of Internationalisation and their Impact on Market Entry, *International Marketing Review*, vol. 19(4).

World Dance Sport Federation. (s.f.). *Estilos de baile*. Recuperado de <https://www.worlddancesport.org/About>.

Yi Min Shum. 2018. Matriz de evaluación de factores internos. Recuperado de:

<https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-internos-mefi/>

## **Anexos**

### ***Anexo 1***

*Instalaciones de Mambuco Dance Corp.*



Fuente: Mambuco Dance Corp.

## Anexo 2

*Elencos Profesionales Mambuco Dance Corp.*



Fuente: Mambuco Dance Corp.

### Anexo 3

*Socios Mambuco Dance Corp.*



Fuente: Mambuco Dance Corp.

### Anexo 4

*Situación Servicios en el Ecuador – Observaciones Iniciales*

SITUACIÓN SERVICIOS EN EL ECUADOR – OBSERVACIONES INICIALES			
<p><b>Necesidad Sistema de Medición y Registro</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Información cuantitativa de servicios de exportación homogénea y comparable</li> <li>• Registro de los exportadores de servicios: Es importante contar con un registro de exportadores de servicios como existe en bienes.</li> <li>• Visibilidad del sector servicios de exportación: Es necesario contar con una línea base de la oferta exportable de servicios del Ecuador.</li> </ul>	<p><b>Necesidad Políticas públicas que fomenten los servicios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco normativo: Se ha diseñado principalmente para el comercio de bienes y no ha incluido mayormente al comercio de servicios.</li> </ul>	<p><b>Necesidad de una estrategia específica para servicios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de Internacionalización debe enfocarse en servicios, así como se lo ha realizado en bienes.</li> </ul>	<p><b>Fortalecimiento MCE-PROEcuador (OCE's)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de capacidades especializadas en servicios en las instituciones competentes para la internacionalización del sector.</li> </ul>

Fuente: Pro Ecuador – Análisis del sector de servicios Ecuador 2017

## Anexo 5

## Balanza de servicios Ecuador (2014 – 2017)

Transacción	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
<b>Servicios prestados</b>	<b>\$ 2.346,29</b>	<b>\$ 2.391,31</b>	<b>\$ 2.139,85</b>	<b>\$ 2.299,93</b>
<b>Transportes</b>	\$ 437,05	\$ 444,26	\$ 409,81	\$ 413,60
Transporte marítimo	\$ 393,74	\$ 402,09	\$ 369,62	\$ 370,10
Pasajeros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Fletes	\$ 314,63	\$ 345,79	\$ 317,89	\$ 311,23
Otros	\$ 79,11	\$ 56,30	\$ 51,73	\$ 58,87
Derechos portuarios	\$ 16,90	\$ 12,03	\$ 11,05	\$ 12,58
Carga y descarga	\$ 17,75	\$ 12,63	\$ 11,61	\$ 13,21
Comisión y agenciamiento	\$ 20,28	\$ 14,44	\$ 13,26	\$ 15,10
Alojamiento, alimentación de tripulación	\$ 12,68	\$ 9,02	\$ 8,29	\$ 9,43
Otros (fletamentos menos 1 año, con tripulación)	\$ 11,49	\$ 8,18	\$ 7,52	\$ 8,55
Transporte aéreo	\$ 43,31	\$ 42,18	\$ 40,19	\$ 43,50
Pasajeros	\$ 5,09	\$ 5,98	\$ 5,67	\$ 6,17
Fletes	\$ 34,76	\$ 33,14	\$ 31,82	\$ 34,91
Otros	\$ 3,45	\$ 3,05	\$ 2,70	\$ 2,41
Derechos aeroportuarios	\$ 0,86	\$ 0,76	\$ 0,67	\$ 0,60
Carga y descarga	\$ 0,86	\$ 0,76	\$ 0,67	\$ 0,60
Comisión y agenciamiento	\$ 0,86	\$ 0,76	\$ 0,67	\$ 0,60
Alojamiento, alimentación de tripulación	\$ 0,86	\$ 0,76	\$ 0,67	\$ 0,60
Otros (fletamentos menos 1 año, con tripulación)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Transporte terrestre	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pasajeros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Fletes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Viajes</b>	<b>\$ 1.482,13</b>	<b>\$ 1.551,39</b>	<b>\$ 1.443,60</b>	<b>\$ 1.656,87</b>
De negocios	\$ 382,65	\$ 400,53	\$ 372,70	\$ 427,77
Personales	\$ 1.099,48	\$ 1.150,86	\$ 1.070,89	\$ 1.229,11
<b>Otros servicios</b>	<b>\$ 427,11</b>	<b>\$ 395,66</b>	<b>\$ 286,45</b>	<b>\$ 229,46</b>
Servicios de comunicaciones	\$ 110,54	\$ 88,38	\$ 66,09	\$ 42,33
Servicios de construcción	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Servicios de seguros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Servicios financieros	\$ 95,78	\$ 97,82	\$ 41,03	\$ 37,95
Servicios de informática y de información	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Regalías y derechos de licencia	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros servicios empresariales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Servicios personales, culturales y recreativos	\$ 99,30	\$ 73,65	\$ 42,85	\$ 19,78
Alquiler de películas, videos, etc.	\$ 50,64	\$ 37,56	\$ 21,85	\$ 10,09
Espectáculos públicos (artistas)	\$ 26,81	\$ 19,88	\$ 11,57	\$ 5,34
Suscripciones de prensa, periódicos y revistas	\$ 11,92	\$ 8,84	\$ 5,14	\$ 2,37
Otros	\$ 9,93	\$ 7,36	\$ 4,28	\$ 1,98
Servicios del gobierno	\$ 121,49	\$ 135,81	\$ 136,48	\$ 129,40
<b>Servicios recibidos (2)</b>	<b>\$ 3.516,97</b>	<b>\$ 3.196,56</b>	<b>\$ 3.194,34</b>	<b>\$ 3.295,89</b>

<b>Transportes</b>	\$ 1.743,92	\$ 1.510,10	\$ 1.238,16	\$ 1.471,43
Transporte marítimo	\$ 1.084,89	\$ 874,15	\$ 613,50	\$ 797,31
Pasajeros				
Fletes	\$ 1.013,72	\$ 816,66	\$ 573,31	\$ 745,00
Otros	\$ 71,18	\$ 57,49	\$ 40,19	\$ 52,32
Derechos portuarios	\$ 16,70	\$ 13,49	\$ 9,43	\$ 12,27
Carga y descarga	\$ 16,52	\$ 13,34	\$ 9,33	\$ 12,14
Comisión y agenciamiento	\$ 12,41	\$ 10,03	\$ 7,01	\$ 9,12
Alojamiento, alimentación de tripulación	\$ 13,49	\$ 10,89	\$ 7,62	\$ 9,91
Otros (fletamentos menos 1 año, con tripulación)	\$ 12,06	\$ 9,74	\$ 6,81	\$ 8,86
Transporte aéreo	\$ 594,29	\$ 588,62	\$ 579,57	\$ 622,81
Pasajeros	\$ 355,30	\$ 355,30	\$ 372,91	\$ 398,73
Fletes	\$ 148,86	\$ 142,40	\$ 111,06	\$ 122,54
Otros	\$ 90,13	\$ 90,92	\$ 95,60	\$ 101,54
Derechos portuarios	\$ 23,23	\$ 23,44	\$ 24,64	\$ 26,17
Carga y descarga	\$ 23,40	\$ 23,60	\$ 24,81	\$ 26,36
Comisión y agenciamiento	\$ 14,74	\$ 14,87	\$ 15,64	\$ 16,61
Alojamiento, alimentación de tripulación	\$ 14,90	\$ 15,03	\$ 15,81	\$ 16,79
Otros (fletamentos menos 1 año con tripulación)	\$ 13,86	\$ 13,98	\$ 14,70	\$ 15,61
Transporte terrestre	\$ 64,74	\$ 47,33	\$ 45,08	\$ 51,31
Pasajeros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Fletes	\$ 64,74	\$ 47,33	\$ 45,08	\$ 51,31
Otros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Viajes</b>	\$ 634,55	\$ 638,61	\$ 661,15	\$ 688,44
De negocios	\$ 172,20	\$ 173,30	\$ 179,00	\$ 187,23
Personales	\$ 462,35	\$ 465,31	\$ 482,15	\$ 501,21
<b>Otros servicios</b>	\$ 1.138,49	\$ 1.047,85	\$ 1.295,03	\$ 1.136,03
Servicios de comunicaciones	\$ 10,19	\$ 9,38	\$ 7,70	\$ 7,43
Servicios de construcción	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Servicios de seguros	\$ 383,02	\$ 240,94	\$ 480,37	\$ 462,94
Servicios financieros	\$ 143,13	\$ 206,64	\$ 219,09	\$ 131,78
Servicios de informática y de comunicación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Regalías y derechos de licencia	\$ 110,56	\$ 72,46	\$ 46,32	\$ 29,62
Otros servicios empresariales	\$ 82,31	\$ 84,87	\$ 87,52	\$ 78,46
Servicios personales, culturales y recreativos	\$ 270,35	\$ 310,49	\$ 333,25	\$ 324,08
Alquiler de películas, videos, etc.	\$ 216,28	\$ 248,39	\$ 266,60	\$ 259,26
Espectáculos públicos (artistas)	\$ 36,05	\$ 41,40	\$ 44,43	\$ 43,21
Suscripciones de prensa, periódicos y revistas.	\$ 18,02	\$ 20,70	\$ 22,22	\$ 21,61
Otros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Servicios del gobierno	\$ 138,93	\$ 123,06	\$ 120,78	\$ 101,74
<b>SALDO COMERCIAL</b>	<b>\$ -1.170,68</b>	<b>\$ -805,25</b>	<b>\$ -1.054,49</b>	<b>\$ -995,96</b>

Fuente: BCE – Balanza de servicios, 2019