



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

VICERRECTORADO DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

INSTITUTO DE POSGRADO

**TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE:
MAGÍSTER EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
MENCIÓN EN FINANZAS**

TEMA:

Elaboración e implementación de un Plan de Negocios para el Centro de Artes Vieja Zcuela de la ciudad de Riobamba y su incidencia en el desarrollo económico en el primer semestre del 2013

AUTOR: Julia Carolina Márquez Monar

TUTOR: Ing. Wilson Saltos Aguilar

RIOBAMBA-ECUADOR

2015

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Certifico que el presente trabajo de investigación previo a la obtención del Grado de Magíster en Pequeñas y Medianas Empresas Mención en Finanzas con el tema: “Elaboración e implementación de un Plan de Negocios para el Centro de Artes Vieja Zcueta de la ciudad de Riobamba y su incidencia en el desarrollo económico en el primer semestre del 2013” ha sido elaborado por JULIA CAROLINA MÁRQUEZ MONAR, el mismo que ha sido revisado y analizado en un cien por ciento con el asesoramiento permanente de mi persona en calidad de Tutor, por lo que se encuentra apto para su presentación y defensa respectiva.

Es todo cuanto puedo informar en honor a la verdad.

Ing. Wilson Saltos Aguilar

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo JULIA CAROLINA MÁRQUEZ MONAR con cédula de identidad N° 0603022476, soy responsable de las ideas, doctrinas, resultados y propuesta realizadas en la presente investigación y el patrimonio intelectual del trabajo investigativo pertenece a la Universidad Nacional de Chimborazo.

Julia Carolina Márquez Monar

AGRADECIMIENTO

Hago ostensible mi agradecimiento a la Universidad Nacional de Chimborazo, de manera especial al Instituto de Posgrado e Investigación, a los docentes y, de manera especial, al Ing. Wilson Saltos Aguilar, Tutor de mi Tesis y a los distinguidos miembros del tribunal.

De la misma manera expreso mi agradecimiento al Centro de Artes “Vieja Zcueta” en la persona del Lic. Efraín Rivera y su esposa, Xiomara Pinto, por las facilidades brindadas para el desarrollo de la investigación.

Julia Carolina Márquez Monar

DEDICATORIA

Con amor a Dios.

A la memoria de mi padre,

A mi madre,

A mi hijo Samuel

Por ser el apoyo incondicional durante todo este período de estudios e influyeron para la culminación de mis ideales y el logro de esta meta de mi vida.

Carolina Márquez

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
ÍNDICE GENERAL	vi
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	xiii
CAPÍTULO I.....	1
1 MARCO TEÓRICO	1
1.1 ANTECEDENTES.....	1
1.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	2
1.2.1 Fundamentación epistemológica	2
1.2.2 Fundamentación axiológica	2
1.2.3 Fundamentación legal	3
1.2.4 Fundamentación sociológica.....	4
1.2.5 Fundamentación teórica	4
CAPÍTULO II.....	24
2 METODOLOGÍA.....	24
2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	24
2.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	24
2.3 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	24

2.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	24
2.5	POBLACIÓN Y MUESTRA	25
2.5.1	Población.....	25
2.5.2	Muestra	25
2.6	PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	26
2.7	HIPÓTESIS	26
2.7.1	Hipótesis General.....	26
2.7.2	Hipótesis específicas.....	26
2.7.3	OPERALIZACION DE LA HIPÓTESIS.....	27
	CAPÍTULO III.....	29
3	LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS	29
3.1	TEMA.....	29
3.2	PRESENTACIÓN	29
3.3	OBJETIVOS.....	29
3.4	FUNDAMENTACIÓN	30
3.5	CONTENIDO.....	30
3.6	OPERATIVIDAD	33
	CAPÍTULO IV	34
4	EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	34
4.1	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	34
4.1.1	Encuesta a los habitantes de la ciudad de Riobamba	34
4.1.2	Encuesta a los estudiantes del Centro de Artes Vieja Zcuela.....	42
4.1.3	Análisis del crecimiento económico del Centro de Artes Vieja Zcuela.....	52
4.2	COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS	56
	CAPÍTULO V.....	59

5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	59
5.1	CONCLUSIONES.....	59
5.2	RECOMENDACIONES	59
	BIBLIOGRAFÍA	61
	ANEXOS	63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. 1 Estructura del plan de negocios.....	8
Tabla N° 2. 1 Operacionalización de la Hipótesis General.....	27
Tabla N° 3. 1 Operatividad de la propuesta	33
Tabla N° 4. 1 Toca un instrumento musical.....	35
Tabla N° 4. 2 Interés por aprender a tocar algún instrumento musical o perfeccionarlo.....	36
Tabla N° 4. 3 Instrumentos que toca o desearía aprender a tocar.....	37
Tabla N° 4. 4 Número de días para recibir clases.....	38
Tabla N° 4. 5 Horario de preferencia.....	39
Tabla N° 4. 6 Horas diarias para recibir clases.....	40
Tabla N° 4. 7 Forma de pago de las clases.....	41
Tabla N° 4. 8 Interés de miembros de la familia por ingresar al Centro.....	42
Tabla N° 4. 9 Forma de conocer el Centro de Artes Vieja Zcuella.....	43
Tabla N° 4.10 Tiempo de pertenencia al Centro.....	44
Tabla N° 4.11 Instrumentos musicales.....	45
Tabla N° 4.12 Horarios de aprendizaje.....	46
Tabla N° 4.13 Opinión sobre las instalaciones.....	47
Tabla N° 4.14 Participación en recitales.....	47
Tabla N° 4.15 Servicios que debería incrementar el Centro.....	49
Tabla N° 4.16 Descuento para atraer nuevos estudiantes.....	50
Tabla N° 4.17 Costo del curso.....	51
Tabla N° 4.18 Sugerencias.....	52
Tabla N° 4.19 Estado de Situación Comparativo 2011-2012.....	53
Tabla N° 4.20 Estado de Pérdidas y Ganancias Comparativo 2011-2012.....	54
Tabla N° 4.21 Ingresos por nuevos estudiantes.....	57
Tabla N° 4.22 Ingresos por otros servicios.....	58
Tabla N° 4.23 Comparación de Ingresos, Gastos y Utilidad 2012-Primer semestre 2013.....	58

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 4. 1 Toca un instrumento musical.....	35
Gráfico N° 4. 2 Interés por aprender a tocar algún instrumento musical o perfeccionarlo.....	36
Gráfico N° 4. 3 Instrumentos que toca o desearía aprender a tocar.....	37
Gráfico N° 4. 4 Número de días para recibir clases.....	38
Gráfico N° 4. 5 Horario de preferencia.....	39
Gráfico N° 4. 6 Horas diarias para recibir clases.....	40
Gráfico N° 4. 7 Forma de pago de las clases.....	41
Gráfico N° 4. 8 Interés de miembros de la familia por ingresar al Centro.....	42
Gráfico N° 4. 9 Forma de conocer el Centro de Artes Vieja Zcueta.....	43
Gráfico N° 4.10 Tiempo de pertenencia al Centro.....	44
Gráfico N° 4.11 Instrumentos musicales.....	45
Gráfico N° 4.12 Horarios de aprendizaje.....	46
Gráfico N° 4.13 Opinión sobre las instalaciones.....	47
Gráfico N° 4.14 Participación en recitales.....	47
Gráfico N° 4.15 Servicios que debería incrementar el Centro.....	49
Gráfico N° 4.16 Descuento para atraer nuevos estudiantes.....	50
Gráfico N° 4.17 Costo del curso.....	51
Gráfico N° 4.18 Sugerencias.....	52
Gráfico N° 4.19 Comparación de Ingresos, Gastos y Utilidad 2012-Primer semestre 2013.....	59

RESUMEN

El Plan de Negocios es un documento que contiene información sobre un negocio en marcha o en proyecto de creación. Por lo general se elabora para obtener financiamiento pero también sirve para proponer mejoras en la gestión de una empresa.

El Plan de Negocios para el Centro de Artes Vieja Zcuella se basa en el planteamiento de estrategias para una empresa en marcha que requiere la optimización de sus recursos y la aplicación de estrategias que le permitan obtener mayor rentabilidad y por ende desarrollo económico. La investigación es de tipo descriptiva, cualitativa y aplicada, porque se detallan las características de la gestión, la calidad de productos y servicios; además, se analizan la información financiera de la empresa en los períodos 2011 y 2012 y la obtenida en el primer semestre de 2013. Los resultados de la aplicación de las encuestas se presentan en tablas y gráficos estadísticos que se analizaron para verificar la hipótesis planteada. La propuesta contiene un resumen del plan de negocios, que se anexa en documento aparte, en ella se estipula el objetivo de su elaboración, la fundamentación teórica los contenidos y operatividad. Para su elaboración se partió de un diagnóstico de la empresa, el cual proporcionó datos sobre las fortalezas y debilidades así como las oportunidades y amenazas para su gestión. Como principal debilidad se encuentra la falta de estrategias de publicidad para atraer a los clientes, lo que ha originado un crecimiento lento. Las estrategias propuestas en el plan de acción al ser aplicadas permitieron el incremento de clientes, recuperación de los recursos invertidos y crecimiento de la rentabilidad a pesar de no haberse puesto en marcha todas las estrategias. Las conclusiones de la investigación refieren lo que se sucede en la empresa; las recomendaciones, por su parte, evidencian lo que se pretende que ella consiga a mediano corto y mediano plazo.

ABSTRACT

The Business Plan is a document that contains information on a going concern or creative project. Usually it is made for funding but also serves to suggest improvements in the management. of a company.

The Business Plan for the Arts Center Old Zcuela is based on the approach of strategies for running a firm that requires optimization of resources and implementation of strategies in order to obtain greater profits and thus economic development. The research is descriptive, qualitative and applied type, because the features are detailed management, quality of products and services; additional, financial information of the company in the periods 2011 and 2012 are analyzed and obtained in the first semester of 2013. The results of the application of these surveys are presented in tables and statistical graphs were analyzed to verify the hypothesis. The proposal contains a summary of the business plan, which is attached as a separate document, in it the goal of processing provides the theoretical framework and operational content. Its production was started from a diagnostic of the company, which provided data on the strengths and weaknesses, as well the opportunities and threats for management. As main weakness is the lack of advertising strategies to attract customers, which has resulted in a slow growth. The strategies proposed in the action plan to be implemented allowed the increase of clients, recovery of invested resources and profitability growth despite all the strategies had not been launched. The research findings relate what is happening in the company; recommendations, meanwhile, show which intend to get to short-medium and medium term.

Translated by: Dra. Nelly Moreano O

INTRODUCCIÓN

El plan de negocios se ha convertido en una herramienta de gestión que primariamente indaga la situación de una empresa para proveer estrategias de mejoramiento. La investigación es de importancia para el Centro de Artes Vieja Zcueta por su aporte al crecimiento económico y sostenibilidad pero también por brindar una alternativa de aprendizaje a la población riobambeña.

El trabajo investigativo se encuentra dividido en cinco capítulos.

El capítulo I, Fundamentación teórica, presenta la información teórica iniciando con las conclusiones de investigaciones similares, para luego fundamentar las variables desde los puntos de vista: científico, axiológico, legal, sociológico y teórico. El aporte de profesionales dedicados a la elaboración de planes de negocios y al estudio del crecimiento económico de las empresas, son la fuente documental primaria para la formulación de la propuesta.

El capítulo II, Metodología, incluye la metodología y los instrumentos de recolección de la información. Al ser una investigación descriptiva se utilizó como técnicas la encuesta aplicada a los estudiantes para conocer su satisfacción con los productos y servicios ofrecidos por la empresa, y a la población de la ciudad de Riobamba con el objetivo de determinar la demanda potencial.

El capítulo III contiene los objetivos de los lineamientos alternativos propuestos para el Centro de Artes Vieja Zcueta, con una breve fundamentación teórica, descripción de contenidos del plan de negocios y su operatividad.

El capítulo IV, Análisis de Resultados, presenta los resultados de la aplicación de las encuestas, con su respectivo análisis e interpretación. La comprobación de la hipótesis se realizó con la comparación de la información del período anterior con los resultados del semestre en el cual se aplicó el plan de negocios.

Finalmente, en el capítulo V, se dan las conclusiones y recomendaciones, fruto del estudio realizado.

CAPÍTULO I

1 MARCO TEÓRICO

1.1 ANTECEDENTES

Las entidades educativas dedicadas a la enseñanza de las artes, han tenido un crecimiento durante la última década, amparados por la constitución para el desarrollo de las diferentes manifestaciones artísticas de los ecuatorianos.

Para competir en el mercado, se requiere de un instrumento conocido como plan de negocios, que no es otra cosa que un documento en el cual se exponen las características del negocio a iniciar o mejorar.

Existen numerosas propuestas sobre elaboración de planes de negocios orientados a mejorar la comercialización de productos en empresas ya establecidas o creación de negocios nuevos, sin embargo, se encontró sólo un estudio con objetivos similares: “Desarrollo del plan de negocios de una Escuela de artes expresivas”, realizado por Carrera & Zambrano (2008), en el cual se analizó la demanda y oferta del mercado de las escuelas de arte de la ciudad de Guayaquil, para descubrir si existe un nicho en el cual se pueda incursionar y posteriormente crear una escuela de arte que satisfaga dicha demanda.

En la tesis “Centro de Apoyo Educativo (CAE) para niños en etapa escolar”, León (2009) indica que su objetivo es: crear una empresa que brinde apoyo académico a niños en etapa escolar para padres que trabajen.

La investigación titulada “Plan de negocios para la creación de una escuela privada formativa de baloncesto en la ciudad de Loja”, Erazo (2010), indica: El Plan de Negocios es una herramienta muy indispensable y valiosa para poder emprender un negocio, ya que nos brinda un análisis profundo de las oportunidades potenciales del éxito en la empresa. [...] El presente proyecto ayuda a vigorizar el desarrollo integral del niño (a), proyectándolo hacia la comunidad, garantizando un adecuado desarrollo deportivo, físico e intelectual.

En la tesis “Diseño de un plan estratégico de marketing para la escuela Johannes Kepler- Kiddy House”, Cruz (2008) concluye: El crecimiento poblacional,

principalmente de las grandes ciudades como Quito y Guayaquil, ha incidido en el incremento de entidades educacionales de carácter privado, que puedan complementar a las entidades públicas. En la ciudad de Quito, el incremento de establecimientos privados, ha aumentado también la competencia entre ellos, aunque con diferencias de calidad. En relación a los precios del servicio, estos se ajustan a un sector de clase media y media alta y según las encuestas, no es materia de preocupación de los padres de familia.

1.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.2.1 Fundamentación epistemológica

Una conocida frase de Donald Rumsfeld indica:

“Hay conocimientos conocidos. Estas son cosas que sabemos que sabemos. Hay conocimientos aún desconocidos. Decimos que hay cosas que sabemos que no sabemos. Pero también hay cosas desconocidas que no conocemos. También hay cosas que no sabemos que no sabemos.”

La epistemología es la rama de la filosofía que estudia el conocimiento y sus teorías. Se ocupa de la definición del saber y los tipos de conocimiento posible y el grado con el que cada uno resulta cierto, así como la relación exacta entre que conoce y el objeto conocido.

Según Piaget, la epistemología "es el estudio del pasaje de los estados de menor conocimiento a los estados de un conocimiento más avanzado”.

El tema de investigación tiene fundamento epistemológico porque sus variables serán analizadas bajo el conocimiento general del plan de negocios, como un instrumento para ofrecer alternativas que mejoren la gestión del Centro de Artes Vieja Zcueta, como también del desarrollo económico, que dentro de las empresas se relaciona con la obtención de rentabilidad.

1.2.2 Fundamentación axiológica

La axiología es el sistema formal para identificar y medir los valores. Es la estructura de valores de una persona la que le brinda su personalidad, sus percepciones y decisiones.

La educación en valores busca que las personas distingan entre lo bueno y lo malo, y que acojan todo lo positivo para su beneficio interno y su proyección externa.

Los valores permiten mejorar las relaciones interpersonales y agilizar el aprendizaje en grupo, mas, cuando los instrumentos utilizados son obsoletos o incomprensibles aparecen los aspectos negativos que tanto se desean evitar. Fomentar valores como la dedicación, responsabilidad, respeto, es parte importante de la educación.

Las empresas como parte de su filosofía deben plasmar con claridad los valores organizacionales que guiarán sus actividades y las relaciones interpersonales internas y externas.

1.2.3 Fundamentación legal

El Plan Nacional del Buen Vivir, dentro de su objetivo 5 trata la creación artística y cultural como construcción de nuevas memorias.

Al respecto indica:

La construcción simbólica requiere espacios de diálogo social que promuevan la valoración del patrimonio colectivo, nacional y universal y que promuevan un uso activo de ese patrimonio; es decir, una apropiación creativa y crítica del patrimonio es la fuente de la producción de nuevos contenidos simbólicos. Esto supone garantías para la apropiación y circulación de la memoria y el patrimonio, pero también mecanismos de apoyo y fomento a la interpretación creativa de aquellos.

Así como la política patrimonial, la gestión pública para el fomento de la creación y las artes, como materialización de las expresiones propias y como construcción de las nuevas memorias sociales, ha logrado importantes avances, pero todavía encuentra limitaciones (SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO, 2013)

Las empresas privadas creadas para fomentar las artes, buscan impulsar las diferentes expresiones artísticas de las personas desarrollando sus habilidades sin distingo de edad, género, condición socio-económica. Simplemente son campos de aprendizaje y crecimiento personal.

1.2.4 Fundamentación sociológica

La sociología estudia al hombre en su medio social, es decir, en el seno de una sociedad, cultura, país, ciudad, clase social, etc.

La sociología no estudia la sociedad como "suma de individuos", sino que estudia las múltiples interacciones de esos individuos que son las que le confieren vida y existencia a la sociedad en todas sus manifestaciones, aplicando métodos de investigación y evaluación sistemáticos que permiten su medición, cuantificación y verificación empírica. (FUNDACIÓN EDUCATIVA HÉCTOR A. GARCÍA, 2009)

Las diferencias sociales a nivel global, también se dan dentro de los establecimientos educativos, por tanto los encargados de la gestión deben encargarse de equilibrar las diferencias a través del trato unificador.

1.2.5 Fundamentación teórica

La fundamentación teórica es el estudio profundo del tema en cuestión a través de la indagación bibliográfica de los resultados de los estudios, análisis y propuestas de personas que mediante la investigación han llegado a conclusiones. Esta información la exponen en libros, revistas, artículos e incluso usando la tecnología.

La investigación propuesta, utilizó información teórica para cada una de las variables de investigación: plan de negocios y desarrollo económico, las que se presentan con una estructuración lógica del material y el análisis crítico del mismo.

1.2.5.1 Plan de Negocios

1.2.5.1.1 Introducción

Hasta fines del siglo pasado, los negocios se realizaban empíricamente, con pactos verbales y sin ninguna base administrativa y organizacional. Eran empresas que se fundaban a nivel local, buscando el sustento familiar.

Si la empresa fracasaba, las razones de este tropiezo muchas veces eran ignoradas porque nunca hubo un documento que programara dicho negocio y que permitiera conocer en dónde se presentó la falla, y el éxito se asociaba más a un golpe de suerte. Actualmente, a las empresas no se las apoya sólo por sus buenas intenciones. A un

inversionista o socio no le cuentan en qué consiste un negocio, se le presenta un Plan donde esté consignado el objetivo de la empresa de tal forma que él y todo un grupo de asesores (dependiendo del tamaño del proyecto) analicen en detalle y evalúen la propuesta. (SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE, 2007)

Actualmente, todavía persisten emprendedores que se rehúsan a elaborar un Plan de Negocios, sea porque creen que no se requiere elaborarlo para conseguir financiamiento o por desconocimiento de su aporte a la gestión de sus emprendimientos.

1.2.5.1.2 Definición

El plan de negocios se define como:

- ▶ Documento escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación. Este plan de negocios sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos. (WEINBERGER, 2009)
- ▶ Carta de presentación para posibles inversionistas o para obtener financiamiento. Además, reduce la curva de aprendizaje, minimiza la incertidumbre y el riesgo del inicio o crecimiento de una empresa, amén de que facilita el análisis de la viabilidad, factibilidad técnica y económica de un proyecto. (FLEITMAN, 2010)
- ▶ Instrumento de gestión de la empresa que sirve de guía para el emprendedor o empresario implemente un negocio. Esta guía es un documento en el que se describe el negocio a realizar, analizando el mercado y se establecen las acciones que se realizarán a futuro, junto a las correspondientes estrategias para implementarlas. De esta manera, el plan de negocio, es también un instrumento de planificación que permite comunicar una idea de negocio para gestionar su financiamiento. (CENTRO DE APOYO AL SECTOR EMPRESARIAL, 2011)
- ▶ Documento de planificación estratégica orientado a los negocios. Debe contener de forma detallada la visión y misión de lo que el empresario o productor quiere realizar. Es también una carta de presentación para posibles inversionistas o para obtener financiamiento. (CENTRO DE EXPORTACIONES E INVERSIONES, 2010)

El plan de negocios es un documento que presenta información sobre la empresa en operaciones o por operar.

Un plan de negocios es importante porque:

- ▶ Permite dar forma a la idea del negocio.
- ▶ Es una herramienta de reflexión, porque permite evaluar cada uno de los pasos a dar.
- ▶ Permite analizar la parte financiera y operativa, antes de poner en marcha el negocio.
- ▶ Es una herramienta de comunicación de qué se espera del negocio y que acciones se tomarán para realizarlo.
- ▶ Permite evaluar la viabilidad de la idea y da la oportunidad de contar con una herramienta durante la implementación del negocio

En resumen, “El plan de negocios reúne en un documento único toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha”. (WEINBERGER, 2009)

La importancia del plan de negocios radica en la capacidad que tenga de atraer la atención de quien lo lee y generar cuestionamientos favorables hacia el proyecto. Aunque la principal razón para elaborar un plan de negocios suele ser conseguir financiamiento, también lo es poseer una guía administrativa para las diferentes áreas de gestión de la empresa.

1.2.5.1.3 Tipos de planes de negocios

Weinberger (2009), propone cuatro tipos de planes de negocios, comunes en Latinoamérica:

A. Plan de negocios para empresa en marcha

El plan de negocios para una empresa en marcha debe evaluar la nueva unidad de negocios de manera independiente y además deberá distribuir los costos fijos de

toda la empresa, entre las unidades de negocios, incluida la nueva. Este plan de negocios deberá mostrar las fortalezas y debilidades de la empresa y además podrá demostrar la capacidad gerencial del grupo empresarial.

B. Plan de negocios para nuevas empresas

El desarrollo del plan de negocios para una empresa nueva se convierte en una herramienta de diseño y, parte de una idea inicial a la cual se le va dando forma y estructura para su puesta en marcha. En ella se debe detallar tanto la descripción de la idea en sí misma, como los objetivos a ser alcanzados, las estrategias a ser aplicadas y los planes de acción respectivos para lograr las metas propuestas. Este plan, en el futuro, se convertirá en insumo para retroalimentación del negocio, ayudando a estimar, corregir y/o instituir las posibles variaciones que se realizarán durante el desarrollo de la empresa”.

C. Plan de negocios para inversionistas

Debe ser redactado para atraer el interés de los inversionistas. Por ello es importante que el documento incorpore toda la información necesaria sobre la idea o la empresa en marcha y sobretodo, datos relevantes que determinen la factibilidad financiera del negocio y el retorno de la inversión, que el inversionista puede obtener al apostar por la idea propuesta. Debe ser claro, sencillo y contener la información relevante para una evaluación financiera confiable.

D. Plan de negocios para administradores

Debe contener el nivel de detalle necesario para guiar las operaciones de la empresa. Este plan suele contener mayor nivel de detalle, pues muestra los objetivos, las, estrategias, las políticas, los procesos, los programas y los presupuestos de todas las áreas funcionales de la empresa. (págs. 29-41)

La elaboración de los planes de negocios, sea cual fuere su tipo, ante todo deben enfocarse explícitamente en alcanzar sus objetivos, porque cualquier desviación puede considerarse negativa para su aprobación y posterior puesta en marcha.

1.2.5.1.4 Estructura del plan de negocios

La estructura del plan de negocios se diferencia en los temas a incluir dependiente de si es una empresa en marcha o para una nueva empresa. En cualquiera de los casos, hay aspectos que no pueden omitirse como el resumen ejecutivo, la información general de la empresa, las estrategias, información de sus ingresos, costos y gastos, así como las proyecciones.

Tabla N° 1.1
Estructura del plan de negocios

EMPRESA EN MARCHA	EMPRESA NUEVA
Resumen ejecutivo	Resumen ejecutivo
Descripción de la empresa: * Historia de la empresa * Análisis de la industria * Productos y servicios ofrecidos * Estados financieros * Equipo gerencial	Formulación de la idea del negocio Análisis de la oportunidad Presentación del modelo de negocio
	Análisis del entorno
Descripción de la competencia, de la posición competitiva y del mercado objetivo	Análisis de la industria, del mercado y estimación de demanda.
Planeamiento estratégico * Análisis FODA * Estrategias de crecimiento y expansión * Alianzas estratégicas	Planeamiento estratégico * Análisis FODA * Visión * Misión * Objetivos estratégicos * Estrategia genérica * Fuentes de ventajas competitivas * Alianzas estratégicas.
Estrategias de marketing y ventas	Plan de marketing
Análisis de la infraestructura	Plan de operaciones
Rediseño de estructura y cambios en la gestión de la empresa	Diseño de la estructura y plan de recursos humanos
Modelo financiero	Proyección de los estados financieros
Evaluación financiera	Evaluación financiera
Conclusiones y recomendaciones	Conclusiones y recomendaciones
Anexos	Anexos

Fuente: WEINBERGER, K. (2009) Plan de negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. Pág. 45

Cada plan de negocios debe encauzar sus objetivos a la industria dentro de la cual se encuentra la empresa o donde quiere estar. Por eso es importante que los encargados de la redacción del plan conozcan lo que se desea alcanzar.

1.2.5.1.5 Partes de un plan de negocios

Para elaborar un plan de negocios no existe una estructura definida, sino que uno puede adoptar la que crea conveniente de acuerdo a sus objetivos, pero siempre asegurándose de que ésta le otorgue orden al plan, y lo haga fácilmente entendible para cualquiera que lo lea.

La siguiente es una estructura común, que cuenta con todas las partes con que debería contar un plan de negocios:

- ▶ **Resumen ejecutivo:** el resumen ejecutivo es un resumen de las demás partes del plan de negocios, éste suele incluir la descripción del negocio, las razones que justifican el proyecto, las características diferenciadoras, las ventajas competitivas, la inversión requerida y la rentabilidad del proyecto.
- ▶ **Definición del negocio:** en esta parte se describe el negocio y los productos o servicios que se van a ofrecer, los objetivos del negocio o proyecto, las principales estrategias que permitirán alcanzar dichos objetivos, y los datos básicos del negocio, tales como el nombre, el tipo de negocio y su ubicación.
- ▶ **Estudio de mercado:** en el estudio de mercado se describe las principales características del público objetivo, las características de los principales competidores, se determina el pronóstico de la demanda, y se desarrolla el plan de marketing.
- ▶ **Estudio técnico:** en el estudio técnico se señala los requerimientos físicos, se describe el proceso productivo, la infraestructura, el tamaño del negocio, la capacidad de producción y la disposición de planta.
- ▶ **Organización:** en la parte de la organización se detalla la estructura jurídica y orgánica del negocio, se señalan las áreas o departamentos, los cargos, las funciones, los sueldos y los sistemas de información.

- ▶ **Estudio de la inversión y financiamiento:** en esta parte se señala la inversión requerida (la inversión fija, los activos intangibles y el capital de trabajo), y el financiamiento externo requerido.
- ▶ **Estudio de los ingresos y egresos:** en esta parte se desarrollan las proyecciones o presupuestos, incluyendo el presupuesto de ventas, el presupuesto de efectivo o flujo de caja proyectado, y el presupuesto operativo o estado de ganancias y pérdidas proyectado.
- ▶ **Evaluación:** en ella se desarrolla la evaluación del proyecto, se determina el periodo de recuperación, y los resultados de los indicadores de rentabilidad utilizados. (KUME, 2010)

A. Resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo debe brindar al lector una visión general de los principales componentes de la actividad de la empresa. En la estructura y contenido del Resumen Ejecutivo se debe contemplar lo siguiente:

- ❖ El resumen debe presentarse en una página, pero si son más no debe ser todo texto.
- ❖ Indicar lo que se pretende lograr y los individuos involucrados.
- ❖ La propuesta debe ser clara y simple, es muy importante especificar la necesidad comercial del producto o servicio, es decir que lo hará diferente a los demás.
- ❖ Además de definir específicamente la ventaja competitiva que tendrá el producto o servicio contra el mercado actual directo, también se debe definir claramente de qué manera beneficiará esto a los consumidores finales, por lo que será necesaria información relevante que confirme que el consumidor estará dispuesto a pagar por estos beneficios.
- ❖ Describir el estado actual en el que se encuentra el proyecto, es decir, si el producto final está preparado para salir al mercado, incluyéndose cualquier propiedad intelectual con la que cuenta el proyecto como patentes y registros de marca que apoyarán al producto y a su comercialización.

- Delinear las características principales del mercado, incluyendo su tamaño y crecimiento, especificando además la oportunidad de mercado.
- Resaltar cualquier noticia exitosa que tenga el proyecto o producto, ya sea por medio de notas publicadas por la industria, comentarios de analistas, ventas o alianzas comerciales establecidas, prototipos funcionando, etc. Esto hará que el proyecto por sí mismo sea más tangible y de confianza.
- Proporcionar un resumen de los principales objetivos de la empresa a corto o mediano plazo y las estrategias clave que se utilizarán para lograrlos.
- Mencionar cuáles son los requerimientos financieros y que proporción de la empresa se brindará a cambio, es decir, cómo sus propietarios o los inversionistas obtendrán el retorno de su inversión, y además sus ganancias. (CÁMARA JUNIOR INTERNACIONAL, 2009)

B. Definición del negocio

La definición del negocio tiene como objetivo indicar en qué consiste el negocio y las razones por las que se considera que éste tendrá éxito.

La parte o sección de la definición del negocio debería incluir los siguientes elementos:

- **Los datos básicos del negocio.-** El nombre del proyecto o negocio y otros datos básicos tales como: la ubicación, la constitución legal de la empresa y, el tipo de actividad económica al que se dedicará.
- **La descripción del negocio.-** Indica cómo se realizará el negocio y cómo se ofrecerán los productos o servicios especificando sus principales características.
- **Las características diferenciadoras.-** Aquellas que diferencien al negocio, producto o servicio, de la competencia.
- **Las ventajas competitivas.-** Aspectos que permitirán obtener ventaja frente a los competidores.
- **El mercado objetivo.-** A quienes va dirigido el producto o servicio, y las razones para este mercado.

- **La visión y la misión.-** Hacia dónde se dirige el negocio en el largo plazo y, su propósito.
- **Las razones que justifican la puesta en marcha del negocio.-** Las razones por las que se ha encontrado atractiva la idea de negocio o por las que se considera que el proyecto tendrá éxito. Puede ser una necesidad insatisfecha, un problema no resuelto en los consumidores, un mercado en crecimiento, una ventaja competitiva, etc.
- **Los objetivos del negocio.-** Tanto generales como específicos, que se buscarán alcanzar una vez puesto en marcha. Deben incluirse las metas a alcanzar y que servirán para medir el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- **Las estrategias del negocio.-** Aquellas que se utilizarán para alcanzar éxito en el negocio. Pueden considerarse la calidad de los insumos, la forma de venta, los medios publicitarios, entre otros. (KUME, 2010)

C. Estudio de mercado

El objetivo del estudio de mercado es el de mostrar al lector información relevante procedente del mercado y señalar cómo se va a aprovechar dicha información, y así demostrar en gran medida la factibilidad del negocio.

El estudio de mercado suele incluir los siguientes elementos:

- **El análisis de la industria,** es decir la industria o sector en la cual se va a ubicar el negocio, incluyendo sus antecedentes y cómo ha ido evolucionando a través del tiempo.
- **El análisis del mercado objetivo,** se refiere a que parte del mercado se va a dirigir el negocio.
- **El análisis de la competencia,** describe a los competidores del negocio, tanto directos como indirectos.
- **El pronóstico de la demanda,** es una estimación de las ventas del futuro negocio para el período de tiempo en que está proyectado el plan de negocios. El pronóstico de la demanda se obtiene a través del análisis de la industria, el análisis del mercado objetivo, y el análisis de la competencia.

- **El plan de marketing** señala las principales estrategias comerciales que se utilizarán para atender el mercado objetivo y que engloba a los cuatro elementos clave de la comercialización: producto, precio, plaza y promoción.

D. Plan de operación del negocio

Requerimientos físicos: Describe los requerimientos físicos del negocio, así como el funcionamiento de éste. El estudio técnico debería incluir los siguientes elementos:

- Los requerimientos físicos: edificios, terrenos, maquinaria, equipos, herramientas, vehículos, mobiliario, insumos o materias primas, etc.), con sus respectivos costos.
- El proceso del negocio: operaciones diarias del negocio.
- El local del negocio: infraestructura, su tamaño, su ubicación, etc.

La organización.- Describe cómo estará organizado el negocio y cómo se relacionarán entre sí las diferentes áreas, departamentos o unidades orgánicas que lo conformarán.

- La estructura o forma jurídica
- La estructura orgánica
- Los cargos y las funciones
- El requerimiento de personal
- Los gastos de personal
- Los sistemas de información
- El perfil del equipo directivo

E. Plan Financiero

El estudio de la inversión y financiamiento

El estudio de la inversión y financiamiento señala la estructura de la inversión, y describe los aspectos relacionados con el financiamiento del proyecto.

- La inversión fija: activos fijos que se van a requerir, con sus respectivos costos estimados.
- Los activos intangibles; investigación y desarrollo, gastos de constitución y legalización, gastos de puesta en marcha, imprevistos
- El capital de trabajo: constituido por los inventarios, dinero disponible, y aquellos valores exigibles en el corto plazo.
- La inversión total: suma de todo lo requerido para el negocio.
- La estructura del financiamiento: fuentes de financiamiento: interno y/o externo.

El estudio de los ingresos y egresos

El estudio de los ingresos y egresos señala los futuros ingresos y egresos del negocio para el periodo de tiempo en que está proyectado el plan de negocios. El tiempo en que es proyectado un plan de negocios suele depender de los objetivos del mismo y del tipo de negocio que se va realizar. Lo usual es hacer una proyección de 3 a 5 años, realizando proyecciones mensuales para los primeros 12 meses, y luego proyecciones anuales para los siguientes 2, 3 o 4 años. (KUME, 2010)

El objetivo del estudio de los ingresos y egresos es el de mostrar al lector las proyecciones de los ingresos y egresos que tendrá el negocio, así como la relación que se dará entre éstos.

Este estudio debe comprender:

- Los presupuestos de ingresos: ventas, cobros,
- Los presupuestos de egresos: dependen del tipo de empresa.
- El punto de equilibrio
- El flujo de caja proyectado
- El estado de ganancias y pérdidas proyectado
- El balance general proyectado

La evaluación del proyecto

La evaluación del proyecto muestra el desarrollo de la evaluación financiera realizada al proyecto, su objetivo es demostrar que el negocio es rentable, el tiempo de recuperación de la inversión y cuánto se espera obtener de ella

Para realizar la evaluación del proyecto se utilizan índices como el ROI, TIR y VAN

- El retorno sobre la inversión (ROI).- Es un indicador financiero que permite medir la rentabilidad del proyecto.

La fórmula es: $ROI = (Utilidades / Inversión) \times 100$

- El Valor Actual Neto (VAN) mide la ganancia que tendrá el proyecto al descontar la inversión al total de los futuros flujos de dinero (los cuales son actualizados previamente a través de una determinada tasa de descuento).
- Mientras que la Tasa Interna de Retorno (TIR) es la máxima tasa de descuento que puede tener el proyecto para ser considerado rentable. (KUME, 2010)

1.2.5.1.6 Fases del plan de negocios

Un plan de negocios presenta cuatro fases reconocibles que sirven de ayuda al empresario para que visualice con anterioridad a la elaboración del mismo. Estas fases son:

- a) Fase de factibilidad económica.** Esta es una etapa donde se explora y se realizan todos aquellos cálculos económicos que permiten visualizar con claridad el escenario donde se mueve el proyecto. Entran en juego aspectos como inversiones, costos y los ingresos esperados. Como aspecto determinante se comparan las cifras más importantes proyectadas en el tiempo (costos, rendimiento, entre otros) para establecer si económicamente el proyecto que se trabaja es atractivo, es viable o no.
- b) Fase de factibilidad financiera.** Esta es una etapa de evaluación específica de los flujos financieros más importantes (flujos de entrada y de salida) con el propósito de captar, en forma inmediata, una idea general de los recursos indispensables para que una inversión pueda comenzar. Entonces es cuando se entra en la factibilidad financiera.

Esta etapa determina si aparte de ser el proyecto económicamente viable es sostenible en el tiempo con las fuentes de crédito con las que se puede contar. Es aquí donde la conveniencia del proyecto es tomada en cuenta en un grado muy alto. Si el proyecto no cumple los parámetros establecidos, es imposible continuar.

- c) **Fase operativa.** Comienzo de la empresa. La fase operativa está más relacionada con los procesos que se van a implementar, la maquinaria y equipos, el talento humano, las materias primas e insumos, entre otros. Si el análisis resulta positivo se tiene luz verde para continuar. De ninguna manera hay que poner en funcionamiento un proyecto sin que cuente con la inversión necesaria y la absoluta disponibilidad de recursos.
- d) **Fase de factibilidad de mercados.** Esta fase ajusta y evalúa las oportunidades de mercadeo objetivos que tiene el producto, o servicio en la penetración en el mercado principalmente, quiénes son mis potenciales o reales clientes, cuántos son, dónde están ubicados, y el posible éxito que obtenga mediante la utilización de publicidad, distribución, oferta, entre otros.

1.2.5.2 Desarrollo Económico

1.2.5.2.1 Introducción

Según Sunkel (1991) “el desarrollo significa lograr una creciente eficacia en la manipulación creadora de su medio ambiente, tecnológico, cultural y social así como sus relaciones con otras unidades políticas y geográficas”. (pág. 37)

Cuando se realizan comparaciones entre países tomando en consideración parámetros como el ingreso per cápita, el crecimiento económico, la producción industrial, la tasa de desempleo, entre otros, y alguno de ellos no alcanza estándares mínimos, se indica que en ese país existe subdesarrollo, término utilizado para indicar que su estructura productiva está atrasada y por tanto las condiciones de vida de sus pobladores tienen límites.

El desarrollo económico es un concepto general aplicado para realizar comparaciones entre el crecimiento de un país con otro. Sin embargo, se puede también hablar del desarrollo económico de una empresa para establecer cómo ha variado su situación

tomando como referencias períodos anteriores de gestión, o relacionándola con otras de características similares, tanto internas como externas.

1.2.5.2.2 Definición.

El desarrollo económico se define como:

“Transición de un nivel económico concreto a otro más avanzado, el cual se logra a través de un proceso de transformación estructural del sistema económico a largo plazo, con el consiguiente aumento de los factores productivos disponibles y orientados a su mejor utilización; teniendo como resultado un crecimiento equitativo entre los sectores de la producción. El desarrollo implica mejores niveles de vida para la población y no sólo un crecimiento del producto, por lo que representa cambios cuantitativos y cualitativos. Las expresiones fundamentales del desarrollo económico son: aumento de la producción y productividad per cápita en las diferentes ramas económicas, y aumento del ingreso real per cápita”. (TRUJILLO, GONZÁLEZ, & BARRADAS, 2014)

1.2.5.2.3 El crecimiento económico de las empresas

En las empresas, el desarrollo económico se lo conoce más como crecimiento empresarial y conjuga la cantidad de recursos disponibles en determinado período, en comparación con períodos anteriores.

La empresa es una organización formada por personas que, con la contribución de diversos recursos pretende servir a los clientes mediante bienes o servicios diferenciados y generar el mayor posible valor en este proceso. El crecimiento no es, por tanto, un objetivo indiscutido de la empresa. (CANALS, 2000) El crecimiento puede considerarse un medio para alcanzar objetivos.

Existe una concepción que para alcanzar el crecimiento se requiere de capital, o recursos tangibles, sin embargo la base del crecimiento está en los activos como el conocimiento u los procesos internos de las empresas. Sin estos activos las empresas no pueden obtener crecimiento.

El concepto de crecimiento de la empresa se refiere a modificaciones e incrementos de tamaño que originan que ésta sea diferente de su estado anterior. Es decir, se han producido aumentos en cantidades y dimensión así como cambios en sus características

internas (cambios en su estructura económica y organizativa). Estos aumentos se pueden reflejar en todas o varias de las siguientes variables: activos, producción, ventas, beneficios, líneas de productos, mercados etc. (UNIVERSIDAD DE JAÉN)

El crecimiento rápido de la empresa es la base de su supervivencia y desarrollo a largo plazo, así como la garantía de un flujo de ingresos muy favorable, que representa el sueño hecho realidad de cualquier emprendedor. El objetivo sería montar una empresa capaz de crecer en cinco años por encima del 20%, y aprovechar ese impulso para abordar nuevos mercados, y/o salir fuera y exportar y aumentar la plantilla y la facturación al mismo ritmo que los beneficios. (COMUNIDAD DE MADRID)

Las empresas que no crecen son empresas que, al cabo del tiempo, pueden estancarse o, incluso, iniciar un declive. El problema no es sólo el posible estancamiento en relación a la competencia, sino la rutina que la falta de nuevos proyectos pueda introducir dentro de la organización. (CANALS, 2000)

1.2.5.2.4 Factores que inciden en el crecimiento económico de las empresas

El crecimiento no es sólo resultado del capital; es el resultado de la aplicación de diversas estrategias, como se indica a continuación:

a) La gestión de ingresos y gastos

Una empresa que no crece en un sector tiene un solo modo de sobrevivir: reducir continuamente su estructura de gastos o evitar que estos crezcan.

En España, el Banco Popular, ha utilizado esta estrategia. Su objetivo “ha consistido en buscar la rentabilidad por encima del crecimiento. Para ello, ha gestionado muy bien el coste de su pasivo, ha evaluado correctamente la rentabilidad de su activo y se ha propuesto una contención de costes para evitar una caída de resultados”. (CANALS, 2000)

Para conseguirlo deben aplicarse estrategias que apoyen el incremento de la rentabilidad sin eliminar gastos necesarios para la captación de clientes o entrega de nuevos productos.

b) En busca del talento profesional

Aunque la correlación empírica entre talento y éxito empresarial es difícil de mostrar, la experiencia de muchos altos directivos revela que la contratación y desarrollo de buenos profesionales es su tarea básica. (CANALS, 2000) A la par del talento profesional debe existir un ambiente de trabajo afable pero exigente, donde cada colaborador desarrolle sus capacidades y aporte al crecimiento de la empresa.

c) La necesidad de captar capital

La captación de capital se enfoca en atraer inversiones que consideren a la empresa como una actividad viable para el futuro. El capital invertido debe aprovecharse para obtener rentabilidad sobre recursos invertidos pero también debe ser una garantía de mejor gestión.

d) El riesgo de sustitución y el riesgo de imitación

Para muchas empresas, la opción crítica no consiste en crecimiento versus estancamiento. Por el contrario, el dilema es crecimiento y renovación versus declive. La razón es que en todos los sectores se producen fenómenos de sustitución e imitación de productos o servicios que pueden poner en serio peligro la estabilidad de los ingresos de la empresa. (CANALS, 2000)

El fenómeno de sustitución tiene lugar cuando aparece en el mercado un nuevo producto que sustituye en calidad y precio a otros productos existentes. Las empresas deben reaccionar inmediatamente para generar nuevas ideas que le permitan competir en el mercado, caso contrario puede ser desplazada por las empresas de la competencia porque no presenta capacidad de innovación.

e) La superación de la mentalidad de sector maduro

La madurez como concepto empresarial se refiere al producto, que intenta satisfacer las necesidades de unas personas y no tanto a un sector. (CANALS, 2000)

Las empresas que buscan el crecimiento deben estar a la par de los gustos y preferencias de los clientes. Los cambios que se requerirán para satisfacerlos deben estar en confluencia con las capacidades intelectuales, los procesos internos y los recursos.

1.2.5.2.5 Medición del crecimiento económico de la empresa

A medida que pasan los años, el crecimiento de las empresas puede ser uno de los mejores aliados con los que cuenta el inversionista para maximizar sus retornos e incrementar su patrimonio a largo plazo. Por eso, es fundamental entender cuáles son los determinantes que llevan a que esto ocurra y con base en ello construir las expectativas. Las compañías de crecimiento son las que cuentan con la capacidad de aumentar sus ventas y ganancias a tasas por encima de las del promedio, generando mayores rentabilidades para sus accionistas. Los determinantes que hacen que esto sea posible pueden ser factores propios de la industria o de la firma individualmente, por lo que conviene diferenciar entre varias clases de factores. (SALA DE INVERSION AMÉRICA, 2012)

En cuanto al crecimiento económico éste se relaciona con el resultado de las operaciones en determinado período relacionándolo con otro. Para medir este crecimiento se aplican indicadores financieros.

Un índice financiero es una relación entre dos cifras extraídas de los estados financieros (balance general, estado de resultados, flujo de caja, estado fuentes y aplicación de recursos) o de cualquier otro informe interno (presupuesto, gestión de la calidad, etc.), con el cual el usuario de la información busca tener una medición de los resultados internos de un negocio o de un sector específico de la economía, aspecto que confronta con parámetros previamente establecidos como el promedio de la actividad, los índices de periodos anteriores, los objetivos de la organización y los índices de sus principales competidores. (PYMES FUTURO, 2013)

Según su función y campo de aplicación, los indicadores financieros se clasifican en indicadores de rentabilidad, liquidez, financiamiento, entre otros, y su utilización será de acuerdo con la actividad de la empresa.

A. Indicadores de Liquidez

Estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes con el producto de convertir a efectivo sus activos corrientes.

- **Índice de Liquidez.-** Mide la capacidad de la empresa para responder por sus obligaciones exigibles en el corto plazo.

$$\text{Razón de Liquidez} = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

- **Prueba Ácida.-** Constituye un esfuerzo por castigar la situación de liquidez de la empresa al disminuir los activos de menor liquidez del activo corriente.

$$\text{Prueba ácida} = \frac{(\text{Activos corrientes} - \text{Activos de menor liquidez})}{\text{Pasivos corrientes}}$$

- **Capital de Trabajo Neto.-** Establece la diferencia entre los activos corrientes y sus respectivos pasivos. El nivel óptimo del capital de trabajo resulta un objetivo justificable en virtud del costo de oportunidad de mantener recursos no directamente productivos en la forma de efectivo, cuentas por cobrar e inventarios.

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

B. Indicadores de Rentabilidad

- **Rentabilidad sobre ventas.-** Permite conocer la utilidad por cada dólar vendido. Este índice cuando es más alto representa una mayor rentabilidad, esto depende del tipo de negocio o actividad de la empresa.

$$\text{Rentabilidad neta de ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

- **Rentabilidad sobre el Patrimonio.-** Relaciona la utilidad con el patrimonio o capital contable, obteniendo de esta manera el rendimiento por cada dólar invertido por los accionistas.

$$\text{Rentabilidad sobre el patrimonio} = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Patrimonio}}$$

- **Rentabilidad sobre el Capital Pagado.-** Si se parte de la definición clásica de capital, como la fuente financiación o recursos a largo plazo de que dispone una empresa, resulta interesante para el analista establecer la relación entre el

rendimiento de estos recursos que, presumiblemente, se ha aplicado a la consecución de los activos de la empresa.

$$\text{Rentabilidad sobre el capital pagado} = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Pasivo a largo plazo} + \text{Patrimonio}}$$

- **Rentabilidad Financiera.-** Mide el beneficio logrado en función de los recursos de la empresa, independientemente de sus funciones de financiamiento. Si el índice es alto la rentabilidad es mejor, esto depende de la composición de los Activos, porque no todos tienen igual rentabilidad

$$\text{Rentabilidad financiera} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$$

- **Rentabilidad sobre los Activos Fijos.-** Mide el grado de rentabilidad obtenida entre la utilidad Neta del ejercicio y los Activos Fijos Promedio. Es de mucha utilidad en el análisis de empresas industriales, mineras, de transporte, y en general de las que tengan una gran inversión en Activos Fijos.

$$\text{Rentabilidad económica} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Fijos}}$$

C. Indicadores de Solvencia

- **Índice de Solidez.-** Evalúa la estructura del financiamiento del Activo Total

$$\text{Endeudamiento del Activo} = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$$

- **Índice de Patrimonio a Activo Total.-** Indica en qué grado los activos totales se financiaron con los recursos propios de la empresa. Mientras más alto sea este índice, mejor será la situación financiera de la empresa, en consecuencia las principales fuentes de financiamiento han sido las contribuciones de capital y de las Utilidades obtenidas por la empresa; aspecto de gran interés para los posibles prestamistas a largo plazo.

$$\text{Índice de Patrimonio a Activo Total} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Total Activo}}$$

- **Endeudamiento Patrimonial.**- Señala el compromiso del Patrimonio con el Pasivo Total.

$$\textit{Endeudamiento Patrimonial} = \frac{\textit{Total Pasivo}}{\textit{Patrimonio}}$$

CAPÍTULO II

2 METODOLOGÍA

2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Investigación de campo.- Se inició con la recolección de datos directamente de los sujetos investigados en el Centro de Artes Vieja Zcuera, mediante la aplicación de técnicas e instrumentos adecuados con la finalidad de alcanzar los objetivos de estudio.

Investigación documental.- Con el propósito de fundamentar adecuadamente las variables de investigación -plan de negocios y desarrollo económico-, se acudió a fuentes bibliográficas de carácter primario y secundario.

2.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Investigación descriptiva.- Se describieron las características de las variables de investigación.

Investigación cualitativa.- Se procedió a detallar las cualidades de la población investigada.

Investigación aplicada.- La investigación permitió diagnosticar la realidad del Centro de Artes Vieja Zcuera para proceder a la elaboración del plan de negocios.

2.3 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Método hipotético deductivo

Se inició con la observación preliminar del objeto de estudio para proceder a la elaboración de una hipótesis y luego sus enunciados particulares se sometieron a comprobación para obtener resultados generales sobre el nivel de satisfacción de los usuarios del Centro de Artes Vieja Zcuera.

2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS

Para obtener la información requerida para la elaboración del Plan de negocios, se utilizó las siguientes técnicas e instrumentos:

- Observación: con la utilización de una ficha de observación se registró hechos relevantes sobre la gestión financiera del Centro de Artes Vieja Zcuera, mediante la observación de documentos contables.
- Encuesta: se aplicaron sendos cuestionarios para conocer la opinión de los clientes del Centro de Artes Vieja Zcuera y, el criterio de la ciudadanía en general.
- Entrevista: utilizando una guía de entrevista se obtuvo información del director del Centro de Artes Vieja Zcuera sobre la gestión administrativa y financiera de la empresa.

2.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

2.5.1 Población

Se consideró a la población urbana total de la ciudad de Riobamba, la cual, según datos del VI Censo de Población y V de Vivienda, es de 146.324, y a los 30 estudiantes del Centro de Artes Vieja Zcuera.

2.5.2 Muestra

Por la amplitud de la población, se determinó la muestra respectiva utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{m}{e^2(m-1)+1}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra

m = Población (146324 habitantes)

e = Error admisible (0,05)

$$\begin{aligned} n &= \frac{146324}{0,05^2*(146324-1)+1} \\ n &= \frac{146324}{366,8075} \\ n &= 399 \end{aligned}$$

La muestra final fue 430 personas.

2.6 PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

- Compilación de la información
- Tabulación de la información
- Elaboración de cuadros y gráficos estadísticos.
- Análisis e interpretación de los resultados

2.7 HIPÓTESIS

2.7.1 Hipótesis General

La elaboración e implementación de un Plan de Negocios para el Centro de Artes Vieja Zcueta de la ciudad de Riobamba incidirá en el desarrollo económico en el primer semestre del 2013.

2.7.2 Hipótesis específicas

- La realización de un diagnóstico de la gestión administrativa y financiera del Centro de Artes Vieja Zcueta establecerá los factores internos y externos que puedan aprovecharse.
- La elaboración de un plan de negocios que sirva para la reorganización de la gestión del Centro de Artes Vieja Zcueta mejorará su desarrollo económico.
- El establecimiento de estrategias atraerá mayor número de clientes y permitirá el incremento de su rentabilidad.

2.7.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Tabla N° 2.1

Operacionalización de la Hipótesis General

VARIABLE INDEPENDIENTE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADOR	TÉCNICA E INSTRUMENTO
Plan de negocios	Documento de planificación estratégica orientado a los negocios. Debe contener de forma detallada la visión y misión de lo que el empresario o productor quiere realizar. Es también una carta de presentación para posibles inversionistas o para obtener financiamiento. (CENTRO DE EXPORTACIONES E INVERSIONES, 2010)	Planificación estratégica Negocios Inversionistas Financiamiento	Misión Visión Objetivos organizacionales Estrategias Indicadores de gestión Tipo de actividad Origen del capital Destino de la inversión	TÉCNICAS: • Observación • Encuesta • Entrevista INSTRUMENTOS: • Ficha de observación • Cuestionario • Guía de entrevista

CAPÍTULO III

3 LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS

3.1 TEMA

Plan de Negocios para el Centro de Artes Vieja Zcueta de la ciudad de Riobamba.

3.2 PRESENTACIÓN

El plan de negocios se ha constituido en un valioso documento de apoyo porque en él se recopila información de lo que se pretende realizar para establecer un negocio o mejorar el ya existente.

El Centro de Artes Vieja Zcueta, es una entidad de carácter privado dedicado a la enseñanza de música por medio de la interpretación de instrumentos musicales. Está ubicado en las calles Olmedo y Darquea, barrio El Tejar, de la ciudad de Riobamba.

En el diagnóstico realizado al Centro se ha determinado la ausencia de estrategias de crecimiento que le permitan posicionarse con mayor énfasis en el mercado redituándolo con un desarrollo económico sostenido. Con el plan de negocios elaborado se aportará un conjunto de acciones para que la entidad mejore su gestión aprovechando las oportunidades del entorno y maximizando sus fortalezas.

3.3 OBJETIVOS

- ▶ Realizar un diagnóstico de la gestión administrativa y financiera del Centro de Artes Vieja Zcueta para establecer los factores internos y externos que puedan aprovecharse.
- ▶ Elaborar un plan de negocios que sirva de guía para la reorganización de la gestión del Centro de Artes Vieja Zcueta y mejorar su desarrollo económico.
- ▶ Establecer estrategias que atraigan mayor número de clientes y permitan el incremento de su rentabilidad.

3.4 FUNDAMENTACIÓN

Un negocio se puede planificar como un proceso inicial de creación de una empresa o como parte de las acciones de gestión de una empresa ya existente. Las empresas tienen como su principal acción de gestión, la generación de negocios para obtener dinero (beneficio) a través de la producción y/o venta de bienes o servicios. El negocio se identifica a partir de las necesidades o problemas que se detectan en el mercado. Estos pueden ser: demandas insatisfechas sobre determinados productos o servicios, por crecimiento de los consumidores o limitada oferta, así como de oportunidades de innovación para atender nuevos gustos o preferencias, entre otros. Para que una idea de negocio sea una oportunidad para el emprendedor o empresario, es necesario definir y evaluar claramente el negocio. (CENTRO DE APOYO AL SECTOR EMPRESARIAL, 2011)

Esta definición se puede alcanzar respondiendo preguntas básicas como ¿Qué producto o servicio venderá? La respuesta dependería de si el producto o servicio es nuevo o ya existe en el mercado, si requiere de tecnología o un proceso específico, el acceso a la materia prima o insumos, el perfil del talento humano, infraestructura operativa e instalaciones, entre otros. También es importante conocer a los clientes, sus gustos, preferencias, frecuencia de compra, etc.

La respuesta a estas preguntas puede obtenerse con la elaboración de un plan de negocios, que estructurado adecuadamente se convertirá en una herramienta útil para la gestión de la empresa.

3.5 CONTENIDO

- ▶ RESUMEN EJECUTIVO
- ▶ DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO
 - ◆ Oportunidad actual y futura que desea aprovechar.
 - ◆ Mercado a satisfacer
 - ◆ Definición del producto o servicio a ofrecer

- ◆ Plan de promoción y marketing

- Producto o servicio

- Precio

- Promoción

- Plaza

- Posventa

- ◆ Tecnología

- ◆ Proyección de ventas del negocio

- ◆ Ubicación geográfica

- ◆ Objetivos generales de largo plazo

- ◆ Análisis de fortalezas y debilidades del negocio

- Fortalezas

- Debilidades

- ▶ ANÁLISIS DEL ENTORNO

- ◆ Análisis de la competencia

- ◆ Análisis de los proveedores

- ◆ Factores externos

- Oportunidades

- Amenazas

- ▶ OPERACIÓN DEL NEGOCIO

- ◆ Estrategia del negocio para su participación en el mercado total

▶ ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN

- ◆ Estructura organizacional

- Gerente-propietario

- Secretaria

- Docentes

- Conserje

▶ PLAN ESTRATÉGICO

- ◆ Misión

- ◆ Visión

- ◆ Objetivos

- ◆ Valores

▶ ANÁLISIS FINANCIERO, ECONÓMICO Y TECNOLÓGICO

- ◆ Ingresos

- ◆ Gastos

- Gastos de personal

- Gastos administrativos y de ventas

- ◆ Flujo de Caja

- ◆ Estado de Situación

▶ PUESTA EN MARCHA

3.6 OPERATIVIDAD

Cuadro N° 3.1
Operatividad de la propuesta

N°	Actividades	Tiempo																			
		Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5			
1	Resumen ejecutivo																				
2	Descripción de la empresa																				
3	Análisis del entorno																				
4	Operación del negocio																				
5	Organización y dirección																				
6	Plan Estratégico																				
7	Análisis financiero, económico y tecnológico																				
8	Puesta en marcha																				

Elaborado por: Carolina Márquez

CAPÍTULO IV

4 EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1.1 Encuesta a los habitantes de la ciudad de Riobamba

Pregunta N° 1. ¿Sabe tocar algún instrumento musical?

Tabla N° 4.1

Toca un instrumento musical

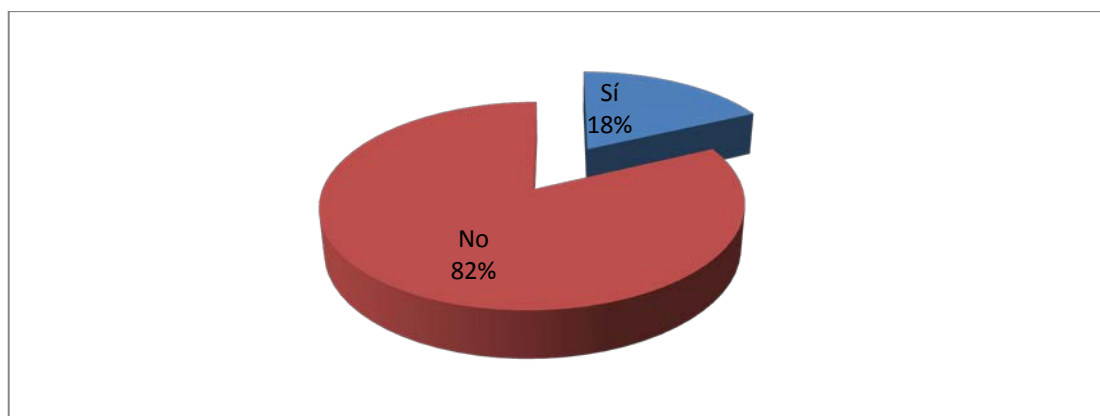
INDICADOR	F.	%
Sí	72	18%
No	328	82%
Total	400	100%

Fuente: Encuesta a los habitantes de la ciudad de Riobamba

Elaborado por: Carolina Márquez

Gráfico N° 4.1

Toca un instrumento musical



Fuente: Tabla N° 4.1

Elaborado por: Carolina Márquez

Análisis e interpretación

El 18% de encuestados indica que sabe tocar un instrumento musical, el 82% no.

La mayoría de encuestados no sabe tocar instrumentos musicales, lo que indica la que existe un mercado al que se podría inculcar su aprendizaje.

Pregunta N° 2. ¿Le gustaría aprender a tocar algún instrumento musical o perfeccionar su conocimiento? Si su respuesta fue positiva continúe con la encuesta.

Tabla N° 4.2

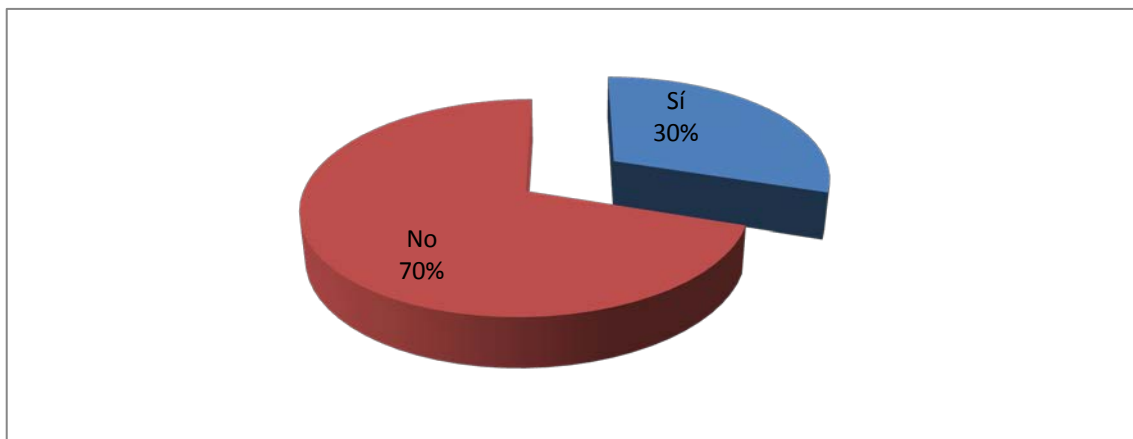
Interés por aprender a tocar algún instrumento musical o perfeccionarlo

INDICADOR	F.	%
Sí	120	30%
No	280	70%
Total	400	100%

**Fuente: Encuesta a los habitantes de la ciudad de Riobamba
Elaborado por: Carolina Márquez**

Gráfico N° 4.2

Interés por aprender a tocar algún instrumento musical o perfeccionarlo



**Fuente: Tabla N° 4.2
Elaborado por: Carolina Márquez**

Análisis e interpretación

El 30% de encuestados demuestra interés por aprender a tocar un instrumento musical o perfeccionar su aprendizaje; el 70%, no.

Con las respuestas obtenidas se aprecia el interés de los encuestados por dedicar parte de su tiempo al ámbito musical. Esto indica que existe un mercado por explotar que favorecería al Centro.

Pregunta N° 3. ¿Cuál de los siguientes instrumentos toca o le gustaría aprender a tocar?

Tabla N° 4.3

Instrumentos que toca o desearía aprender a tocar

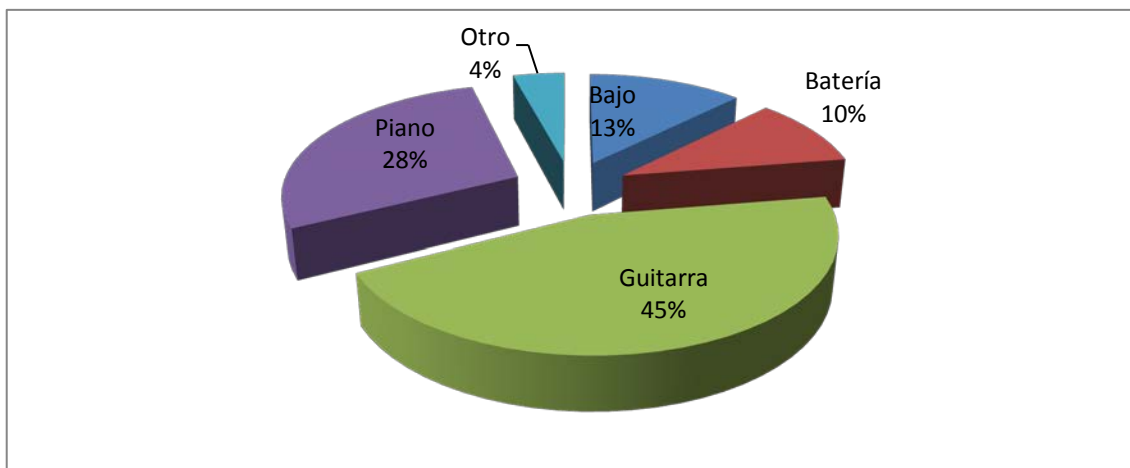
INDICADOR	F.	%
Bajo	15	13%
Batería	12	10%
Guitarra	54	45%
Piano	34	28%
Otro	5	4%
Total	120	100%

Fuente: Encuesta a los habitantes de la ciudad de Riobamba

Elaborado por: Carolina Márquez

Gráfico N° 4.3

Instrumentos que toca o desearía aprender a tocar



Fuente: Tabla N° 4.3

Elaborado por: Carolina Márquez

Análisis e interpretación

El 45% de encuestados indica que toca o desearía tocar guitarra; el 28%, piano; el 13%, bajo; el 10%, batería; el 4% otro.

De todos los instrumentos musicales que se utilizan para el aprendizaje, la guitarra ocupa el primer lugar de preferencia. Los encuestados demuestran interés por aprender a tocar la flauta, violín y saxofón.

Pregunta N° 4. ¿Cuántos días a la semana le gustaría recibir clases?

Tabla N° 4.4

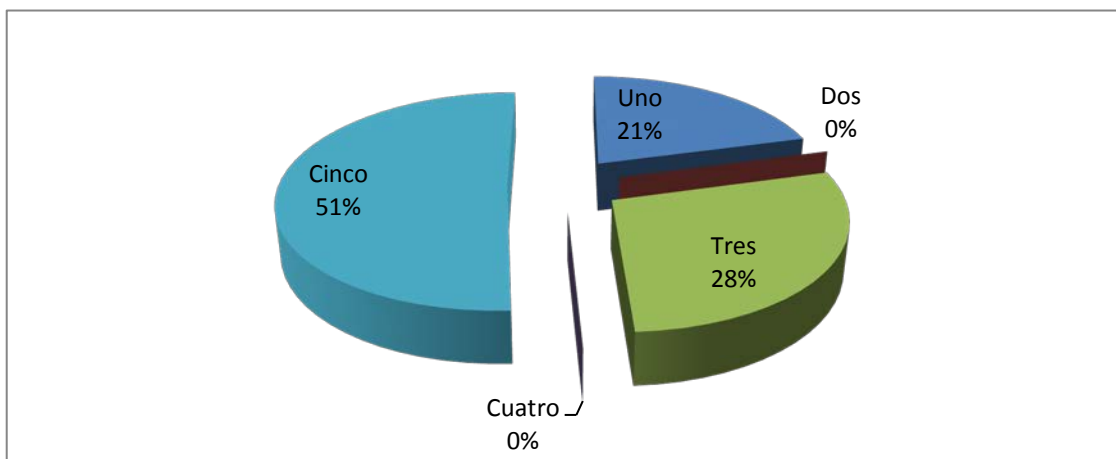
Número de días para recibir clases

INDICADOR	F.	%
Uno	25	21%
Dos	0	0%
Tres	34	28%
Cuatro	0	0%
Cinco	61	51%
Total	120	100%

Fuente: Encuesta a los habitantes de la ciudad de Riobamba
Elaborado por: Carolina Márquez

Gráfico N° 4.4

Número de días para recibir clases



Fuente: Tabla N° 4.4
Elaborado por: Carolina Márquez

Análisis e interpretación

El 51% de encuestados desearían recibir clases cinco días a la semana; el 28%, tres; el 21%, uno.

Quienes están de acuerdo con recibir clases cinco días por semana, lo harían de lunes a viernes; quienes prefieren tres días, según tiempo disponible. El resto lo harían sólo el día sábado.

Pregunta N° 5. Señale su horario de preferencia

Tabla N° 4.5

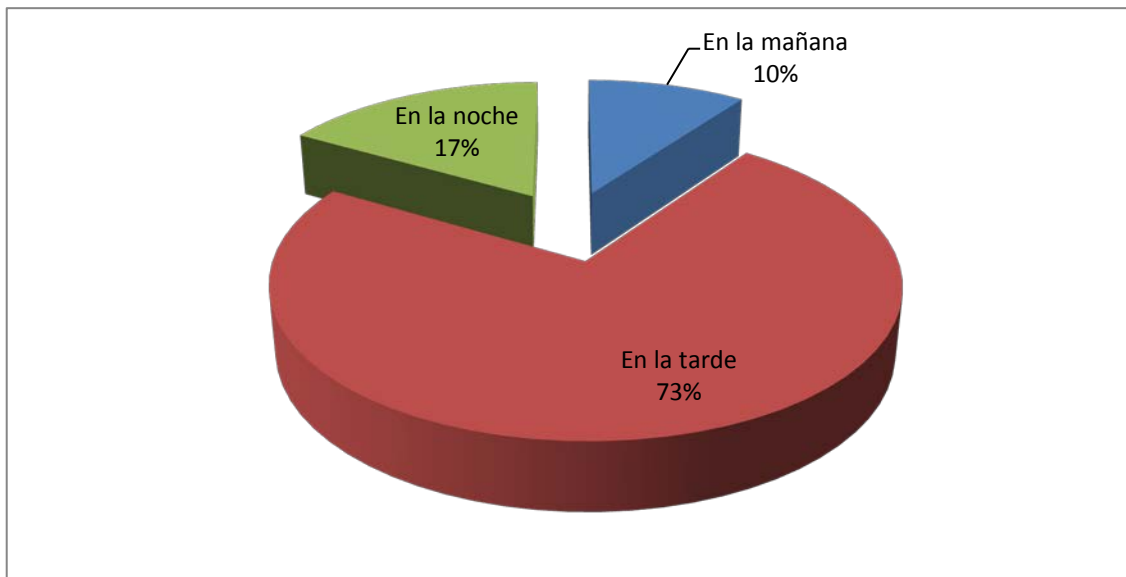
Horario de preferencia

INDICADOR	F.	%
En la mañana	12	10%
En la tarde	88	73%
En la noche	20	17%
Total	120	100%

Fuente: Encuesta a los habitantes de la ciudad de Riobamba
Elaborado por: Carolina Márquez

Gráfico N° 4.5

Horario de preferencia



Fuente: Tabla N° 4.5
Elaborado por: Carolina Márquez

Análisis e interpretación

El 73% de encuestados prefieren recibir las clases en la tarde; el 17%, en la noche; el 10%, en la mañana.

La mayoría de interesados tienen disponibilidad en la tarde, especialmente madres de familia o estudiantes. Quienes prefieren en la noche, son personas que trabajan durante el día y tarde.

Pregunta N° 6. ¿Cuántas horas diarias le gustaría recibir?

Tabla N° 4.6

Horas diarias para recibir clases

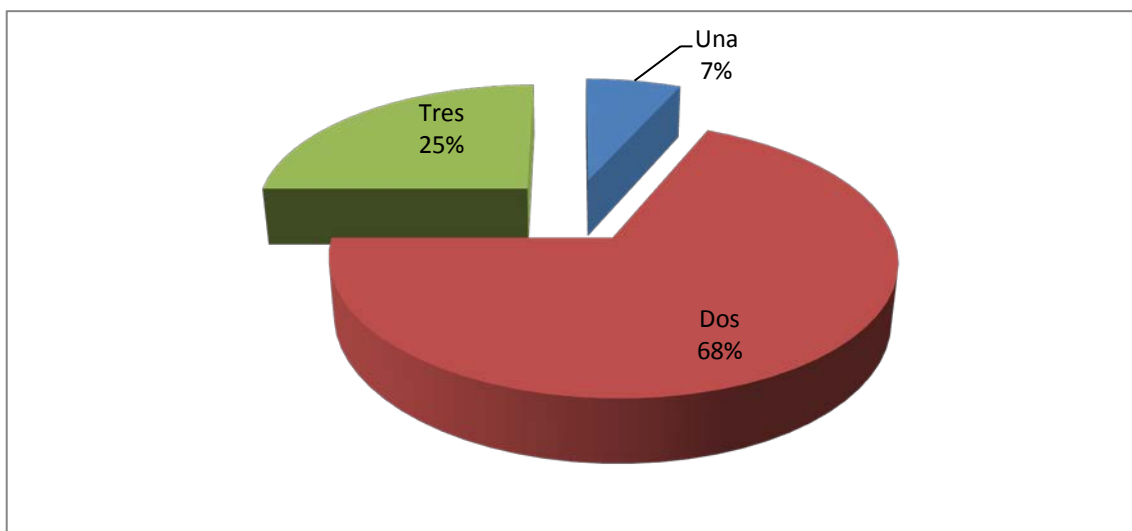
INDICADOR	F.	%
Una	8	7%
Dos	82	68%
Tres	30	25%
Total	120	100%

Fuente: Encuesta a los habitantes de la ciudad de Riobamba

Elaborado por: Carolina Márquez

Gráfico N° 4.6

Horas diarias para recibir clases



Fuente: Tabla N° 4.6

Elaborado por: Carolina Márquez

Análisis e interpretación

El 68% prefieren recibir dos horas diarias; el 25%, tres horas; el 7%, una hora.

La mayoría de personas eligen dos horas, por ser el actual horario de estudios; quienes están interesados en estudiar las mañanas, de ser posible el día sábado, son quienes prefieren tres horas; quienes prefieren la noche, eligen una hora.

Pregunta N° 7. ¿Cuál forma de pago elegiría?

Tabla N° 4.7

Forma de pago de las clases

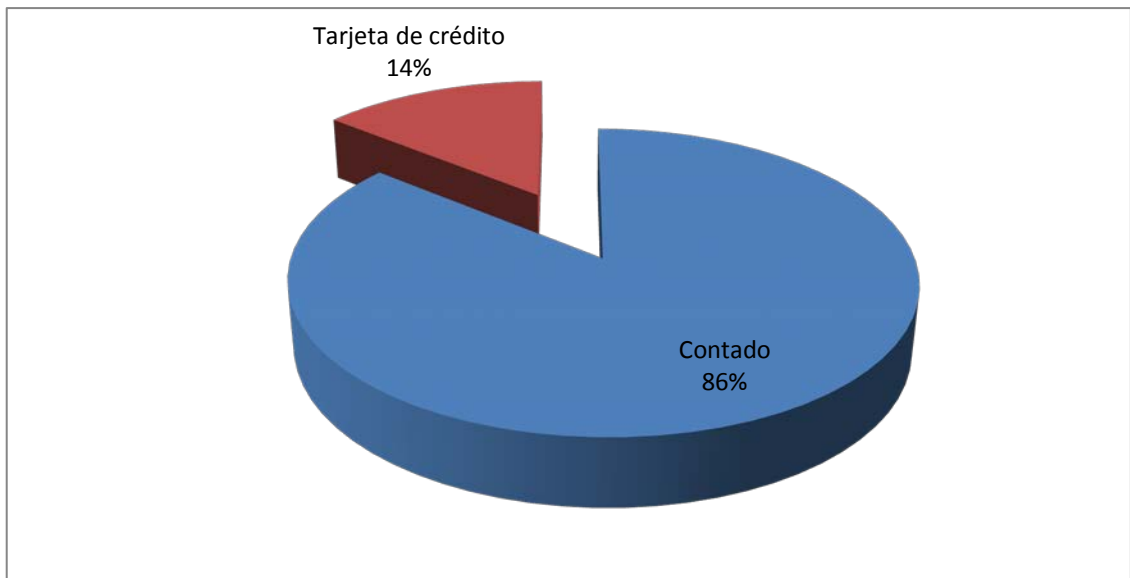
INDICADOR	F.	%
Contado	103	86%
Tarjeta de crédito	17	14%
Total	120	100%

Fuente: Encuesta a los habitantes de la ciudad de Riobamba

Elaborado por: Carolina Márquez

Gráfico N° 4.7

Forma de pago de las clases



Fuente: Tabla N° 4.7

Elaborado por: Carolina Márquez

Análisis e interpretación

El 86% prefiere pagar de contado, el 14% utilizando tarjeta de crédito.

Al realizarse los pagos cada mes, realizarlo al contado es factible. Sin embargo hay quienes preferirían hacerlo con tarjeta de crédito para cubrir todo el año de estudios.

Pregunta N° 8. ¿Algún miembro de su familia, además de usted, estaría interesado en ingresar al Centro? Señale quien.

Tabla N° 4.8

Interés de miembros de la familia por ingresar al Centro

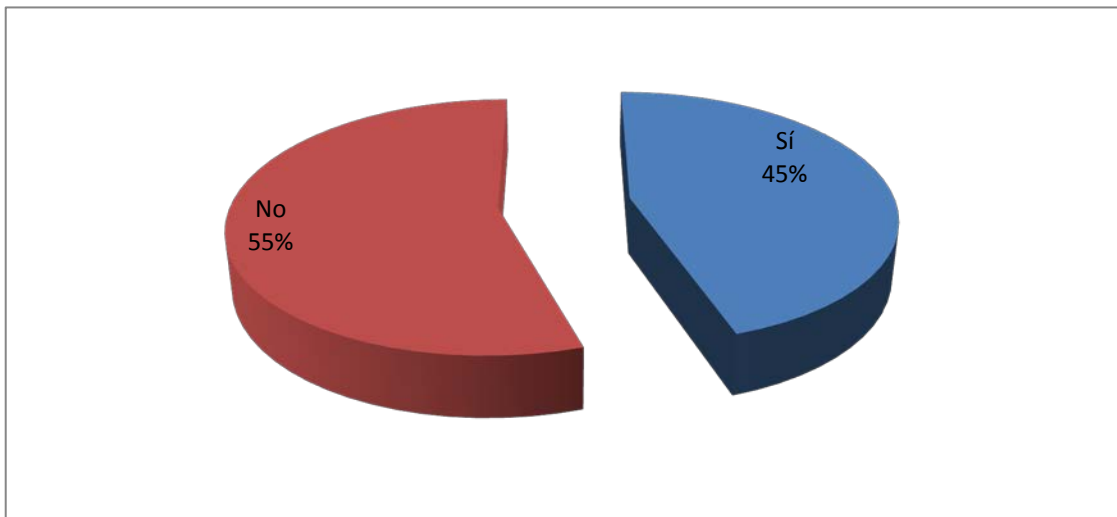
INDICADOR	F.	%
Sí	54	45%
No	66	55%
Total	120	100%

Fuente: Encuesta a los habitantes de la ciudad de Riobamba

Elaborado por: Carolina Márquez

Gráfico N° 4.8

Miembros de la familia



Fuente: Tabla N° 4.8

Elaborado por: Carolina Márquez

Análisis e interpretación

El 45% de encuestados indican que existen miembros de sus familias que desean ingresar al Centro; de ellos, el 50% mencionan a sus hijos/as; el 28% a otros miembros; el 22%, a sus esposos/as.

Entre los otros miembros de familia se encuentran hermanos/as, sobrinos/as, tíos/as e incluso un abuelo. Esta información indica que dentro de las familias existen interesados en la música sin importar la edad.

4.1.2 Encuesta a los estudiantes del Centro de Artes Vieja Zcueta

Pregunta N° 1. ¿Cómo conoció la existencia del Centro de Artes Vieja Zcueta?

Tabla N° 4.9

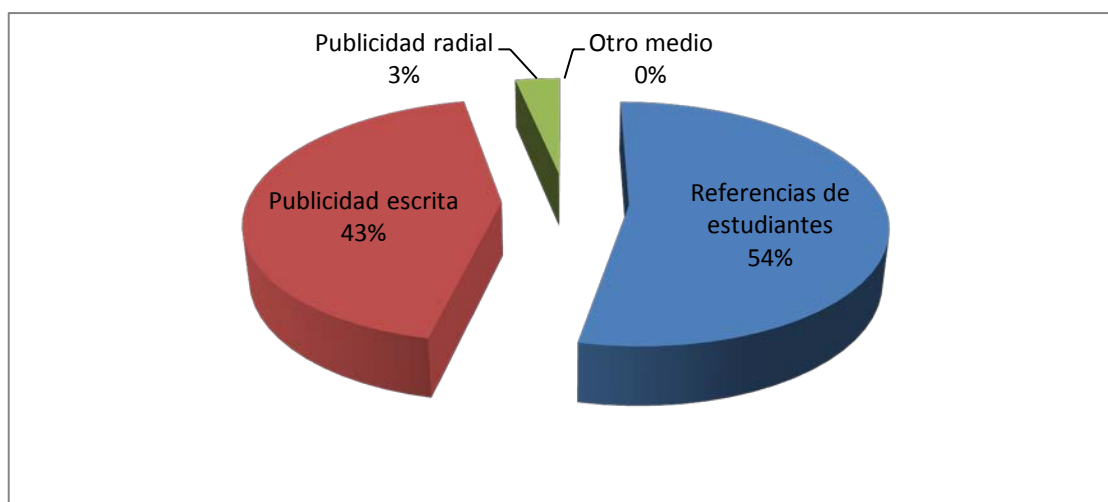
Forma de conocer el Centro de Artes Vieja Zcueta

INDICADOR	F.	%
Referencias de estudiantes	16	53%
Publicidad escrita	13	43%
Publicidad radial	1	3%
Otro medio	0	0%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta a los estudiantes del Centro
Elaborado por: Carolina Márquez

Gráfico N° 4.9

Forma de conocer el Centro de Artes Vieja Zcueta



Fuente: Tabla N° 4.9
Elaborado por: Carolina Márquez

Análisis e interpretación

El 54% de estudiantes indica que conocieron sobre el Centro de Artes Vieja Zcueta por referencias de estudiantes, el 43% por publicidad escrita, el 3% por publicidad radial

La publicidad boca a boca es la mejor forma de publicidad para el Centro de Artes Vieja Zcueta, porque los estudiantes conversan de los servicios que se ofertan en el centro. La publicidad escrita también ha resultado efectiva.

Pregunta N° 2. ¿Hace qué tiempo pertenece al Centro?

Tabla N° 4.10

Tiempo de pertenencia al Centro

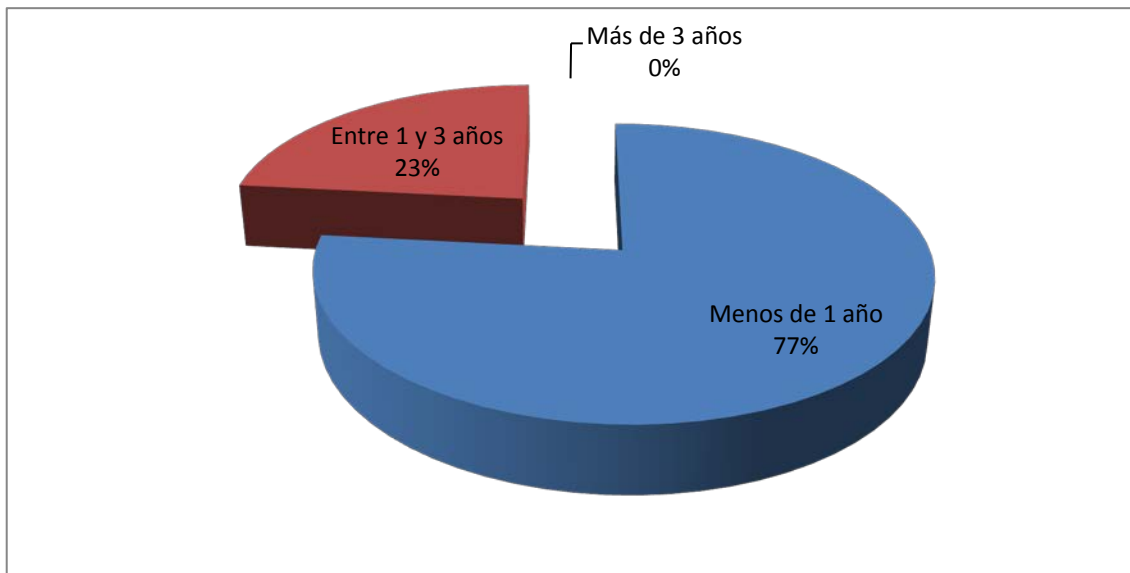
INDICADOR	F.	%
Menos de 1 año	23	77%
Entre 1 y 3 años	7	23%
Más de 3 años	0	0%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta a los estudiantes del Centro

Elaborado por: Carolina Márquez

Gráfico N° 4.10

Tiempo de pertenencia al Centro



Fuente: Tabla N° 4.10

Elaborado por: Carolina Márquez

Análisis e interpretación

El 77% de estudiantes lo es hace menos de 1 año, el 23% asiste al centro entre 1 y 3 años.

La mayor parte de estudiantes ha ingresado al Centro de Artes Vieja Zcuera en el año 2014. El resto de estudiantes asisten desde el año 2012. Muchos de los asistentes nuevos son familiares de los estudiantes más antiguos.

Pregunta N° 3. ¿Qué instrumento musical practica?

Tabla N° 4.11

Instrumentos musicales

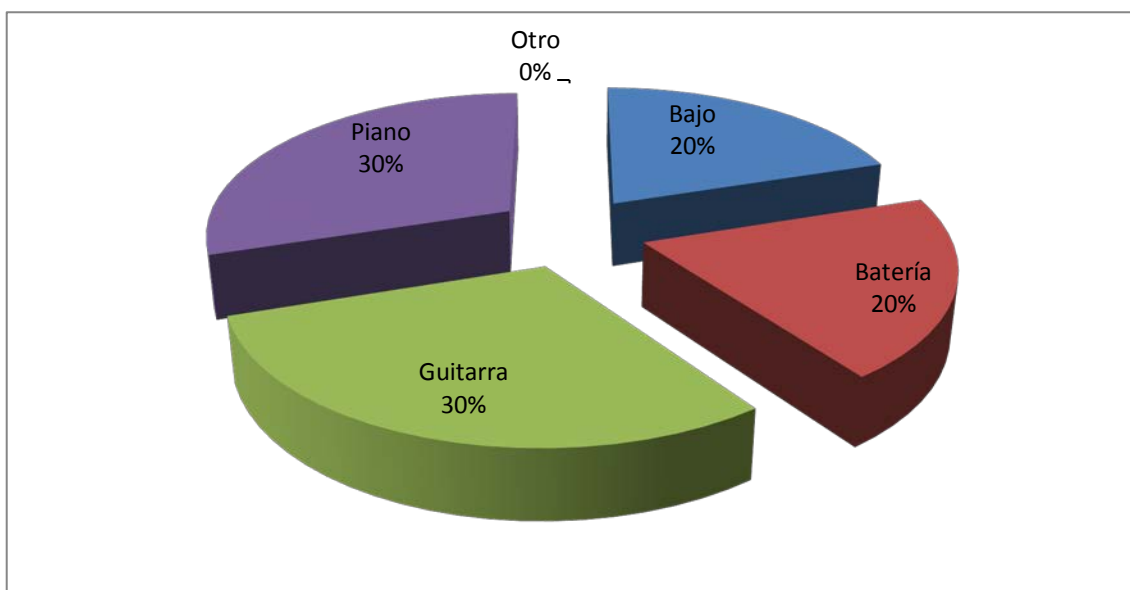
INDICADOR	F.	%
Bajo	6	20%
Batería	6	20%
Guitarra	9	30%
Piano	9	30%
Otro	0	0%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta a los estudiantes del Centro

Elaborado por: Carolina Márquez

Gráfico N° 4.11

Instrumentos musicales



Fuente: Tabla N° 4.11

Elaborado por: Carolina Márquez

Análisis e interpretación

Del total de estudiantes, con el 30%, respectivamente, hay estudiantes que practican guitarra o piano; del 40% restante, en porcentajes iguales practican bajo o batería.

Los instrumentos que mayor número de estudiantes tocan son la guitarra y el piano, mientras que, el bajo y la batería tienen menor participación.

Pregunta N° 4. ¿Está de acuerdo con los horarios asignados para el aprendizaje?

Tabla N° 4.12

Horarios de aprendizaje

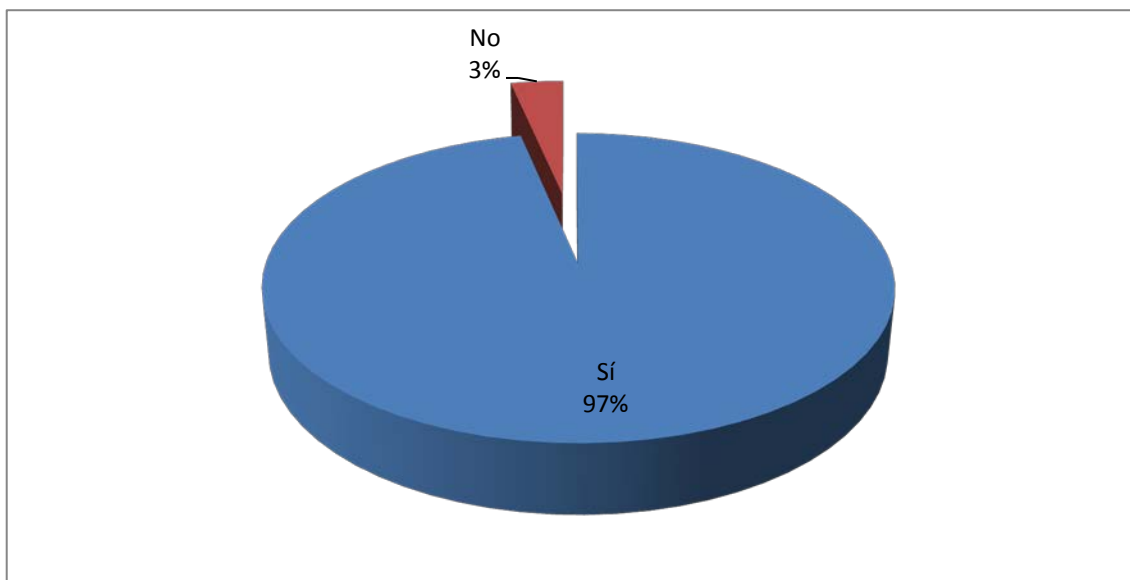
INDICADOR	F.	%
Sí	29	97%
No	1	3%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta a los estudiantes del Centro

Elaborado por: Carolina Márquez

Gráfico N° 4.12

Horarios de aprendizaje



Fuente: Tabla N° 4.12

Elaborado por: Carolina Márquez

Análisis e interpretación

El 97% de estudiantes está de acuerdo con los horarios de clase, el 3%, no.

Los horarios de clase del Centro son aceptados por la mayoría de estudiantes porque ellos son los que eligen.

Pregunta N° 5. ¿Considera adecuadas las instalaciones del Centro?

Tabla N° 4.13

Opinión sobre las instalaciones

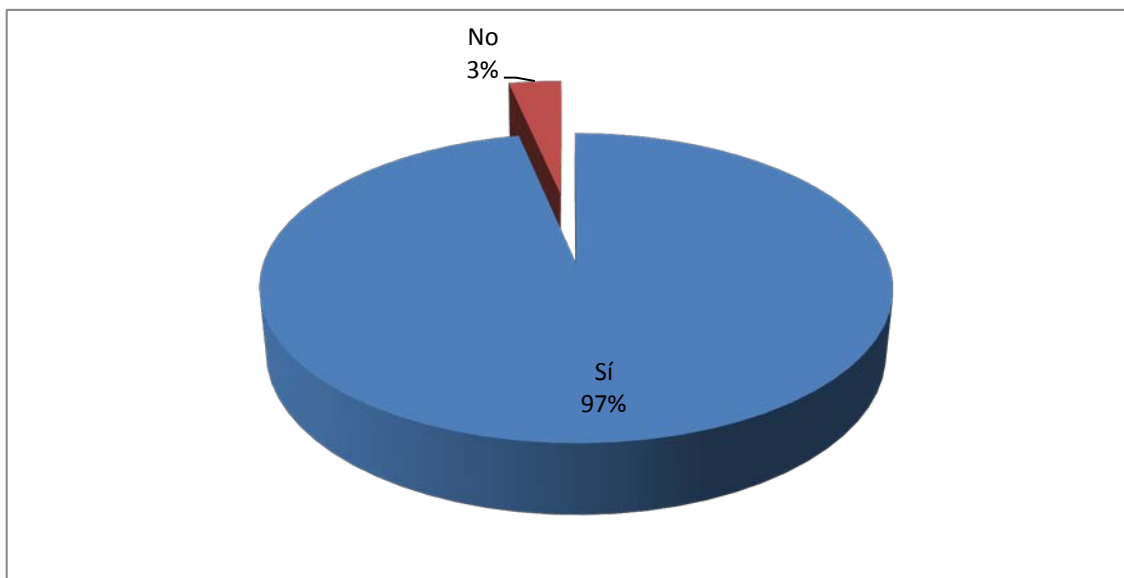
INDICADOR	F.	%
Sí	29	97%
No	1	3%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta a los estudiantes del Centro

Elaborado por: Carolina Márquez

Gráfico N° 4.13

Opinión sobre las instalaciones



Fuente: Tabla N° 4.13

Elaborado por: Carolina Márquez

Análisis e interpretación

El 97% de estudiantes considera que las instalaciones son adecuadas, para el 3% no lo son.

Existe una opinión positiva del estado de las instalaciones porque las aulas son espaciosas, cómodas y con instrumentos adecuados.

Pregunta N° 6. ¿Le gusta participar en los recitales organizados por el Centro?

Tabla N° 4.14

Participación en recitales

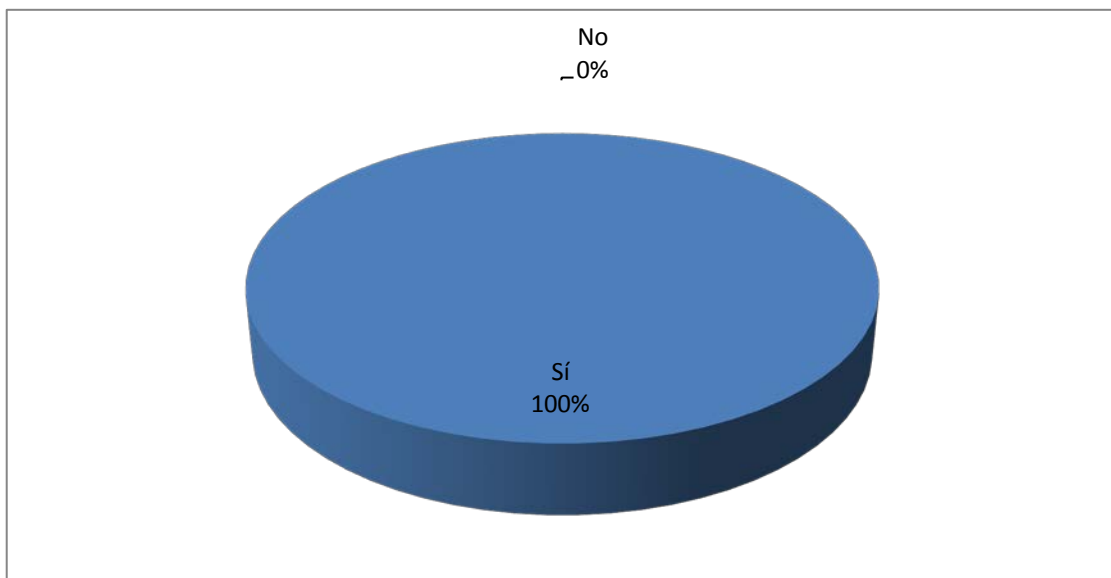
INDICADOR	F.	%
Sí	30	100%
No	0	0%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta a los estudiantes del Centro

Elaborado por: Carolina Márquez

Gráfico N° 4.14

Participación en recitales



Fuente: Tabla N° 4.14

Elaborado por: Carolina Márquez

Análisis e interpretación

Al 100% de estudiantes le gusta participar en los recitales organizados por el Centro de Artes Vieja Zcucla.

Según los estudiantes, los recitales organizados por el Centro les permiten adquirir experiencia ante el público, son divertidos, les permite demostrar lo aprendido, les se ayuda a controlar los nervios.

Pregunta N° 7. ¿Cuál de los siguientes servicios le gustaría que se incluya en el Centro?

Tabla N° 4.15

Servicios que debería incrementar el Centro

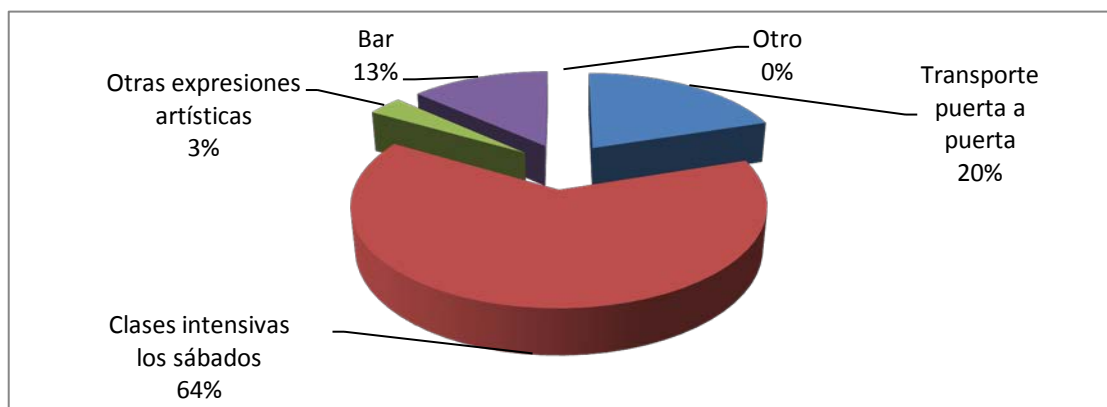
INDICADOR	F.	%
Transporte puerta a puerta	6	20%
Clases intensivas los sábados	19	64%
Otras expresiones artísticas	1	3%
Bar	4	13%
Otro	0	0%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta a los estudiantes del Centro

Elaborado por: Carolina Márquez

Gráfico N° 4.15

Servicios que debería incrementar el Centro



Fuente: Tabla N° 4.15

Elaborado por: Carolina Márquez

Análisis e interpretación

El 64% desearían recibir clases intensivas los sábados; el 20%, transporte puerta a puerta; el 13%, servicio de bar; el 3%, incremento de otras expresiones artísticas.

La mayoría de estudiantes se enfocan en seguir aprendiendo con clases intensivas el día sábado, porque al asistir regularmente a sus lugares de estudio solo reciben horas clase durante la semana. El servicio de transporte apoyaría el traslado porque algunos estudiantes viven lejos de la entidad. El servicio de bar e inclusión de otras actividades artísticas son también servicios que desearían se incluyan.

Pregunta N° 8. ¿Le gustaría obtener un descuento por atraer nuevos estudiantes al Centro?

Tabla N° 4.16

Descuento para atraer nuevos estudiantes

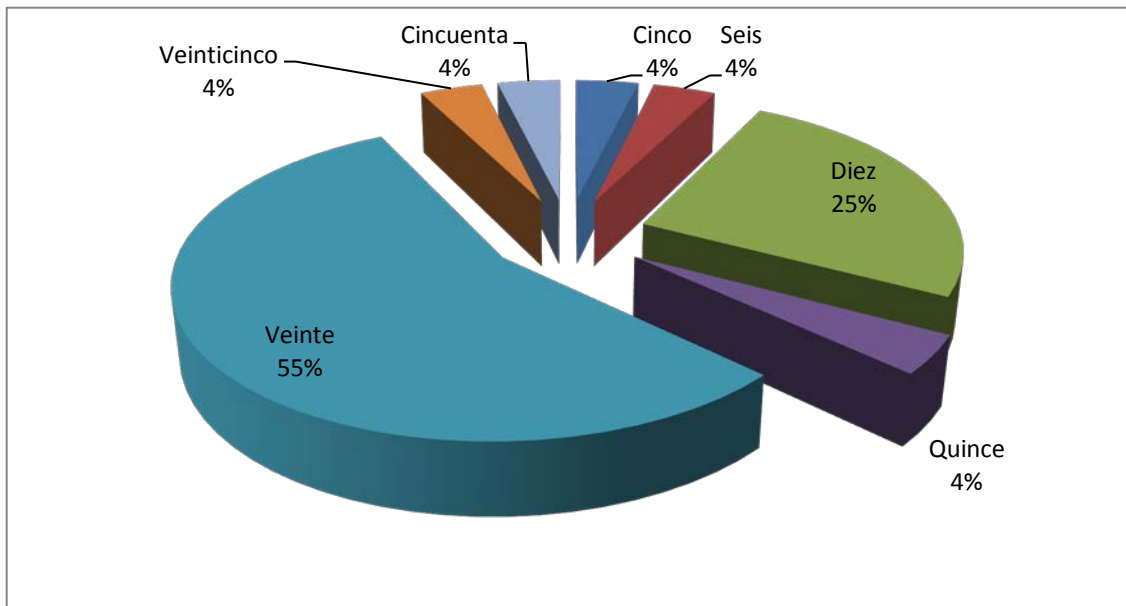
INDICADOR	F.	%
Sí	27	90%
No	3	10%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta a los estudiantes del Centro

Elaborado por: Carolina Márquez

Gráfico N° 4.16

Porcentaje de descuento



Fuente: Tabla N° 4.16

Elaborado por: Carolina Márquez

Análisis e interpretación

El 90% de estudiantes considera que aplicar descuentos es una buena manera para atraer más estudiantes; el 10%, no.

La mayoría de estudiantes opinan que debería aplicarse un 20% de descuento, otro grupo cree que el 10% es el adecuado; el resto de estudiantes dan porcentajes del 5, 6, 15 y 50%.

Pregunta N° 9. ¿Considera adecuado el costo del curso que recibe?

Tabla N° 4.17

Costo del curso

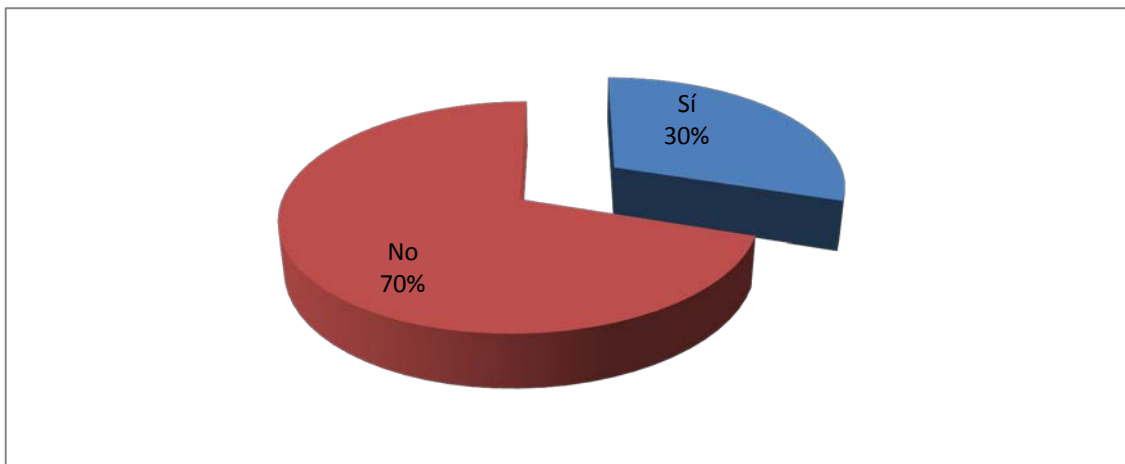
INDICADOR	F.	%
Sí	9	30%
No	21	70%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta a los estudiantes del Centro

Elaborado por: Carolina Márquez

Gráfico N° 4.17

Costo del curso



Fuente: Tabla N° 4.17

Elaborado por: Carolina Márquez

Análisis e interpretación

El 70% de estudiantes no está de acuerdo con el costo del curso; el 30%, si.

La mayoría de estudiantes opina que el costo del curso es elevado, y como dependen de sus padres a veces se retrasan en el pago correspondiente. Para quienes están de acuerdo con el costo indican que es accesible y compensa que en el centro existen buenos instrumentos y profesores.

Pregunta N° 10. Dé una sugerencia para mejorar el servicio del Centro

Tabla N° 4.18

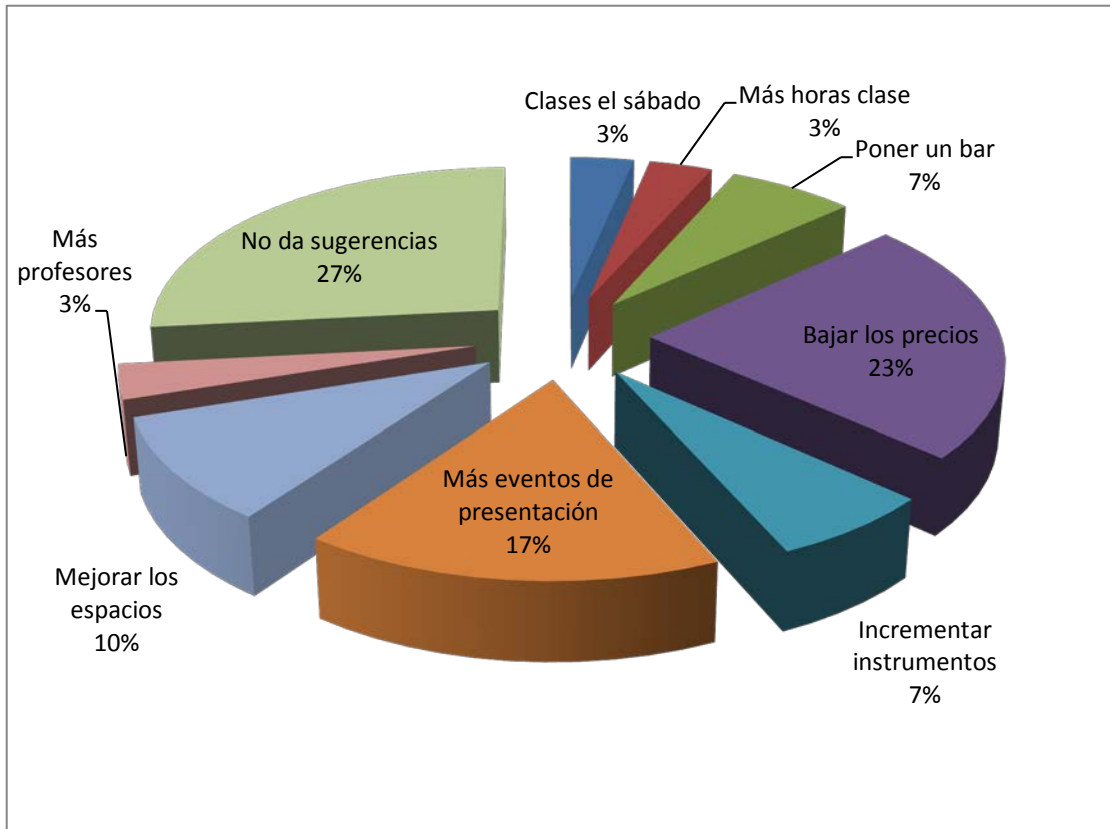
Sugerencias

INDICADOR	F.	%
Clases el sábado	1	3%
Más horas clase	1	3%
Poner un bar	2	7%
Bajar los precios	7	23%
Incrementar instrumentos	2	7%
Más eventos de presentación	5	17%
Mejorar los espacios	3	10%
Más profesores	1	3%
No da sugerencias	8	27%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta a los estudiantes del Centro
Elaborado por: Carolina Márquez

Gráfico N° 4.18

Sugerencias



Fuente: Tabla N° 4.18
Elaborado por: Carolina Márquez

Análisis e interpretación

El 27% no da sugerencias; el 23%, sugiere la reducción de los precios; el 17%, incremento de presentaciones; el 10%, mejorar los espacios; el 7%, poner un bar e incrementar instrumentos; el 3%, clases el sábado, más horas de clase, más profesores.

La principal sugerencia se relaciona con el precio del curso; como se indicó en los análisis anteriores, la mayoría de estudiantes considera que su costo es elevado, por tanto mantienen su opinión

Otras sugerencias se enfocan en la realización presentaciones con mayor frecuencia. En cuanto a los espacios, indican que deberían mejorarse algunos de ellos, especialmente el salón de actos. Un bar les permitiría adquirir productos durante el receso. El incremento de instrumentos, permitiría atender mejor a los nuevos estudiantes.

4.1.3 Análisis del crecimiento económico del Centro de Artes Vieja Zcucla

Tabla N° 4.19

Estado de Situación Comparativo 2011-2012

	2012	2011	Variación Absoluta	Variación Relativa %
ACTIVO				
Activo Corriente	2.300,00	1.395,00	905,00	64,87
Caja y Bancos	1.200,00	950,00	250,00	26,32
Clientes	175,00	70,00	105,00	150,00
Otras Cuentas por Cobrar	125,00	25,00	100,00	400,00
Inventarios	800,00	350,00	450,00	128,57
Activo Fijo	51.100,00	49.460,00	1.640,00	3,32
Muebles y Enseres	900,00	720,00	180,00	25,00
Instrumentos Musicales	750,00	540,00	210,00	38,89
Rquipos	230,00	200,00	30,00	15,00
Edificio	49.220,00	48.000,00	1.220,00	2,54
Total Activo	53.400,00	50.855,00	2.545,00	5,00
PASIVO				
Pasivo Corriente	250,00	89,00	161,00	180,90
Proveedores	250,00	89,00	161,00	180,90
PATRIMONIO				
Capital Social	53.150,00	50.766,00	2.384,00	4,70
Total Pasivo y Patrimonio	53.400,00	50.855,00	2.545,00	5,00

Fuente: Centro de Artes Vieja Zcucla
Elaborado por: Carolina Márquez

Tabla N° 4.20

Estado de Pérdidas y Ganancias Comparativo 2011-2012

	2012	2011	Variación Absoluta	Variación Relativa %
INGRESOS				
Inscripciones	120,00	60,00	60,00	100,00
Mensualidades	8.280,00	5.040,00	3.240,00	64,29
Venta de instrumentos musicales	230,00	260,00	-30,00	-11,54
Reparación	30,00	50,00	-20,00	-40,00
Mantenimiento	50,00	40,00	10,00	25,00
Servicio Técnico	60,00	80,00	-20,00	-25,00
Alquiler de salas de ensayos	60,00	120,00	-60,00	-50,00
Total Ingresos	8.830,00	5.650,00	3.180,00	56,28
GASTOS				
Servicios Básicos	1368	1200	168	35
Agua potable	120	120	0,00	0,00
Energía eléctrica	648	480	168,00	35,00
Servicio telefónico e internet	600	600	0,00	0,00
Personal				
Servicios profesionales	5.400,00	3.600,00	1.800,00	50,00
Otros gastos				
Patente	45,00	42,00	3,00	7,14
Total Gastos	6.813,00	4.842,00	1.971,00	40,71
UTILIDAD	2.017,00	808,00	1.209,00	149,63

Fuente: Centro de Artes Vieja Zcueta
Elaborado por: Carolina Márquez

Con esta información en los siguientes puntos se realiza un análisis con la aplicación de indicadores financieros.

4.1.3.1 Indicadores de Liquidez

a) Razón de liquidez

$$\text{Razón de Liquidez 2011} = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}} = \frac{1.395}{89} = 15,67$$

$$\text{Razón de Liquidez 2012} = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}} = \frac{2.300}{250} = 9,20$$

La liquidez de la empresa presenta una disminución de 6,47 USD para el año 2012. A pesar de ello, su capacidad para cubrir las deudas a corto plazo es superior al óptimo considerado en 2,5 USD, indicando que existe un activo corriente ocioso.

b) Prueba ácida

$$\text{Prueba ácida 2011} = \frac{\text{Activos corrientes - Activos de menor liquidez}}{\text{Pasivos corrientes}} = \frac{1.045}{89} = 11,74$$

$$\text{Prueba ácida 2012} = \frac{\text{Activos corrientes - Activos de menor liquidez}}{\text{Pasivos corrientes}} = \frac{1.500}{250} = 6,00$$

La liquidez inmediata para cubrir las deudas a corto plazo presenta una reducción de 5,74 USD para el 2012. Considerando que el valor óptimo para este indicador es de 1 USD, la empresa tiene una buena capacidad para responder por sus obligaciones sin tener que recurrir a la venta de sus inventarios.

c) Capital de trabajo

$$\text{Capital de trabajo 2011} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo Corriente} = 1.395 - 89 = 1.306$$

$$\text{Capital de trabajo 2012} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo Corriente} = 2.300 - 250 = 2.050$$

Para el 2012, el capital de trabajo se incrementó en 744 USD, debido a que todos los rubros del activo corriente aumentaron al igual que el pasivo corriente, pero sin mayor repercusión.

4.1.3.2 Índices de Rentabilidad

a) Rentabilidad Neta de Ventas

$$\text{Rentabilidad neta de ventas 2011} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} = \frac{4.842}{5.650} = 0,8570$$

$$\text{Rentabilidad neta de ventas 2012} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} = \frac{6.813}{8.830} = 0,7716$$

El margen de utilidad neta presenta una disminución de 0,0854 USD para el 2012, es decir de 8,54%, con relación al 2011.

b) Rentabilidad sobre el Patrimonio

$$\text{Rentabilidad sobre el patrimonio 2011} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} = \frac{4.842}{50.766} = 0,0954$$

$$\text{Rentabilidad sobre el patrimonio 2012} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} = \frac{6.813}{53.150} = 0,1282$$

La rentabilidad sobre el patrimonio presenta un incremento de 0,0328 USD para el 2012, es decir 3,28% con relación al año 2011.

c) Rentabilidad Financiera

$$\text{Rentabilidad Financiera 2011} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}} = \frac{4.842}{50.855} = 0,0952$$

$$\text{Rentabilidad Financiera 2012} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}} = \frac{6.813}{53.400} = 0,1276$$

La relación de la utilidad con los activos totales presenta un incremento de 0,0324 USD para el 2012, obtenido por un aumento tanto en los ingresos como en los activos.

d) Rentabilidad Económica

$$\text{Rentabilidad Económica 2011} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Fijos}} = \frac{4.842}{49.460} = 0,0979$$

$$\text{Rentabilidad Económica 2012} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Fijos}} = \frac{6.813}{51.100} = 0,1333$$

Al relacionar la utilidad neta con los activos fijos, se obtiene un crecimiento de 0,0354 USD para el año 2012, porque la utilidad y los activos aumentaron.

4.1.3.3 Indicadores de Solvencia

a) Endeudamiento del Activo

$$\text{Endeudamiento del Activo 2011} = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}} = \frac{89}{50.855} = 0,0018$$

$$\text{Endeudamiento del Activo 2012} = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}} = \frac{250}{53.400} = 0,0047$$

La empresa presenta un crecimiento del endeudamiento de 0,0029 USD para el año 2012, refleja el aumento de la deuda a corto plazo.

b) Índice de Patrimonio a Activo Total

$$\text{Índice de Patrimonio a Activo Total 2011} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Total Activo}} = \frac{50.766}{50.855} = 0,9982$$

$$\text{Índice de Patrimonio a Activo Total 2012} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Total Activo}} = \frac{53.150}{53.400} = 0,9953$$

La relación del patrimonio con el activo total para el 2012 tiene una disminución de 0,0029 USD con relación al 2011, debido al incremento en los dos grupos.

4.2 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Al realizar un análisis FODA de la empresa, se pudo establecer cuáles son los factores internos y externos que Centro de Artes Vieja Zcuera podía aprovechar. Al combinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se obtuvo el siguiente perfil estratégico:

- Convenio con grupos cristianos de la ciudad.
- Convenio con profesionales para mejorar la gestión del Centro.
- Aplicar promociones para los estudiantes actuales.
- Publicidad y promoción de los servicios del centro.

Estos resultados indican que se cumplió con la **Hipótesis 1**: La realización de un diagnóstico de la gestión administrativa y financiera del Centro de Artes Vieja Zcuera establecerá los factores internos y externos que puedan aprovecharse.

Con el propósito de alcanzar un mayor posicionamiento del Centro de Artes Vieja Zcuera, se elaboró un plan de negocios para reorganizar la empresa y mejorar su desarrollo económico.

Según la información obtenida (Anexo N° 3) los resultados fueron:

Tabla N° 4.21

Ingresos por nuevos estudiantes

Meses del primer trimestre de 2013	N° nuevos inscritos	Valor inscripción (USD)	Ingresos total inscripciones (USD)	Valor mensualidad (USD)	Ingresos por mensualidad (USD)		Total ingresos nuevos estudiantes
					Mes	Semestre	
Enero	2	5	10	35	70	420	430
Febrero	0	5	0	35	0	0	0
Marzo	0	5	0	35	0	0	0
Abril	0	5	0	35	0	0	0
Mayo	0	5	0	35	0	0	0
Junio	0	5	0	35	0	0	0
Julio	0	5	0	35	0	0	0
TOTAL	2	5	10	35	70	420	430

Fuente: Centro de Artes Vieja Zcueta

Elaborado por: Carolina Márquez

Las proyecciones establecían el ingreso de un estudiante por mes durante el primer semestre de 2013. El incremento fue de dos estudiantes, es decir el 67% menos de lo proyectado.

Tabla N° 4.22

Ingresos por otros servicios

OTROS INGRESOS	VALOR	%
Proyectado	727,34	100%
Obtenido	535,00	74%
Diferencia	192,34	26%

Fuente: Centro de Artes Vieja Zcueta

Elaborado por: Carolina Márquez

En cuanto a los ingresos por otros servicios se tomó como base el promedio de \$35,00 para el mes de enero y un incremento mensual del 1,5%. Se alcanzó el 74% de lo proyectado, es decir \$535.

Analizando las estrategias propuestas para el incremento de los ingresos, se detectó que durante el primer semestre de 2013, en el Centro de Artes Vieja Zcueta, sólo se aplicaron dos estrategias: entrega de hojas volantes en los desfiles del mes de abril, y un recital por el día de la madre. A pesar de no haber alcanzado los niveles propuestos en ingreso de estudiantes y venta de otros servicios, se considera que se alcanzó el cumplimiento de la **Hipótesis 2**: La elaboración de un plan de negocios que sirva para

la reorganización de la gestión del Centro de Artes Vieja Zcueta mejorará su desarrollo económico.

Para la comprobación de la hipótesis 3 se comparan los ingresos, gastos y utilidad del año 2012 con los obtenidos durante el primer semestre de 2013.

Sus resultados se presentan en la siguiente tabla:

Tabla N° 4.23

Comparación de Ingresos, Gastos y Utilidad 2012-Primer semestre 2013

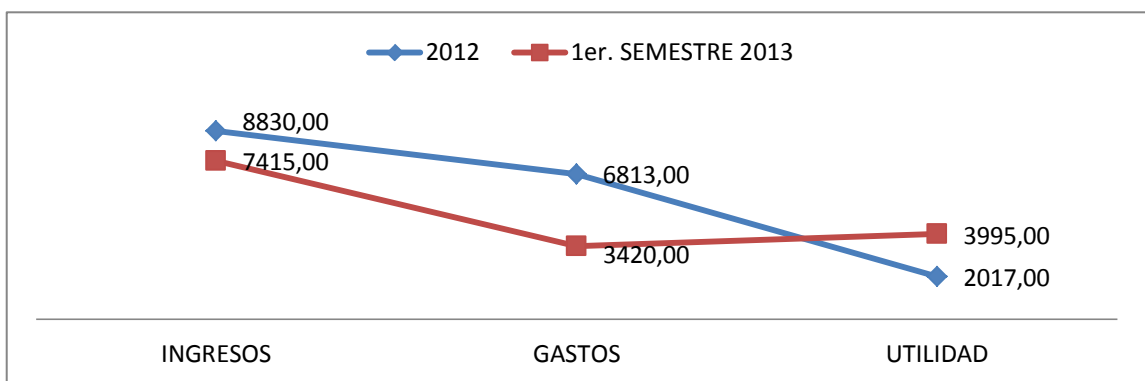
RUBROS	2012	1er. SEMESTRE 2013
INGRESOS	8830,00	7415,00
GASTOS	6813,00	3420,00
UTILIDAD	2017,00	3995,00

Fuente: Centro de Artes Vieja Zcueta

Elaborado por: Carolina Márquez

Gráfico N° 4.19

Comparación de Ingresos, Gastos y Utilidad 2012-Primer semestre 2013



Fuente: Tabla N° 4.23

Elaborado por: Carolina Márquez

Como se puede observar, con la aplicación de la propuesta se obtuvo una utilidad de 3.995 USD en el primer semestre del año 2013, superior a la utilidad total del año 2012, para un incremento de 1.978 USD, equivalente al 197%.

Estos resultados permiten comprobar la **Hipótesis 3**: El establecimiento de estrategias atraerá mayor número de clientes y permitirá el incremento de su rentabilidad.

Por tanto se comprueba la hipótesis general: La elaboración e implementación de un Plan de Negocios para el Centro de Artes Vieja Zcueta de la ciudad de Riobamba incidirá en el desarrollo económico en el primer semestre del 2013.

CAPÍTULO V

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- La elaboración del plan de negocios para el Centro de Artes Vieja Zcueta se basó en un diagnóstico en el cual se identificaron los factores internos y externos que podrían potenciarse. De este análisis surgieron las estrategias planteadas orientadas a alcanzar un mejor posicionamiento de la empresa en el mercado.
- La elaboración e implementación de estrategias administrativas permitió organizar mejor la empresa; al tener un documento con la organización estructural y funciones del personal, así como elementos básicos de la planificación estratégica, el gerente-propietario pudo evidenciar que en el Centro de Artes Vieja Zcueta la administración se basaba en su experiencia y no en un guía de acción contemplada en una misión y visión. Con este aporte las acciones se orientaron a mejorar la rentabilidad en la empresa.
- La aplicación de algunas de las estrategias de marketing permitió evaluar su factibilidad, obteniendo resultados positivos a pesar que no se alcanzó las proyecciones realizadas. Los ingresos obtenidos en el semestre fueron del 83% en relación con los ingresos totales del 2012.

5.2 RECOMENDACIONES

- El Centro de Artes Vieja Zcueta, es una empresa reconocida en el mercado, por eso es importante que se realicen evaluaciones permanentes de su gestión administrativa, potenciando sus fortalezas y minimizando sus debilidades, sin olvidarse del entorno externo que lo afecta, especialmente en cuanto a la amenaza que representa la competencia creciente. Esto le permitirá posicionarse con mayor fuerza en el mercado.
- En cuanto a las estrategias de marketing cada una de ellas son susceptibles de adaptación de acuerdo con los cambios en el entorno, y especialmente los objetivos a obtener y recursos disponibles.

- Las estrategias administrativas, por su parte, lo que requieren es la predisposición de mejorar la organización según el crecimiento que ésta tenga. El gerente deberá tomar en cuenta que si se requiere de mayor personal, y se toma la decisión de contratarlo, es también óptimo la aplicación de modificaciones a nivel estructural y funcional. Cualquier cambio debe ser comunicado para que todos los colaboradores conozcan sus funciones y los niveles de autoridad.

BIBLIOGRAFÍA

BORELLO, A. (2000). El Plan de Negocios – De herramienta de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo. Colombia: McGraw-Hill.

CANALS, J. (2000). La Gestión del Crecimiento de la Empresa. Madrid: McGraw Hill/Interamericana de España.

CARRERA, C., & ZAMBRANO, A. (2008). Desarrollo del plan de negocios de una Escuela de artes expresivas. Guayaquil: USPL.

CENTRO DE APOYO AL SECTOR EMPRESARIAL. (2011). Elaboración de Plan de Negocio para MYPE. Perú: AVISA.

CENTRO DE EXPORTACIONES E INVERSIONES. (2010). Manual básico para elaborar Plan de Negocios para PYME's. Managua: CEI.

CRUZ, M. A. (2008). “Diseño de un plan estratégico de marketing para la escuela Johannes Kepler- Kiddy House”, . Quito: UTE.

ERAZO, J. (2010). Plan de negocios para la creación de una escuela privada formativa de baloncesto en la ciudad de Loja. Loja: UTPL.

FLEITMAN, J. (2010). Como empezar una empresa exitosa. McGraw-Hill.

LEÓN, W. (2009). Centro de Apoyo Educativo (CAE) para niños en etapa escolar. Quito: ESPOL.

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO DE COLOMBIA. (2010). Manual para la elaboración de planes de negocios. Bogotá: Ventures.

SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO. (2013). Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017. Quito: SENPLADES.

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE. (2007). Ser Empresario. SENA.

SUNKEL, P. (1991). El subdesarrollo latinoamericano y la teoría del desarrollo. México: Siglo 21.

TRUJILLO, P., GONZÁLEZ, Ó., & BARRADAS, M. (2014). Estudio de Factibilidad de un Producto Innovador de Café. Exquisitamente práctico. Estados Unidos: Palibrio.

WEINBERGER, K. (2009). Plan de Negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. Perú: USAID.

LINKOGRAFÍA

COMUNIDAD DE MADRID. (s.f.). *Empréndelo.es*. Obtenido de Estrategias de Crecimiento de la Empresa: http://www.madrid.org/cs/StaticFiles/Emprendedores/GuiaEmprendedor/tema6/F38_6.2_ESTRATEGIAS_CRECIMIENTO.pdf

FUNDACIÓN EDUCATIVA HÉCTOR A. GARCÍA. (2009). *Proyectosalohnogar.com*. Obtenido de Sociología: http://www.proyectosalohnogar.com/Enciclopedia/NE_sociologia.htm

KUME, A. (2010). *Crece negocios.com*. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/el-plan-de-negocios/>

PYMES FUTURO. (13 de 06 de 2013). *Pymesfuturo.com*. Obtenido de Índices Financieros para PYMES: <http://www.pymesfuturo.com/Indicadores.htm>

SALA DE INVERSION AMÉRICA. (30 de 08 de 2012). *Altonivel.com.mx*. Obtenido de Cómo medir los factores de crecimiento de las empresas: <http://www.altonivel.com.mx/23352-como-medir-los-factores-de-crecimiento-de-las-empresas.html>

UNIVERSIDAD DE JAÉN. (s.f.). *Ujaen.es*. Obtenido de Crecimiento y formas de desarrollo de la empresa: <http://www4.ujaen.es/~cruiz/diplot-4.pdf>

ANEXOS

Proyecto de Tesis



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

VICERRECTORADO DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

INSTITUTO DE POSTGRADO

Anteproyecto de investigación

Previo a la obtención del grado de Magíster en Pequeñas y Medianas Empresas
Mención en Finanzas

TITULO

Elaboración e implementación de un Plan de Negocios para el Centro de Artes Vieja
Zcucla de la Ciudad de Riobamba y su incidencia en el desarrollo económico en el
primer semestre del 2013

AUTORA: JULIA CAROLINA MÁRQUEZ MONAR

Riobamba - Ecuador

2013

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

1. TEMA

Elaboración e implementación de un Plan de Negocios para el Centro de Artes Vieja Zcueta de la Ciudad de Riobamba y su incidencia en el desarrollo económico en el primer semestre del 2013.

2. PROBLEMATIZACIÓN

2.1 Ubicación del Sector

El Centro de Artes Vieja Zcueta está ubicado en la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo situado en las calles Olmedo 12-40 y Darquea a media cuadra del Colegio Amelia Gallegos Díaz.

La investigación se realizará en el Centro de Artes Vieja Zcueta de la ciudad de Riobamba de la Provincia de Chimborazo.

2.2 Situación Problemática

Desde sus inicios el Centro de Artes no cuenta con una estructura orgánica definida, no cuenta con una estructura publicitaria lo que limita el número de clientes esto se ve reflejado en el volumen de facturación, tomando en cuenta que carece de herramientas gerenciales lo que ha provocado varios problemas como:

La necesidad de posicionamiento en el Mercado. Se observa un cierto estancamiento en el crecimiento del Centro de Artes Vieja Zcueta. Competencia cada vez mayor. Que disminuye el segmento de mercado y obliga a pensar y descubrir nuevas necesidades en el cliente para ofrecerle nuevo servicios que satisfagan sus deseos y generen mayor rentabilidad socio económica. Cambios en el nicho de mercado. Se observa un cliente que tiene más opciones de selección. Además se debe considerar que se requiere conocer con más detenimiento el segmento nuevo de mercado para poder abastecerlo.

El Centro de Artes Vieja Zcueta en el año 2008 empezó con 5 alumnos, y con implementos (batería, 1 bajo, 1 guitarra eléctrica, 1 guitarra electroacústica, 1 guitarra clásica). En la actualidad el Centro de Artes Vieja Zcueta no cuenta con herramientas gerenciales para darse a conocer, no cuenta con procesos administrativos, no cuentan

con procesos financieros, teniendo ausencia de publicidad y de promoción por lo que se ha visto meritorio realizar un plan de negocios .

El Centro de Artes cuenta con 40 alumnos posee nuevos implementos para el desarrollo de las actividades dentro del establecimiento los cuales han llegado a tener empíricamente, empezando como un hobby y ahora siendo tomada en cuenta como una pequeña empresa.

El Centro de Artes Vieja Zcuera está dirigido tanto a niños desde los 5 años de edad hasta personas de la tercera edad. En el futuro el Centro de Artes Vieja Zcuera quiere contar con un plan de negocios para así poder controlar sus recursos y actividades, y, de ese modo, ser más eficientes en el Centro lo cual nos ayudara a llegar a las metas propuestas y a la vez ser reconocida a nivel provincial, nacional y regional.

2.3 Formulación del problema

¿Cómo incide la elaboración e implementación de un Plan de Negocios para el Centro de Artes Vieja Zcuera de la Ciudad de Riobamba en el desarrollo económico en el primer semestre del 2013?

2.4 Problemas derivados

1. ¿Qué tipo de estrategias de mercado serian convenientes para posicionar al Centro de Artes Vieja Zcuera?
2. ¿Qué estrategias administrativas inciden en el desarrollo económico en el Centro de Artes Vieja Zcuera?
3. ¿Qué estrategias administrativas y financieras incide en el desarrollo económico?

3. JUSTIFICACIÓN

El Centro de Artes Vieja Zcuera requiere posicionar su nombre y buscar estrategias que mejoren su imagen, como también lanzar productos o servicios que produzcan valor agregado para el Centro de Artes.

El Desarrollo del presente Plan de Negocios es fundamental para el mejoramiento y posicionamiento del Centro de Artes Vieja Zcuera. Su aporte radica en:

- A través de esta investigación se da a conocer la situación actual de aceptación del Centro de Artes Vieja Zcueta. Esto, a su vez, permitirá comprender el cambio y sus consecuencias sean éstas favorables o desfavorables.
- Conocer el desempeño de la competencia en el mercado geográfico y los servicios y productos que ofrece.
- Diseñar estrategias de mejoramiento o servicios innovadores para mejorar el nivel educativo y lograr captar un mayor segmento de mercado.
- Descubrir y comprender el gusto y necesidad que tiene el nicho de mercado, para evaluar si el servicio educativo que se ofrece, se adaptan al mercado actual y su nivel de aceptación.

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo General

Demostrar que la elaboración e implementación de un Plan de Negocios para el Centro de Artes Vieja Zcueta de la Ciudad de Riobamba y su incidencia en el desarrollo económico en el primer semestre del 2013.

4.2 Objetivos Específicos

- ▶ Diseñar estrategias del plan de negocios para posicionar en el mercado al Centro de Artes Vieja Zcueta.
- ▶ Elaborar e implementar estrategias administrativas para mejorar la rentabilidad en el Centro de Artes Vieja Zcueta.
- ▶ Evaluar la viabilidad de las estrategias administrativas y la incidencia en la rentabilidad del Centro de Artes Vieja Zcueta.

5. FUNDAMENTACION TEÓRICA

5.1 Antecedentes de Investigaciones anteriores

Propuesto por: OCHOA, Alexandra “Plan Estratégico de Negocios para empresas de Seguridad Privada en la ciudad de Guayaquil”: tiene por objetivo

proveer a la ciudad de Guayaquil un plan estratégico de negocios tendiente a aplicarse en las empresas de Seguridad Privada.

Su objetivo es determinar la factibilidad y viabilidad económica de establecer una organizadora de eventos empresariales en la ciudad de Guayaquil.

Podemos concluir que es una herramienta de uso interno para el empresario, ya que le permite evaluar la viabilidad de sus ideas y concretar un seguimiento de su puesta en marcha.

5.2 Fundamentación teórica

Plan de negocios

“También conocido como plan de empresa, consiste en un documento escrito en donde se describe un negocio o proyecto que está por realizarse y todo lo que esté relacionado con ello, tal como los objetivos del negocio o proyecto, las estrategias que permitirán alcanzar dichos objetivos, el estudio del mercado al cual se va a incursionar, la forma en que se van a comercializar los productos o servicios, la inversión que se va a realizar, el financiamiento requerido, la proyección de los ingresos y egresos, la evaluación financiera y la organización del negocio o proyecto”. (LÓPEZ y otros, 2009)

Se puede concluir que un plan de negocios es básicamente su administración, es también una herramienta de trabajo, ya que durante su preparación se evalúa la factibilidad de la idea, se buscan alternativas y se proponen cursos de acción; una vez concluido orienta la puesta en marcha.

Desarrollo económico

Propuesto por: Colegio de México - 1982 - Vista de fragmentos - Más ediciones Secretaría de Educación Pública, 1971 - 280 páginas.

“Transición de un nivel económico concreto a otro más avanzado, el cual se logra a través de un proceso de transformación estructural del sistema económico a largo plazo, con el consiguiente aumento de los factores productivos disponibles y orientados a su mejor utilización; teniendo como resultado un crecimiento equitativo entre los sectores de la producción. El desarrollo implica mejores niveles de vida para la población y no

sólo un crecimiento del producto, por lo que representa cambios cuantitativos y cualitativos. Las expresiones fundamentales del desarrollo económico son: aumento de la producción y productividad per cápita en las diferentes ramas económicas, y aumento del ingreso real per cápita”. (WIONCZEK & NAZLI, 1982)

Podemos concluir que el desarrollo económico es un proceso por el que una sociedad cambia su organización económica pasando de un sistema tradicional y estacionario a otro moderno que permite el crecimiento.

6. HIPÓTESIS

6.1 Hipótesis General

Cómo incidirá la elaboración e implementación de un Plan de Negocios para el Centro de Artes Vieja Zcueta de la Ciudad de Riobamba en el desarrollo económico en el primer semestre del 2013.

6.2 Hipótesis específicas

- ▶ El diseño de un Plan de Negocios en el Centro de Artes Vieja Zcueta ayudará a posicionarse en el mercado meta.
- ▶ Como incidirá la elaboración e implementación de un análisis administrativo para mejorar la rentabilidad en el Centro de Artes Vieja Zcueta.
- ▶ Al evaluar las estrategias administrativas y financieras como incidirá en la rentabilidad del Centro de Artes Vieja Zcueta.

7. OPERALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS

VARIABLE INDEPENDIENTE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADOR	TÉCNICA E INSTRUMENTO
Plan de negocios	Documento de planificación estratégica orientado a los negocios. Debe contener de forma detallada la visión y misión de lo que el empresario o productor quiere realizar. Es también una carta de presentación para posibles inversionistas o para obtener financiamiento. (CENTRO DE EXPORTACIONES E INVERSIONES, 2010)	Planificación estratégica Negocios Inversionistas Financiamiento	Misión Visión Objetivos organizacionales Estrategias Indicadores de gestión Tipo de actividad Origen del capital Destino de la inversión	TÉCNICAS: • Observación • Encuesta • Entrevista INSTRUMENTOS: • Ficha de observación • Cuestionario • Guía de entrevista

8. METODOLOGÍA

METODO INDUCTIVO:

Se aplicará el método inductivo utilizando encuestas para llegar a determinar el problema, para extraer conclusiones de carácter general y determinar el nivel de satisfacción de los usuarios del Centro de Artes Vieja Zcueta.

8.1 Tipo de Investigación

Investigación descriptiva: Con este tipo de investigación nos ayudara a describir las estrategias administrativas y financieras con los que contará el Centro de Artes Vieja Zcueta.

Investigación cualitativa: El objetivo de esta investigación es describir el comportamiento humano del Centro de Artes Vieja Zcueta.

Investigación aplicada: Esta investigación nos permitirá conocer, estudiar y analizar la realidad del entorno y conocer cuál es la incidencia económica del Centro de Artes Vieja Zcueta y así definir el Plan de Negocios.

8.2 Diseño de la Investigación

Investigación de campo: en este proyecto se utilizará la investigación de campo en donde el extrae los datos de la realidad mediante técnicas de recolección de datos (cuestionarios, entrevistas, observación científica) a fin de alcanzar los objetivos planteados en su investigación.

Investigación documental: se investigarán documentos bibliográficos para obtener información teórica sobre el Plan de Negocios, estrategias administrativas, rentabilidad económica. Se caracteriza por la utilización de documentos; recolecta, selecciona, analiza y presenta resultados coherentes.

8.3 Población

En la presente investigación se tomara como datos del VI Censo de Población y V de Vivienda, los habitantes de la capital de la provincia de Chimborazo son 146.324, perteneciente a la zona urbana

8.4 Muestra

En el presente caso se tomara la población de la ciudad de Riobamba, y para determinación de la muestra se hace uso de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{m}{e^2(m-1) + 1}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra

m= Población = 146324

e = Error admisible = 5%

$$\begin{aligned} n &= \frac{146.324}{(0.05)^2(146.324 - 1) + 1} = \frac{146.324}{0.0025(146.323) + 1} \\ &= \frac{146.324}{228.14} = 398 \end{aligned}$$

n=398 personas a encuestar

8.5 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Para la presente investigación se va a realizar encuestas diseñada de acuerdo a los requerimientos, dirigida a personas que aprecien el arte musical. Se utilizara cuestionarios que nos permitirán recopilar datos, que consiste en una serie de preguntas, escritas u orales, que debe responder el entrevistado. Además se van a observar documentos, hechos y situaciones que existan en el Centro de Artes Vieja Zcueta.

8.6 Técnicas y procedimientos para el análisis de resultados

Con los datos obtenidos en las encuestas se procederá primera a tabularlas la información que se obtenga se lo harán cuadros estadísticos para luego analizarlos

9. RECURSOS HUMANOS Y FINANCIEROS

9.1 Recursos humanos

Para la presente investigación se va a necesitar la autora de la investigación y encuestadores para el levantamiento de la información.

9.2 Recursos financieros

CANT.	MATERIAL	V. TOTAL
5	Esferos	\$ 1,00
6	Anillados	\$ 4,00
5	Empastados	\$ 40,00
15horas	Alquiler de Internet	\$ 12,00
4	Resmas de papel INENA4	\$ 14,00
2	Encuestadores	\$ 80,00
2	Cuaderno Universitario de 100 hojas a cuadros	\$ 4,00
2	Perfiles	\$ 1,00
2	Cartuchos Blanco Negro	\$ 50,00
1	Computador portátil	\$ 750,00
1	Flash memory	\$ 12,00
1	Impresiones	\$ 690,00
50	Copias	\$ 2,00
	Movilización y subsistencias	\$ 30,00
Subtotal		\$ 1.690,00
Imprevistos 10%		\$ 169,00
T O T A L		\$ 1.859,00

Elaborado Por: Carolina Márquez

10. CRONOGRAMA

N°	ACTIVIDADES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7				
		1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	
1	Diseño del proyecto	■	■	■	■																									
2	Presentación y aprobación					■																								
3	1° Tutoría						■	■																						
4	Desarrollo del capítulo 1								■	■																				
5	2° Tutoría										■																			
6	Desarrollo del capítulo 2										■	■	■																	
7	Diseño y aplicación del instrumento											■	■	■																
8	3° Tutoría														■	■														
9	Procesamiento de la información														■	■														
10	Desarrollo del capítulo 3															■	■													
11	Tutoría 4																		■	■										
12	Desarrollo del Capítulo 4																		■	■	■									
13	Tutoría 5																			■	■									
14	Desarrollo del capítulo 5																						■	■	■					
15	Reparación del borrador																							■	■					
16	Redacción final																										■	■		
17	Presentación y aprobación de la Investigación																											■	■	

Elaborado por: Carolina-Márquez

Nota: El presente cronograma está sujeto a modificaciones

11. MATRIZ LÓGICA

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL
¿Cómo incide la elaboración e implementación de un Plan de Negocios para el Centro de Artes Vieja Zcueta de la Ciudad de Riobamba en el desarrollo económico en el primer semestre del 2013”?	Demostrar que la elaboración e implementación un Plan de Negocios para el Centro de Artes Vieja Zcueta de la Ciudad de Riobamba y su incidencia en el desarrollo económico en el primer semestre del 2013”.	Cómo incidirá la elaboración e implementación de un Plan de Negocios para el Centro de Artes Vieja Zcueta de la Ciudad de Riobamba en el desarrollo económico en el primer semestre del 2013”.
PROBLEMAS DERIVADOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECIFICAS
<p>1.¿Qué tipo de estrategias de mercado serian convenientes para posicionar al Centro de Artes Vieja Zcueta?</p> <p>2. ¿Qué estrategias administrativas incide en el desarrollo económico en el Centro de Artes Vieja Zcueta?</p> <p>3.¿Qué estrategias administrativas y financieras incide en el desarrollo</p>	<p>1. Diseñar estrategias del plan de negocios para posicionar en el mercado al Centro de Artes Vieja Zcueta.</p> <p>2. Elaborar e implementar estrategias administrativas para mejorar la rentabilidad en el Centro de Artes Vieja Zcueta.</p> <p>3. Evaluar la viabilidad de las estrategias administrativas y la incidencia en la rentabilidad del Centro de Artes Vieja Zcueta.</p>	<p>1. El diseño de un Plan de Negocios en el Centro de Artes Vieja Zcueta ayudará a posicionarse en el mercado meta.</p> <p>2. Como incidirá la elaboración e implementación de un análisis administrativo para mejorar la rentabilidad en el Centro de Artes Vieja Zcueta.</p> <p>3. Al evaluar las estrategias administrativas y financieras como incidirá en la rentabilidad del Centro de Artes Vieja Zcueta.</p>

Elaborado Por: Carolina Márquez

BIBLIOGRAFÍA

ANDERSON, D. (2008). *Estadística para Administración y Economía*. 10ª Edición. Editorial Cengage Learning. México.

HERRERA, L. (2004). *Tutoría de la investigación Científica*. 1ª. Edición. Editorial Continental S.A. DF México.

HORAN, J. (2007) *Emprendedores y Pequeñas Empresas*.

OCHOA PACHECO, A. (2004) Plan Estratégico de Negocios para empresas de Seguridad privada en la ciudad de Guayaquil.

LÓPEZ PARRA, M. E., CELAYA, R., VÁSQUEZ TORRES, M., ESPARZA, I., CORRAL, Z. (2009) *Plan De Negocios. Una Guía para el Emprendedor*:

STANTON, ETZEL & WALKER (2011) Fundamentos de Marketing

WIONCZEK, M. S., NAZLI, C. (1982) Vista de fragmentos, Colegio de México

WEBGRAFIA

- ▶ <http://www.crecenegocios.com/que-es-un-plan-de-negocios/>
- ▶ <http://www.google.com> Marketing Estratégico Consultado el 22 de diciembre del 2012
- ▶ <http://www.monografías.com> Estrategias de Marketing Consultado el 15 de enero del 2013
- ▶ <http://es.scribd.com/doc/54064914/Presupuesto-Financiero>
- ▶ <http://www.ecobachillerato.com/diccionario.htm>
- ▶ http://cocitbc.mx/archivos/avance_ejemplo_de_plan_negocio.pdf
- ▶ <http://www.iberonline.com/v3/VE/lecturas/vespci01.html>
- ▶ <http://www2.esmas.com/emprendedor/herramientas-y-apoyos/evalua-tus-recursos/080796/foda-fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas/>
- ▶ <http://pymeactiva.info/2012/08/24/la-toma-de-decisiones-1-conceptos-basicos/>
- ▶ <http://juanmiguel13.lacoctelera.net/post/2009/07/21/presupuesto-financiero-2>
- ▶ <http://www.crecenegocios.com/que-es-un-plan-de-negocios/>
- ▶ <http://www.definicion.org/desarrollo-economico>

- ▶ <http://tareasmarketing.wordpress.com/analisis-administrativo-3/>
- ▶ <http://wiki-finanzas.com/index.php?title=Rentabilidad>
- ▶ <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/estrategia-en-la-administracion.htm>

Anexo N° 2:



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
INSTITUTO DE POSGRADO

MAESTRÍA EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS MENCIÓN EN FINANZAS

ENCUESTA A LOS HABITANTES DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA

1. ¿Sabe tocar algún instrumento musical?

Sí No

2. ¿Le gustaría aprender a tocar algún instrumento musical o perfeccionar su conocimiento?

Sí No

Si su respuesta fue positiva continúe con la encuesta.

3. ¿Cuál de los siguientes instrumentos toca o le gustaría aprender a tocar?

Bajo	<input type="checkbox"/>
Batería	<input type="checkbox"/>
Guitarra	<input type="checkbox"/>
Piano	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>

¿Cuál? _____

4. ¿Cuántos días a la semana le gustaría recibir clases?

Uno	<input type="checkbox"/>
Dos	<input type="checkbox"/>
Tres	<input type="checkbox"/>
Cuatro	<input type="checkbox"/>
Cinco	<input type="checkbox"/>

5. Señale su horario de preferencia

En la mañana	<input type="checkbox"/>
En la tarde	<input type="checkbox"/>
En la noche	<input type="checkbox"/>

6. ¿Cuántas horas diarias le gustaría recibir?

Una	<input type="checkbox"/>
Dos	<input type="checkbox"/>
Tres	<input type="checkbox"/>

7. ¿Cuál forma de pago elegiría?

Contado	<input type="checkbox"/>
Tarjeta de crédito	<input type="checkbox"/>

8. ¿Algún miembro de su familia, además de usted, estaría interesado en ingresar al Centro?

Sí No

Señale quien:

Hijo/a	<input type="checkbox"/>
Esposo/a	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>

Gracias por su colaboración



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
INSTITUTO DE POSGRADO
MAESTRÍA EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS MENCIÓN EN FINANZAS

ENCUESTA A LOS ESTUDIANTES DEL CENTRO DE ARTES VIEJA ZCUELA

1. ¿Cómo conoció la existencia del Centro de Artes Vieja Zcuela?

Referencias de estudiantes	<input type="checkbox"/>
Publicidad escrita	<input type="checkbox"/>
Publicidad radial	<input type="checkbox"/>
Otro medio	<input type="checkbox"/>

¿Cuál? _____

2. ¿Hace qué tiempo pertenece al Centro?

Menos de 1 año	<input type="checkbox"/>
Entre 1 y 3 años	<input type="checkbox"/>
Más de 3 años	<input type="checkbox"/>

3. ¿Qué instrumento musical practica?

Bajo	<input type="checkbox"/>
Batería	<input type="checkbox"/>
Guitarra	<input type="checkbox"/>
Piano	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>

¿Cuál? _____

4. ¿Está de acuerdo con los horarios asignados para el aprendizaje?

Sí No

¿Por qué? _____

5. ¿Considera adecuadas las instalaciones del Centro?

Sí No

¿Por qué? _____

6. ¿Le gusta participar en los recitales organizados por el Centro?

Sí No

¿Por qué? _____

7. ¿Cuál de los siguientes servicios le gustaría que se incluya en el Centro?

Transporte puerta a puerta	<input type="checkbox"/>
Clases intensivas los sábados	<input type="checkbox"/>
Otras expresiones artísticas	<input type="checkbox"/>
Bar	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>

¿Cuál? _____

8. ¿Le gustaría obtener un descuento por atraer nuevos estudiantes al Centro?

Sí No

¿Qué porcentaje? _____

9. ¿Considera adecuado el costo del curso que recibe?

Sí No

¿Por qué? _____

10 Dé una sugerencia para mejorar el servicio del Centro

Gracias por su colaboración

Anexo N° 3

Estado de Pérdidas y Ganancias 2011-2012-Primer semestre 2013

RUBROS	2011	2012	Primer semestre 2013
INGRESOS			
Inscripciones	60,00	120,00	150,00
Mensualidades	5.040,00	8.280,00	6.720,00
Venta de instrumentos musicales	260,00	230,00	225,00
Reparación	50,00	30,00	120,00
Mantenimiento	40,00	50,00	50,00
Servicio Técnico	80,00	60,00	80,00
Alquiler de salas de ensayos	120,00	60,00	60,00
Total Ingresos	5.650,00	8.830,00	7.405,00
GASTOS			
Servicios Básicos			
Agua potable	120	120	60
Energía eléctrica	480	648	360
Servicio telefónico e internet	600	600	300
Personal			
Servicios profesionales	3.600,00	5.400,00	2.700,00
Otros gastos			
Patente	42	45	45,24
Total Gastos	4.842,00	6.813,00	3.420,00
UTILIDAD	808,00	2.017,00	3.985,00



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

INSTITUTO DE POSGRADO

MAESTRIA EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, MENCIÓN FINANZAS

ENTREVISTA AL PROPIETARIO DEL CENTRO DE ARTES VIEJA ZCUELA

HISTORIA DE LA EMPRESA

- ¿Cuándo se fundó la empresa?
- ¿Quién la fundó?
- ¿Cuál fue la razón o motivación para fundarla?
- ¿Cuál fue el giro de la empresa y cómo ha evolucionado hasta la fecha?
- ¿Qué productos ofrece y a quiénes?

INDUSTRIA

- ¿Cómo se encuentra el sector o industria?
- ¿La industria está creciendo, está madurando, o está en declinación?
- ¿Qué variables económicas, sociales, tecnológicas, políticas o legales a nivel local?

PRODUCTOS Y SERVICIOS

- ¿Cuáles son las características distintivas del servicio?
- ¿Quiénes son los clientes?
- ¿Quiénes son los competidores?
- ¿Cuál es la ventaja competitiva de la empresa?
- ¿Cuáles son los procesos necesarios para el logro de los objetivos empresariales?

INFORMACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

- Estados financieros de los dos últimos años.

EQUIPO EMPRESARIAL Y GERENCIAL

- Socios de la empresa: capacidad, experiencias, conocimientos, actitudes, habilidades.
- Participación por socio.
- Puestos claves de la empresa, como atraen a los profesionales.
- Trabajo en equipo.
- Fortalezas y debilidades de los miembros de la empresa.

ANÁLISIS DEL ENTORNO

- Factores económicos
- Factores socioeconómicos
- Factores políticos y legales
- Factores tecnológicos
- Factores ambientales

SONDEO DEL MERCADO

¿Cuál es el perfil del potencial cliente?

- Perfil del cliente potencial
- Edad
- Género
- Actividades que realiza
- Nivel socioeconómico
- Nivel de ingresos
- Ubicación del público objetivo
- Estilo de vida
- Hábitos que tiene
- Tamaño del mercado objetivo
- Potencial de crecimiento del mercado objetivo

¿Cuál es el comportamiento de los potenciales clientes?

- ¿Por qué contratarían sus servicios?

- ¿Cuándo y bajo qué circunstancias adquirirían el servicio?
- ¿Cómo toman la decisión de compra?

¿Cuál sería el nivel de aceptación del producto o servicio?

- ¿Cuáles son las necesidades insatisfechas?
- ¿Cuáles deberán ser las características de los productos o servicios?
- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el bien o servicio ofrecido?
- ¿Cuál sería la frecuencia de uso del servicio?
- ¿Cuál es la demanda estimada para los próximos años?

COMPETIDORES

- ¿Cuáles son sus principales competidores?
- ¿Qué características los diferencia de la competencia?

Gracias.