

***UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO***



***PLAN DE NEGOCIOS PARA  
EL CENTRO DE ARTES  
VIEJA ZCUELA***

***Julia Carolina Márquez Monar***

***Riobamba - 2013***

## PRESENTACIÓN

*Las empresas, cuyos propietarios son los encargados de su gestión, muestran una evolución hacia la aplicación de procesos formales que les provean de una guía de acción para el desarrollo de sus actividades, combinando herramientas que, de acuerdo a su tamaño y giro, apoyen el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.*

*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.*

*El plan de negocios propuesto busca que Centro de Artes Vieja Zcueta, explote sus potencialidades a través de la puesta de marcha de estrategias viables susceptibles de cambio y adecuación según su crecimiento y tiempo.*

La autora

## **OBJETIVOS**

### **GENERAL**

*Proveer al Centro de Artes Vieja Zcueta un instrumento de gestión que le permita aprovechar sus potencialidades en miras de incrementar el número de clientes y su rentabilidad.*

### **ESPECÍFICOS**

- *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.*

## ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....	2
OBJETIVOS .....	3
ÍNDICE.....	4
1 RESUMEN EJECUTIVO.....	7
2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....	8
2.1 Oportunidad actual y futura que desea aprovechar .....	8
2.2 Mercado a satisfacer.....	8
2.2.1 Segmentación del mercado .....	9
2.3 Definición del producto o servicio.....	9
2.4 Plan de promoción y marketing .....	9
2.4.1 Producto o servicio .....	10
2.4.2 Precio .....	11
2.4.3 Promoción.....	12
2.4.4 Plaza.....	12
2.4.5 Posventa .....	13
2.5 Tecnología .....	13
2.6 Ubicación geográfica.....	13
2.7 Objetivos generales de largo plazo.....	14
2.8 Análisis de fortalezas y debilidades del negocio.....	14
2.8.1 Fortalezas .....	14

2.8.2	Debilidades.....	15
3	ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	16
3.1	Análisis de la competencia.....	16
3.2	Análisis de los proveedores.....	16
3.3	Factores Externos.....	17
3.3.1	Oportunidades.....	17
3.3.2	Amenazas.....	17
4	OPERACIÓN DEL NEGOCIO.....	18
4.1	Estrategia del negocio para su participación en el mercado total.....	18
5	ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN.....	20
5.1	Estructura jurídica.....	20
5.2	Estructura organizacional.....	20
5.3	Estructura Funcional.....	20
5.4	PLAN ESTRATÉGICO.....	23
5.4.1	Misión.....	23
5.4.2	Visión.....	23
5.4.3	Objetivos.....	23
5.4.4	Valores.....	23
5.4.5	Principios.....	24
6	ANÁLISIS FINANCIERO, ECONÓMICO Y TECNOLÓGICO.....	25
6.1	Ingresos.....	25

6.2	Gastos.....	27
6.2.1	Gastos de personal.....	27
6.2.2	Gastos administrativos y de ventas.....	27
6.3	Flujo de Caja.....	28
6.4	Estado de Situación.....	29
7	PUESTA EN MARCHA.....	30

## 1 RESUMEN EJECUTIVO

*Los centros particulares dedicados a la enseñanza de la música crecen cada día en la ciudad de Riobamba, como resultado de la demanda de padres de familia que ven en la educación musical la oportunidad para que sus hijos participen en actividades extracurriculares.*

*Para el Centro de Artes Vieja Zcueta, empresa que desarrolla sus actividades desde hace 7 años en la ciudad de Riobamba, el crecimiento de sus clientes ha pasado de 5 a 25, siendo que sus instalaciones tienen capacidad para 150.*

*Las estrategias de marketing propuestas permitirán que el Centro de Artes Vieja Zcueta atraiga mayor cantidad de clientes, tanto para la recepción de clases como para los otros productos que oferta.*

*La estructura organizacional se ha modificado con la inclusión de una secretaria y un conserje, quienes laborarán a medio tiempo, mientras el Centro obtiene mayores ingresos. A la par de su crecimiento económico se modificará la estructura orgánica y funcional.*

*Dentro del ámbito financiero, se ha tomado como base la información financiera del año 2012, realizando proyecciones con el incremento de estudiantes de 1 estudiante por mes durante el primer semestre de 2013, manteniendo el valor de inscripciones y mensualidades. En cuanto a los otros ingresos, la proyección de crecimiento es del 1,5%.*

*Los escenarios presentados muestran que la relación beneficio-costos casi se mantiene constante. Más allá del resultado económico, se encuentra el resultado social, al permitir que los habitantes de la ciudad tengan un espacio de esparcimiento que colabore con su actividad educativa y enriquecimiento cultural.*

## **2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

### **2.1 Oportunidad actual y futura que desea aprovechar**

*El Centro de Artes Vieja Zcueta, fundada por el Lic. Efraín Rivera, inició sus actividades el 1 de junio de 2008, con 5 estudiantes, 3 profesores e instrumentos básicos: 5 guitarras, 3 pianos, 1 batería y 1 bajo.*

*Su propósito principal fue suplir las necesidades de la comunidad cristiana de la ciudad de Riobamba en el ámbito musical.*

*Los servicios del Centro están dirigidos a personas de toda edad, desde los 4 años. En la actualidad, cuenta con 30 alumnos y posee nuevos implementos para el desarrollo de las actividades.*

*El Centro de Artes Vieja Zcueta pertenece a un solo propietario, docente en la cátedra de música. Para cubrir las necesidades de los estudiantes, se contrató a dos profesionales con formación académica en música.*

*El equipo de trabajo tiene como principal fortaleza su preparación en institutos de música, experiencia y gran destreza en la interpretación de instrumentos musicales, avalando la calidad de la educación y la obtención de resultados positivos en el aprendizaje de los estudiantes.*

### **2.2 Mercado a satisfacer**

*Riobamba es una ciudad reconocida por sus primicias, pero también por la calidad de sus artistas, especialmente en el ámbito musical. Los éxitos alcanzados por solistas, tríos, bandas y orquestas han influenciado para la formación musical de jóvenes y adultos, que además de destacar sus habilidades también fomentan el enriquecimiento cultural de estas personas.*

*Las organizaciones privadas dedicadas a la enseñanza de las artes están en crecimiento dentro de la ciudad, porque existe demanda en el ámbito educativo, especialmente para el aprendizaje de música, como una alternativa de labores extracurriculares para los estudiantes, y para todas las personas que gustan de este arte.*



### **2.2.1 Segmentación del mercado**

*El aprendizaje de la música no se impone. Las personas con sensibilidad artística musical nacen o se hacen, por tanto el mercado a satisfacer está integrado por grupos no definidos por su edad sino por el interés que tengan en aprender o perfeccionar la interpretación musical sea a través de los instrumentos musicales o el canto.*

*En los resultados de las encuestas aplicadas para la investigación, de las 400 personas encuestadas, y que constituyeron la muestra tomada de la población total de la ciudad de Riobamba, 120 personas estaban interesadas en aprender el arte musical, que equivale al 30% de la muestra. Corresponden a personas de todas las edades, de los cuales 82 son estudiantes en edades comprendidas entre los 8 y 15 años, (68,33%) por tanto el nicho de mercado se encuentra en los establecimientos educativos.*

### **2.3 Definición del producto o servicio**

*Centro de Artes Vieja Zcueta tiene como principal producto la enseñanza de la interpretación musical por medio del aprendizaje de instrumentos musicales, clases de canto. El aprendizaje de los instrumentos musicales tiene un horario elegido por el estudiante. En el caso de canto, reciben 1 hora clase diaria, de lunes a viernes.*

*Por el incremento de la demanda, además de este servicio se ha implementado la venta, reparación, mantenimiento y servicio técnico de instrumentos y equipos musicales; y, el alquiler de salas de ensayos para todo tipo de géneros musicales.*

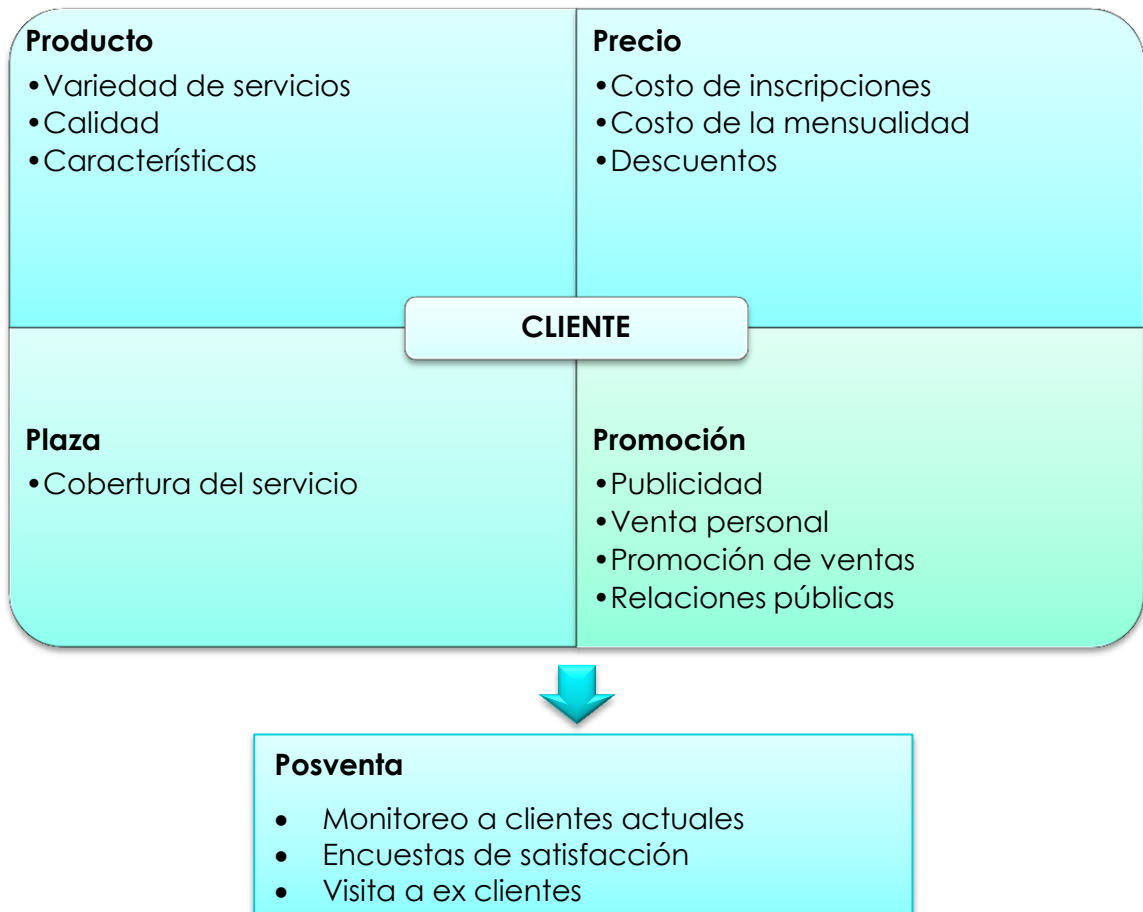
### **2.4 Plan de promoción y marketing**

*El plan de mercadeo incluye una mezcla de estrategias para el servicio, el precio, la promoción, plaza y posventa, así como estrategias generales que incluyen las ya nombradas.*

*Estrategias generales:*

- ▶ *Calidad en el servicio ofertado.*
- ▶ *Conocimiento y contacto con grupos interesados en el aprendizaje de instrumentos musicales.*

**Gráfico N° 1 Esquema de la Mezcla de Mercadotecnia para el Centro de Artes Vieja Zcuela**



*Elaborado por: Carolina Márquez*

### **2.4.1 Producto o servicio**

*Se entiende por servicio al primer elemento del marketing que debe considerarse para la implementación de cualquier tipo de estrategias.*

*Vieja Zcuela ofrece primariamente dos tipos de productos:*

- ▶ *Enseñanza de instrumentos musicales:*
  - ◆ *Guitarra Clásica*

- ◆ Guitarra Eléctrica
- ◆ Guitarra Popular
- ◆ Teclado
- ◆ Bajo
- ◆ Percusión
- ◆ Saxofón
- ◆ Violín
- ◆ Instrumentos Andinos
- ▶ Clases de canto

Otros servicios ofrecidos son la venta de instrumentos musicales, especialmente guitarras; reparación, mantenimiento y servicio técnico, y el alquiler permanente de salas para ensayos.

#### **2.4.2 Precio**

Todo producto o servicio debe ofrecerse previo el establecimiento de un precio que compense los costos operativos y rinda una utilidad para la empresa; además debe considerar la calidad de los productos, los precios la competencia y el público hacia el cual va dirigido.

El precio de sus principales productos -aprendizaje de instrumentos musicales y canto- incluye dos rubros: la inscripción, cuyo valor es 5 USD, que se cancela por una sola vez, y el pago por las clases, que asciende a 35 USD por mes.

Se establecerá como estrategia de fijación del precio el número de miembros de la familia que desean ingresar a Vieja Zcueta, así:

- ▶ Dos miembros de la familia: estudiante 1, paga el precio total; estudiante 2; cancela \$30,00
- ▶ Más de dos miembros de familia: \$30,00 cada uno.
- ▶ El valor de inscripción se elevará tomando como referencia a la competencia.

### 2.4.3 Promoción

Las estrategias de promoción buscan comunicar y dar a conocer al mercado objetivo las bondades del producto o servicio que ofrece Vieja Zcueta.

La promoción de sus servicios los realiza por medio de publicidad escrita en los diarios de la ciudad, tarjetas de presentación, página web.

Se propone las siguientes estrategias:

- ▶ Afiches publicitarios frente a las instituciones educativas.
- ▶ Evento gratuito con presentación de los estudiantes dos veces al año.
- ▶ Entrega de hojas volantes durante las festividades de la ciudad de Riobamba.
- ▶ Invitaciones para cursos vacacionales.
- ▶ Auspicio musical en eventos ceremoniales de las instituciones educativas.
- ▶ Inscripción gratuita para los mejores estudiantes de las instituciones educativas de la ciudad.
- ▶ Promociones para miembros de la misma familia.

### 2.4.4 Plaza

La plaza es el momento y el lugar en que los clientes necesitan del servicio. En el caso de este estudio, los servicios se ofrecen directamente en las instalaciones de Centro de Arte Vieja Zcueta. Las condiciones físicas de las instalaciones, la calidad de los instrumentos musicales y la ubicación de la empresa son la mejor estrategia en cuanto a la distribución del servicio.

**Gráfico N° 2 Distribución del servicio de Vieja Zcueta**



Elaborado por: Carolina Márquez

### 2.4.5 Posventa

El servicio de posventa es una estrategia que proporciona información referente al grado de satisfacción alcanzado por la entrega de un producto o servicio.

Se recomienda aplicar las siguientes estrategias:

- ▶ Monitoreo permanente de la satisfacción de los clientes directos e indirectos mediante conversaciones informales.
- ▶ Aplicación de encuestas de satisfacción a los clientes, cada tres meses.
- ▶ Visita a ex clientes de Vieja Zcuela.

## 2.5 Tecnología

La Vieja Zcuela cuenta con variedad de instrumentos para que los estudiantes hagan uso de ellos sin necesidad de tener que llevar los suyos. Además cuenta con equipos como: sintetizadores, computadores, cajas, entre otros.

**Gráfico N° 3 Instrumentos y equipos musicales**

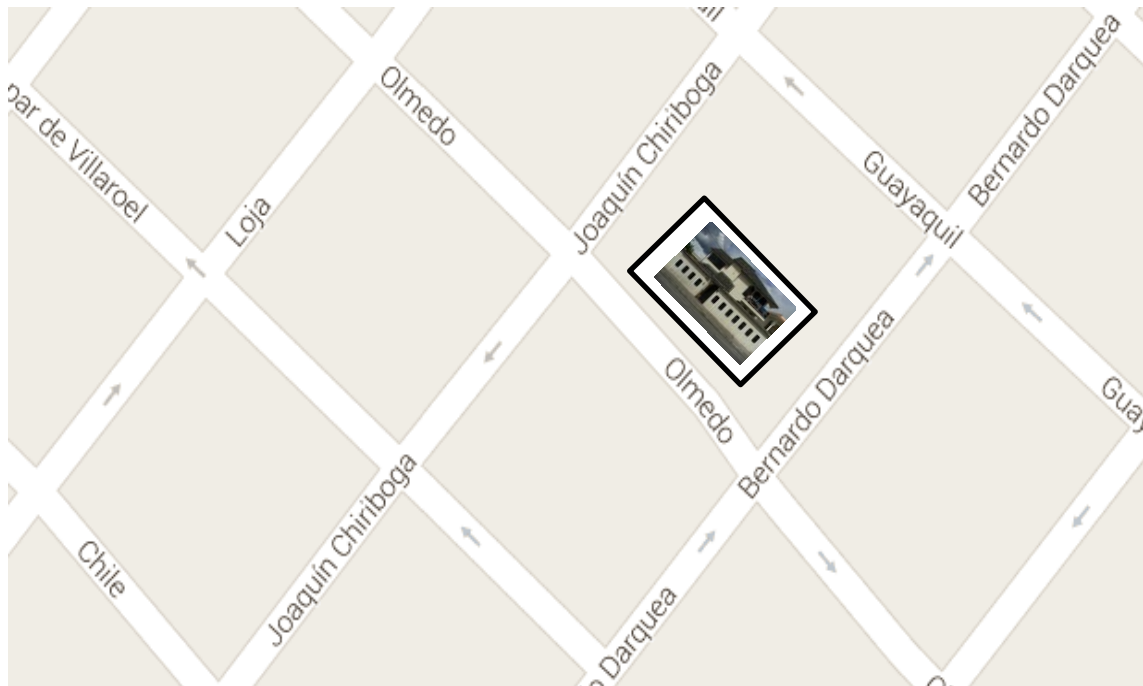


Fuente: <http://academiaviejazcuela.blogspot.com/>

## 2.6 Ubicación geográfica

El Centro de Artes Vieja Zcuela se encuentra ubicado en la calle Olmedo 1240 entre Joaquín Chiriboga y Darquea, en el barrio El Tejar de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

**Gráfico N° 4 Centro de Artes Vieja Zcueta**



## **2.7 Objetivos generales de largo plazo**

- ▶ Incrementar un mínimo de cinco estudiantes por semestre.
- ▶ Consolidar la empresa mediante convenios con instituciones privadas que le permitan mantenerse dentro del mercado.

## **2.8 Análisis de fortalezas y debilidades del negocio**

### **2.8.1 Fortalezas**

- ▶ Conocimiento del mercado.
- ▶ Instalaciones adecuadas.
- ▶ Instrumentos musicales nuevos.
- ▶ Fidelidad de los estudiantes.
- ▶ Docentes capacitados y competentes.
- ▶ Cumplimiento de disposiciones gubernamentales y municipales.

## **2.8.2 Debilidades**

---

- ▶ *Organización empírica*
- ▶ *Falta de estrategias de marketing*
- ▶ *Políticas financieras no establecidas*

### 3 ANÁLISIS DEL ENTORNO

#### 3.1 Análisis de la competencia

La calidad del servicio ofrecido en Vieja Zcueta permite competir en el mercado. En siete años de funcionamiento, el centro ha alcanzado un incremento de 25 estudiantes permanentes.

Instalaciones adecuadas, perfil de los docentes, ubicación estratégica, son factores que le permiten competir.

El mercado objetivo de Vieja Zcueta está integrado por personas de cuatro años o más que gustan de la música, su conocimiento e interpretación.

La competencia presenta factores específicos que fortalecen o debilitan su posicionamiento en el mercado, entre ellos se encuentran: el propietario del negocio, la infraestructura disponible, la trayectoria, los precios.

Los principales competidores de Vieja Zcueta son:

- ▶ **Casa de la Cultura Ecuatoriana, Núcleo Chimborazo.**- Institución orientada a fortalecer el acontecer histórico ecuatoriano. Ofrece cursos permanentes de piano, guitarra, danza, baile, modelaje y artes manuales como origami, pintura, títeres, entre otros.
- ▶ **Centros de atención a personas cristiana:** Music, Peniel, Cema, Pablo Narváez
- ▶ **Profesionales en música que imparten clases particulares.**

#### 3.2 Análisis de los proveedores

El Centro de Arte Vieja Zcueta, trata con proveedores de algunas ciudades del país para adquirir instrumentos musicales, equipos y accesorios.

Entre los principales proveedores se encuentran: Casa musical Parra, NOVAMUSIC, Casa Musical Rosero, Casa Musical Amador Jiménez, entre otros.



### **3.3 Factores Externos**

---

#### **3.3.1 Oportunidades**

---

- ▶ *Incremento de personas que profesan el cristianismo.*
- ▶ *Población que le gusta aprender a tocar instrumentos musicales.*
- ▶ *Posibilidad de incrementar horas clase en la semana y día sábado.*

#### **3.3.2 Amenazas**

---

- ▶ *Incremento de centros dedicados a la enseñanza de la música, a nivel público y privado.*
- ▶ *Legislación.*

## 4 OPERACIÓN DEL NEGOCIO

### 4.1 Estrategia del negocio para su participación en el mercado total

Considerando los factores del entorno interno y externo del Centro de Artes Vieja Zcueta, a continuación se presenta el análisis estratégico.

Cuadro N° 1 Matriz FODA

ENTORNO INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Conocimiento del mercado.	Organización empírica.
Instalaciones adecuadas.	Falta de estrategias de marketing
Instrumentos musicales nuevos.	Políticas financieras no establecidas.
Fidelidad de los estudiantes.	
Docentes capacitados y competentes.	
Cumplimiento de disposiciones gubernamentales y municipales.	
ENTORNO EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Incremento de personas que profesan el cristianismo.	Incremento de centros dedicados a la enseñanza de música.
Población que le gusta aprender a tocar instrumentos musicales.	Legislación
Incremento horas clase en la semana y día sábado.	

Fuente: Entrevista con el gerente  
Elaborado por: Carolina Márquez

**Cuadro N° 2 Matriz de cruce de factores internos y externos**

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1: Conocimiento del mercado.	D1: Organización empírica.
	F2: Instalaciones adecuadas.	D2: Falta de estrategias de marketing.
	F3: Instrumentos musicales nuevos.	D3: Políticas financieras no establecidas.
	F4: Fidelidad de los estudiantes.	
	F5: Docentes capacitados y competentes.	
	F6: Cumplimiento de disposiciones gubernamentales y municipales.	
FACTORES EXTERNOS		
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
	(DE CRECIMIENTO) Maxi-maxi	(DE SUPERVIVENCIA) Mini-maxi
O1: Incremento de personas que profesan el cristianismo.	* Convenio con grupos cristianos de la ciudad.	* Convenio con profesionales para mejorar la gestión del Centro.
O2: Población que le gusta aprender a tocar instrumentos musicales.	<b>F1+ F2+F5 x O1+ O2</b>	<b>D1 + D2 + D3 x O1</b>
O3: Incremento horas clase en la semana y día sábado.		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
	(DE SUPERVIVENCIA) Maxi-mini	(DE FUGA) Mini-mini
A1: Incremento de centros dedicados a la enseñanza de música.	* Aplicar promociones para los estudiantes actuales.	* Publicidad y promoción de los servicios del Centro.
A2: Legislación	<b>F2+ F3 + F4 x A1</b>	<b>D2 x A1</b>

Fuente: Cuadro N° 1  
 Elaborado por: Carolina Márquez

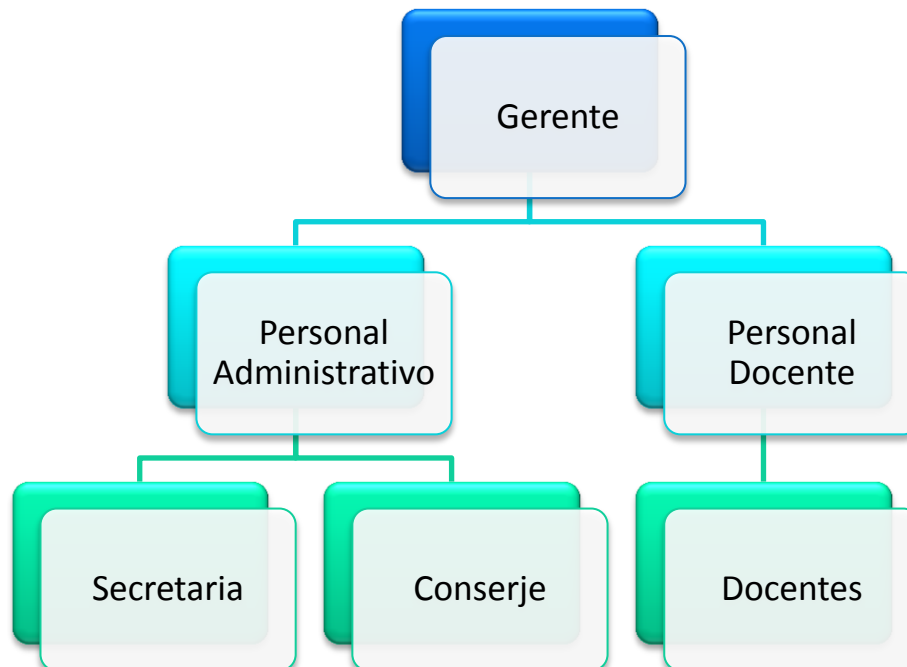
## 5 ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN

### 5.1 Estructura jurídica

Centro de Artes Vieja Zcueta es una empresa individual constituida como persona natural, bajo el Registro Único de Contribuyentes N° 060341358400, del Sr. Manuel Efraín Rivera Ramírez.

### 5.2 Estructura organizacional

Gráfico N° 5 Organigrama estructural



Elaborado por: Carolina Márquez  
Revisado por: Ing. Betty Sotomayor  
Aprobado por: Lic. Efraín Rivera

### 5.3 Estructura Funcional

- MFG-01: Gerente
- MFPA-01: Secretaria
- MFPA-02: Conserje
- MFDP-01: Docentes

<b>CENTRO DE ARTES VIEJA ZCUELA</b>	
<b>Manual de Funciones</b>	
<b>Código:</b>	<b>MFG-01</b>
<b>Puesto:</b>	Gerente
<b>Objetivo:</b>	* Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades del Centro de Artes Vieja Zcuela.
<b>Funciones:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Representar legalmente al Centro de Artes Vieja Zcuela.</li> <li>2. Coordinar actividades con los docentes.</li> <li>3. Planificar las actividades de la entidad.</li> <li>4. Establecer convenios con grupos cristianos de la ciudad.</li> <li>5. Elaborar estrategias para promocionar al Centro.</li> </ol>
<b>Experiencia:</b>	Mínimo un año como gerente de instituciones educativas
<b>Perfil:</b>	Profesional en administración de empresas, gerencia educativa o similares

<b>CENTRO DE ARTES VIEJA ZCUELA</b>	
<b>Manual de Funciones</b>	
<b>Código:</b>	<b>MFPA-01</b>
<b>Puesto:</b>	Secretaria
<b>Objetivo:</b>	* Asistir a Gerencia en la administración del Centro de Artes Vieja Zcuela
<b>Funciones:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manejo de archivo.</li> <li>2. Brindar información a los clientes.</li> <li>3. Gestionar el cobro de las mensualidades a los estudiantes.</li> <li>4. Realizar el pago oportuno de los servicios básicos, tributos y otras obligaciones.</li> </ol>
<b>Experiencia:</b>	Mínimo un año como secretaria o asistente administrativa.
<b>Perfil:</b>	Secretaria titulada.

<b>CENTRO DE ARTES VIEJA ZCUELA</b>	
<b>Manual de Funciones</b>	
<b>Código:</b>	<b>MFPA-02</b>
<b>Puesto:</b>	Conserje
<b>Objetivo:</b>	Planificar las actividades de mantenimiento del Centro de Artes Vieja Zcuera
<b>Funciones:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantener limpias las instalaciones.</li> <li>2. Realizar revisiones periódicas de las instalaciones eléctricas, plomería, teléfono,.</li> <li>3. Realizar labores de mensajería.</li> <li>4. Elaborar un reporte semanal de novedades.</li> </ol>
<b>Experiencia:</b>	Mínimo un año en labores similares.
<b>Perfil:</b>	Bachiller técnico.

<b>CENTRO DE ARTES VIEJA ZCUELA</b>	
<b>Manual de Funciones</b>	
<b>Código:</b>	<b>MFPD-01</b>
<b>Puesto:</b>	Docente
<b>Objetivo:</b>	* Planificar, organizar, dirigir y controlar las clases según el número de estudiantes y horarios de trabajo asignados.
<b>Funciones:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplir con su horario de clases.</li> <li>2. Mantener un control de asistencia y avance de los estudiantes.</li> <li>3. Elaborar un reporte mensual de novedades.</li> <li>4. Colaborar con el gerente en la ejecución de los recitales programados.</li> </ol>
<b>Experiencia:</b>	Mínimo un año como docente de educación musical.
<b>Perfil:</b>	Profesional en educación musical.

**G: Gerente**  
**PA: Personal Administrativo**  
**PD: Personal Docente**

Elaborado por: Carolina Márquez  
 Revisado por: Ing. Betty Sofomayor  
 Aprobado por: Lic. Efraín Rivera

## **5.4 PLAN ESTRATÉGICO**

### **5.4.1 Misión**

*Formar personas integrales, estimulando sus habilidades y aptitudes musicales con un modelo educativo basado en valores humanos y en el respeto por sí mismos y por sus semejantes.*

### **5.4.2 Visión**

*Ser una organización referente en la ciudad de Riobamba, por la calidad en la enseñanza musical y la práctica permanente de sus principios cristianos.*

### **5.4.3 Objetivos**

- ▶ *Brindar una educación de calidad para todos los estudiantes.*
- ▶ *Conseguir el desarrollo intelectual, espiritual y humano de los estudiantes.*
- ▶ *Fomentar principios cristianos respetando la opinión de los participantes.*

### **5.4.4 Valores**

- ▶ *Amor a Cristo*
- ▶ *Calidad educativa*
- ▶ *Cooperación*
- ▶ *Autoestima*
- ▶ *Desarrollo individual*

#### **5.4.5 Principios**

---

- ▶ *Excelencia.- Buscamos permanentemente la excelencia integral en nuestro trabajo, al servicio de la población riobambeña.*
- ▶ *Identidad nacional.- Fomentamos el amor a la música nacional y el respeto a su diversidad cultural.*
- ▶ *Comunicación.- Propiciamos el diálogo abierto y respetuoso entre nuestros clientes internos y externos.*
- ▶ *Trabajo en nombre de Dios.- Dios guía nuestro trabajo, desde las más pequeñas labores hasta los grandes eventos, para lograr el reconocimiento como fruto del esfuerzo individual y común.*



## **6 ANÁLISIS FINANCIERO, ECONÓMICO Y TECNOLÓGICO**

### **6.1 Ingresos**

*Los ingresos se obtienen de dos rubros principales: inscripciones y mensualidades para las clases de aprendizaje de instrumentos musicales y canto.*

*Otros ingresos se obtienen por la venta, reparación, mantenimiento y servicio técnico de instrumentos musicales, alquiler de salas para repasos*

*La proyección de ingresos toma en consideración todos los rubros.*

Tabla N° 1 Proyección de ingresos para el primer semestre de 2013

Volumen de ventas por unidades						
Períodos mensuales	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Inscripción	1	1	1	1	1	1
Mensualidad	31	32	33	34	35	36
Suma	32	33	34	35	36	37

Costo unitario						
Períodos mensuales	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Inscripción	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00
Mensualidad	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 35,00
Suma	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00

Ventas netas							Total semestre
Períodos mensuales	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	
Inscripción	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 30,00
Mensualidad	\$ 1.120,00	\$ 1.155,00	\$ 1.190,00	\$ 1.225,00	\$ 1.260,00	\$ 1.295,00	\$ 7.245,00
Suma	\$ 1.125,00	\$ 1.160,00	\$ 1.195,00	\$ 1.230,00	\$ 1.265,00	\$ 1.300,00	\$ 7.275,00

Ventas de otros servicios						
Períodos mensuales	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Venta, reparación, mantenimientos y servicio técnico	\$ 30,83	\$ 46,25	\$ 69,37	\$ 104,05	\$ 156,08	\$ 234,12
Alquiler de salas para ensayo	\$ 4,17	\$ 6,26	\$ 9,38	\$ 14,07	\$ 21,11	\$ 31,67
Suma	\$ 35,00	\$ 52,50	\$ 78,75	\$ 118,13	\$ 177,19	\$ 265,78

Elaborado por: Carolina Márquez

## 6.2 Gastos

### 6.2.1 Gastos de personal

Los gastos de personal incluye el pago al personal administrativo y a docentes contratados bajo la modalidad de servicios profesionales.

**Tabla N° 2 Proyección de gastos de personal para el primer semestre de 2013**

PERSONAL	N°	Mensual	Semestral
Secretaria (medio tiempo)	1	\$ 159,00	\$ 954,00
Gerente propietario	1	\$ 318,00	\$ 1.908,00
Docentes	2	\$ 150,00	\$ 1.800,00
Conserje (medio tiempo)	1	\$ 159,00	\$ 954,00
<b>Total</b>			<b>\$ 5.616,00</b>

Elaborado por: Carolina Márquez

### 6.2.2 Gastos administrativos y de ventas

Los gastos administrativos son aquellos rubros que son necesarios incluirlos para apoyar la gestión del Centro de Artes Vieja Zcueta.

Los gastos de ventas son aquellos que apoyan la promoción y publicidad de los productos y servicios que oferta el Centro.

**Tabla N° 3 Proyección de gastos administrativos y de ventas para el primer semestre de 2013**

DESCRIPCIÓN	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Total
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>							
Agua potable	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 60,00
Energía eléctrica	\$ 54,00	\$ 54,00	\$ 54,00	\$ 54,00	\$ 54,00	\$ 54,00	\$ 324,00
Servicio telefónico e internet	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 300,00
Patente	\$ 3,75	\$ 3,75	\$ 3,75	\$ 3,75	\$ 3,75	\$ 3,75	\$ 22,50
<b>Total Gastos Administrativos</b>	<b>\$ 117,75</b>	<b>\$ 117,75</b>	<b>\$ 117,75</b>	<b>\$ 117,75</b>	<b>\$ 117,75</b>	<b>\$ 117,75</b>	<b>\$ 706,50</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>							
Tarjetas personales	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 18,00
Hojas Volantes	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 12,00
<b>Total Gastos de Ventas</b>	<b>\$ 5,00</b>	<b>\$ 5,00</b>	<b>\$ 5,00</b>	<b>\$ 5,00</b>	<b>\$ 5,00</b>	<b>\$ 5,00</b>	<b>\$ 30,00</b>
<b>Total Gastos Administrativos y de Ventas</b>	<b>\$ 122,75</b>	<b>\$ 122,75</b>	<b>\$ 122,75</b>	<b>\$ 122,75</b>	<b>\$ 122,75</b>	<b>\$ 122,75</b>	<b>\$ 736,50</b>

Elaborado por: Carolina Márquez

### 6.3 Flujo de Caja

La proyección del flujo de caja está constituida por los flujos de entradas y salidas de efectivo en un período dado. Este flujo es muy útil para no tener problemas de liquidez. Hay que tener claro que obtener rentabilidad no significa tener liquidez.

**Tabla N° 4 Flujo de Caja para el primer semestre de 2013**

PERÍODOS MENSUALES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
<b>INGRESOS PROYECTADOS</b>						
Ingresos por inscripciones y mensualidades	\$ 1.125,00	\$ 1.160,00	\$ 1.195,00	\$ 1.230,00	\$ 1.265,00	\$ 1.300,00
Otros ingresos	\$ 35,00	\$ 52,50	\$ 78,75	\$ 118,13	\$ 177,19	\$ 265,78
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 1.160,00</b>	<b>\$ 1.212,50</b>	<b>\$ 1.273,75</b>	<b>\$ 1.348,13</b>	<b>\$ 1.442,19</b>	<b>\$ 1.565,78</b>
<b>EGRESOS PROYECTADOS</b>						
Gastos de personal	\$ 936,00	\$ 936,00	\$ 936,00	\$ 936,00	\$ 936,00	\$ 936,00
Gastos administrativos	\$ 117,75	\$ 117,75	\$ 117,75	\$ 117,75	\$ 117,75	\$ 117,75
Gastos de ventas	\$ 122,75	\$ 122,75	\$ 122,75	\$ 122,75	\$ 122,75	\$ 122,75
<b>Total Egresos</b>	<b>\$ 1.176,50</b>	<b>\$ 1.176,50</b>	<b>\$ 1.176,50</b>	<b>\$ 1.176,50</b>	<b>\$ 1.176,50</b>	<b>\$ 1.176,50</b>
<b>FLUJO DE CAJA</b>						
Saldo de Caja	\$ (16,50)	\$ 36,00	\$ 97,25	\$ 171,63	\$ 265,69	\$ 389,28

Elaborado por: Carolina Márquez

**6.4 Estado de Situación**

**CENTRO DE ARTES VIEJA ZUELA  
ESTADO DE SITUACIÓN  
Al 31 de Diciembre de 2012**

<b>ACTIVO</b>	
<b>Activo Corriente</b>	<b>\$ 2.300,00</b>
Caja y Bancos	\$ 1.200,00
Clientes	\$ 175,00
Otras Cuentas por Cobrar	\$ 125,00
Inventarios	\$ 800,00
<b>Activo Fijo</b>	<b>\$ 51.100,00</b>
Muebles y Enseres	\$ 900,00
Instrumentos Musicales	\$ 750,00
Equipos	\$ 230,00
Edificio	\$ 49.220,00
<b>Total Activo</b>	<b>\$ 53.400,00</b>
<b>PASIVO</b>	
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>\$ 250,00</b>
Proveedores	\$ 250,00
<b>PATRIMONIO</b>	
Capital Social	\$ 53.150,00
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>\$ 53.400,00</b>

## 7 PUESTA EN MARCHA

El plan de negocios propuesta deberá ser analizado por el propietario del Centro de Artes Vieja Zcueta para ponerlo en marcha según la disponibilidad de recursos y tiempo.

Para apoyar su gestión se propone el siguiente plan de acción basado en cuatro objetivos estratégicos:

**Tabla N° 5 Plan de acción para los objetivos estratégicos.**

<b>OE1</b>	<b>Firmar convenios con grupos cristianos de la ciudad.</b>
M1-OE1	Convenio con dos grupos durante el semestre.
I1-M1-OE1	Número de convenios firmados.

<b>OE2</b>	<b>Convenio con profesionales para mejorar la gestión de la empresa.</b>
M1-OE2	Contratación de profesionales en gestión financiera para adquirir recursos.
I1-M1-OE2	Número de contratos firmados.

<b>OE3</b>	<b>Aplicar promociones para los estudiantes actuales</b>
M1-OE3	Incremento de un estudiante por mes durante el primer semestre de 2013.
I1-M1-OE3	Número de estudiantes nuevos inscritos y asistiendo a las clases. (familiares de los estudiantes actuales)

<b>OE4</b>	<b>Publicidad y promoción de los servicios del Centro.</b>
M1-OE4	Elaboración de afiches publicitarios.
I1-M1-OE4	Número de afiches colocados frente a las instituciones educativas.
M2-OE4	Elaboración de hojas volantes.
I1-M2-OE4	Número de hojas volantes entregadas en las fiestas de Riobamba.
M3-OE4	Organizar eventos gratuitos con presentación de los estudiantes.
I1-M3-OE4	Número de eventos ejecutados.
M4-OE4	Elaborar invitaciones para cursos vacacionales
I1-M4-OE4	Número de invitaciones entregadas en las instituciones educativas.
M5-OE4	Auspiciar eventos ceremoniales de dos instituciones educativas.
I1-M5-OE4	Número de eventos ceremoniales auspiciados.
M6-OE4	Inscripción gratuita a los mejores estudiantes de las instituciones educativas de la ciudad.
I1-M6-OE4	Número de estudiantes con inscripción gratuita registrados y asistiendo.

Elaborado por: Carolina Márquez

OE: Objetivo estratégico

M: meta

I: indicador