



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**

**VICERRECTORADO DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**

**INSTITUTO DE POSGRADO**

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

**TEMA:**

**ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIO EN LA  
EMPRESA RIOTRONICS DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA Y SU INCIDENCIA  
EN EL POSICIONAMIENTO DE LA MISMA. PERÍODO ENERO – JUNIO  
2014.**

**AUTOR:**

Ing. Henry David Vásconez Vásconez

**TUTOR:**

Lcdo. Víctor Hugo Vásconez Samaniego Mgs.

**RIOBAMBA - ECUADOR**

**2015**

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo de investigación previo a la obtención del Grado de Magíster en pequeñas y medianas empresas mención finanzas con el tema: “Elaboración e implementación de un Plan de Negocios en la empresa RIOTRONICS de la ciudad de Riobamba y su incidencia en el posicionamiento de la misma. Período Enero – Junio 2014.” en el cantón Riobamba ha sido elaborado por el Ing. Henry Vásquez, con cédula de identidad N°0603051525, 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 cual se encuentra apto para su presentación y defensa respectiva.

Es todo cuanto puedo informar en honor a la verdad.



---

**Lcdo. Víctor Hugo Vásquez Samaniego Mgs.**  
**DIRECTOR DE TESIS**

## **AUTORÍA**

Yo, Henry David Vásconez Vásconez, con Cédula de Identidad N° 0603051525, soy responsable de las ideas, doctrinas, resultados y propuestas realizadas en la presente investigación y el patrimonio intelectual del trabajo investigativo pertenece a la Universidad Nacional de Chimborazo.



Ing. Henry David Vásconez Vásconez

## **AGRADECIMIENTO**

Mi sincero agradecimiento a la Universidad Nacional del Chimborazo, Instituto de Posgrado e Investigación, y al director de mi tesis Lcdo. Víctor Hugo Vásquez Samaniego Mgs., por brindarme su amistad y compartir su profesionalismo, quienes han contribuido para el desarrollo del presente trabajo.

Un especial reconocimiento al personal que labora en la empresa Riotronics por brindarme su ayuda incondicional en el desarrollo del presente trabajo.

## **DEDICATORIA**

A Dios por haber creado la sabia naturaleza y permitirme ser parte de ella

A mis padres por ser pilar fundamental en todos los logros que he alcanzado en mi vida académica y profesional.

# ÍNDICE

## CONTENIDOS

**PÁG.**

PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
ÍNDICE GENERAL	vi
ÍNDICE DE CUADROS	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	xiii

## CAPÍTULO I

<b>1. MARCO TEÓRICO</b>	<b>1</b>
1.1 ANTECEDENTES	1
1.2 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA	2
1.2.1 Fundamentación filosófica	2
1.2.2 Fundamentación epistemológica	3
1.2.3 Fundamentación psicológica	3
1.2.4 Fundamentación axiológica	4
1.2.5 Fundamentación legal	4
1.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	5
1.3.3 El plan de negocios	5
1.3.1.1 La definición del plan de negocios	5
1.3.1.2 La utilidad del plan de negocios	7
1.3.1.3 La redacción del plan de negocios	11
1.3.1.4 El plan de negocios para empresas en marcha	12
1.3.2 Estructura del plan de negocios	13
1.3.2.1 Resumen Ejecutivo	14

1.3.2.2	La unidad ejecutora	15
1.3.2.3	El estudio de mercado o plan comercial	16
1.3.2.4	El estudio técnico y el plan de operaciones	20
1.3.2.5	Las inversiones y el financiamiento	21
1.3.2.6	El plan financiero	25
1.3.2.7	Evaluación económica financiera del plan de negocios	27
1.3.3	El posicionamiento	30
1.3.3.1	El proceso de posicionamiento	31
1.3.3.2	Estrategias de posicionamiento	32
1.3.3.3	Ventajas competitivas	33
1.3.4	La informática	33
1.3.5	La computación	34
1.3.6	Análisis situacional	34

## **CAPÍTULO II**

<b>2.</b>	<b>METODOLOGÍA</b>	<b>36</b>
2.1	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	36
2.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN	36
2.3	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	38
2.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	39
2.5	POBLACIÓN Y MUESTRA	39
2.5.1	Población	39
2.5.2	Muestra	39
2.6	PROCESAMIENTO PARA EL ANÁLISIS DE RESULTADOS	40
2.7	HIPÓTESIS	41
2.7.1	Hipótesis general	41
2.7.2	Hipótesis específica	41

## **CAPÍTULO III**

<b>3.</b>	<b>LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS</b>	<b>42</b>
3.1	PRESENTACIÓN	42
3.2	OBJETIVOS	42

3.3.1	Objetivo General	42
3.3.2	Objetivos específicos	42
3.3	FUNDAMENTACIÓN	42
3.4	CONTENIDO	43
3.5	OPERATIVIDAD	43

## **CAPÍTULO IV**

<b>4.</b>	<b>EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>44</b>
4.1	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	44
4.1.1	ANÁLISIS DE LA DEMANDA	44
4.1.2	ANÁLISIS DE LA OFERTA	62
4.2	COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	67
4.2.1	Comprobación de hipótesis específica 1	67
4.2.2	Comprobación de hipótesis específica 2	70
4.2.3	Comprobación de hipótesis específica 3	71
4.2.4	Comprobación de la hipótesis general	71

## **CAPÍTULO V**

<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>72</b>	
5.1	CONCLUSIONES	72
5.2	RECOMENDACIONES	73
Bibliografía	74	
Webgrafía	76	
Anexos	77	



## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CUADROS</b>		<b>PÁGINAS</b>
<b>CUADRO N° 4.1</b>	¿Género de los habitantes encuestados?	44
<b>CUADRO N° 4.2</b>	¿Edad de los habitantes encuestados?	45
<b>CUADRO N° 4.3</b>	¿Personas que tienen hijos de las personas encuestadas?	46
<b>CUADRO N° 4.4</b>	¿Nivel de educación de los hijos de las personas encuestadas?	47
<b>CUADRO N° 4.5</b>	¿Actividad económica de los habitantes encuestados?	48
<b>CUADRO N° 4.6</b>	¿Nivel de ingresos de las personas encuestadas?	49
<b>CUADRO N° 4.7</b>	¿Forma de pago de un computador?	50
<b>CUADRO N° 4.8</b>	¿Inversión de dinero de un computador?	51
<b>CUADRO N° 4.9</b>	¿Tipo de computador que poseen las empresas?	52
<b>CUADRO N° 4.10</b>	¿Tipo de computador que desearían adquirir las personas?	53
<b>CUADRO N° 4.11</b>	¿Personas que adquirieron o compraron un computador?	54
<b>CUADRO N° 4.12</b>	¿Beneficios que ofrece la empresa al vender un computador?	55
<b>CUADRO N° 4.13</b>	¿Complementos que necesitaría cuando adquiere un computador?	56
<b>CUADRO N° 4.14</b>	¿Importancia de tener un computador?	57
<b>CUADRO N° 4.15</b>	¿Tiempo de adquisición de un computador?	58
<b>CUADRO N° 4.16</b>	¿Arreglo de su computador cuando sufre un daño?	59
<b>CUADRO N° 4.17</b>	¿Disponibilidad de equipos de impresión?	60
<b>CUADRO N° 4.18</b>	¿Información de las innovaciones en computación?	61
<b>CUADRO N° 4.19</b>	¿Empresas que venden equipos de computación?	62
<b>CUADRO N° 4.20</b>	¿Actividad económica de las empresas?	63
<b>CUADRO N° 4.21</b>	¿Tipo de equipos y volumen de ventas?	64
<b>CUADRO N° 4.22</b>	¿Estrategias de ventas de las empresas?	65
<b>CUADRO N° 4.23</b>	¿Marcas de computadoras y accesorios?	66

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICOS</b>		<b>PÁGINAS</b>
<b>GRÁFICO N° 4.1</b>	¿Género de los habitantes encuestados?	44
<b>GRÁFICO N° 4.2</b>	¿Edad de los habitantes encuestados?	45
<b>GRÁFICO N° 4.3</b>	¿Personas que tienen hijos de las personas encuestadas?	46
<b>GRÁFICO N° 4.4</b>	¿Nivel de educación de los hijos de las personas encuestadas?	47
<b>GRÁFICO N° 4.5</b>	¿Actividad económica de los habitantes encuestados?	48
<b>GRÁFICO N° 4.6</b>	¿Nivel de ingresos de las personas encuestadas?	49
<b>GRÁFICO N° 4.7</b>	¿Forma de pago de un computador?	50
<b>GRÁFICO N° 4.8</b>	¿Inversión de dinero de un computador?	51
<b>GRÁFICO N° 4.9</b>	¿Tipo de computador que poseen las empresas?	52
<b>GRÁFICO N° 4.10</b>	¿Tipo de computador que desearían adquirir las personas?	53
<b>GRÁFICO N° 4.11</b>	¿Personas que adquirieron o compraron un computador?	54
<b>GRÁFICO N° 4.12</b>	¿Beneficios que ofrece la empresa al vender un computador?	55
<b>GRÁFICO N° 4.13</b>	¿Complementos que necesitaría cuando adquiere un computador?	56
<b>GRÁFICO N° 4.14</b>	¿Importancia de tener un computador?	57
<b>GRÁFICO N° 4.15</b>	¿Tiempo de adquisición de un computador?	58
<b>GRÁFICO N° 4.16</b>	¿Arreglo de su computador cuando sufre un daño?	59
<b>GRÁFICO N° 4.17</b>	¿Disponibilidad de equipos de impresión?	60
<b>GRÁFICO N° 4.18</b>	¿Información de las innovaciones en computación?	61
<b>GRÁFICO N° 4.19</b>	¿Empresas que venden equipos de computación?	62
<b>GRÁFICO N° 4.20</b>	¿Actividad económica de las empresas?	63
<b>GRÁFICO N° 4.21</b>	¿Tipo de equipos y volumen de ventas?	64
<b>GRÁFICO N° 4.22</b>	¿Estrategias de ventas de las empresas?	65
<b>GRÁFICO N° 4.23</b>	¿Marcas de computadoras y accesorios?	66

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo la elaboración e implementación de un plan de negocios para la empresa Riotronics de la ciudad de Riobamba y su incidencia en el posicionamiento de la misma, durante el período enero junio del año 2014. Para el efecto se elaboraron todas las fases del mencionado plan, iniciando con el resumen ejecutivo, luego la unidad que lo ejecuta, siguiendo con el estudio de mercado o plan comercial, el plan operacional, la estructura financiera (Inversiones y financiamiento) y el plan financiero. Dentro de la unidad ejecutora se presentó los datos básicos de la empresa, en el estudio de mercado se determinó la demanda insatisfecha de equipos informáticos, en el plan financiero se pudo verificar la utilidad que presenta el Estado de Resultados proyectado en cada uno de los años de proyección del plan. Posteriormente se realizó la evaluación económica y financiera para determinar la viabilidad y factibilidad de su implementación. La evaluación financiera requirió determinar varios indicadores de factibilidad como el Valor Actual Neto, La Tasa Interna de Rentabilidad Financiera, la Relación Beneficio Costo, el periodo de Recuperación de la Inversión, así como se calculó el Punto de Equilibrio como herramienta de gestión. Al final se presentó los resultados de la investigación comercial o estudio de mercado, mismo que fue efectuado en el campo mismo de los hechos. Con la elaboración e implementación de este plan de negocios y todas sus etapas desarrolladas de manera técnica y metodológica, se puede concluir que la empresa mejorara su posicionamiento en el mercado de equipos informáticos. Todos estos antecedentes llevan a la conclusión que partiendo del análisis de los resultados obtenidos y establecidos los indicadores de evaluación se puede demostrar que la hipótesis general es aceptada. Por tanto se recomienda que el plan de negocios implementado pueda aplicarse en la empresa y pueda ser replicado en otras empresas similares, para ayudar a mejorar su gestión gerencial y empresarial, con el logro de resultados técnicos y económicos favorables.

## **ABSTRACT**

The present research was aimed at developing and implementing a business plan for the company Riotronics of Riobamba and its impact on the positioning of it, for the period January to June 2014. The effect was to develop all phases of that plan, starting with the executive summary, then the unit runs, following market researcher business plan, operational plan, financial structure (investment and financing) and the financial plan. Within the executive unit basic data of the company, market study determined the unmet demand for computers in the business plan could verify the usefulness presenting the income statement projected in each of the years presented projection plan. Subsequently, the economic and financial evaluation was conducted to determine the feasibility and practicality of implementation. The financial evaluation required to determine feasibility several indicators such as Net Present Value, Internal Rate of Financial Return, Benefit Cost Ratio, the period of Pay back and Break Even as a management tool was calculated. Finally the results of market research and market study, it was conducted in the same field of the facts presented. With the development and implementation of the business plan and all stages developed technical and methodological way, it can be concluded that the company improve its position in the market for computers. All these records leads to the conclusion that based on the analysis of the results and evaluation indicators set can be shown to the general hypothesis is accepted. It is therefore recommended that the implemented business plan can be applied in the company and can be replicated in other similar companies, to help improve your management and business management, with the achievement of favorable technical and economic results.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo, tiene como finalidad desarrollar todas las etapas que conforman un Plan de Negocios, desde la fase de la idea, pasando por los estudios preliminares, hasta llegar al estudio de factibilidad; como una herramienta de gestión empresarial para conseguir al posicionamiento de la empresa Riotronics, en el mercado de la venta de equipos y accesorios de computadoras, en la ciudad de Riobamba y provincia de Chimborazo.

La empresa Riotronics desde su creación ha efectuado sus transacciones comerciales con éxito relativo, pese a no haber contado con herramientas y técnicas de gestión, que le permitan llegar a ocupar lugares estelares en la venta de equipos de computación e informática, y precisamente esta herramienta es un plan de negocios bien estructurado y evaluado.

La elaboración e implementación del plan de negocios, gira totalmente en el marco de conseguir un posicionamiento adecuado en el mercado, superando los principales problemas derivados de la administración de un negocio, como los altos costos de los productos, competencia desleal, precios de los productos, estrategias de ventas, etc.

Al desarrollar el presente trabajo investigativo la idea es mejorar la estructura de gestión empresarial, incrementar sus volúmenes de ventas y por ende de ganancias o beneficios, desarrollando estrategias de gestión integral.

El presente trabajo de investigación en su parte estructural consta de cinco capítulos, los cuales se detallan a continuación:

**Capítulo I**, contiene el marco teórico y conceptual, aquí se desarrollan los antecedentes, la fundamentación teórica y fundamentaciones epistemológica, axiológica, social y legal, también se desarrolla la fundamentación teórica, como base del desarrollo del plan de negocios.

**Capítulo II**, se registra la metodología, en donde consta el diseño de la investigación, el tipo de investigación, los métodos de investigación, las técnicas e instrumentos para la

recolección de datos, la población y muestra, el procesamiento para el análisis e interpretación de resultados, y las hipótesis tanto general como específicas.

**Capítulo III**, se refiere a los lineamientos alternativos, donde se describe el tema, la presentación, los objetivos, la fundamentación, contenido y operatividad, aquí se presenta la propuesta de la presente investigación, esto es el plan de negocios.

**Capítulo IV**, presenta la exposición y discusión de los resultados obtenidos, se realiza un análisis e interpretación de los mismos, también contiene la comprobación de las hipótesis formuladas, general y específicas.

**Capítulo V**, Finalmente en este último capítulo se incluyen las conclusiones y sus respectivas recomendaciones del trabajo realizado.

# **CAPÍTULO I**

## **1. MARCO TEÓRICO**

### **1.1 .ANTECEDENTES**

En la actualidad, la globalización de la economía caracterizada por la apertura comercial, la ampliación de las inversiones actuales e innovaciones tecnológicas, promueven la competitividad en todos los sectores económicos (Productivos, comerciales o servicios) en el Ecuador, a fin de que los bienes y/o servicios pueden ser ubicados en mejores condiciones de precios y calidad en cada uno de los mercados, sean estos local, regional o nacional.

En este contexto las nuevas tecnologías de información y comunicación, así como los aspectos tecnológicos en la presente época, resultan tan importantes como la globalización comercial de los países, por cuanto giran en torno a la información y la forma eficiente de llevar la gestión de las personas y las empresas, sean estas públicas y/o privadas.

Una gestión eficaz y productiva empresarial y personal se logra con dos aspectos importantes: el uso de sistemas informáticos gerenciales que ayudan a la toma de decisiones de forma efectiva y oportuna y; el uso de tecnologías computacionales actualizadas en lo que a hardware y software se trata, para poder controlar, proteger y almacenar la información.

Por ello, las empresas y las personas para desarrollar sus requerimientos administrativos, financieros, contables y operativos deben contar con equipos informáticos adecuados para cada tipo de actividad a desarrollar, lo que se convierte en una ventaja competitiva frente a la competencia.

En la ciudad de Riobamba, actualmente existen varias empresas naturales y jurídicas que se dedican a la venta de equipos de computación y sus accesorios complementarios

(memory, scanner, impresoras, y otros), los mismos que están en franca competencia en calidad, precios, atención al cliente, servicios posventa, etc.

Dadas todas estas condiciones, se hace importante y relevante la elaboración, desarrollo e implementación de un Plan de Negocios para la empresa Riotronics de la ciudad de Riobamba.

Este Plan de Negocios “describe la visión y los objetivos del negocio como así también la estrategia y las tácticas que se utilizaran para alcanzar dichos objetivos. El plan podrá ser utilizado como base para los presupuestos operativos, las metas, procedimientos y control de gestión. No existen dos negocios, y dos planes de negocios no son exactamente iguales” (Graham y Zhele, 2008).

“La elaboración y evaluación de un proyecto de inversión es un instrumento de decisión que determina si es rentable, se podrá implementar, y si no, deberá abandonarse. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que una propuesta técnicamente realizada, habrá de servir como una herramienta que oriente la toma de una decisión y no como una opción definitiva de si es rentable se implementa y si no se descarta, dado que existen casos en que por estrategia de mercado es indispensable mantenerlo presente en el mercado como una estrategia de comercialización de otros productos posibles”. (Flores, 2006).

## **1.2 .FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA**

### **1.2.1. Fundamentación filosófica**

El Plan de Negocios 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.

La formulación, elaboración e implementación del Plan de Negocios, es fundamental para entre cosas buscar financiamiento del sector financiero y bancario, de inversionistas, así como ser utilizado como guía para quienes realizan la gestión en la empresa o emprenden en nuevas actividades productivas.



Según sea la magnitud del Plan de Negocios, “la realización puede llevar unos días o varios meses, ya que no se trata sólo de redactar un documento sino de imaginar y poner a prueba toda una estructura lógica. (¿Se puede vender esta cantidad a este precio? ¿Con esta estructura se puede responder a esta demanda? ¿Es esta inversión suficiente para este crecimiento proyectado?)”. <http://monografias.com/trabajos15/plan-de-negocios>.

Por tanto la presente investigación tiene su fundamento en el impacto que tendrá la elaboración e implementación del Plan de Negocios en la familia del propietario de la empresa, por cuanto es su fuente de ingresos personal y de la estructura de la familia que depende de su gestión y administración.

### **1.2.2. Fundamentación epistemológica**

Ninguna empresa que pretenda competir en los complejos mercados actuales puede pasar por alto la tarea de imaginar escenarios futuros. El plan de negocios muestra en un documento el o los escenarios más probables con todas sus variables, para facilitar un análisis integral y una presentación a otras partes involucradas en el proyecto (inversionistas, socios, bancos, proveedores, clientes).

La empresa Riotronics al ser administrada por miembros de la familia, y por su idiosincrasia, no han implementado un Plan de Negocios para buscar posicionamiento y mercadear sus productos en la provincia de Chimborazo y principalmente en la ciudad de Riobamba, que es un nicho de mercado importante. La fundamentación epistemológica en el ámbito de la presente investigación, se basa en los impactos de orden financiero, socioeconómico, comercial, etc., mediante la implementación del presente Plan de Negocios, abordando un paradigma crítico propositivo, por cuanto se trata de construir un documento que justifican su elaboración e implementación, difiriendo según el momento de la vida de la empresa y el tipo de negocio que vaya a planificarse.

### **1.2.3. Fundamentación Psicológica**

En las pequeñas y medianas empresas, en la cual se encuentra la presente investigación, donde la decisiones suelen estar fuertemente concentradas en pocas personas, la

elaboración de un Plan de Negocios tiene una ventaja adicional: permite establecer una distancia entre el humor cambiante (o los caprichos) de los empresarios y las decisiones de negocios tomadas sobre la base de información y análisis.

Las empresas se encuentran administradas por personas y estas son las que toman las decisiones en sus diferentes ámbitos. Por tanto el personal directivo, ejecutivo y de apoyo debe estar involucrado en todos los procesos de la construcción del Plan de Negocios, trabajando con objetivos claros, con la finalidad de que exista una estabilidad laboral y emocional en beneficio de la empresa en su conjunto, siendo esta la fundamentación psicológica en la presente investigación.

#### **1.2.4. Fundamentación axiológica**

El análisis y comprensión de la problemática de los valores, parte de un hecho de vital significación: los valores surgen como expresión de la actividad humana y la transformación del medio, siendo su presupuesto fundamental la relación sujeto-objeto, teniendo como centro la práctica, lo que como consecuencia, se debe analizar su vínculo con la actividad cognoscitiva, valorativa y comunicativa.

Son fundamentos axiológicos en la presente investigación la participación activa, la reflexión personalizada, la perseverancia, el trabajo grupal y la perspectiva mediata de la expresión de los valores en la regulación de la actuación de los empleados y trabajadores de la empresa.

Es por ello, que la realización de la presente investigación sobre la elaboración e implementación de un Plan de Negocio implica la participación activa de varios seres humanos en las actividades administrativas, financieras y de gestión, en la posibilidad de conseguir resultados favorables para la empresa.

#### **1.2.5. Fundamentación legal**

La fundamentación legal indica qué normativa respalda el presente trabajo de investigación, representa entre otros temas la Constitución Política, leyes, estatutos, reglamentos y otras normativas en relación al problema de estudio.

El establecimiento del Plan de Negocios en la empresa Riotronics y su posicionamiento está sustentado en el cumplimiento de aspectos jurídicos en relación a la Ley de Régimen Tributario Interno, Código Laboral, Código de Comercio, regulaciones y disposiciones del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, aplicación de las Normas Financieras, Código de la Producción, Constitución del estado.

### **1.3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

#### **1.3.3. El plan de negocios**

En el ámbito empresarial existe un axioma que mantiene preocupados a los empresarios, inversionistas y gerentes o administradores que dice: “Todo negocio que no crece y se desarrolla tiende a desaparecer”. Esto sumado al legítimo derecho de buscar la mejor alternativa de retorno de las inversiones, da como resultado la creación de Planes de Negocios o proyectos encaminados a cumplir con las expectativas de crecimiento, desarrollo y rentabilidad de negocios nuevos o existentes.

##### **1.3.3.1. La definición del plan de negocios**

En la actualidad, una inversión requiere de una base que lo justifique, dicha base es precisamente un plan de negocios bien formulado y elaborado, donde se tomen en cuenta todos los factores y variables tanto endógenas como exógenas, que influyan de manera directa e indirecta en el proyecto.

“Las decisiones de negocios deben siempre tomarse en base a la fortaleza de la idea de negocio, pero es mucho más fácil tomar una decisión si la idea se transmite de manera clara y concisa mediante un plan de negocios bien redactado. El ejercicio que requiere articular la estrategia, las tácticas y las operaciones del negocio en un documento escrito, asegura un análisis riguroso y lleva a una mayor claridad de pensamiento. Si la estrategia del negocio no puede ser descrita en papel de manera clara y convincente, son escasas las posibilidades de que dicha estrategia funcione en la práctica.

No existen dos negocios idénticos, y dos planes de negocios nunca son parecidos, pero los buenos planes de negocios poseen temas en común. Ellos “cuentan una historia” y explican como el negocio lograra sus objetivos de forma coherente, consecuente y cohesiva. La historia se centrara en las necesidades del cliente. El plan identificara el mercado, sus perspectivas de crecimiento, los clientes objetivo y los principales competidores. Deberá basarse en un conjunto de estimaciones creíbles, y deberá identificar aquellas estimaciones a los que la rentabilidad del negocio es más sensible. Deberá asimismo identificar los riesgos que enfrentan el negocio, los potenciales inconvenientes y las acciones que se tomaran con el fin de atenuar los riesgos. Como anteproyecto del negocio, este deberá también describir que es lo que hace al negocio diferente del de sus competidores: su fuente de ventaja competitiva, y como se sostendrá en el largo plazo.

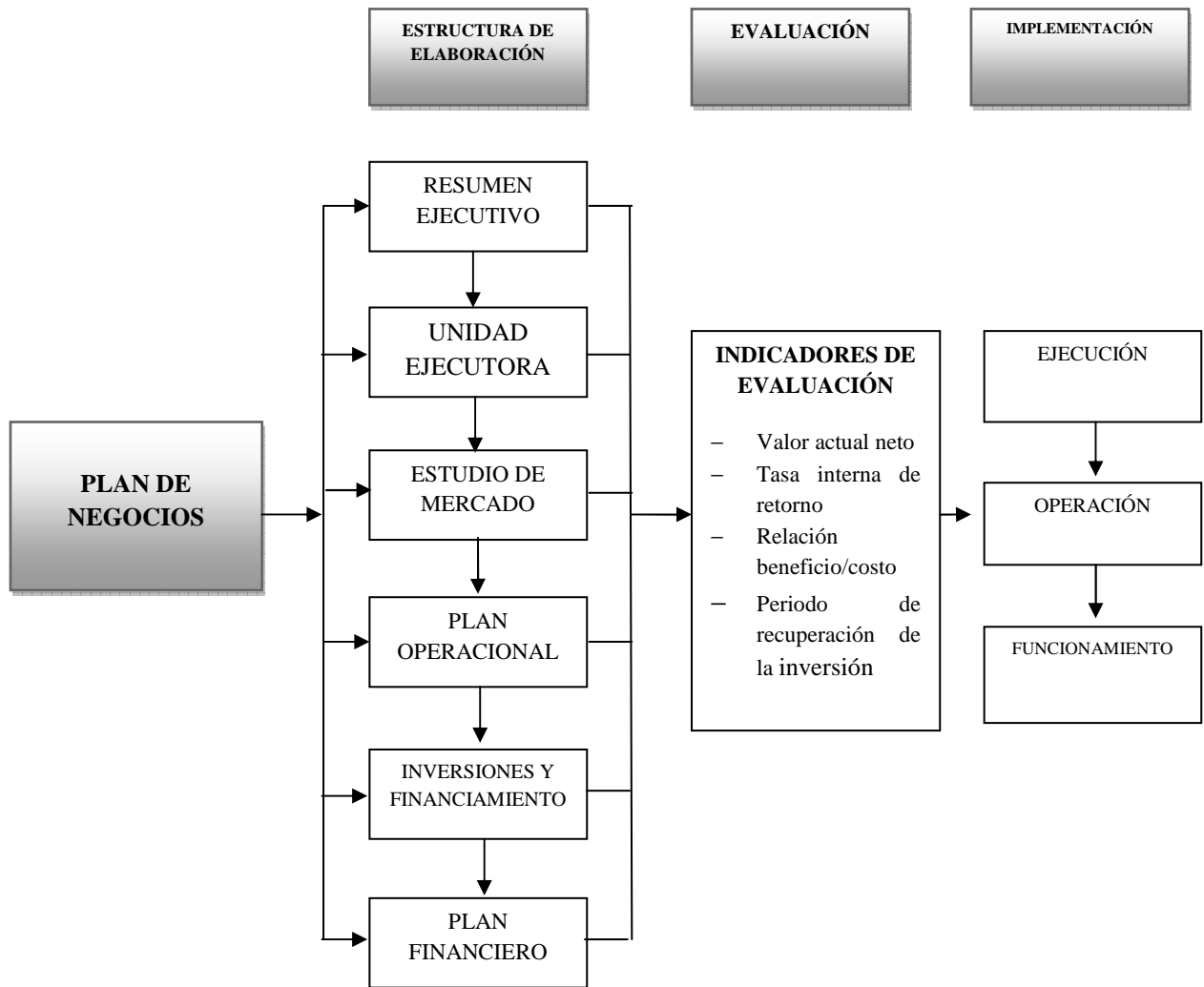
Deberá describir la experiencia y trayectoria del equipo de gestión, y, en el caso de grandes organizaciones, el plan deberá contar con el apoyo de quienes cumplen las distintas funciones que estarán a cargo de su implementación. Por último, el plan deberá identificar el financiamiento que se busca obtener de los potenciales inversores”. (Grahamy Zehle, 2008).

Por otro lado, “El plan de negocios es un 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 desarrollaran para alcanzarlos. Lo que busca este documento es combinar la forma y el contenido.

La forma se refiere a la estructura, redacción e ilustración, cuanto llama la atención, cuan “*amigable*” contenido se refiere al plan como propuesta de inversión, la calidad de la idea, la información financiera, el análisis y oportunidad de mercado” (Weinberger, 2009)

A continuación se presenta el esquema de un plan de negocios para cualquier tipo de actividad económica.

**Gráfico 1.1 Esquema del plan de negocios**



**Elaborado por:** Henry Vásconez

### 1.3.1.2 La utilidad del plan de negocios

Siempre hay a la mano una serie de productos y/o servicios proporcionados por el hombre para satisfacer sus necesidades, para lo cual es necesario emprender en inversiones económicas para lograr resultados de gestión rentable y productiva importantes.

Según (Weinberger, 2009), “El plan de negocios es una herramienta de comunicación escrita que tiene esencialmente dos funciones: una que se puede llamar **administrativa** o **interna** y otra que es conocida como **financiera** o **externa**.”

Desde el punto de vista **interno**, el plan de negocios sirve para:

- Conocer en detalle el entorno en el cual se desarrollaran las actividades de la empresa.
- Precisar las oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades de la empresa.
- Dar a conocer como se organizaran los recursos de la empresa en función de los objetivos y la visión del empresario.
- Evaluar el potencial real de la demanda y las características del mercado objetivo.
- Determinar las variables críticas de la empresa y aquellas que exigen un control permanente, como los puntos críticos en los procesos.
- Tener un presupuesto maestro y presupuesto por áreas funcionales, que permitan evaluar el desarrollo de la empresa en términos económicos y prever los requerimientos de capital.
- Mostrar la capacidad empresarial del empresario.

Por otro lado, la función financiera o externa del plan de negocios está orientada a:

- La búsqueda y consecución de los recursos del proyecto, especialmente los financieros.
- Informar a posibles inversionistas, sean entidades de crédito o cualquier otra persona natural o jurídica, acerca de la rentabilidad esperada y el periodo de retorno de la inversión.
- Buscar proveedores y clientes, con quien establecer relaciones confiables y de largo plazo, que generen compromisos entre los interesados”.

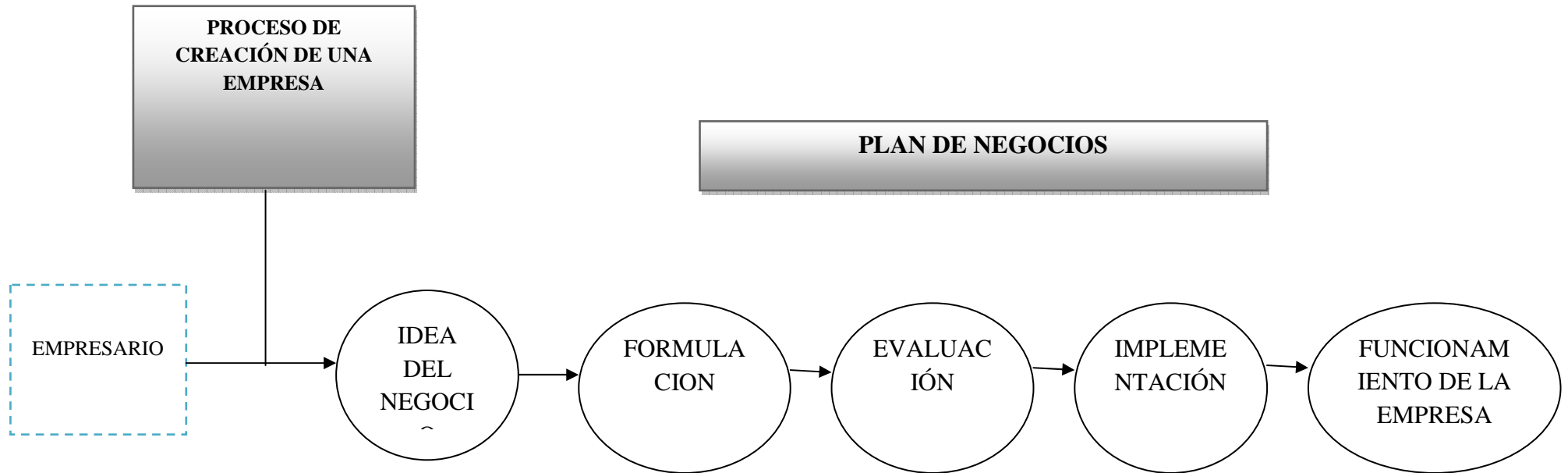
En resumen, siempre que existan necesidades humanas de bienes y/o servicios, habrá la necesidad de efectuar una inversión, pues solo así se puede producir esos bienes. Es claro que las inversiones no solo se hacen porque alguien desea producir determinados

artículos o piensan que produciéndolo y vendiéndolo van a ganar dinero. Por tanto el documento que justifique las inversiones es un plan de negocios.

Se debe entonces dar importancia tanto a los factores internos como externos en la generación de un plan de negocios.

“El plan de negocios debe constituir la materialización de toda la planificación necesaria para el comienzo de un nuevo proyecto empresarial, de manera que complete el trinomio empresario, idea, plan sobre el que debe pivotar dicho proceso. Como tal, el Plan de Negocio puede definirse como un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica y financiera de la misma, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad de negocio en un proyecto empresarial concreto”. (Bermejo, Rubio y De La Vega, 2004).

**Gráfico 1.2 Elementos previos a la creación de empresas**



**Elaborado por:** Henry Vásquez



### **1.3.1.3 La redacción del plan de negocios**

Todo plan de negocios una vez identificada por parte del empresario la idea a ser explotada y el bien y/o servicio a producirse, es importante conocer los detalles formales y de estructura a ser tomados en cuenta para su materialización en un documento guía o herramienta de gestión para la empresa.

“El plan de negocios debe guardar una gran coherencia entre todos sus apartados y su elaboración no debe constituir la redacción de una mera sucesión de estrategias predeterminadas.

En caso contrario, acabaríamos por tener entre nuestras manos, un documento de muy escasa utilidad”. (Bermejo, Rubio, De La Vega, 2004).

Los elementos que se proponen en la estructura del plan de negocios deben tener una relación directa y secuencial. Por ejemplo la información que se obtenga del estudio de mercado o investigación comercial influye en la estrategia comercial de la empresa y su posicionamiento en su nicho de mercado, por tanto tiene que ver con la capacidad o tamaño de producción de la empresa, luego con la cuantificación de los recursos esto es con las inversiones y el financiamiento, y finalmente en la construcción del plan financiero, para su respectiva evaluación.

(Weinberger, 2009), manifiesta “Escribir un plan de negocios no es una tarea simple, pues requiere de un gran conocimiento de la industria y de la empresa, así como buena habilidad para comunicarse de manera escrita.

El proceso de escribir un plan de negocios es muy útil para determinar la factibilidad del negocio, y este plan fue consultado y actualizado constantemente para no perder la orientación del negocio. El desafío está en convertir la idea de negocio en una realidad.

Por lo general, el plan de negocios se ha escrito en la medida que se consigue la información para cada acápite.

Antes de comenzar a escribir formalmente el plan de negocios, hemos estado seguros de tener la claridad necesaria para poder responder las siguientes siete preguntas:

- a) ¿Cuál es el producto o servicio que se quiere ofrecer?
- b) ¿Cuáles son las características de los potenciales clientes, proveedores y competidores?
- c) ¿Qué variables del entorno podrían afectar positiva o negativamente la idea de negocio y el desempeño de la empresa?
- d) ¿Cuál es la visión del empresario o empresa y cómo piensa alcanzarse?
- e) ¿Cómo se piensa alcanzar los objetivos de ventas? ¿Qué hará para atraer, retener y fidelizar los clientes?
- f) ¿Cómo se desarrollaran los procesos de la empresa para que se puedan satisfacer las necesidades de los clientes?”.

#### **1.3.1.4. El plan de negocios para empresas en marcha**

No es lo mismo generar ideas de negocios, formular y desarrollar planes de negocios para empresas que se van a crear o que recién van a entrar en el mercado, que aquellas que vienen funcionando de manera normal y que necesitan posicionarse en su mercado.

“Por lo general, las empresas en marcha van aumentando sus unidades de negocios, con la finalidad de crecer y ser más rentables. Sin embargo, un crecimiento no planificado ni controlado podría causar el fracaso de esta nueva unidad de negocio, o lo que es peor, la quiebra de toda la empresa. Por eso, todo crecimiento debe ser planificado... ¡sin ser burocrático!

El plan de negocios para una empresa en marcha debe evaluar la nueva unidad de negocio de manera independiente y además deberá distribuir los costos fijos de toda la empresa, entre todas las unidades de negocios, incluida la nueva.

Es muy común encontrar que las nuevas unidades de negocio no se les asigne costos de seguridad o administrativos, pues consideran que dichos costos ya son cubiertos por la empresa que ya está en marcha.

Por otro lado, el plan de negocio para una empresa en marcha deberá mostrar las fortalezas y debilidades de la empresa y además podrá demostrar la capacidad gerencial del grupo empresarial, cosa que una nueva empresa no está en capacidad de hacer” (Weinberger, 2009).

### **1.3.2. Estructura del plan de negocios**

Cada plan de negocios o proyecto es un estudio de inversión único y distinto a los demás, debido a que cada uno tiene sus características particulares, por cuanto ninguna empresa se parece a otra o un negocio a emprenderse es igual a otro; aunque tenga que aplicar las mismas herramientas de gestión tanto técnicas, administrativas, financieras y de gestión.

“De ahí que este documento pueda ser extenso y detallado o conciso y breve. No existe un modelo concreto de plan de negocio. Cada empresario debe crear su propio plan, no solo en el sentido de poner por escrito sus propias ideas, sino incluso en decidir qué forma va a tener” (Flores, 2006).

Al momento de estructurar el plan de negocios, se ha realizado un estudio técnico, profesional y profundo, mediante el cual se han ajustado de forma técnica los parámetros o contenidos hasta obtener un documento viable; dicho de otra manera el documento construido ha permitido adoptar decisiones relativas a la inversión económica.

“El estilo, la extensión y el contenido del plan de negocios dependerán de la decisión comercial o de las actividades que sustente el plan, y también del público a quien el plan está dirigido. No existen reglas rígidas ni estrictas con respecto a la extensión, pero un plan de negocios deberá ser lo más corto posible mientras satisfaga todas las necesidades de aquellos que lo leerán.” (Graham y Zehle, 2008).

Para fines del presente trabajo de investigación, el esquema general en la estructuración del plan de negocios, ha sido el siguiente:

- a) Resumen ejecutivo

- b) La unidad ejecutora
- c) El estudio de mercado o plan comercial
- d) El estudio técnico o plan de operaciones
- e) Las inversiones y el financiamiento
- f) El plan financiero
- g) La evaluación económica y financiera

**Cuadro No. 1.1 Estructura de un plan de negocios**

<b>No.</b>	<b>Elementos del plan de negocios</b>	<b>Objetivo</b>
1	Resumen Ejecutivo	Resumen del plan de negocios.
2	La unidad ejecutora	Breve descripción de la empresa y el plan de negocios
3	El estudio de mercado o plan comercial	Determinación de la demanda insatisfecha
4	El estudio técnico o plan de operaciones	Listado de los recursos necesarios.
5	Las inversiones y el financiamiento	Cuantificación de los recursos necesarios.
6	El plan financiero	Determinación de los niveles de utilidad
7	La evaluación del plan de negocios	Definir los parámetros de rentabilidad del plan de negocios.

**Elaborado por:** Henry Vásquez

A continuación se detallan cada uno de los elementos que conforman el plan de negocios para la empresa Riotronics.

### **1.3.2.1. Resumen Ejecutivo**

Todo empresario que desee o pretenda realizar un plan de negocios debe desarrollar y presentar en su estudio, en primer lugar un resumen ejecutivo, el mismo que contiene una breve descripción de los principales aspectos, los datos presentados en esta sección han sido resumidos e interesantes, pues los mismos ayudan a quien lo lea o lo revise sirvan como un acercamiento al plan de negocio desarrollado.

El resumen ejecutivo contiene la siguiente información:

- ❖ Estado actual de la empresa.
- ❖ Productos, servicios, y clientes
- ❖ Fuentes de ventaja competitiva sostenible
- ❖ Objetivos de los accionistas y estrategias de negocios
- ❖ Resumen del presupuesto financiero
- ❖ Decisiones o financiamiento requerido

Referente al tema (Weinberger, 2009), manifiesta “El resumen ejecutivo, es una presentación breve de los aspectos más relevantes del plan de negocios que se ha elaborado. Esta presentación, cuya extensión máxima será de unas tres páginas, es la sección más importante del plan de negocios, pues muchas veces es la única que se lee. **En la medida que este resumen logre despertar la curiosidad del inversionista y lo motive a conocer más sobre la idea de negocio**, hará que continúe con la lectura del documento y lo atraerá como potencial inversionista”.

En resumen, se ha expuesto en forma clara y directa el propósito o finalidad de llevar a cabo el plan de negocios, se ha determinado el impacto que este tiene en la consecución de los objetivos de la empresa en la actualidad y en el futuro. Se han mencionado las ventajas comparativas y competitivas que se han aprovechado con la ejecución de la inversión, así como los beneficios que se alcanzaron con la implementación del mismo.

“El resumen ejecutivo presenta el perfil de la empresa, el producto o servicio que se requiere ofrecer, el mercado objetivo que se quiere satisfacer, las estrategias que se emplearán para el logro de los objetivos, los resultados económicos esperados y los indicadores financieros del plan de negocios”. (Weinberger, 2009)

#### **1.3.2.2. La unidad ejecutora**

La unidad ejecutora en un negocio en funcionamiento constituye la empresa que ha formulado, preparado desarrollado e implementado el plan de negocios. Entre otros aspectos se resumen una reseña histórica y fecha de constitución, breve análisis

situacional (Misión, visión, valores corporativos), su estructura administrativa, análisis de competitividad del sector económico, conformación jurídica, ubicación, principales ejecutivos, conformación del capital, relaciones comerciales y bancarias, etc.

“Se requiere de una breve descripción de los principales aspectos que caracterizan al ente responsable del proyecto; especial referencia a las actividades que desempeña, responsables y/o los promotores del mismo, ubicación y estructura organizacional. En el caso de empresas, debe incluir aspectos referentes a la razón social, fecha de constitución, representante legal, etc.

En el estudio de un proyecto, es conveniente hacer mención a la organización que se encargara de su ejecución destacando aspectos como:

- Su razón social, indicando el tipo de sociedad
- Figura jurídica
- Fecha de constitución
- Capital
- Representante legal
- Duración de la compañía
- Su ubicación, contemplando la dirección de su sede principal.
- Los objetivos de la empresa, tanto generales como específicos
- Su evolución histórica, iniciando con su creación y destacando los cambios que ha experimentado”. (Córdova, 2006).

En resumen se trata de visualizar la entidad que se ha hecho cargo de todas las fases del plan de negocios, desde la generación de la idea, pasando por los estudios de pre inversión, inversión, operación y funcionamiento normal para la consecución de los objetivos empresariales.

### **1.3.2.3. El estudio de mercado o plan comercial**

El estudio de mercado en la formulación y preparación de los planes de negocios, se constituye en el más importante respaldo de los ingresos económicos futuros. Mediante

la información y datos que este estudio ha proporcionado, se busca determinar la cantidad de bienes o servicios que estarán dispuestos por los consumidores, frente a la capacidad de oferta integrada por la competencia.

(Flores, 2006), indica que “El estudio del mercado en los proyectos de inversión privados, busca cuantificar los bienes y/o servicios que la empresa debe producir y vender para satisfacer las necesidades del consumidor final.

Para su realización, se identifican una serie de variables de tipo económica, financiera, social, organizacional y de producción, que al ser tomadas en cuenta, permiten desarrollar con posibilidades de éxito, el plan de negocio elaborado.

En su proceso, es importante determinar el tipo de clientes atender y en donde se encuentran localizados, para ello es necesario definir su nicho de mercado y su ubicación geográfica, es decir, si el mercado a atender es de carácter local, regional, nacional o de exportación.

Para la obtención de la información relacionada con el plan de negocio, es importante tener en cuenta la opinión de los clientes potenciales, lo cual hace necesario realizar una investigación de mercados, que permita cuantificar hasta cierto punto, el comportamiento del consumidor final.

De otra parte, utilizando técnicas modernas de mercadeo, se puede conocer detalladamente las características y atributos que identifican el producto, su precio, el canal de distribución más apropiado, el tipo de publicidad y promoción que más se ajusta el plan de negocio y las políticas que se tendrá en cuenta en la comercialización del producto y/o servicio.”

Como se puede visualizar el estudio de mercado, el plan de marketing o investigación comercial como le llaman los estudiosos del tema, se constituye el punto de partida para el desarrollo del plan de negocios, pues este permite conocer de manera cuantitativa la demanda insatisfecha del mercado, sobre la cual se debe intervenir. “El mercado es el

punto de encuentro de oferentes con demandantes de un bien o servicio, para llegar a acuerdos en relación con la calidad, la cantidad y precio.

En el estudio de mercado se tiene que:

- Es el punto de partida de la presentación detallada del proyecto
- Sirve para los análisis técnicos, financieros y económicos
- Abarca variables sociales y económicas
- Recopila, analiza antecedentes para ver la conveniencia de producir para atender una necesidad.

Con el estudio de mercado se busca estimar la cantidad de bienes y servicios que la comunidad adquiriría a determinado precio.

La realización de un estudio de mercado para medir la rentabilidad de un proyecto, no debe verse como un requisito impuesto por una institución financiera para prestar recursos financieros, sino principalmente como un instrumento que provee una importante información a los inversionistas respecto a su propia conveniencia de llevarlo a cabo”. (Córdova, 2006).

En relación a la relevancia que tienen los estudios de mercadeo en los planes de negocios (Jany, 2000), manifiesta “Cualquier organización, sea pública o privada o sin ánimo de lucro, siempre tendrá un objetivo que lograr y para ello deberá primero elaborar un plan que indique los objetivos específicos de la empresa y las estrategias que permitan alcanzarlos.

Sin embargo, su objetivo estratégico básico siempre será satisfacer las necesidades y deseo de las personas que conforman el mercado, involucrando para ello sus áreas de producción, finanzas, personal y mercados a fin de desarrollar productos o servicios para sus consumidores actuales y potenciales.

Para que pueda poner en práctica sus estrategias debe considerar las etapas del proceso del marketing, a saber: investigación de mercados, análisis del mercado, presupuestos



comerciales, mezcla de marketing (producto, precio, promoción y distribución), ejecución, control y evaluación.

La importancia de la investigación de mercados en todos estos procesos es muy alta, ya que sirve como instrumento de acopio de información, previene y imita los riesgos y especialmente ayuda para que la toma de decisiones se dé en condiciones de menor incertidumbre.

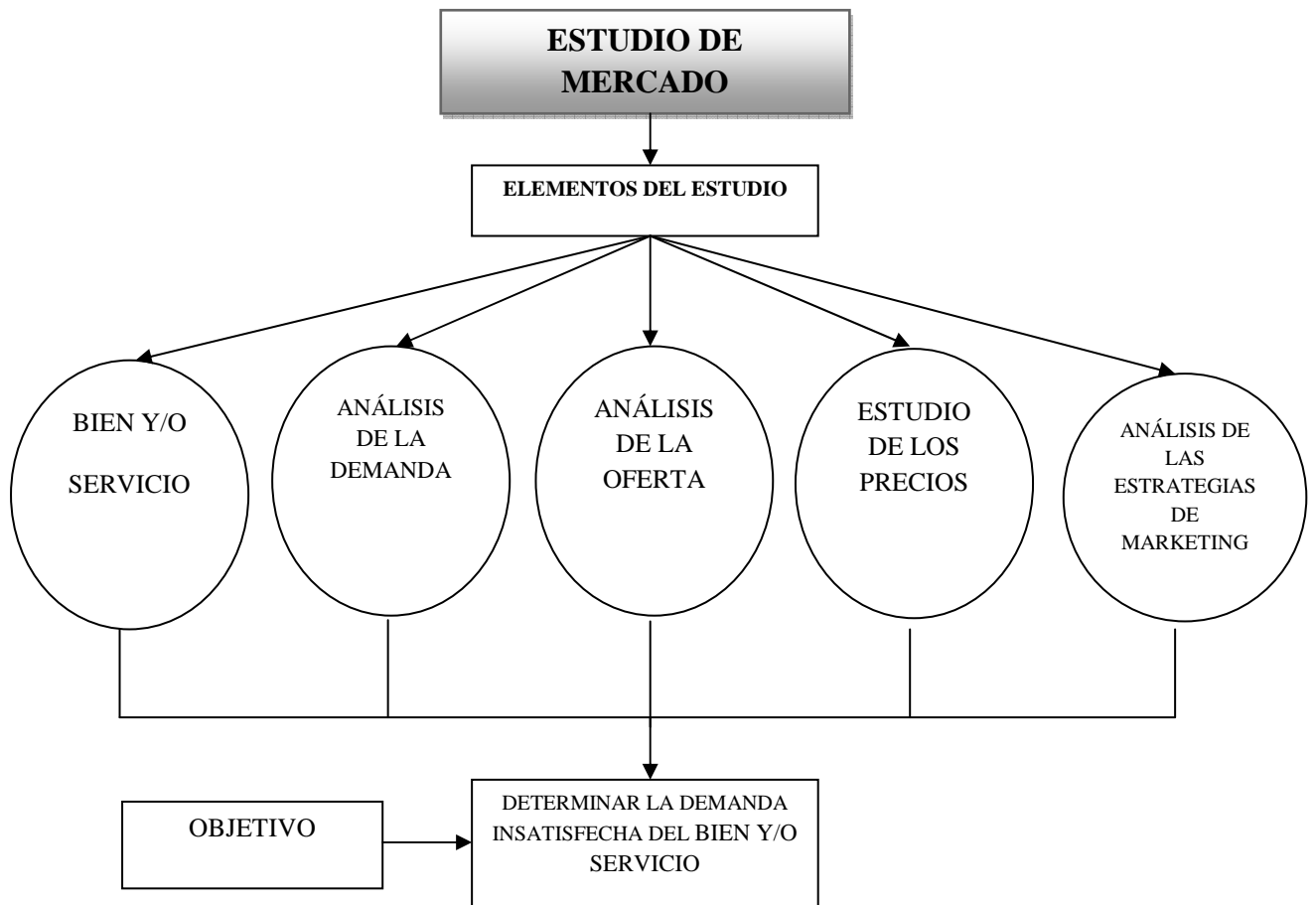
Dentro de esta concepción total de la empresa puede verse que la investigación de mercados es una rama del marketing que se sirva de varias ciencias para crear y establecer un sistema de información que por medio de un proceso técnico permite clasificar, analizar e interpretar datos cuantitativos y cualitativos obtenidos de fuentes primarias y secundarias, a fin de evitar riesgos y tomar decisiones adecuadas para una eficiente dirección de empresa”.

El presente estudio se refiere a un plan de negocios para la comercialización de equipos informáticos y accesorios de computación.

Los productos están constituidos por computadores de escritorio, personales (laptop), para el trabajo de oficina, empresarial y el hogar. Un equipo de computación normalmente está compuesto por el hardware (Parte física del equipo) y el software (Los programas informáticos).

Es decir, la computación estudia los medios de estos dos elementos, que permiten el procesamiento, difusión, distribución, almacenamiento y principalmente la administración de la información, como recurso importante en la gestión de cualquier tipo de empresas.

**Gráfico No. 1.3 Esquema del estudio de mercado**



**Elaborado por:** Henry Vásquez

#### **1.3.2.4. El estudio técnico y el plan de operaciones**

El aspecto técnico y operativo de un plan de negocios verifica la posibilidad tecnológica de fabricación y venta del bien y/o servicio, y comprende todos aquellos factores que tengan relación con el funcionamiento y operatividad del mismo. Resuelve las preguntas referentes a donde, cuanto, cómo y con que producir lo que se desea fabricar y posteriormente comercializarlo.

“En el estudio de mercado se obtiene la información que sirve de base para definir el tamaño del plan de negocio y su localización. La selección de la dimensión real óptima es fundamental en la cuantificación de las inversiones en el proyecto y en la proyección de sus costos operativos.

Algunos planes de negocios se pueden ejecutar por etapas, sin causar grandes traumatismos, lo cual va a definiendo a través del tiempo el tamaño del proyecto; sin embargo, otros no lo permiten hacer, teniendo que efectuar grandes inversiones en maquinaria y equipo, que solo es rentable cuando se llegue a un mínimo de producción, por la aplicación de las economías de escala. En este último caso, el tamaño puede quedar sobredimensionado en relación con el comportamiento inicial de la demanda.

Para localizar un plan de negocio, es preciso tener en cuenta dos variables muy importantes: localizarlo cerca donde se encuentran las materias primas e insumos o donde están sus consumidores finales. La toma de la decisión de ubicación, se concentrara al analizar detenidamente las variables de costos de transportes de insumos o de productos, la disponibilidad del recurso humano, de vías y medios de comunicación y de normas legales favorables” (Flores, 2006)

Por ello, al ser este plan de negocios de una empresa comercial y de servicios, posteriormente que se realiza el estudio de mercado en donde se identifica la demanda insatisfecha, se desarrolla el estudio técnico, en donde se desarrollan las fases operaciones del plan de negocios.

Entre otros aspectos, se ha tomado en cuenta:

- El tamaño del plan de negocios
- La localización del local comercial
- El proceso de la venta y el servicio
- La distribución de la planta

### **1.3.2.5. Las inversiones y el financiamiento**

#### **a) Las inversiones**

Las inversiones en un plan de negocio constituyen las erogaciones o salidas de dinero que se han utilizado para iniciar las actividades económicas y operativas de la empresa; en donde se encuentran generalmente tres grupos: Inversión corriente, inversión fija e inversión intangible.

(Baca, 2009), en relación al tema indica que “la inversión inicial comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles y diferidos o intangibles necesarios para iniciar las operaciones de la empresa, con excepción del capital de trabajo.

Se entiende por activo tangible (que se puede tocar) o fijo los bienes propiedad de la empresa, tales como terrenos, edificios, maquinaria, equipo, mobiliario, vehículos de transporte, herramientas, y otros. Se llama “fijo” porque la empresa no puede desprenderse fácilmente de él sin que con ello ocasione problemas en sus actividades productivas (a diferencia del activo circulante).

Se entiende por activo intangible el conjunto de bienes propiedad de la empresa necesarios para su funcionamiento, y que incluyen: patentes de invención, marcas, diseños comerciales o industriales, nombres comerciales, asistencia técnica o transferencia de tecnología, gastos pre operativos y de instalación y puesta en marcha, contratos de servicios, estudios que tiendan a mejorar en el presente o en el futuro el funcionamiento de la empresa, como estudios administrativos o de ingeniería, estudios de evaluación, capacitación de personal dentro y fuera de la empresa, etcétera”.

En resumen las inversiones corrientes se refieren a aquellas salidas de dinero de carácter variable y de corto plazo, como son inventarios, cuentas por cobrar, saldo de caja inicial, pago a proveedores. De este grupo los de mayor relevancia son los inventarios y las cuentas por cobrar a clientes ya que demanda mayor concentración de recursos.

Las inversiones fijas son de carácter permanente, y están destinadas al financiamiento de bienes inmuebles, como maquinarias, equipos e instalaciones, vehículos, muebles y enseres. Debido a que estos rubros necesitan una mayor cantidad de recursos financieros; al menos en la etapa inicial del plan de negocio, es importante mantener un buen control sobre ellos durante su adquisición e implementación. Estos bienes se han depreciado en línea recta de conformidad a la Ley de Régimen Tributario Interno del Ecuador.

Las inversiones intangibles o diferidas, corresponden a patentes, marcas, franquicias, licencias, etc., además se consideran los gastos de organización (administrativos), gastos

de constitución (legales) y gastos de instalación (técnicos). De conformidad a la Ley de Régimen Tributario Interno este tipo de inversiones se amortizan en cinco años.

## **b) El financiamiento**

Una vez han cuantificadas las inversiones corrientes, fijas y diferidas del plan de negocios al iniciar la empresa, se han definido las fuentes de financiamiento que permiten cubrir estas erogaciones de dinero.

Tomando en cuenta que el mejor financiamiento es aquel que tiene los costos del capital comparables más bajos y amplios plazos, se trata de que los valores por intereses, así como los periodos de pago de la deuda (semestral, trimestral, mensual, etc.), están en concordancia con las características del flujo neto de fondos del plan de negocios.

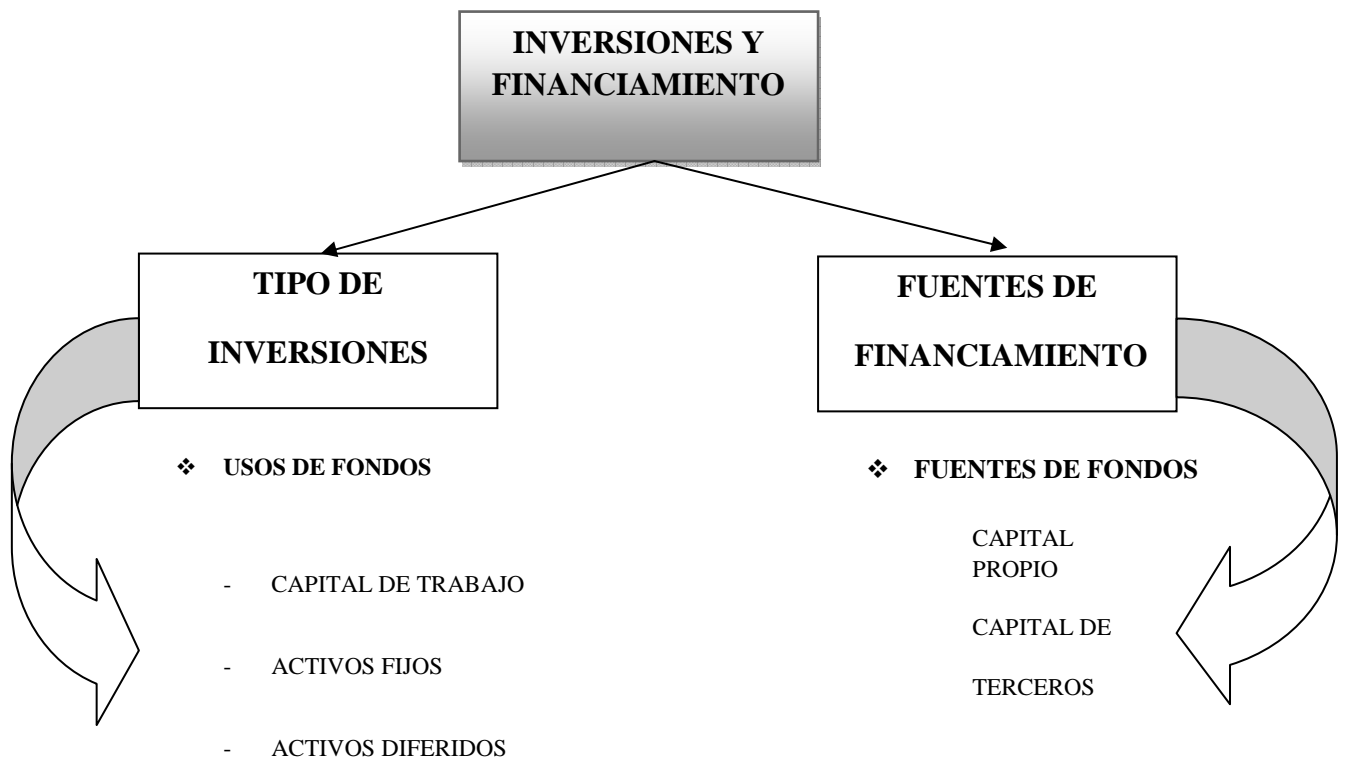
“El financiamiento de proyectos realiza cuando una empresa en particular o un conjunto relacionado de activos funciona en forma rentable como unidad económica independiente. Es posible que los patrocinadores de tal unidad consideren ventajoso formar una nueva entidad legal para construir, poseer y operar el proyecto. Si se pronostica una utilidad suficiente, la compañía constituida financia su construcción basada en la noción del proyecto, lo cual implica la emisión de acciones y de valores de deuda diseñados como autos liquidables son los ingresos derivados de las operaciones del proyecto.

Si bien los financiamientos de proyectos tienen varias características comunes, el financiamiento basado en un proyecto necesariamente implica la adaptación del paquete de financiamiento a las circunstancias de un proyecto particular.

El financiamiento de proyectos se define como la obtención de fondos para financiar un proyecto de inversión de capital económicamente separable en el que los proveedores de los fondos consideran de manera primordial al flujo de efectivo del proyecto como el origen de los fondos para el servicio de sus préstamos y el rendimiento del capital invertido en el proyecto. Las condiciones de los valores de deuda y de las acciones se adecuan a las características del flujo de efectivo del proyecto. Por su seguridad, los valores de deuda del proyecto dependen, por lo menos en parte, de la rentabilidad y del

valor de garantía de los activos. El financiamiento de proyectos *no* es una forma de reunir fondos para financiar un proyecto tan poco rentable que no alcance servir su deuda o de proporcionar una tasa de rendimiento aceptable a los inversionistas del capital”. (Finnerty, 2008).

**Gráfico 1.4 Las inversiones y el financiamiento de un plan de negocios**



**Elaboración:** Henry Vásquez

En resumen el financiamiento del plan de negocios tiene dos fuentes:

- Capital propio, que corresponde al dinero que los accionistas o socios de la empresa ponen en riesgo.
- Capital ajeno o de terceros, que representa el dinero que aportan al plan de negocios varias entidades, sean públicas o privadas, tanto nacionales como extranjeras.

### **Cuadro 1.2 Las inversiones y financiamiento de un plan de negocios**

<b>No.</b>	<b>Elementos</b>	<b>Contenido</b>
A.-	Inversiones	
1	Inversión corriente	Capital de trabajo de corto plazo para el arranque del plan de negocios.
2	Inversión Fija	Bienes de larga duración
3	Inversión intangibles	Activos diferidos
B.-	Financiamiento	
1	Capital propio	Recursos propios de los accionistas
2	Capital ajeno	Recursos de terceros: bancos, cooperativas, mutualistas, financieras, etc.

**Elaborado por:** Henry Vásquez

#### **1.3.2.6. El plan financiero**

En el desarrollo del plan de negocios se ha estructurado el plan financiero desde el estudio de mercado (investigación comercial), pasando por el plan operacional (estudio técnico o de ingeniería), hasta determinar las inversiones y las fuentes de financiamiento, para luego llegar a sistematizar toda esta información para realizar finalmente el estudio o plan económico o financiero.

“Un estudio financiero es una síntesis cuantitativa que demuestra con un margen razonable de seguridad, la realización del proyecto con los recursos programados y la capacidad de pago de la empresa. La metodología para medir la rentabilidad de un proyecto, la estructura financiera futura de una empresa, tanto en un entorno de estabilidad económica como de inflación, considera los precios y costos constantes, a menos que se indique lo contrario”. (Ocampo, 2002).

Por ello, se determina la sustentabilidad y sostenibilidad económica financiera de la inversión, se entiende como la capacidad que tiene el plan de negocios para generar liquidez y utilidad, para que este beneficio sea rentable, obviamente bajo niveles de riesgo medibles y controlables.

Se entiende por liquidez “la capacidad que tiene un proyecto, para pagar sus deudas de corto plazo. Comparando los activos corrientes con los pasivos corrientes, se conoce las expectativas de liquidez de un proyecto en el futuro”. (Flores, 2006).

En relación a la rentabilidad “Cualquier persona que invierta en un negocio desea rentabilidad, la cual puede variar en función al riesgo del negocio y a sus propias expectativas. Sin embargo, cualquier inversionista esperaría una rentabilidad superior a la tasa de interés que ofrecen las entidades bancarias, pues poner el dinero en el banco tiene un riesgo significativamente menor. En este sentido, la rentabilidad del negocio debería ser superior a la rentabilidad de los certificados bancarios a plazo fijo, pues esta alternativa de inversión tiene mínimo riesgo. La rentabilidad de un negocio se expresa como una tasa, a la que se espera que el dinero invertido lo rente al empresario” (Weinberger, 2009).

En referencia al riesgo este constituye “Amenaza o factor negativo que se puede encontrar en el entorno de una empresa”. (Weinberger, 2009).

Por tanto el estudio financiero y económico, permite ordenar la información que proporcionan las etapas anteriores para elaborar los respectivos cuadros analíticos para su posterior evaluación, en donde se determinan los indicadores de viabilidad y rentabilidad del plan de negocios.

“El plan financiero es sumamente importante porque permite:

- Determinar los recursos económicos necesarios para la realización del plan de negocios.
- Determinar los costos totales del negocio, es decir, costos de producción, ventas y administración.



- Determinar el monto de inversión inicial necesario para dar inicio al negocio
- Determinar las necesidades de financiamiento
- Determinar las fuentes de financiamiento, así como las ventajas y desventajas de cada alternativa.
- Proyectar los estados financieros, los cuales servirán para guiar las actividades de la empresa cuando esté en marcha.
- Evaluar la rentabilidad económica y financiera del plan de negocios” (Weinberger, 2009).

A continuación se presente las principales variables a ser consideradas en la realización del plan financiero.

**Cuadro 1.3 Variables del estudio económico y financiero**

No.	Variable	Contenido
1.-	Presupuesto de Ventas	Demuestra los ingresos por periodo
2.-	Costos de Ventas	Indica el costo de compra de la mercadería
3.-	Gastos de Operación	Presenta los gastos administrativos, ventas y financieros del negocio.
4.-	Estado de Resultados	Demuestra la utilidad por cada año del plan de negocios.
5.-	Flujo Neto de Fondos	Presenta los flujos de caja para la evaluación del plan de negocios.
6.-	Balance de Situación	Indica los activos, el pasivo y el patrimonio del negocio.

**Elaborado por:** Henry Vásquez

**1.3.2.7. Evaluación económica financiera del plan de negocios**

La evaluación permite demostrar la conveniencia financiera y económica de realizar e implementar un plan de negocios, mediante el análisis y evaluación de los resultados esperados. Para efectuar esta evaluación se necesitó de una proyección de la inversión,

un análisis de los resultados presupuestados a lo largo de la vida útil del plan de negocios, un flujo de fondos futuros; además de los principales indicadores de evaluación.

“Por lo general, a las personas interesadas en invertir su dinero en algún proyecto, en especial los empresarios y ejecutivos de negocios, les es de gran ayuda, para tomar su decisión de conocer las técnicas, que les permitan comparar y elegir entre diferentes opciones de inversión de capitales, dado que normalmente se inclinarán por aquella que más conviene desde el punto de vista económico. Los procesos de toma de decisiones son cada vez más importantes y complejos, debido en particular al desarrollo de la innovación tecnológica que ha reducido el periodo de vida útil de los proyectos, ya que en un corto plazo pueden aparecer nueva y mejores soluciones técnicas para el mismo problema, lo que también puede significar el éxito o fracaso de un negocio. La justificación económica permite tomar una decisión final sobre la realización del proyecto.” (Ocampo, 2002).

(Córdova, 2006), indica que “La evaluación es la medición de factores concurrentes y coadyuvantes, cuya naturaleza permite definir la factibilidad de ejecución del proyecto. La evaluación de un proyecto, se fundamenta en la necesidad de establecer las técnicas para determinar lo que está sucediendo y como ha ocurrido y apuntar hacia lo que encierra el futuro si no se interviene.

La evaluación del proyecto pretende abordar el problema de la asignación de recursos en forma explícita, recomendando a través de distintas técnicas que una determinada iniciativa se lleve a delante por sobre otras alternativas”.

Los principales indicadores o técnicas de evaluación económica y financiera para conocer la factibilidad o viabilidad de implementar un plan de negocios, entre otros son las siguientes: El valor actual neto, la tasa interna de retorno, la relación beneficio costo y el periodo de recuperación de la inversión, el punto de equilibrio.

El valor actual neto o valor presente neto de una inversión es el monto de recursos a la fecha actual, de todos los ingresos (utilidades o flujos de fondos) y egresos (inversión, costos y gastos), presente y futuros que constituyen el plan de negocios. Para su

aplicación se ha utilizado una tasa de descuento o costo de capital (costo de oportunidad del dinero), la cual sirvió para actualizar o descontar los flujos netos de efectivo.

La tasa interna de retorno, permitió medir el retorno en valores relativos o porcentuales de la inversión. Esta técnica se define como aquella tasa de descuento que iguala a cero los flujos netos de fondos en términos de valor presente. En otras palabras la tasa interna de retorno es el rendimiento (tasa de interés), que ganan los dineros que permanecen invertidos.

La relación beneficio costo, es un coeficiente equivalente a la suma de los flujos netos de operación dividida a la inversión total del plan de negocios, ambas cifras se han actualizado por una misma tasa de descuento (costo de oportunidad o costo del capital). El periodo de recuperación de la inversión, es el tiempo en el cual se recupera la inversión inicial realizada.

**Cuadro No. 1.4 Condiciones óptimas para la viabilidad de un plan de negocios**

<b>No.</b>	<b>Indicador de rentabilidad</b>	<b>Condición óptima de viabilidad</b>
1	Valor Actual Neto	Mayor que cero
2	Tasa Interna de Retorno	Mayor a la tasa de descuento
3	Relación Beneficio / Costo	Mayor a la unidad
4	Periodo de Recuperación de la Inversión.	Tiempo que debe estar dentro del horizonte de planificación del plan de negocios.

**Elaborado por:** Henry Vásquez

Por ello, para conseguir la viabilidad o factibilidad de la elaboración e implementación de un plan de negocios, se ha determinado de manera óptima los indicadores de rentabilidad descritos en párrafos anteriores.

### **1.3.3. El Posicionamiento**

En la actualidad en un mercado globalizado, existen demasiadas empresas industriales, comerciales y de servicios que ofrecen bienes y/ o servicios, productos, mercancías, y por ende alternativas entre las cuales escoger.

El posicionamiento es un principio fundamental que muestra su esencia y filosofía, ya que lo que se hace con el producto no es el fin, sino el medio por el cual se accede y trabaja con la mente del consumidor: se posiciona un producto en la mente del consumidor; así, lo que ocurre en el mercado es consecuencia de lo que ocurre en la subjetividad de cada individuo en el proceso de conocimiento, consideración y uso de la oferta. De allí que el posicionamiento hoy se encuentre estrechamente vinculado al concepto rector de propuesta de valor, que considera el diseño integral de la oferta, a fin de hacer la demanda sostenible en horizontes de tiempo más amplios.

“El posicionamiento es el acto de diseñar una oferta e imagen empresarial destinada a conseguir ocupar un lugar distinguible en la mente del público objetivo.

El fin de una estrategia de posicionamiento es una razón convincente por la que el público objetivo deba adquirir el producto.

El posicionamiento comienza con un producto: una mercancía, un servicio, una empresa, una institución, o incluso una persona....pero posicionamiento no es lo que se realiza con un producto. Posicionamiento es lo que se construye en la mente de las personas. Es decir, se posiciona el producto en la mente de las personas”. (Kotler, 2003).

Por tanto, el posicionamiento se refiere a lo que se hace con la mente de los actuales y probables clientes de una empresa o un negocio; o sea, como se ubica el producto en la mente de éstos, el enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente; vincular las conexiones que ya existen.

Se debe considerar entonces, que una empresa puede fabricar y comercializar el mejor

producto u ofrecer el mejor servicio, con el mejor proceso, con óptimos niveles en materia de calidad, con precios atractivos, con servicios posventa eficientes; pero si carece de un buen enfoque y posicionamiento, perderá la participación en el mercado.

### **1.3.3.1. El proceso de posicionamiento**

Se ha considerado al posicionamiento al lugar que en la percepción mental de un cliente o consumidor de un bien y/o servicio tiene sobre una marca en particular, lo que se ha constituido la principal diferencia que existe entre la marca de la propia empresa y de la competencia.

Todos los días, miles de mensajes compiten por una participación en la mente de los consumidores, dado que si esta participación (posicionamiento) se pierde, la empresa o el negocio perderán una gran porción en el mercado, la misma que será ocupada por los competidores.

En base a estas concepciones, para posicionar un producto o un servicio en el mercado, se deben seguir los siguientes pasos, los que se indican en el cuadro que a continuación se presenta:

**Cuadro No. 1.5 Proceso de posicionamiento empresarial**

<b>No. De proceso</b>	<b>Proceso a cumplir</b>
1.-	Segmentación del mercado
2.-	Evaluación del interés de cada sector
3.-	Selección de un segmento (o varios) objetivo
4.-	Identificación de las diversas posibilidades de posicionamiento para cada segmento escogido
5.-	Selección y desarrollo de un concepto de posicionamiento

**Elaborado por:** Henry Vásquez

### 1.3.3.2. Estrategias de posicionamiento

“Las estrategias se refieren a la forma como las organizaciones alcanzan sus objetivos. En este sentido las estrategias responden a la siguiente pregunta: **¿Cómo voy actuar para alcanzar los objetivos propuestos y cómo voy a responder a la competencia?**”

Las MYPE, es decir las empresas que tienen una unidad de negocio, solo tienen cuatro opciones para ingresar a un mercado o mantenerse en él. Estas son:

- Estrategia de liderazgo de costos.
- Estrategia de diferenciación
- Estrategia de enfoque en costos
- Estrategia de enfoque en diferenciación”. (Weinberger, 2009)

El Posicionamiento es una base fundamental para todas aquellas empresas o negocios que pretendan diferenciarse y tener una larga vida en el mercado. Con el poder de negociación y elección en manos del cliente, con empresas globalizadas que compiten en todo el mundo, con innovaciones constantes que dejan obsoletos los productos y servicios en escaso tiempo y con una competencia cada vez más feroz, parece claro que hoy más que nunca se cumple que la verdadera batalla se juega en la mente del consumidor.

El Posicionamiento constituye una asociación fuerte y única entre un producto o servicio y una serie de atributos, es decir, que un producto se ha posicionado en la mente del consumidor cuando el vínculo la relación productos-atributos, está claramente establecido. De esa manera, el posicionamiento no es algo que se haga con el producto, es algo que ocurre en la mente de los clientes.

(Kotler, 2003), “en relación a las estrategias de posicionamiento, manifiesta varias formas en que la empresa se puede posicionar en el mercado, a continuación se describen algunas:

- *Posicionamiento basado en un atributo:* una empresa se posiciona de acuerdo con un determinado atributo, como el tamaño o los años que lleva operativo.

- *Posicionamiento basado en los beneficios:* el producto se posiciona como líder en relación a un determinado beneficio.
- *Posicionamiento basado en un uso o aplicación:* se posiciona el producto como único para determinado uso o determinada aplicación.
- *Posicionamiento basado en el usuario:* el producto se posee como el más adecuado para determinado grupo de usuarios.
- *Posicionamiento frente a la competencia:* se afirma que el producto es de algún modo mejor que un competidor de renombre.
- *Posicionamiento basado en la categoría de producto:* el producto se posiciona como líder en determinada categoría de producto.
- *Posicionamiento basado en una categoría de producto:* el producto se posiciona como líder en determinada categoría de producto.
- *Posicionamiento basado en la calidad o en el precio:* posiciona el producto como la oferta de mejor valor.”

### **1.3.3.3. Ventajas competitivas**

“Las ventajas competitivas se presentan cuando la empresa o proyecto, crea diferentes estrategias para posicionar su producto o servicio, frente a los competidores que existen en el mercado; por lo tanto una empresa que desee adoptar dichas ventajas, puede establecer políticas de justo a tiempo (entrega oportuna), *segmentación del mercado para la distribución* (quienes son nuestros clientes), *políticas de calidad* (características específicas de un producto o servicio), *servicio posventa* (línea de atención al cliente), información vía internet, bases personalizadas de datos de clientes o referidos, entre otros”. (Galindo, 2011).

### **1.3.4. La informática**

La ciencia de la informática se ha desarrollado rápidamente, con el apareamiento de varias tecnologías, entre las cuales se pueden mencionar a las siguientes: circuito integrado, Internet y el teléfono móvil. Se puede indicar que la informática se refiere al conjunto de conocimientos y métodos científicos, así como técnicas que hacen posible el tratamiento automático de la información por medio de computadoras.

### 1.3.5. La computación

“La computación (o ciencia de la computación) es el estudio de los fundamentos teóricos de la información y el cómputo, así como las técnicas prácticas para sus implementaciones y aplicación en sistemas de cómputo” (<http://es.wikipedia.org/wiki/Computacion>).

Los sistemas de computación, constituyen sistemas de tratamiento de información, que generalmente implementados como dispositivos electrónicos, permiten el procesamiento automático de la información. De conformidad a su sistema original descrito, los sistemas informáticos realizan las siguientes tres tareas básicas:

**Entrada:** captación de la información.

Normalmente son datos y órdenes ingresados por los usuarios a través de cualquier dispositivo de entrada conectado a la computadora.

**Proceso:** tratamiento de la información.

Se realiza a través de programas y aplicaciones diseñadas por programadores que indican de forma secuencial cómo resolver un requerimiento.

**Salida:** transmisión de resultados.

A través de los dispositivos de salida los usuarios pueden visualizar los resultados que resultan del procesamiento de los datos.

### 1.3.6. Análisis Situacional

El análisis FODA, constituye una metodología de estudio de la situación de una empresa, plan de negocios o proyecto, en donde se analizan las características internas (Fortalezas y Debilidades) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades). Este análisis situacional constituye un diagnóstico de la organización, además de ser una metodología de estudio de la coyuntura empresarial.

“El Diagnóstico tiene por objetivo establecer la situación de un caso, observándolo en conjunto todos sus aspectos, tanto positivos como negativos y orientándolo a la



realización a manera de balance de situación de la empresa y sugerir las soluciones posibles y adecuadas” (Maldonado, 2010).

Los objetivos de lo propuesto se logran haciendo un análisis de sus fortalezas (aspectos positivos, favorables o ventajas), debilidades (aspectos negativos, desfavorables o desventajas), oportunidades (aspectos del entorno favorables para la empresa) y amenazas (aspectos del entorno que son desfavorables).

## **CAPÍTULO II**

### **2. METODOLOGÍA**

#### **2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El estudio que se presenta a continuación tiene como objetivo la elaboración e implementación de un plan de negocios en la empresa Riotronics de la ciudad de Riobamba y su incidencia en el posicionamiento de la misma.

Con la investigación se construyó el Plan de Negocios, en donde se recopiló, clasificó y se sintetizó la información que obtuvo en las diferentes etapas del plan, esto es: La investigación comercial, el plan operacional o estudio técnico, las inversiones y financiamiento y el plan económico financiero; todo esto permitió evaluar la viabilidad o factibilidad de su implementación.

Por ello, la investigación tuvo dos etapas macro bien definidas, primero la formulación y elaboración del plan de negocios, y segundo su correspondiente evaluación con el fin de verificar su viabilidad, para definir su implementación.

#### **2.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

En el desarrollo de la presente investigación se aplicó los siguientes tipos de investigación.

##### **Descriptivo**

El propósito de la investigación fue describir la situación actual del objeto de estudio, esto es de la empresa Riotronics de la ciudad de Riobamba.

##### **Explicativo**

Permitió manifestar el porqué de la investigación planteada, esto es el desarrollo para su implementación.

Además esta investigación ayudó a identificar el mercado de los productos a comercializar, los gustos y preferencias de los clientes, los volúmenes de ventas; mediante esta información se determinó la demanda insatisfecha de los bienes y/o servicios.

Con base a la demanda insatisfecha se pudo determinar y explicar el resto de etapas en la formulación del plan de negocios.

### **De campo**

La investigación se realizó en la empresa Riotronics, con la aplicación de las respectivas técnicas e instrumentos de investigación, en cuanto a los datos básicos de la empresa, como su estructura administrativa organizacional, sus relaciones comerciales, su diagnóstico situacional y otros datos.

La investigación comercial se efectuó en la ciudad de Riobamba, mediante la aplicación de encuestas y cuestionarios a posibles consumidores y distribuidores mayoristas de equipos de computación.

### **Bibliográfica**

Se consultó en publicaciones realizadas anteriormente, tanto en la propia empresa (Estados financieros, manuales de procedimiento, políticas, etc.), como fuera de ella, entre las principales publicaciones generales y especializadas están las estadísticas estatales o de empresas privadas, libros, textos de consulta, páginas de internet y todo tipo de estudios efectuados.

### **Exploratoria**

Para la ejecución del presente plan de negocios se utilizó la investigación exploratoria, la misma que ayudó a poner en contacto con los distribuidores mayoristas de equipos y servicios de computación de la ciudad de Riobamba, los cuales proporcionaron datos que revelaron su realidad y el entorno del sector de la venta de equipos y accesorios de computadoras.

## **Correlacional**

Al realizar la presente investigación se profundizó en la relación de las variables de estudio, que son el desarrollo e implementación de un plan de negocios y el posicionamiento de la empresa en el mercado.

### **2.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **Método Inductivo**

Se analizó solo casos particulares, cuyos resultados fueron tomados para extraer conclusiones de carácter general. A partir de las observaciones sistemáticas de la realidad se descubrió la generalización de un hecho y una teoría. Se empleó la observación y la experimentación para llegar a las generalidades de hechos que se repiten varias veces.

Parte del análisis de la realidad y la observación de casos particulares para enfocar de forma general. Se procedió a la recolección de datos empíricos los mismos que son insumos necesarios para comprobar la hipótesis.

Este método se utilizó principalmente en el estudio de mercado e investigación comercial, a través de la encuestas a los probables clientes.

#### **Método Deductivo**

Parte de una premisa general para obtener las conclusiones de un caso particular. Se puso énfasis en la teoría, modelos teóricos, la explicación y abstracción, antes de recoger datos empíricos, hacer observaciones o emplear experimentos.

Se manifiesta de forma extensa el problema y alcanza asuntos particulares, es decir la información existente sobre el tema es la principal prueba para la obtención de resultados. Se analizó el marco de referencia de las empresas distribuidoras y comercializadoras de equipos de computación para llegar al caso particular de la empresa Riotronics.

## **2.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS**

Para la presente investigación se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de datos:

### **o Técnicas:**

Observación directa

Entrevistas a distribuidores mayoristas de equipos de computación

Encuestas a los probables consumidores (Personas de la Población Económicamente Activa de Riobamba).

### **o Instrumentos:**

Cuestionarios, previamente establecidos para recopilar datos del mercado

Fichas de observación

Registros de la empresa (Información contable y financiera).

## **2.5. POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **2.5.1. Población**

Es el conjunto de personas sujetos a investigación, que tienen algunas características definitivas. Ante la posibilidad de investigar el conjunto en su totalidad.

Para fines de la investigación la población se constituyó la Población Económicamente Activa (PEA) urbana del cantón Riobamba, obtenida del último censo de población y vivienda, realizado por el Instituto de Estadísticas y Censos del Ecuador (INEC), al año 2010.

El universo por tanto son 48.112 habitantes del área urbana, pertenecientes al cantón Riobamba.

### **2.5.2. Muestra**

Constituye una parte de la población o universo; por tanto la muestra tuvo las mismas características del universo en su totalidad ya que es representativa de este.

Para efectos de la presente investigación se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

Donde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población. (48.112 habitantes)

$\sigma$  = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual).

e = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09).

Una vez aplicada la fórmula del tamaño de la muestra se obtuvo como muestra 166 personas, las mismas que fueron encuestadas.

## **2.6. PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

La información que fue recopilada, la misma se analizó e interpreto, mediante la utilización de las siguientes técnicas:

### **Técnicas Estadísticas**

Se realizó la edición y codificación de la información, para evitar errores, omisiones, respuestas contradictorias. Se tabularon los datos en tablas estadísticas utilizando el

programa Microsoft Excel. La información se procesó mediante el uso de cuadros y gráficos.

### **Técnicas Lógicas:**

La información recopilada y procesada, fue interpretada mediante el uso de varios métodos, como son inductivos, deductivos, análisis y síntesis.

## **2.7. HIPÓTESIS**

### **2.7.1. Hipótesis general**

La elaboración e implementación de un plan de negocios si incidirá en el posicionamiento de la empresa Riotronics de la ciudad de Riobamba, periodo enero junio 2014.

### **2.7.2. Hipótesis específicas**

- Al implantar herramientas administrativas se podrá posicionar a la empresa en el mercado.
- Al establecer la situación actual se determinan los instrumentos administrativos adecuados se podrán aprovechar el talento humano.
- Al conocer los parámetros de ventas determinaremos el nivel de rentabilidad de la empresa.

## **CAPÍTULO III**

### **3. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS**

#### **TEMA**

“Plan de Negocios en la empresa RIOTRONICS, de la ciudad de Riobamba y su incidencia en el posicionamiento de la misma. Periodo Enero Junio 2014.”

#### **3.1. PRESENTACIÓN**

El presente estudio tiene como objetivo el diseño e implementación de un Plan de Negocios en la empresa Riotronics de la ciudad de Riobamba, dedicada a la comercialización y distribución de equipos y accesorios de computación; ya que durante los últimos años ha venido trabajando sin una herramienta de gestión, las mismas que le permitan tomar las decisiones más adecuadas y convenientes para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

#### **3.2. OBJETIVOS**

##### **3.2.1. General**

Mejorar el posicionamiento de la empresa RIOTRONICS, de la ciudad de Riobamba.

##### **3.2.2. Específicos**

- Desarrollar un estudio de mercado, que permita conocer la demanda insatisfecha de productos informáticos.
- Realizar el plan financiero como mecanismo de evaluación.
- Determinar los principales indicadores de evaluación del plan de negocios, para conocer la factibilidad de su implementación.

#### **3.3. FUNDAMENTACIÓN**

La presente investigación corresponde a un plan de negocios relacionada con la comercialización de equipos informáticos y sus accesorios. La investigación indicada



básicamente se trata de un estudio de carácter descriptivo, cuyo objetivo principal constituye conocer la demanda insatisfecha de productos informáticos y por otro lado determinar el posicionamiento de la empresa, en el mercado de equipos informáticos.

El plan de negocios propuesto, como herramienta básica de gestión y guía de trabajo del accionar del empresario, una vez formulado y ejecutado permite mantener un posicionamiento importante en el mercado de la ciudad de Riobamba, en la comercialización y venta de equipos de computación y accesorios. Los resultados obtenidos mediante la investigación reflejaron que existe un mercado disponible con niveles de insatisfacción, debido a varios factores; en el cual pueda incursionar la empresa, lo que posteriormente se reflejó en niveles adecuados de ventas, ganancias y rentabilidad.

La empresa Riotronics, hasta la presente fecha no ha hecho uso de herramientas empresariales importantes para su funcionamiento, desarrollo y crecimiento; y principalmente una de ellas es la formulación de un Plan de Negocios, con el cual se puede conseguir una gestión eficiente y productiva, la misma que permita optimizar sus recursos, es decir minimizar sus costos y maximizar sus beneficios.

### **3.4. CONTENIDO**

- Resumen Ejecutivo
- Datos básicos de la empresa
- El estudio de mercado y plan comercial
- El estudio técnico y plan de operaciones
- La estructura financiera (Activos, pasivos y patrimonio)
- El plan financiero
- La evaluación económica y financiera

### **3.5. OPERATIVIDAD**

La elaboración e implementación del plan de negocios, tuvo la siguiente estructura de realización:

## CAPÍTULO IV

### 3. EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados de la investigación comercial, tanto de la demanda como de la oferta de productos informáticos y sus accesorios.

##### 4.1.1. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

#### 1. CARACTERÍSTICAS SOCIO DEMOGRÁFICAS

##### a. Género de los encuestados

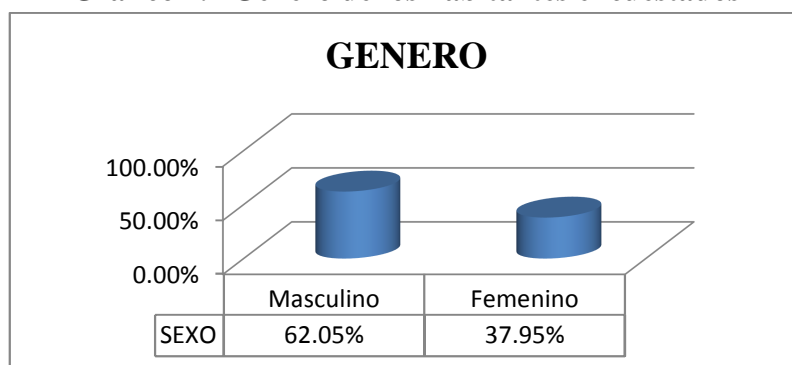
Cuadro 1.1. Género de los habitantes encuestados

GÉNERO	FRECUENCIA	%
Masculino	103	62,05%
Femenino	63	37,95%
<b>TOTAL</b>	<b>166</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada, Riobamba 2014

**Elaborado por:** Henry Vásconez

**Gráfico 4.1 Género de los habitantes encuestados**



**Fuente:** Cuadro 4.1

**Elaborado por:** Henry Vásconez

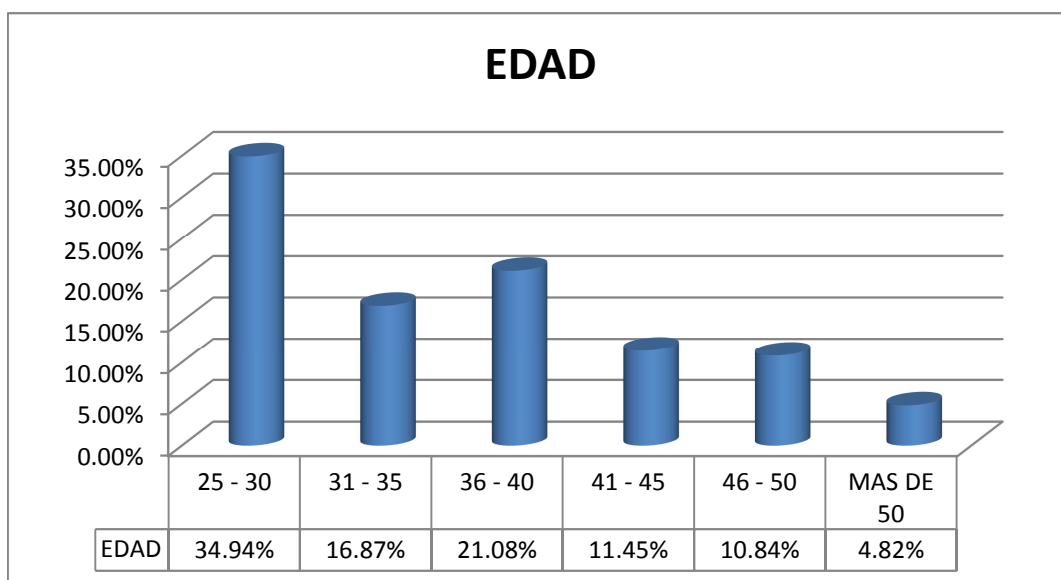
De la población encuestada el 62,05% corresponden al género masculino, mientras que el 37,95 corresponden al género femenino.

**b. Edad de los encuestados**

**Cuadro 4.2 Edad de los habitantes encuestados**

<b>EDAD</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
25 – 30	58	34,94
31 – 35	28	16,87
36 – 40	35	21,08
41 – 45	19	11,45
46 – 50	18	10,84
MAS DE 50	8	4,82
<b>TOTAL</b>	<b>166</b>	<b>100,00</b>

**Gráfico 4.2 Edad de los habitantes encuestados**



**Fuente:** Cuadro No. 4.2

**Elaborado por:** Henry Vásquez

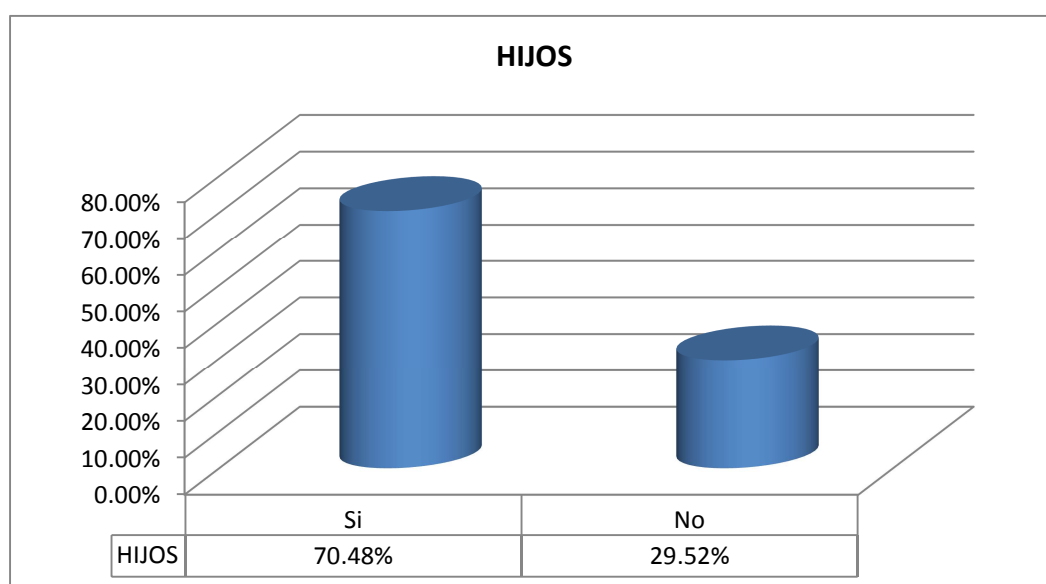
De la muestra encuestada el 34,94% está en el rango de edad de 25 a 30 años; le sigue en orden de importancia el 21,08% de los encuestados que están entre los 36 y 40 años es decir el 73% representan entre los 25 y 40 años. El grupo menos representativo son los mayores a 50 años.

### c. Hijos

**Cuadro 4.3 Personas que tienen hijos de las personas encuestadas**

<b>HIJOS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Si	117	70,48
No	49	29,52
<b>TOTAL</b>	<b>166</b>	<b>100,00</b>

**Gráfico 4.3 Personas que tienen hijos de las personas encuestadas**



**Fuente:** Cuadro No. 4.3

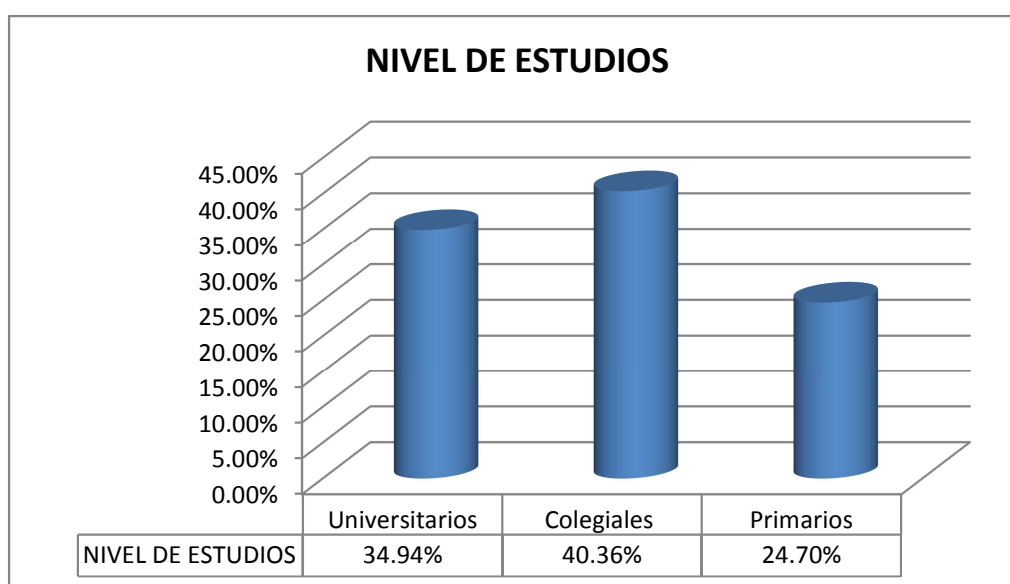
**Elaborado por:** Henry Vásconez

El 70,30% de las personas encuestadas tiene hijos, mientras que el 29,70% no lo tienen. Esto da la pauta de que 70 personas de cada 100 son un mercado futuro que podrán adquirir equipos de computación para sus hijos, quienes se encuentran cursando tanto estudios primarios, secundarios como superiores.

#### d. Nivel de educación de los hijos

**Cuadro N° 4.4 Nivel de educación de los hijos de las personas encuestadas**

NIVEL DE ESTUDIO	FRECUENCIA	%
Universitarios	58	34,94
Colegiales	67	40,36
Primarios	41	24,70
<b>TOTAL</b>	<b>166</b>	<b>100,00</b>



**Fuente:** Encuesta aplicada, Riobamba 2014

**Elaborado por:** Henry Vásquez

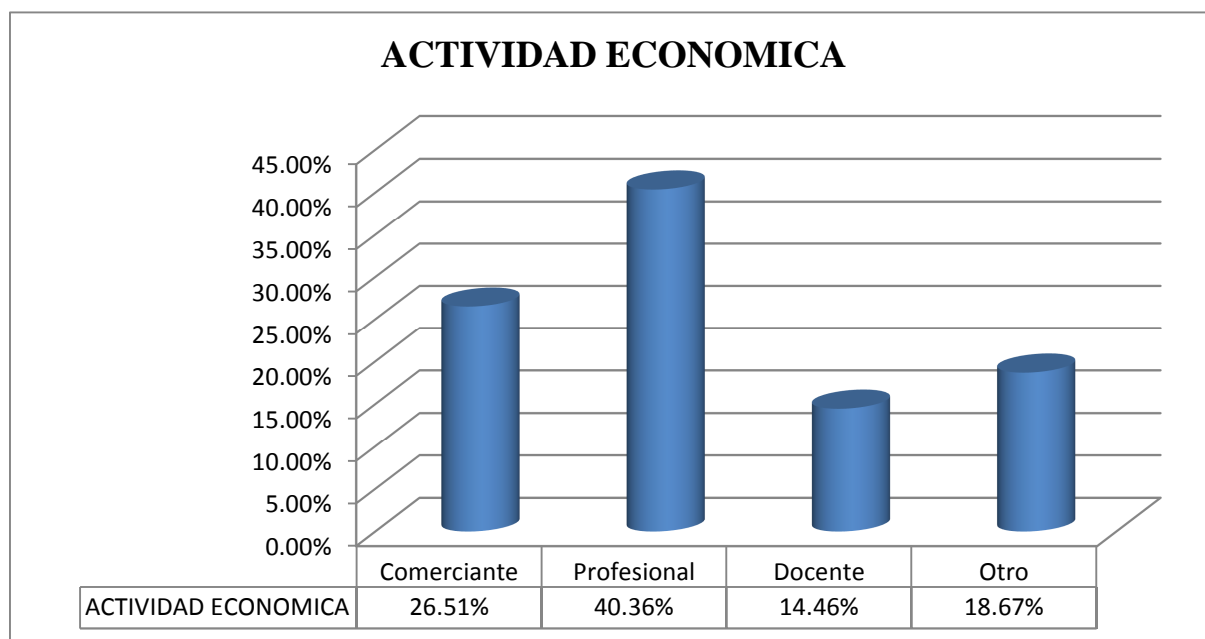
De acuerdo a la información recolectada el 39,94% de los hijos están cursando la educación superior, en el colegio, el 40,36% y el 24,70% son estudiantes de primaria. Casi el 75% corresponde a educación secundaria y universitaria, convirtiéndose en un mercado importante para los equipos de computación.

### e. Ocupación

**Cuadro N° 4.5 Actividad económica de los habitantes encuestados**

<b>ACTIVIDAD ECONOMICA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Comerciante	44	26,51
Profesional	67	40,36
Docente	24	14,46
Otros	31	18,67
<b>TOTAL</b>	<b>166</b>	<b>100,00</b>

**Gráfico N° 4.5 Actividad económica de los habitantes encuestados**



**Fuente:** Cuadro No. 4.5

**Elaborado por:** Henry Vásconez

El 40,36% de las personas encuestadas son profesionales, el 26,51% de las personas son comerciantes, el 18,67% de los encuestados tienen otra actividad económica. El 67% en su total corresponden a comerciantes y profesionales, que se constituye un grupo de mercado importante para la venta de computadoras, por sus actividades económicas.

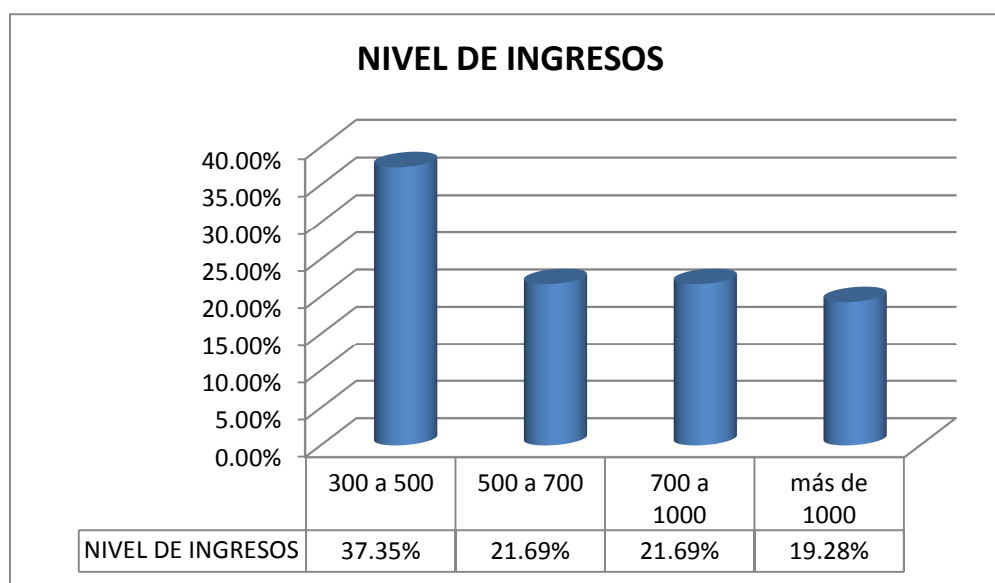
## 2. ACTIVIDAD ECONÓMICA

### a. Nivel de ingresos

**Cuadro N° 4.6 Nivel de ingresos de las personas encuestadas**

<b>INGRESOS (DOLARES)</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
300 a 500	62	37,35
500 a 700	36	21,69
700 a 1000	36	21,69
más de 1000	32	19,28
<b>TOTAL</b>	<b>166</b>	<b>100,00</b>

**Gráfico N° 4.6 Nivel de ingresos de las personas encuestadas**



**Fuente:** Cuadro No. 4.6

**Elaborado por:** Henry Vásconez

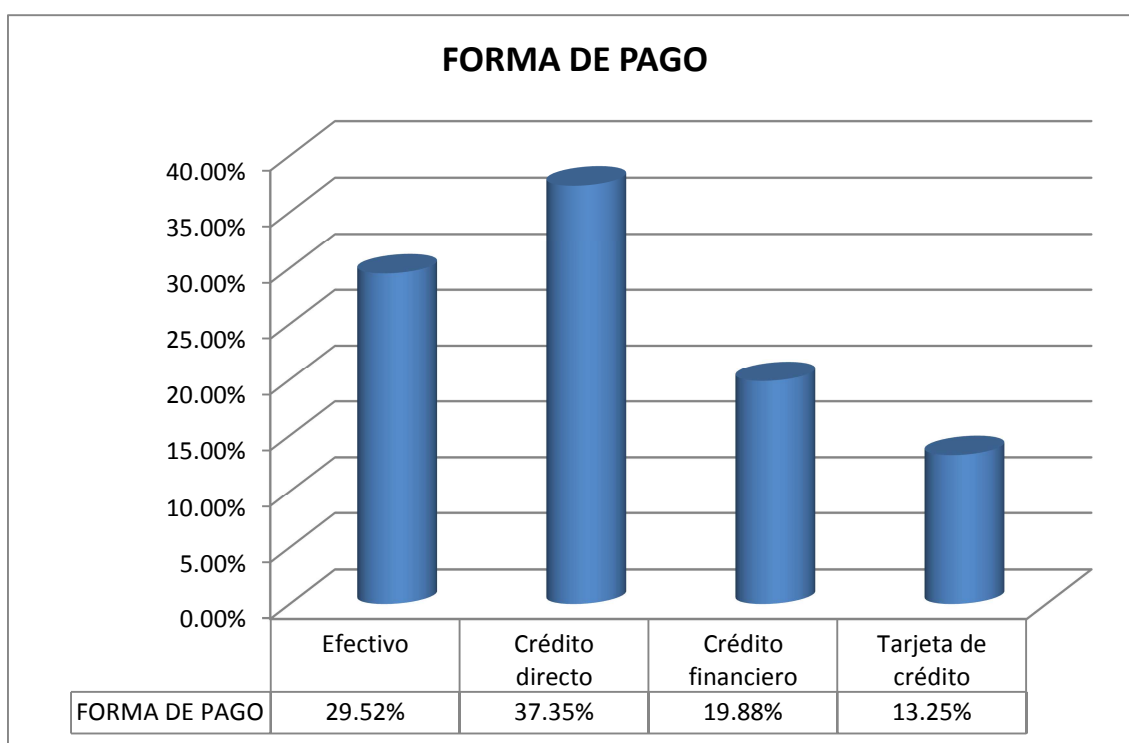
El 37,35% tienen un nivel de ingresos mensuales entre 300 a 500 dólares, el 21,69% tienen ingresos entre 500 a 700 dólares. En conjunto casi el 44% de los encuestados tienen ingresos mensuales entre 500 a 1000 dólares, lo que da la pauta de que las personas disponen de capacidad económica para adquirir equipos informáticos.

**b. Forma de pago de un computador escritorio y/o laptop**

**Cuadro N° 4.7 Forma de pago de un computador**

<b>FORMA DE PAGO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Efectivo	49	29,52%
Crédito directo	62	37,35%
Crédito financiero	33	19,88%
Tarjeta de crédito	22	13,25%
<b>TOTAL</b>	<b>166</b>	<b>100,00%</b>

**Gráfico N° 4.7 Forma de pago de un computador**



**Fuente:** Cuadro No. 4.7

**Elaborado por:** Henry Vásquez

La mayoría de las personas, el 37,35% adquiriría una computadora con crédito directo, el 29,52% lo haría en efectivo, mientras que el 19,88% lo haría con crédito financiero.

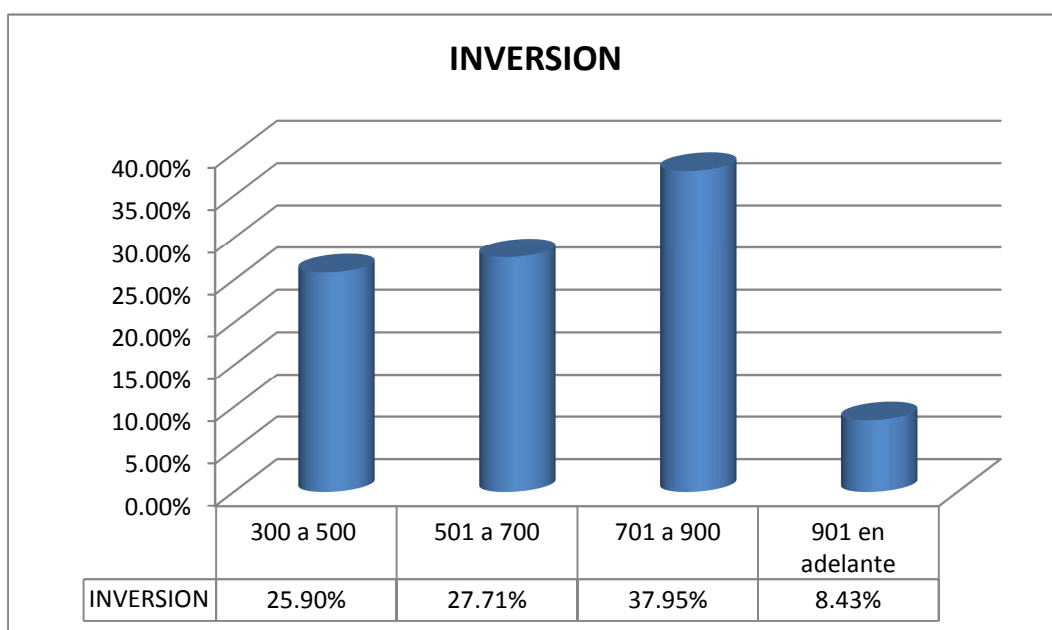


### c. Inversión de dinero en computador

**Cuadro N° 4.8 Inversión de dinero en un computador**

<b>VALOR DE LA INVERSION (DOLARES)</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
300 a 500	43	25,90
501 a 700	46	27,71
701 a 900	63	37,95
901 en adelante	14	8,43
<b>TOTAL</b>	<b>166</b>	<b>100,00</b>

**Gráfico N° 4.8 Inversión de dinero en un computador**



**Fuente:** Cuadro No. 4.8

**Elaborado por:** Henry Vásconez

El objetivo de esta pregunta es determinar el monto que las personas están dispuestas a invertir en la compra de una computadora, y se obtiene que el 37,95% estén dispuestos a invertir entre 701 a 900 dólares, el 27,71% entre 501 a 700 dólares, constituyéndose en montos de inversión importantes.

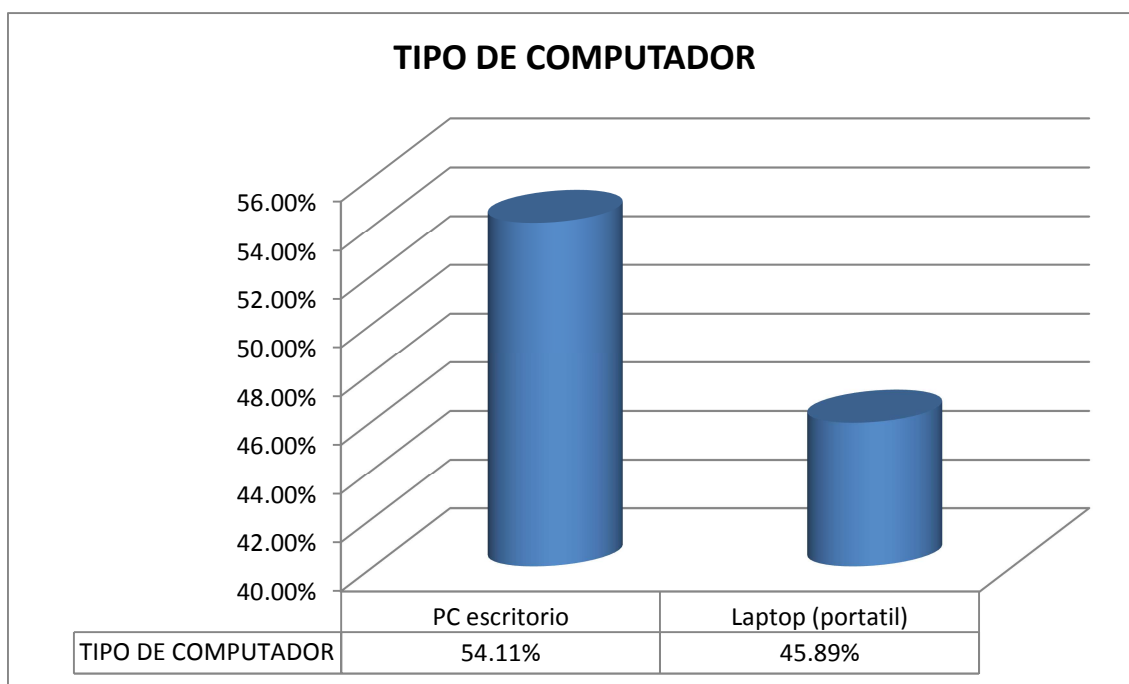
### 3. BIENES

#### a. Tipo de computador que posee

**Cuadro N° 4.9 Tipo de computador que poseen las personas**

TIPO DE COMPUTADOR	FRECUENCIA	%
PC escritorio	89	54,11
Laptop (portátil)	77	45,89
<b>TOTAL</b>	<b>166</b>	<b>100,00</b>

**Gráfico N° 4.9 Tipo de computador que tienen las personas**



**Fuente:** Cuadro No. 4.9

**Elaborado por:** Henry Vásquez

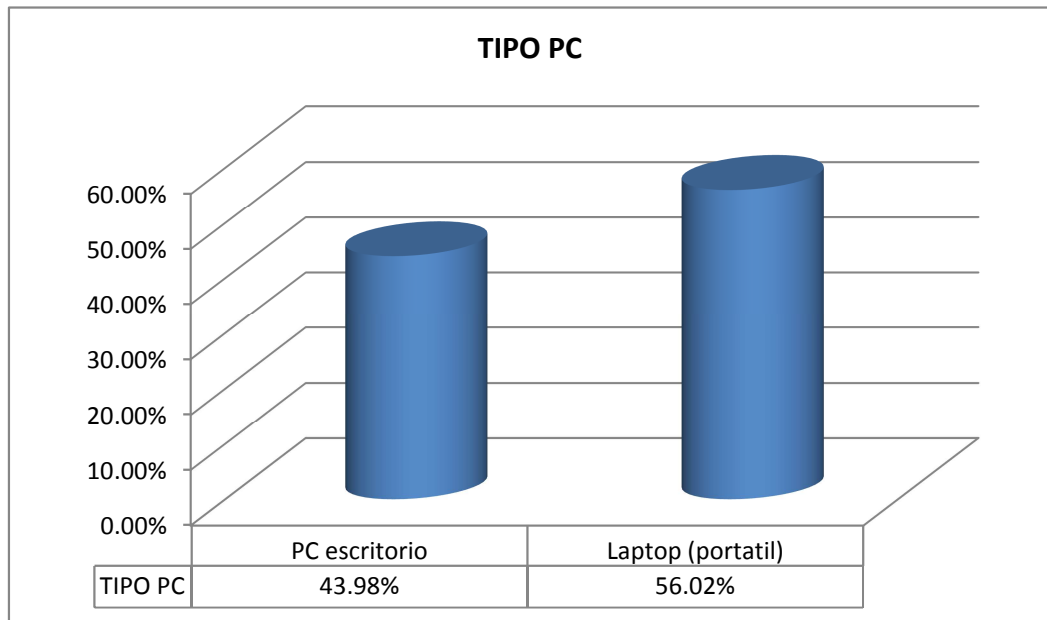
El 54,11 de las personas encuestadas tiene una computadora de escritorio, mientras que el 45,89% tiene una laptop.

**b. Tipo de computador que desearía adquirir**

**Cuadro N° 4.10 Tipo de computador que desearían adquirir las personas**

TIPO PC	FRECUENCIA	%
PC escritorio	73	43,98
Laptop (portátil)	93	56,02
<b>TOTAL</b>	<b>166</b>	<b>100,00</b>

**Gráfico N° 4.10 Tipo de computador que desearían adquirir las personas**



**Fuente:** Cuadro No. 4.10

**Elaborado por:** Henry Vásconez

Al 56,02% de las personas les gustaría adquirir una computadora portátil y al 43,98% les gustaría adquirir una computadora de escritorio.

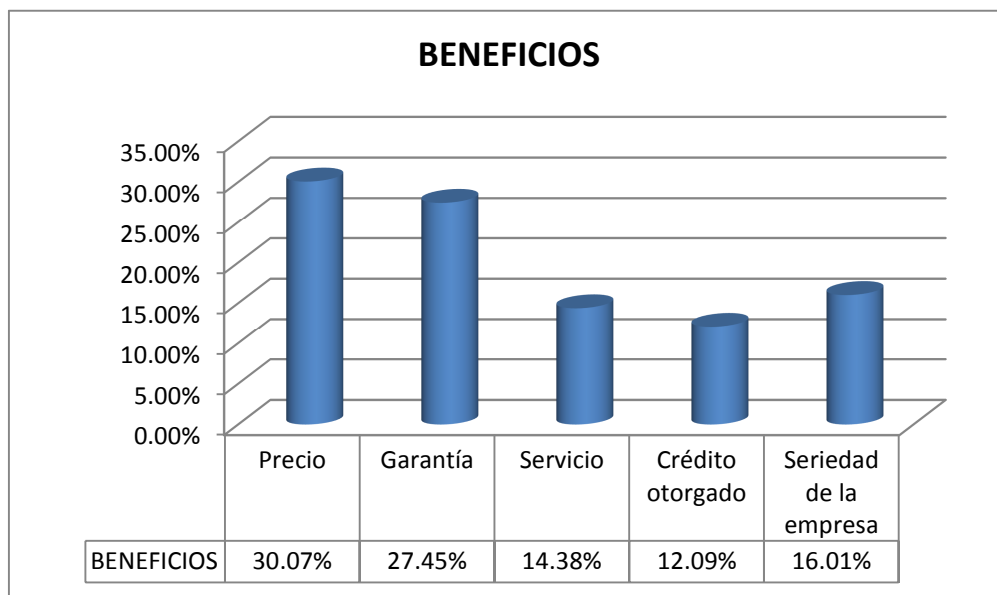
#### 4. SERVICIOS QUE OFRECE LA EMPRESA

##### a. Cuando adquirió la computadora que le animo

**Cuadro N° 4.11 Personas que adquirieron o compraron un computador**

<b>BENEFICIOS QUE OFERTAN</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Precio	92	30,07
Garantía	84	27,45
Servicio	44	14,38
Crédito otorgado	37	12,09
Seriedad de la empresa	49	16,01
<b>TOTAL</b>	<b>306</b>	<b>100,00</b>

**Gráfico N° 4.11 Personas que adquirieron o compraron un computador**



**Fuente:** Cuadro No. 4.11

**Elaborado por:** Henry Vásconez

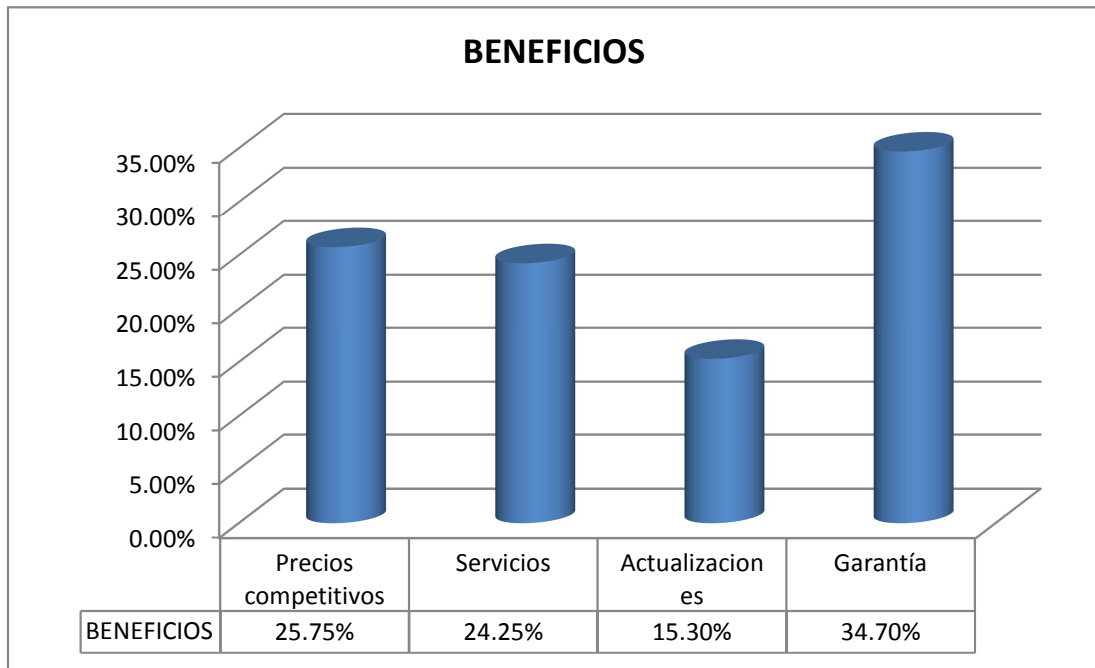
Según los datos recolectados el 30,07% de las personas prefieren comprar computadoras por el precio, el 27,45% por la garantía que ofrecen las empresas y el 16,01% de las personas lo hacen por la seriedad de las empresas que los venden.

**a. Beneficios que le puede dar la empresa**

**Cuadro N° 4.12 Beneficios que ofrece la empresa al vender un computador**

<b>BENEFICIOS</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Precios competitivos	69	25,75
Servicios (mantenimiento, reparación, ayuda)	65	24,25
Posibilidad de actualizaciones	41	15,30
Garantía	93	34,70
<b>TOTAL</b>	<b>268</b>	<b>100,00</b>

**Gráfico N° 4.12 Beneficios que ofrece la empresa al vender un computador**



**Fuente:** Cuadro No. 4.12

**Elaborado por:** Henry Vásconez

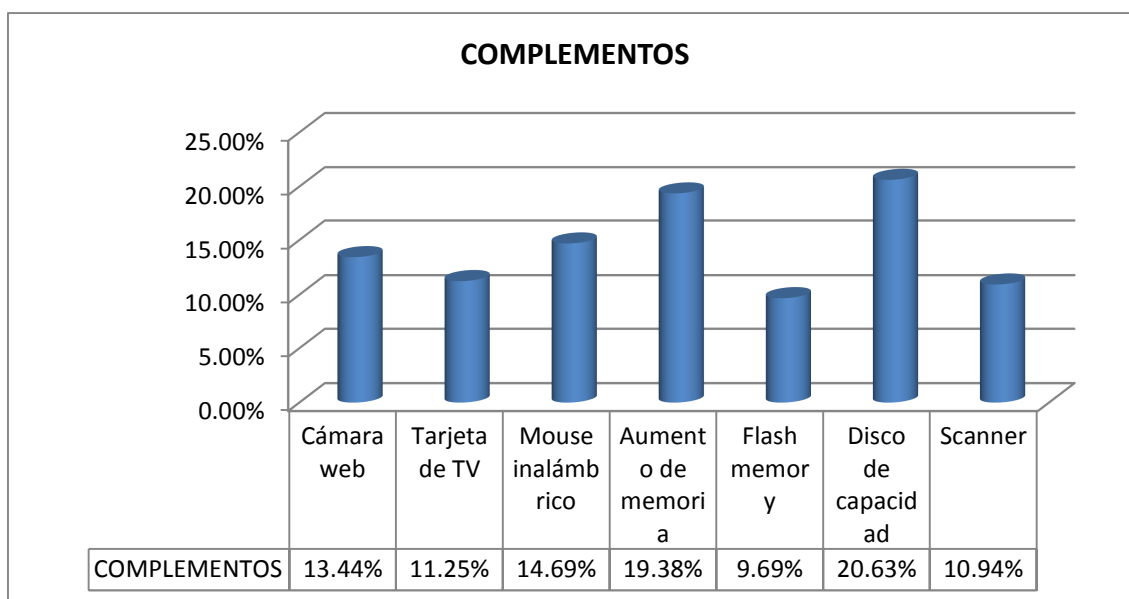
El 34,70% de las personas opina que las empresas que venden computadoras deben ofrecer garantía, el 25,75% opina que el mejor beneficio son precios competitivos, el 24,25% dice que deben ofrecer servicio de mantenimiento y reparación.

**a. COMPONENTES DE COMPUTADORA**

**Cuadro N° 4.13 Complementos que necesitaría cuando adquiere un computador**

COMPLEMENTOS	FRECUENCIA	%
Cámara web	43	13,44
Tarjeta de TV	36	11,25
Mouse inalámbrico	47	14,69
Aumento de memoria	62	19,38
Flash memory	31	9,69
Disco de capacidad	66	20,63
Scanner	35	10,94
<b>TOTAL</b>	<b>320</b>	<b>100,00</b>

**Gráfico N° 4.13 Complementos que necesitaría cuando adquiere un computador**



**Fuente:** Cuadro No. 4.13

**Elaborado por:** Henry Vásconez

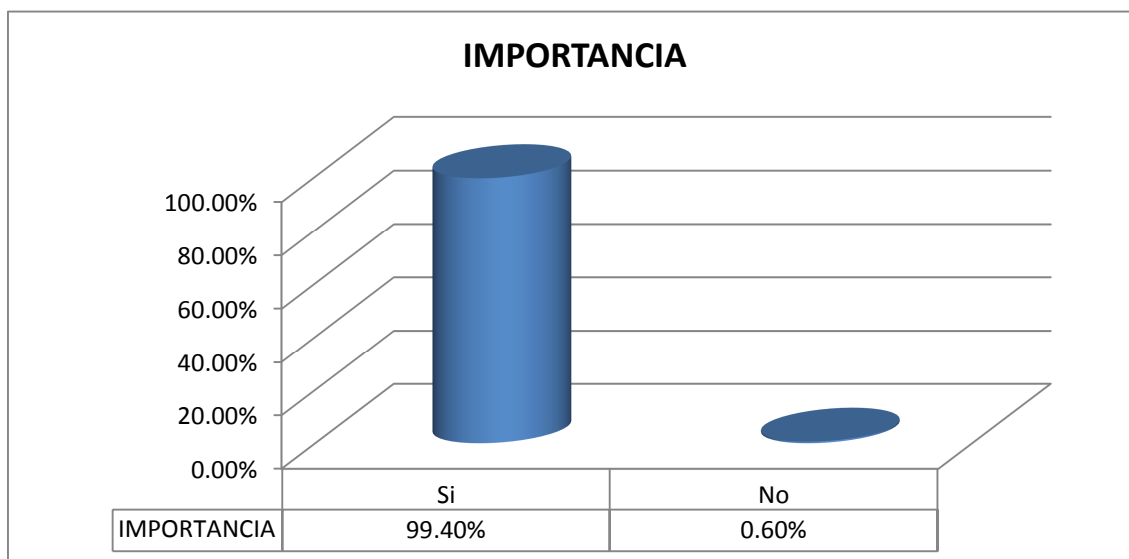
Las personas para su computadora comprarían un disco de gran capacidad el 20,63%; el 19,38% de las personas aumentaría la memoria, el 14,69% comprarían un mouse inalámbrico.

## b. OPINIÓN

**Cuadro N° 4.14 Importancia de tener un computador**

IMPORTANCIA DE UN COMPUTADOR	N°	%
Si	165	99,40
No	1	0,60
<b>TOTAL</b>	<b>166</b>	<b>100,00</b>

**Gráfico N° 4.14 Importancia de tener un computador**



**Fuente:** Cuadro No. 4.14

**Elaborado por:** Henry Vásconez

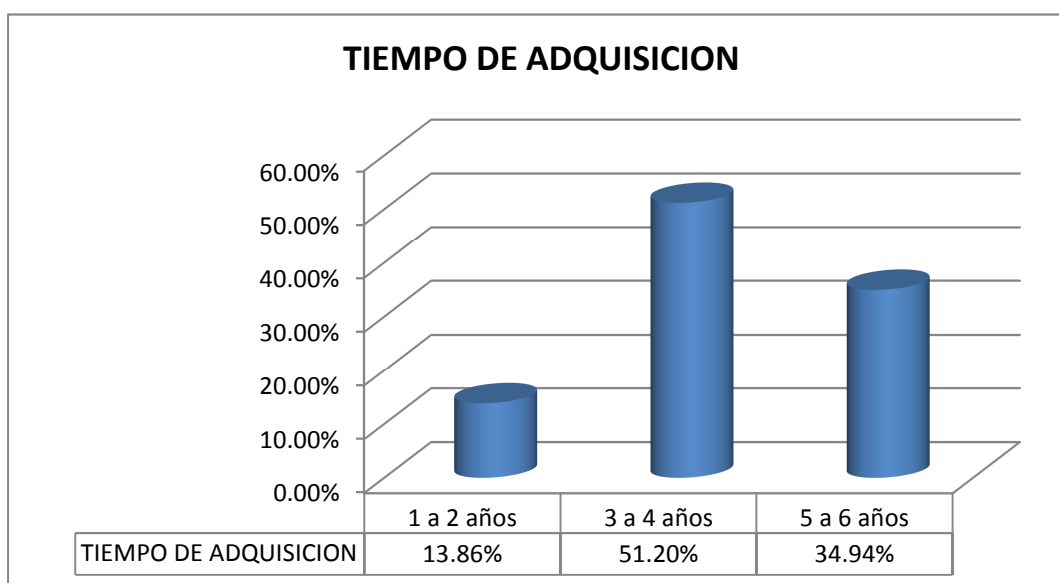
De la información obtenida el 99,40% de las personas opinan que es importante tener una computadora en la casa, mientras que apenas el 0,6% creen que no es muy importante.

### c. TIEMPO

**Cuadro N° 4.15 Tiempo de adquisición de un computador**

TIEMPO DE ADQUISICIÓN	FRECUENCIA	%
1 a 2 años	23	13,86
3 a 4 años	85	51,20
5 a 6 años	58	34,94
<b>TOTAL</b>	<b>166</b>	<b>100,00</b>

**Gráfico N° 4.15 Tiempo de adquisición de un computador**



**Fuente:** Cuadro No. 4.15

**Elaborado por:** Henry Vásconez

El 13,86% de las personas compraron su computadora entre 1 y 2 años, el 51,20% lo hizo hace 3 a 4 años, y el 34,94% de las personas compró su computadora hace 5 a 6 años. Lo que demuestra que las personas renovarían sus equipos informáticos.

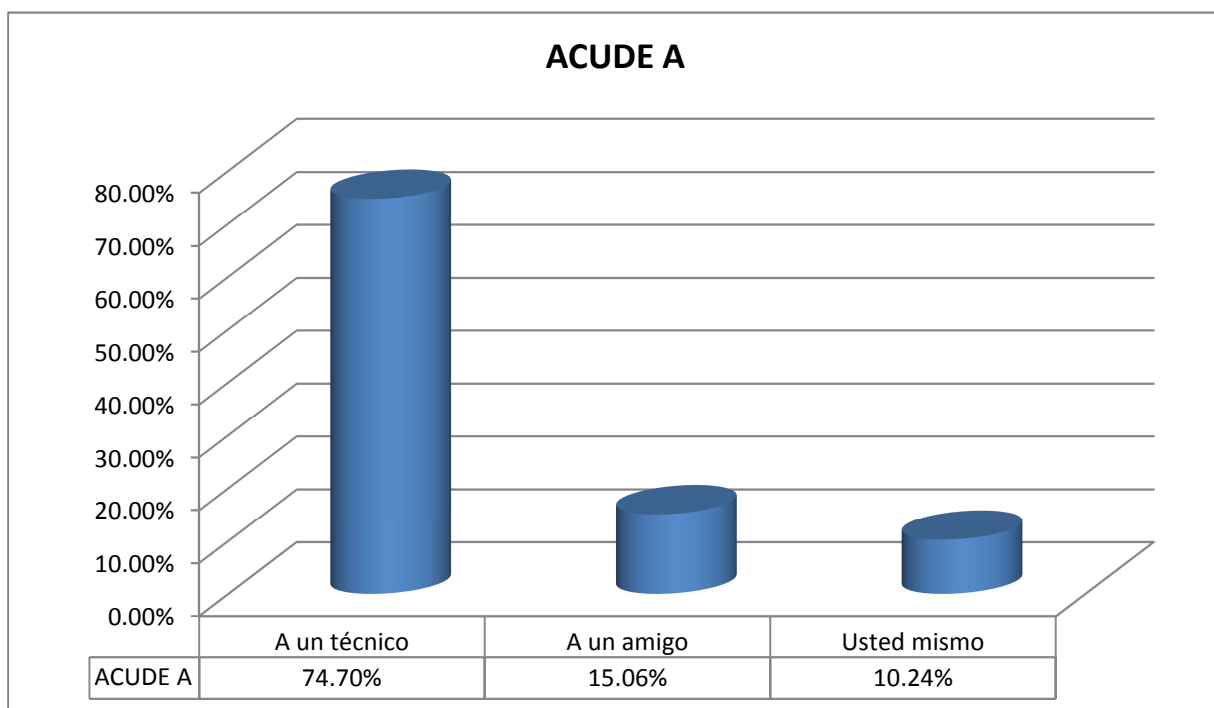


#### d. MANTENIMIENTO DEL COMPUTADOR

**Cuadro N° 4.16 Arreglo de su computador cuando sufre un daño**

ACUDE A	FRECUENCIA	%
A un técnico	124	74,70
A un amigo	25	15,06
Usted mismo	17	10,24
<b>TOTAL</b>	<b>166</b>	<b>100,00</b>

**Gráfico N° 4.16 Arreglo de su computador cuando sufre un daño**



**Fuente:** Cuadro No. 4.16

**Elaborado por:** Henry Vásquez

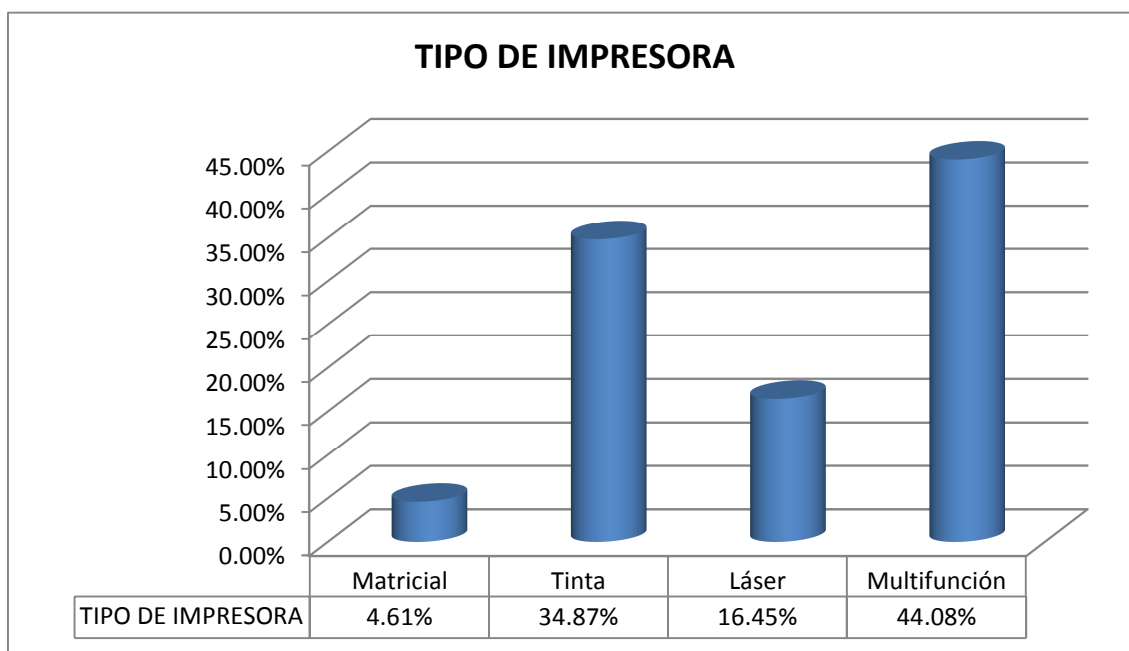
Cuando el computador se daña el 74,70% de las personas acude a un técnico, el 15,06% acude a donde un amigo y el 7,89% de las personas arreglan ellos mismo su computador.

## e. IMPRESION

**Cuadro N° 4.17 Disponibilidad de equipos de impresión**

TIPO DE IMPRESORA	FRECUENCIA	%
Matricial	7	4,61
Tinta	53	34,87
Láser	25	16,45
Multifunción	67	44,08
<b>TOTAL</b>	<b>152</b>	<b>100,00</b>

**Gráfico N° 4.17 Disponibilidad de equipos de impresión**



**Fuente:** Cuadro No. 4.17

**Elaborado por:** Henry Vásconez

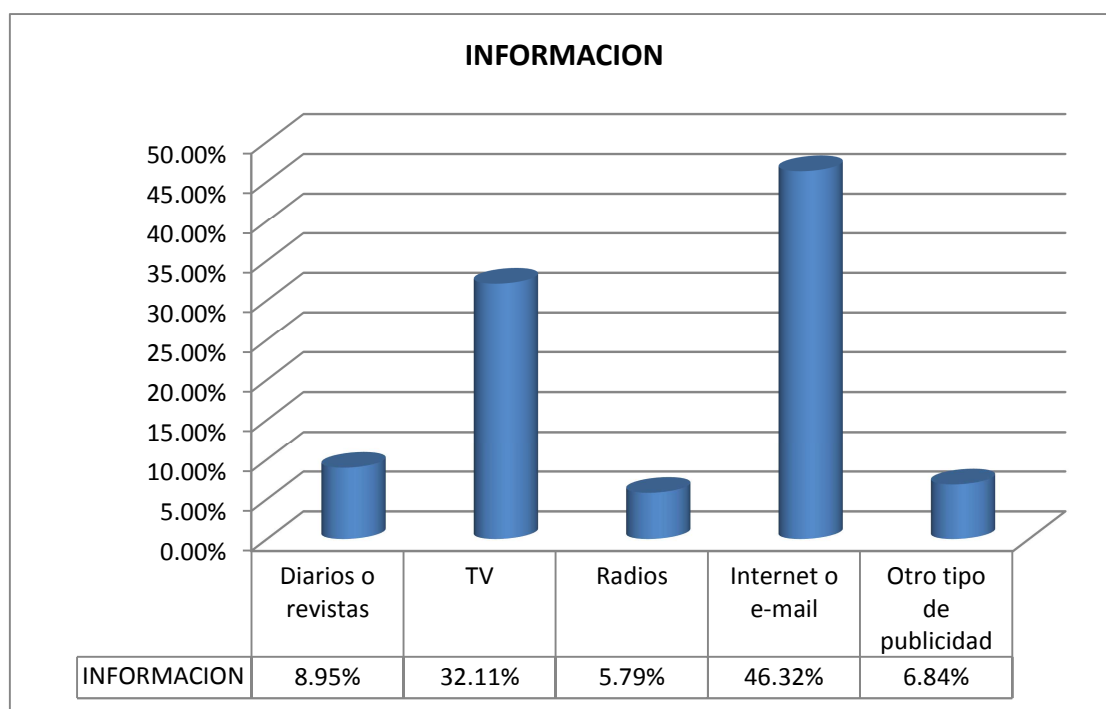
De las personas que tienen impresora el 44,08% tienen una multifunción, el 34,87% tienen una impresora de tinta y el 16,45% tiene una impresora láser.

**f. Publicidad**

**Cuadro N° 4.18 Información de las innovaciones en computación**

INFORMACION	FRECUENCIA	%
Diarios o revistas	17	8,95
Televisión	61	32,11
Radios	11	5,79
Internet o e-mail	88	46,32
Otro tipo de publicidad	13	6,84
<b>TOTAL</b>	<b>190</b>	<b>100,00</b>

**Gráfico N° 4.18 Información de las innovaciones en computación**



**Fuente:** Cuadro No. 4.18

**Elaborado por:** Henry Vásconez

El 46,32% de las personas recibe información de innovación en computación a través de internet o su e-mail, el 32,11% de las personas obtiene la información por la televisión y el 8,95% lo hace a través de diarios y revistas.

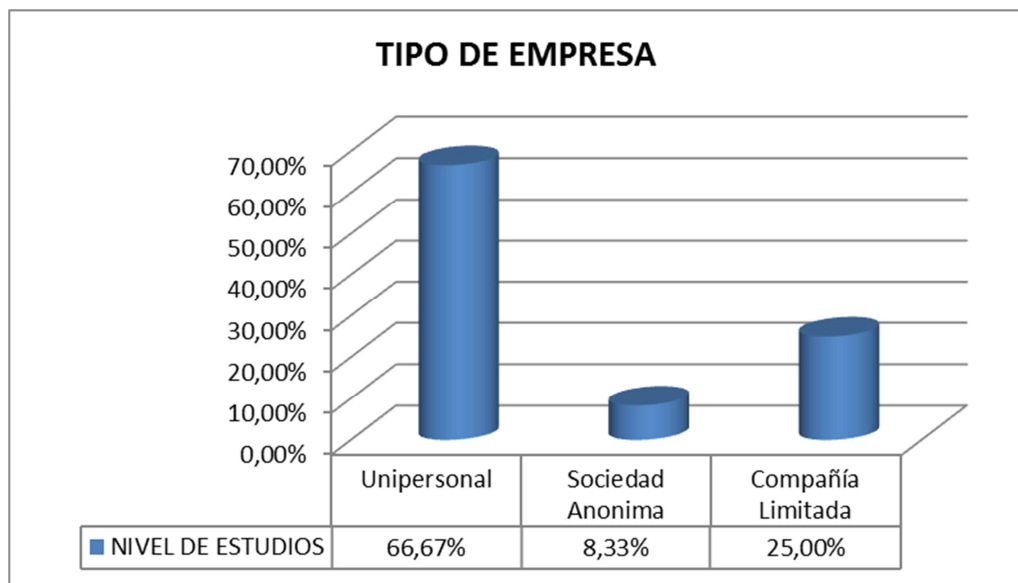
#### 4.1.2. ANALISIS DE LA OFERTA

##### 1.- TIPO DE EMPRESA

**Cuadro N° 4.19 Empresas que venden equipos de computación**

Tipo de empresa	Número	Porcentaje
Unipersonal	8	66,67
sociedad anónima	1	8,33
compañía limitada	3	25,00
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100,00</b>

**Gráfico N° 4.19 Empresa que venden equipos de computación**



**Fuente:** Cuadro No. 4.19

**Elaborado por:** Henry Vásconez

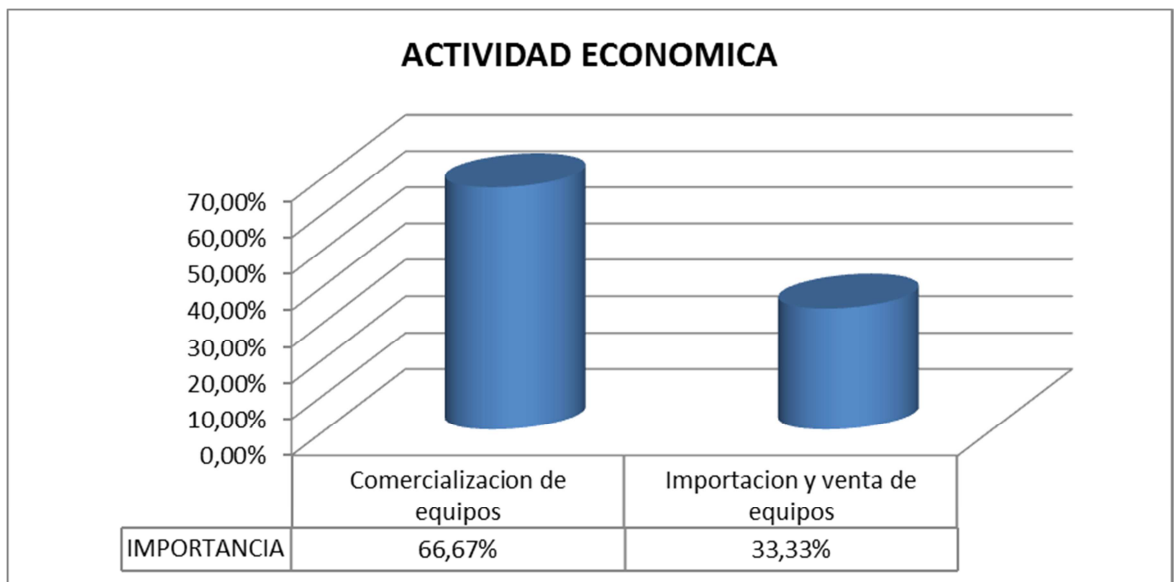
De acuerdo a los datos estadísticos las empresas de ventas de equipos y accesorios de computadoras son unipersonales en su 67%, lo que nos indica que las empresas solo pertenecen a una persona, y un mínimo porcentaje de 8.33% sociedad anónima y el 25% son compañías limitadas.

## 2.- ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LA EMPRESA O NEGOCIO

**Cuadro N° 4.20 Actividad económica de las empresas**

Tipo de actividad	Número	Porcentaje
Comercialización de equipos	8	66,67
Importación y venta de equipos	4	33,33
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100,00</b>

**Gráfico N° 4.20 Actividad económica de las empresas**



**Fuente:** Cuadro No. 4.20

**Elaborado por:** Henry Vásconez

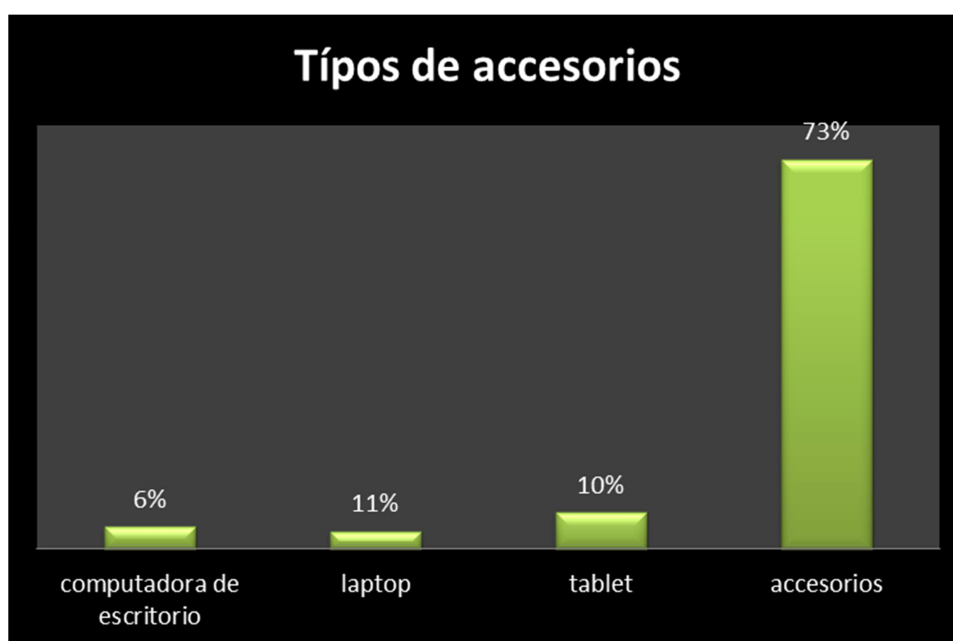
Según las encuestas realizadas 8 empresas se dedican a la comercialización de equipos que representa el 67%, mientras que 4 empresas se dedican a la Importación y Comercialización de equipos que nos da un porcentaje del 33%.

**3.- Tipos de computadoras y accesorios que se comercializa y cuantas vende por semana cuantas vende por semana en su empresa o negocio?**

**Cuadro N° 4.21 Tipo de equipos y volumen de ventas**

Tipo de equipos	Número	Porcentaje
Computadora de escritorio	55	6,27
Laptop	93	10,60
Tablet	89	10,15
Accesorios	640	72,98
<b>Total</b>	<b>877</b>	<b>100,00</b>

**Gráfico N° 4.21 Tipo de equipos y volumen de ventas**



**Fuente:** Cuadro No. 4.21

**Elaborado por:** Henry Vásconez

De acuerdo a las encuestas aplicadas se puede observar que el 6,27% adquiere computadoras de escritorio, laptop el 10,60%, Tablet el 10,15%, y en mayor proporción los accesorios con el 72,98%.

#### 4.- Estrategias de venta que aplican las empresas o negocios

**Cuadro N° 4.22 Estrategias de venta de las empresas**

<b>Estrategias</b>	<b>Número</b>	<b>Porcentaje</b>
Calidad de producto	10	28,57
Servicio de ventas a domicilio	2	5,71
Créditos	5	14,29
Venta de productos con buenos precios	11	31,43
Venta mediante publicidad	7	20,00
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100,00</b>

**Gráfico N° 4.22 Estrategias de venta de las empresas**



**Fuente:** Cuadro No. 4.22

**Elaborado por:** Henry Vásconez

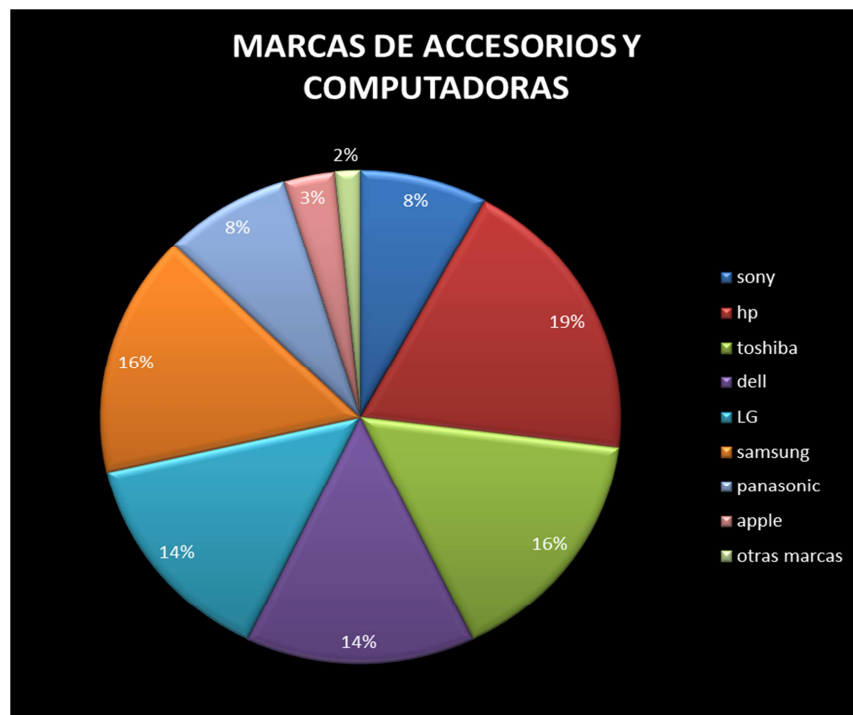
Las estrategias más utilizada en las empresas o negocios de computadoras es la venta de productos con precios accesibles con un 31%, seguido de la calidad del producto con un 29%, otra estrategia es la venta mediante publicidad con un 20%, la estrategia de venta a créditos representa el 14%.

5.- **Marca de accesorios y computadoras que tienen mayores ventas en la empresa o negocio.**

**Cuadro N° 4.23 Marcas de computadores y accesorios**

Marca	Número	Porcentaje
Sony	5	7,94
Hp	12	19,05
Toshiba	10	15,87
Dell	9	14,29
LG	9	14,29
Samsung	10	15,87
Panasonic	5	7,94
Apple	2	3,17
Otras marcas	1	1,59
<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>100,00</b>

**Gráfico N° 4.23 Marcas de computadores y accesorios**



**Fuente:** Cuadro No. 4.23

**Elaborado por:** Henry Vásconez

Como podemos observar en el mercado de computación los accesorios y equipos tienen sus marcas favoritas, esto se debe a sus diferentes funciones, calidad, garantía y precio. Sin embargo la marca que más se comercializa es HP, siguiendo en importancia Toshiba y Samsung.



## 4.2. COMPROBACIÓN DE HIPOTESIS

### 4.2.1. Comprobación de la hipótesis específica 1

*Al implantar herramientas administrativas se podrá posicionar a la empresa en el mercado: (hipótesis informativa 1).*

Con el propósito de medir el posicionamiento en el mercado de la empresa Riotronics, se formuló la siguiente pregunta:

**Pregunta: Seleccione el nombre de la empresa donde usted compraría un computador (seleccione solo una opción).**

Los resultados obtenidos en la primera aplicación del cuestionario (antes de aplicar las herramientas administrativas), se muestran en la siguiente tabla:

Nombre de la Empresa	
EnterSystem	26
Systemarket	16
Riotronics	14
Computron	35
Global Office	14
IDC Computadoras	22
Nexo informático	15
Sima Informática	10
Computec	8
Total	160

Una vez aplicadas las herramientas administrativas del plan de negocio diseñado, se volvió a plantear la misma pregunta a una muestra de posibles clientes del mismo tamaño, obteniendo los siguientes resultados:

Nombre de la Empresa	
EnterSystem	24
Systemarket	14
Riotronics	30
Computron	32
Global Office	9
IDC Computadoras	15
Nexo informático	14
Sima Informática	13
Computec	9
Total	160

Aunque matemáticamente el posicionamiento de la empresa Riotronics se ha incrementado, es importante verificar si la diferencia en los resultados obtenidos es estadísticamente significativa. Se utilizará la prueba Chi cuadrado para realizar la comprobación estadística.

La prueba chi cuadrado o prueba de bondad de ajuste, permite determinar si existen diferencias significativas entre un grupo denominado frecuencias observadas y otro denominado frecuencias esperadas. En este caso, los resultados obtenidos en la primera aplicación de la encuesta se considerarán como frecuencias esperadas.

El proceso matemático para realizar esta comprobación estadística es el siguiente:

1. Establecer la hipótesis nula y alternativa

En este caso, la hipótesis nula para la prueba chi cuadrado será:

“No existe diferencia significativa entre las frecuencias esperadas y frecuencias observadas”

Esta hipótesis se plantea partiendo del hecho de que se mantiene el status quo; es decir que, la aplicación del plan de negocio no ha influido en el posicionamiento de la empresa. Esto permite disminuir el sesgo del investigador.

2. Seleccionar una muestra aleatoria y anotar la frecuencia observada
3. Suponer que la hipótesis nula es verdadera y determinar la frecuencia esperada. En este caso, la frecuencia esperada será las observaciones obtenidas en la primera aplicación de la encuesta.
4. Calcular el valor del estadístico de prueba:

$$x^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(f_i - e_i)^2}{e_i}$$

Donde:

$f_i$  = frecuencia observada de la categoría  $i$

$e_i$  = frecuencia esperada de la categoría  $i$

$k$  = Número de categorías

5. Regla de Rechazo:

- Método del valor  $p$ : Rechazar La hipótesis nula si el valor de  $p \leq \alpha$ ..  
 $\alpha$  representa el nivel de significancia (generalmente 0.05)
- Método del valor crítico: Rechazar la hipótesis nula si  $x^2 \geq x_a^2$ . El valor  $x_a^2$  se toma de las tablas de distribución Chi cuadrado, con nivel de significancia  $\alpha$  y  $(k-1)$  grados de libertad.
- Cualquiera de estas comprobaciones se puede realizar con cualquier software estadístico.

En este caso, utilizaremos el paquete informático Excel para hacer la comprobación estadística Chi Cuadrado. La siguiente tabla muestra los resultados de los cálculos realizados a un nivel de significancia  $\alpha = 0.05$ :

	$f_i$	$e_i$		$\frac{(f_i - e_i)^2}{e_i}$
EnterSystem	25	27		0.14814815
Systemarket	15	17		0.23529412
Riotronics	32	15		19.2666667
Computron	32	35		0.25714286
Global Office	10	15		1.66666667
IDC Computadoras	16	23		2.13043478
Nexo informático	14	16		0.25
Sima Informática	13	10		0.9
Computec	9	8		0.125
	166	166	$\chi^2 =$	24.9793532
			Grados de libertad	8
			P-Value	0,00224679

El P-Value se obtiene a través de la función DISTR.CHI que calcula el valor P, de una distribución Chi cuadrado de poblaciones multinomiales. Una población multinomial es aquella donde cada elemento de la población corresponde a una y solo una de varias clases o categorías.

Como se puede apreciar en los resultados obtenidos, el valor p es menor al nivel de significancia  $\alpha$

$$p \leq \alpha = 0.05$$

Por lo tanto rechazamos la hipótesis nula, lo que permite deducir que existe diferencia significativa entre las frecuencias observadas y las frecuencias esperadas. Si analizamos los valores obtenidos en los resultados de la encuesta aplicada a la muestra, se puede observar claramente que el posicionamiento de la empresa Riotronics se ha incrementado casi al doble, y en función del análisis estadístico realizado, se puede aceptar la hipótesis planteada en la investigación:

La implementación de herramientas administrativas en la empresa si permite incrementar el posicionamiento de la empresa Riotronics

#### **4.2.2. Comprobación de la hipótesis específica 2**

*Al establecer la situación actual se determinan los instrumentos administrativos adecuados, se podrán aprovechar el talento humano:(hipótesis afirmativa 2).*

Mediante la realización de un diagnostico situacional de la empresa, se desarrolló instrumentos de gestión como el estudio de mercado, la estructura financiera y el estudio económico, permitiendo utilizar al talento humano de la empresa, en este tipo de actividades empresariales, sin necesidad de recurrir a los consultores o asesores empresariales.

#### **4.2.3. Comprobación de la hipótesis específica 3**

Al conocer los parámetros de ventas determinaremos el nivel de rentabilidad de la empresa: (hipótesis afirmativa 3).

Una vez realizado el estudio de mercado, el estudio técnico o plan operativo, las inversiones, el financiamiento, se determinó los principales estados financieros, esto es el Estado de Resultados y el Flujo de Caja; esto permitió determinar los niveles de rentabilidad de la empresa.

#### **4.2.4. Comprobación de la hipótesis general**

*La elaboración e implementación de un plan de negocios si incidirá en el posicionamiento de la empresa Riotronics de la ciudad de Riobamba. Periodo Junio 2014.*

La hipótesis general planteada en la presente investigación, se ha comprobado como aceptada, pues la implementación de las fases del plan de negocios, permitirán mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado de la venta y comercialización de

equipos informáticos y sus accesorios, mediante el cálculo y determinación de los principales indicadores de viabilidad del plan de negocios.

## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

La ejecución del estudio de mercado y plan comercial permitió observar la existencia de una demanda insatisfecha para los productos que comercializa la empresa RIOTRONICS, la misma que sustenta el plan de negocios, lo que incide de forma positiva en el plan financiero y en los indicadores de rentabilidad, se puede observar entonces, que la empresa tiene un mercado cautivo al cual poder atender, ofreciendo productos acordes a los requerimientos de innovación tecnológica y de avances científicos.

La estructuración del plan de negocios y su evaluación financiera y económica, a través de los diferentes indicadores son los siguientes: Valor Actual Neto 96.160,99 dólares, la Tasa Interna de Retorno Financiera es 60,27%, la Relación Beneficio Costo es de 1.10, el Periodo de Recuperación de la Inversión es a partir del año 2016 (segundo año de la proyección), el Punto de Equilibrio es 68,29% del total de las ventas.

En conclusión se puede visualizar que la elaboración e implementación del plan de negocios es viable, desde el punto de vista comercial, administrativo, técnico y financiero, pues los resultados en la evaluación son atractivos para la empresa Riotronics y sus empresarios.



## **5.2. RECOMENDACIONES**

Por la alta competencia que enfrenta la empresa, debe utilizar como herramienta de gestión un mejoramiento continuo, para mantener ofertando productos de alta tecnología, con servicios de calidad, así como ofrecer servicios postventa. Se recomienda utilizar las herramientas de investigación comercial, como base para determinar la demanda insatisfecha del mercado, conocer los gustos y preferencias del mercado, para la futura realización de la planificación financiera y control financiero de la empresa.

En concordancia con lo anterior, se recomienda gestionar convenios con entidades públicas y privadas, para asegurar la venta de los equipos informáticos y sus accesorios, mantenimiento niveles de ventas y utilidad adecuados a los montos de inversión realizados.

El plan de negocios elaborado se deberá implementar en la empresa, para mejorar la gestión económica, administrativa y gerencial; pues su factibilidad se da a través del estudio de mercado, plan operacional, organizacional y financiero.



## **BIBLIOGRAFÍA**

- Baca, Gabriel (2009). Evaluación de Proyectos, Análisis y Administración del Riesgo, Editorial McGraw Hill, 2ª edición, México D.F.
- Bermejo, M, Rubio, I & De la Vega, I. (2004). La creación de la empresa propia, Editorial McGraw Hill, 2ª edición, Instituto de Empresa, España.
- Córdova, Marcial (2006). Formulación y Evaluación de Proyectos, Ecoe Ediciones, 1ª. edición, Colombia.
- Finnerty, John (2008). Financiamiento de Proyectos, editorial Prentice Hall, 2ª edición, México.
- Flores, Juan (2006). Plan de negocios para las PYME, Ecoe Ediciones, 1ª edición, Colombia.
- Graham, F & Zhele, Stefan. (2008). Como diseñar un plan de negocios, 1ª edición, Editorial Cuatro Media, Perú.
- Kotler, Philip (2003). Dirección de la Mercadotecnia, Análisis, Planeación, Implementación y Control, Editorial Prentice Hall, 7a., edición, México.
- Maldonado, Hernán (2010). La investigación operativa en las decisiones de la empresa, segunda edición, Editorial Universidad Central del Ecuador, Ecuador.
- Miranda, Juan (2007). Gestión de Proyectos, Identificación, Formulación, Evaluación, MM editores, cuarta edición, Colombia.
- Ocampo, E. (2003). Costos y Evaluación de Proyectos, Editorial CECSA, 2ª., edición, México.

- Sapag, Nassir (2011). Proyectos de Inversión, Formulación y Evaluación, Editorial Pearson, 2da. Edición, Chile.
- Weinberger Karen (2009). Plan de Negocios, herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. USAID/PERU/MYPE COMPETITIVA, 1a. edición, Perú.

## WEBGRAFÍA

- Crecenegocios (2013). La rentabilidad de una empresa. extraído en el 2013 de <http://www.crecenegocios.com/la-rentabilidad-de-una-empresa/>
- Padron, Y. (2013). Indicadores financieros. extraído en el 2013 de <http://ensayosgratis.com/Negocios/Indicadores-Financieros/100248.html>



## ANEXO 1: Encuesta realizada para el estudio de la demanda

Encuesta No. ....

### Encuesta dirigida a posibles clientes de la empresa RIOTRONICS de la ciudad de Riobamba

La presente encuesta tiene por objeto conocer las necesidades informáticas de padres de familia, trabajadores, docentes, profesionales, estudiantes y público en general.

#### Instrucciones:

*O Lea detenidamente la pregunta, antes de contestarla*

*O La encuesta es anónima para garantizar la veracidad de la información entregada*

*O Marque con una sola X en el paréntesis la alternativa que crea es la más aceptable*

#### CUESTIONARIO:

Sexo: Masculino ( ) Femenino ( )  
Edad: 25-30 ( ) 31-35 ( ) 36-40 ( ) 41-45 ( ) 46-50 ( ) más de 50 ( )

1. ¿Tiene hijos? SI ( ) NO ( )

Universitarios .....

Colegiales .....

Primarios .....

2. ¿Cuál es su actividad económica?

Comerciante ( ) Profesional ( ) Docente ( ) Otros ( ) .....

3. ¿Cuál es su nivel de ingresos?

\$300 a 500 ( )

\$500 a 700 ( )

\$700 a 1000 ( )

Más de 1000 ( )

4. Considera Ud. importante disponer de un computador en su hogar y lo adquiriría?

SI ( ) NO ( )

Por qué?.....

5. ¿Tiene computador?

SI ..... (ir a la pregunta 6 y 7) NO ..... (ir pregunta 9)

6. Si lo tiene, ¿qué tipo es?

PC de escritorio ( )

Laptop (portátil) ( )

7. ¿Hace qué tiempo adquirió su computador?

Uno a dos años ( )

Tres a cuatro años ( )

Cinco a e seis años ( )

8. Su computador está actualizado a sus necesidades?

SI ( ) NO ( )  
Por qué?.....

9. La empresa a la que compraría un computador debe darle: (Puede señalar más de 1)

- Precios competitivos ( )
- Servicios (mantenimiento, ayuda, reparaciones) ( )
- Posibilidades de actualizaciones ( )
- Garantía ( )

10. ¿Cómo le gustaría pagar el costo de su computador en caso de adquisición?

- Efectivo ( )
- Crédito directo ( )
- Crédito financiero ( )
- Tarjeta de crédito ( )

11. ¿Qué tipo de computador desearía adquirir?

- PC Escritorio ( ) Laptop (portátil) ( )

12. Cuando adquirió o compró su computador qué le animó a comprar a esa empresa?  
(Puede señalar más de 1 poniendo el número de orden).

- Precio ( )
- Garantía ( )
- Servicio de mantenimiento ( )
- Crédito otorgado ( )
- Seriedad de la empresa ( )

13. Cuando se le ha dañado el computador. A quién acude:

- A un técnico ( ) A un amigo ( ) Usted mismo ( )

14. Qué complementos necesitaría para su computador?

- Cámara web ( )
- Tarjeta de TV ( )
- Mouse inalámbrico ( )
- Aumento de memoria ( )
- Flash memory ( )
- Disco de capacidad ( )
- Scanner ( )

15. Si tiene computadora qué tipo de impresora tiene?

- Matricial ( ) Tinta ( ) Laser ( ) Impresora fax scanner (multifunción) ( )

16.- ¿Cómo se entera de las últimas innovaciones en computación? (Escoger una sola opción)

- Diarios o Revistas .....
- TV .....
- Radios .....
- Internet o E-mail .....
- Otro tipo de publicidad .....

17.- ¿Cuánto estaría dispuesto/a a invertir en una computadora o laptop?

- 300 a 500 dólares ( )
- 501 a 700 dólares ( )
- 701 a 900 dólares ( )
- 901 en adelante ( )

18.- ¿Conoce en Riobamba otras empresas similares que comercialice los productos informáticos

.....  
.....

GRACIAS POR SU COLABORACION



## ANEXO 2: Encuesta realizada para el estudio de la oferta

Encuesta No. ....

### OBJETIVO

Recopilar la información para analizar la oferta y proveedores de equipos informáticos y accesorios de computación, en la ciudad de Riobamba al año 2014.

### INSTRUCCIONES

Lea detenidamente el cuestionario, procure no realizar enmendaduras  
Por favor conteste con toda sinceridad.

## CUESTIONARIO

### Datos básicos de la Empresa o Negocio de Computación

Nombre del Negocio o Empresa: .....

RUC: .....

Propietario(s):.....

Tipo de Empresa: Unipersonal ( ) Sociedad Anónima ( ) Compañía Limitada ( )

Dirección Física de la Empresa: .....

Dirección Electrónica: .....

Números Telefónicos: .....

### 2. ¿Cuál es su actividad económica de su empresa o negocio?

Comercialización de equipos de computación y accesorios

Importación y comercialización de equipos de computación y accesorios

### 3. ¿Qué tipos de computadoras y accesorios comercializa y cuántas vende por semana en su empresa o negocio?

Computadora de escritorio ( )

Laptop ( )

Tablet ( )

Accesorios: teclado, ratón, impresoras, scanner, parlantes ( )

### 4. ¿En qué mes del año tiene más demanda de equipos y accesorios?

Temporada alta

Temporada baja

Temporada media

**5. ¿Qué servicios informáticos adicionales ofrece su empresa o negocio?**

Precios	<input type="checkbox"/>	
Garantía	<input type="checkbox"/>	¿Cuántos años <input type="checkbox"/>
Mantenimiento	<input type="checkbox"/>	
Atención personalizada	<input type="checkbox"/>	
Marcas conocidas	<input type="checkbox"/>	

**6. ¿Qué estrategias de venta aplica su empresa o negocio?**

Calidad del producto	<input type="checkbox"/>
Servicio de ventas a domicilio	<input type="checkbox"/>
Créditos a los clientes	<input type="checkbox"/>
Venta de productos de alta tecnología y últimos modelos	<input type="checkbox"/>
Venta mediante publicidad	<input type="checkbox"/>

**7. ¿Cuenta su empresa o negocio con planes de expansión?**

Si  ¿A qué lugares?.....

No

**8. ¿Qué marca de accesorios y computadoras tienen mayores ventas en su empresa o negocio**

SONY	<input type="checkbox"/>
HP	<input type="checkbox"/>
TOSHIBA	<input type="checkbox"/>
DELL	<input type="checkbox"/>
LG	<input type="checkbox"/>
SAMSUNG	<input type="checkbox"/>
PANASONIC	<input type="checkbox"/>
APPLE	
Otras marcas: -----	

**9. ¿Cuáles son los precios de los productos y accesorios informáticos que comercializa su empresa o negocio?**

Computadora de escritorio	<input type="text"/>
Laptop	<input type="text"/>
Tablet	<input type="text"/>
Accesorios:	<input type="text"/>
Mouse	<input type="text"/>
Scanner	<input type="text"/>
Parlantes	<input type="text"/>
Impresoras	<input type="text"/>
Audífonos	<input type="text"/>
Micrófonos	<input type="text"/>
Protectores de pantalla	<input type="text"/>
Cargadores de Corriente Portable	<input type="text"/>
Teclado	<input type="text"/>

**10. Seleccione el nombre de la empresa donde usted compraría un computador (seleccione solo una opción).**

Enter System	<input type="checkbox"/>
Systemarket	<input type="checkbox"/>
Riotronics	<input type="checkbox"/>
Computron	<input type="checkbox"/>
Global Office	<input type="checkbox"/>
IDC Computadoras	<input type="checkbox"/>
Nexo informático	<input type="checkbox"/>
Sima Informática	<input type="checkbox"/>
Computec	<input type="checkbox"/>

**Gracias por su Comprensión**

**Encuestador(a)**

**Encuestado (a)**