

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADEMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



**PLAN ESTRATEGICO DEL ESTUDIO DE DANZA M&G, AC PERIODO
2023-2027**

**Trabajo Especial de Grado para optar al título de Licenciadas en Administración de
Empresas**

Presentado por:

BR. Duran Perdomo Yutsany Yutsabeth

BR. Surribas Rodríguez Yossimar Andrea

TÁCHIRA, VENEZUELA 2023

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADEMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



**PLAN ESTRATEGICO DEL ESTUDIO DE DANZA M&G, AC PERIODO
2023-2027**

**Trabajo Especial de Grado para optar al título de Licenciadas en Administración de
Empresas**

Presentado por:

BR. Duran Perdomo Yutsany Yutsabeth

BR. Surribas Rodríguez Yossimar Andrea

Tutores

PROF. Vieras Cristina

PROF. Rivera Liliana

PROF. Belkis Abreu

PROF. Antunez Hector

TÁCHIRA, VENEZUELA 2023

VEREDICTO

VICERRECTORADO ACADÉMICO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

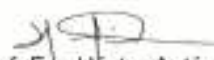
VEREDICTO

Nosotros, Prof. Esp. Belkis Abreu, Prof. Msc. Liliana Rivera y Prof. Esp. Héctor Antúnez, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA ESTUDIO DE DANZAS M&G PERIODO 2023-2027** que presenta el(la) Bachiller DURÁN PERDOMO YUTSANY YUTSABETH, Portador de la C.I. No. 28.640.066, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con: **diecinueve (19) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad "Valle del Momboy", referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciada en Administración de Empresas.

En fe de lo cual firmamos en Valera a los nueve días (09) días del mes de junio del año dos mil veintitrés.



Prof. Msc. Liliana Rivera Artiga
C.I. 13.048.877
JURADO



Prof. Esp. Héctor Antúnez
C.I. 9.364.278
TUTOR



Prof. Esp. Belkis Abreu
C.I. 13.050.571
PRESIDENTE DEL JURADO



Prof. Msc. Gilberto Rojas
C.I. 19.285.228
DECANO




Prof. Dra. Ana Linares
C.I. 9.013.217
VICERRECTORA



VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

VEREDICTO

Nosotros, Prof. Esp. Belkis Abreu, Prof. Msc. Liliana Rivera y Prof. Esp. Héctor Antúnez, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA ESTUDIO DE DANZAS M&G PERIODO 2023-2027** que presenta el(la) Bachiller **SURRIBAS RODRIGUEZ YOSSIMAR ANDREA**, Portador de la C.I. No. 28.629.156, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con: **diecinueve (19) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad "Valle del Mombay", referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciada en Administración de Empresas.

En fe de lo cual firmamos en Valera a los nueve días (09) días del mes de junio del año dos mil veintitrés.


 Prof. Msc. Liliana Rivera Artiga
 C.I. 13.048.877
 JURADO


 Prof. Esp Héctor Antúnez
 C.I. 9.364.278
 TUTOR


 Prof. Esp Belkis Abreu
 C.I. 13.050.571
 PRESIDENTE DEL JURADO


 Prof. Msc. Gilberto Rojas
 C.I. 19.285.228
 DECANO




 Prof. Dra. Ana Linares
 C.I. 9.013.217
 VICERRECTORA



DEDICATORIA

El presente Trabajo Especial de Grado se encuentra dedicado a nuestros familiares, amistades y compañeros, quienes brindaron su apoyo y consejos, los cuales han sido clave de éxito para completar el arduo camino de esta carrera universitaria. Asimismo, está dedicado a cada uno de los profesores y mentores de la universidad, quienes dedicaron su tiempo y conocimientos a esta gran enseñanza para el crecimiento tanto profesional como personal, y de igual manera, a todas aquellas personas que con un granito de arena fueron de ayuda para no desistir y poder continuar cada día, y que con su actitud lograron que tomáramos más impulso de que todo se puede lograr.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente queremos agradecer a la universidad por darnos la oportunidad de comenzar y culminar de manera satisfactoria su recorrido académico, y así obtener nuestro ansiado título universitario. Agradecemos a cada miembro de esta institución por su trabajo y gestión, sin los cuales nos estarían las bases para adquirir cada conocimiento otorgado. También le agradecemos al Estudio de Danza M&G por permitirnos realizar este Trabajo Especial de Grado y darnos la confianza de realizar esta gran actividad que le ayudará a mejorar y crecer como organización. Finalmente, le agradecemos a cada tutor por su dedicación y paciencia para guiarnos y lograr llegar a esta instancia tan anhelada.

RESUMEN

Este Trabajo Especial de Grado tiene como objetivo general: “Diseñar un plan estratégico para el Estudio de Danza M&G en los años 2023-2027 enfocado en mejorar el desarrollo de sus diferentes actividades que comprenden el sector dancístico y cultural.” para crear una mejora significativa del posicionamiento y rendimiento del Estudio dentro del sector al que pertenece. Como objetivos específicos. Describir el macro entorno competitivo. Definir el modelo de negocio, características del producto y planes para la implementación de la propuesta. Definir los objetivos estratégicos. Proponer las estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas. Para esta investigación trabajó con el Estudio de Danza M&G ubicado en el sector “El Centro”, ciudad de Rubio, municipio Junín. Como técnica de recolección de información, la encuesta y el cuestionario. Como conclusión, se determinó que dicho Plan Estratégico le asegurará al Estudio optimizar de manera eficiente las diferentes áreas de sus servicios y evitar que puedan ocurrir riesgos a futuro en su debido sector.

Palabras clave: **Plan Estratégico. Estrategias. Desarrollo**

ABSTRACT

This Special Degree Project has the general objective: "Design a strategic plan for the M&G Dance Studio in the years 2023-2027 focused on improving the development of its different activities that make up the dance and culture sector." generate a significant improvement in the positioning and performance of the Firm within the sector to which it belongs. As specific goals. Describe the macrocompetitive environment. Define the business model, product characteristics and plans for the implementation of the proposal. Define strategic objectives. Propose marketing, business, human resources, social responsibility and finance strategies. For this research we worked with the M&G Dance Studio located in the "El Centro" sector, Rubio city, Junín municipality. As a technique for collecting information, the survey and the questionnaire. In conclusion, it will be expanded that said Strategic Plan will guarantee that the Firm efficiently optimizes the different areas of its services and prevents risks from occurring in the future in its due sector.

Keywords: **Strategic Plan. Strategies. Development**

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|----|
| INDICE DE TABLAS | 14 |
| INDICE DE FIGURAS..... | 15 |
| INDICE DE ANEXOS | 16 |
| CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN | 17 |
| 1.1 Idea actual de negocio/nombre del negocio | 17 |
| 1.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer | 18 |
| 1.3 Equipo de trabajo | 19 |
| 1.4 Diagnostico organizacional..... | 20 |
| 1.5 Diagnostico situación contable-financiera..... | 22 |
| 1.6 Definición del problema..... | 24 |
| 1.7 Propuesta de valor..... | 27 |
| 1.7 Objetivos del trabajo de investigación..... | 27 |
| 1.7.1 Objetivo general..... | 27 |
| 1.7.2 Objetivos específicos..... | 27 |
| CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO | 29 |
| 2.1 Análisis del macroentorno (PESTEL)..... | 29 |
| 2.1.1. Entorno político | 29 |
| 2.1.2. Entorno económico | 30 |
| 2.1.3. Entorno social..... | 32 |

| | |
|--|----|
| | 10 |
| 2.1.4. Entorno tecnológico..... | 33 |
| 2.1.5. Entorno ecológico..... | 34 |
| 2.1.6. Entorno legal..... | 34 |
| 2.1.7. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)..... | 36 |
| 2.2 Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter..... | 36 |
| 2.2.1. Negociación con proveedores..... | 36 |
| 2.2.2. Negociación con clientes..... | 37 |
| 2.2.3. Rivalidad entre competidores existentes..... | 38 |
| 2.2.4. Desarrollo potencial de productos sustitutos..... | 38 |
| 2.2.5. Entrada de nuevos competidores..... | 39 |
| 2.2.6. Nivel de atractividad de la industria..... | 39 |
| 2.2.7 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)..... | 40 |
| CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO..... | 41 |
| 3.1 Modelo de negocio CANVAS..... | 41 |
| 3.2 Análisis funcional de la empresa..... | 44 |
| 3.2.1. Gerencia de la empresa..... | 44 |
| 3.2.2. Recursos humanos..... | 45 |
| 3.2.3. Investigación y desarrollo..... | 46 |
| 3.2.4. Finanzas..... | 46 |
| 3.2.5. Logística y aprovisionamiento..... | 47 |

| | |
|---|----|
| | 11 |
| 3.2.6. Operaciones | 48 |
| 3.2.7. Marketing y ventas | 49 |
| 3.2.8. Servicios postventa..... | 49 |
| CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2023 – 2027..... | 50 |
| 4.1 Objetivo general 2023 a 2027 | 50 |
| 4.2 Objetivos estratégicos 2023 a 2027. | 50 |
| 4.3 Análisis de los Objetivos estratégicos 2023 a 2027..... | 50 |
| CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO | 52 |
| 5.1 Formulación de la estrategia | 52 |
| 5.1.1 Matriz FODA cruzada (MFODA)..... | 52 |
| 5.2 Selección de la estrategia | 56 |
| 5.2.1 Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos | 56 |
| 5.2.2 Estrategias seleccionadas | 57 |
| CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN..... | 59 |
| 6.1 Plan funcional de marketing | 59 |
| 6.1.1. Situación actual de la gerencia de marketing..... | 59 |
| 6.1.2. Objetivos de marketing | 59 |
| 6.1.3. Acciones estratégicas de marketing | 60 |
| 6.1.4. Presupuesto..... | 62 |
| 6.1.5 Ejecución de tareas del plan de marketing..... | 63 |

| | |
|---|----|
| | 12 |
| 6.2 Plan funcional de operaciones..... | 64 |
| 6.2.1. <i>Situación actual de la gerencia de operaciones</i> | 64 |
| 6.2.2. <i>Objetivos de operaciones</i> | 64 |
| 6.2.3. <i>Desarrollo de la estrategia de operaciones</i> | 65 |
| 6.2.4. <i>Presupuesto</i> | 65 |
| 6.2.5 <i>Ejecución de tareas del plan de operaciones</i> | 66 |
| 6.3 Plan funcional de recursos humanos..... | 67 |
| 6.3.1. <i>Situación actual de la gerencia de recursos humanos</i> | 67 |
| 6.3.2. <i>Objetivos de recursos humanos</i> | 68 |
| 6.3.3. <i>Estrategias</i> | 68 |
| 6.3.4. <i>Presupuesto</i> | 69 |
| 6.3.5 <i>Ejecución de tareas del plan de operaciones</i> | 70 |
| 6.4 Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)..... | 71 |
| 6.4.1. <i>Situación actual de la RSE</i> | 71 |
| 6.4.2 <i>Objetivos de RSE</i> | 71 |
| 6.4.3. <i>Actividades de RSE</i> | 72 |
| 6.4.4. <i>Presupuesto</i> | 73 |
| 6.4.5. <i>Ejecución de tareas del plan de RSE</i> | 74 |
| 6.5 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera | 74 |
| 6.5.1. <i>Situación actual de la gerencia financiera</i> | 74 |

| | |
|---|----|
| 6.5.2. <i>Objetivos de finanzas</i> | 75 |
| 6.5.3. <i>Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización 2023-2027</i> | 75 |
| 6.5.4. <i>Proyección de ventas 2023-2027</i> | 78 |
| 6.5.5. <i>Proyección de costos y gastos operativos 2023-2027</i> | 80 |
| 6.5.6. <i>Cálculo del capital de trabajo 2023-2027</i> | 82 |
| 6.5.7. <i>Estructura y opciones de financiamiento 2023-2027</i> | 83 |
| 6.5.8. <i>Estado de resultado proyectado 2023-2027.</i> | 83 |
| 6.5.9. <i>Estado de situación financiera proyectado 2023-2027</i> | 84 |
| 6.5.10. <i>Flujo de caja proyectado 2023-2027.</i> | 85 |
| 6.5.11. <i>Punto de Equilibrio 2023-2027 (En cantidades y unidades monetarias).</i> | 86 |
| 6.5.11. <i>Indicadores de rentabilidad 2023-2027</i> | 87 |
| CONCLUSIONES | 88 |
| RECOMENDACIONES | 89 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS | 90 |
| ANEXOS | 92 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1 <i>Matriz MEFE</i> | 36 |
| Tabla 2 <i>Matriz MEFI</i> | 40 |
| Tabla 3 <i>Matriz FODA Cruzada (MFODA)</i> | 53 |
| Tabla 4 <i>Resumen MEFE y MEFI</i> | 55 |
| Tabla 5 <i>Matriz Interna – Externa</i> | 55 |
| Tabla 6 <i>Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos</i> | 56 |
| Tabla 7. <i>Presupuesto del plan funcional de marketing</i> | 62 |
| Tabla 8. <i>Presupuesto del plan funcional de operaciones</i> | 65 |
| Tabla 9. <i>Presupuesto del plan funcional de recursos humanos</i> | 69 |
| Tabla 10 <i>Presupuesto del plan funcional de responsabilidad social</i> | 73 |

INDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 <i>Modelo de negocio CANVAS</i> | 41 |
|--|----|

INDICE DE ANEXOS

| | |
|--|----|
| Anexo 1 <i>Guía de Entrevista</i> | 92 |
| Anexo 2 <i>Indicadores Financieros</i> | 94 |

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Idea actual de negocio/nombre del negocio

Para el desarrollo del presente trabajo, la empresa elegida es el Estudio de Danza M&G, ubicado en la Calle N°13 Sector el Centro en el Centro Comercial Uniflot Local número13 en la Ciudad de Rubio Municipio Junín Estado Táchira. Corresponde en su Constitución Legal a una Asociación Cultural sin Fines de Lucro, donde tiene como Objeto Social la dirección y administración del Estudio de Danza M&G donde se busca la formación de bailarines integrales con bases sólidas que permitan el desarrollo artístico profesional cumpliendo estándares tanto en la enseñanza dancística como en ramas de protocolo, estilismo, entre otros.

El Estudio tiene como público objetivo a las personas comprendidas en todas las edades debido a que no solo cumple funciones de formación sino también como sala de bailo terapia ofreciendo un espacio de actividad física y salud. La Asociación fue fundada a nombre del Prof. Juan Carlos Mariño Merchán y el Prof. Heiber Wladimir Guerrero Duran el día 14 de febrero de 2016. En conjunto de ambas partes se inició esta organización, sin embargo, poco después el Prof. Juan Mariño recibió una propuesta personal para salir del país y a los tres meses de haber comenzado las actividades operativas tuvo que viajar.

Debido a esta situación la dirección quedó a cargo del Prof. Heiber Guerrero quien hasta la fecha actual es el director y coreógrafo del Estudio. Por otra parte, en cuanto al nivel de ingresos de la academia inicialmente se contaba con un número considerable de bailarines lo que hacía posible que se cubrieran los gastos necesarios el funcionamiento del Estudio, sin embargo, en la actualidad surgió la necesidad de diversificar sus servicios para poder cubrir con los gastos operativos de la organización.

1.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer

Los servicios que brinda el Estudio de Danzas M&G se encuentran segmentados en tres áreas. La primera de ellas, es la Academia de Danza misma que está subdividida en tres grupos de formación, el primero es el Grupo Baby Dance siendo conformado por niñas de entre los tres (3) y seis (6) años de edad, el grupo no se enfoca con un trabajo coreográfico como tal, sino que se trabaja una estimulación temprana por medio de estrategias como juegos didácticos, canciones infantiles, entre otras actividades relacionadas al área dancística para estimular a las niñas a tener un cariño, amor e interés por ingresar este mundo.

Luego, se encuentra el Grupo Kids Dance, comprendido por niñas entre los siete (7) y once (11) años. La formación de este grupo si se basa en la enseñanza dancística estable realizando actividades de calentamiento y elongación, se inicia con la instrucción de los conceptos básicos o términos general de la danza y como realizar su correcta ejecución. No obstante, debido a que existe una diferencia de edad muy marcada, se buscan estrategias que permitan integrar a las niñas de siete (7) años y que a la vez eviten que las niñas de once (11) pierdan el interés en la actividad.

Por último, se encuentra el Grupo Comercial Dance siendo conformado por chicos y bailarines desde los trece (13) años en adelante. Actualmente, la formación de este grupo trabaja principalmente el aprendizaje dancístico integral para el desarrollo de un perfil profesional en las diferentes áreas de la danza. Cabe destacar, que este es el grupo seleccionado a la hora de realizar presentaciones al público ya que son los que cuentan con mayor preparación y capacitación. Sin embargo, este grupo se puede recibir dos tipos de invitaciones, las diurnas, con presentaciones al público, generalmente tratándose de eventos culturales, y los shows privados para eventos.

Siguiendo con la descripción de los servicios del Estudio, se encuentra el área de la Sala de Bailo terapia que está subdividida en dos grupos de instrucción, uno a tempranas horas de la

mañana y el segundo es a las últimas horas de la tarde. En la sala se trabajan diversos ejercicios tanto cardiovasculares como de tonificación por medio de los ejercicios aeróbicos y funcionales. Finalmente, la última área son las Clases Personalizadas, que se adaptan a las necesidades de cada uno de los participantes o de los clientes en general.

Actualmente, el servicio que está generando más demanda es la Sala de Bailo terapia la misma que desde la pandemia ha contado con una alta demanda entre la población. Seguidamente, el servicio que cuenta con una demanda neutra, es decir, no ha aumentado ni tampoco ha disminuido es la Academia de Danza debido a que se ha mantenido el mismo número de estudiantes, el servicio con menor demanda llegado a un nivel casi nulo es el de las Clases Personalizadas, ya que hoy día no se cuenta con clientes interesados en esta área.

1.3 Equipo de trabajo

Durante la creación y fundación del Estudio tal y como se menciona anteriormente se definieron dos directivos, el Prof. Juan Carlos Mariño y el Prof. Heiber Guerrero. Ambos cumplían tanto el rol de director como de profesor y coreógrafo. No obstante, poco después por cuestiones personales el Prof. Juan Carlo tuvo que salir del país y el Prof. Heiber quedó a cargo dirección del Estudio. Por lo tanto, cumple el rol de directivo, siendo el responsable de todo lo referente al aspecto legal, administrativo y organizacional dentro de la organización.

Como coreógrafo y profesor, es el responsable de la actividad dancística, es decir, debe desarrollar ideas para una pieza de danza y transformarlas en una representación escénica junto a una pieza musical, así como también debe impartir conocimientos teóricos y prácticos de la danza enseñando a los estudiantes pasos básicos, figuras técnicas, postura y ubicación en el espacio dentro de la Academia de Danza y de las Clases Personalizadas. Por último, como instructor, su trabajo es llevar la responsabilidad de satisfacer las necesidades dentro de la Sala de Bailo terapia

por medio del desarrollo e instrucción de ejercicios para ayudar a mejorar el estado físico de las personas.



1.4 Diagnostico organizacional

Para el presente trabajo, se realizó un diagnóstico para determinar la situación administrativa y organizacional del Estudio de Danzas M&G. La recolección de información fue recopilada a través de un cuestionario. Bacells (1994) “el cuestionario es una lista o un repertorio de preguntas, debidamente estructuradas, dirigidas a una persona que debe contestar, relativas a un objeto de la investigación con el fin de obtener datos” (p. 195). Tejada (1995) define como un “conjunto de preguntas o ítems acerca de un problema determinado, objeto propio de la investigación, cuyas respuestas se han de contestar por escrito” (p.11). En concordancia al trabajo a plantear se decidió expresar los resultados del diagnóstico en cinco aspectos diferentes.

El primero de ellos hace referencia a los clientes o participantes del Estudio, según las respuestas recibidas por el entrevistado, se apreció que el mismo cuenta con una elaborada

segmentación de sus clientes, los cuales se desglosan según los tres servicios que ofrece: la Academia de Danza, la Sala de Bailo terapia y las Clases Personalizadas. Sin embargo, haciendo énfasis en su segmentación la Academia posee una subdivisión, el Grupo Baby Dance busca trabajar con niñas comprendidas entre los tres (3) y seis (6) años, el Grupo Kids Dance con niñas entre los siete (7) y once (11) años, y por último del Grupo Comercial desde los trece (13) años en adelante. En otro sentido, la Sala de Bailo terapia y las Clases Personalizadas no cuentan con un límite de edad.

Con respecto a estos servicios, el Estudio se encarga de satisfacer sus necesidades tomando en cuenta las necesidades, capacidades y comodidad de los participantes. Al recibir críticas constructivas por parte de estos se toman en cuenta con toda la receptividad para poder corregir y desarrollar el mejoramiento del Estudio, tanto de manera profesional en su formación como el de sus instalaciones. Por otra parte, como se expuso en la descripción del producto o servicio, el servicio con mayor demanda es la Sala de Bailo terapia, la Academia se encuentra en un estado neutro y las Clases Personalizadas van en descenso a un punto casi nulo.

En pocas palabras, como puntos fuertes hay que señalar que la empresa cuenta con una muy buena gestión y relación en cuanto a sus clientes, prioriza sus necesidades y busca satisfacerlas de tal manera que esto genera en gran medida un buen posicionamiento en su área de desarrollos económico. Como segundo aspecto recogido del diagnóstico, haciendo referencia a los varios costos y gastos que se generan; según la información la empresa tiene conocimiento de estos y se encarga de su control. En cuanto a los otros servicios, sus costos son adecuados tomando en cuenta el trabajo realizado, pese a ello la Academia no posee el coste que debería ya que por situaciones de diversos participantes no lo permiten.

En lo referente a los gastos que presenta el estudio, estos suelen ser gastos puntuales como lo son el pago de servicios, el alquiler y los gastos de mantenimiento; sin embargo, dependiendo de la temporada se pueden incurrir en gastos adicionales (sonido, vestuario, transporte, entre otros) que muchas veces resultan excesivos tomando en cuenta que la academia no cuenta con los suficientes ingresos para cubrirlos, lo cual afecta en gran medida su rentabilidad, lo que se convierte en un aspecto negativo.

Como tercer aspecto, se hizo énfasis en gestión de la formación dancística, pese al Profesor Heiber Guerrero cuenta con la capacidad y habilidad para ser coreógrafo e instructor, existen situaciones donde se requiere delegar funciones, ya que no existe con el personal capacitado para realizar las actividades correspondientes, siendo esto un punto negativo a considerar.

Como cuarto aspecto, se considera la publicidad y marketing que maneja el Estudio. El estudio posee un buen manejo de publicidad, teniendo como base que su principal público objetivo son los jóvenes, entonces utiliza el entorno de social media como su herramienta publicitaria predilecta para la academia, para la Sala de Bailo terapia y Clases Personalizadas lo trabaja por medio de la publicidad radial, medio que permite acceder con mayor comodidad a los adultos, con un rango de edad mucho más amplio. Finalmente, como último aspecto su competencia, a nivel municipal la misma es relativamente poca ya que no existen muchas academias en el área de la danza urbana y la producción de nuevos estilos, no obstante, a nivel regional la competencia es bastante alta, y en cuanto a las salas de bailo terapia si existe una alta competencia por ser uno de los rubros más fuertes del Municipio.

1.5 Diagnostico situación contable-financiera

Una vez realizado el diagnostico organizacional, el entrevistado facilitó la información acerca de los ingresos y gastos que se generan en la organización. Para poder ejecutar un

diagnóstico contable – financiero García (2009) Por diagnóstico o análisis financieros puede entenderse el estudio que se hace de la información que proporciona la contabilidad y de toda la demás información disponible, para tratar de determinar la situación financiera de la empresa o de un área específica de ésta. La contabilidad muestra cifras históricas, hechos cumplidos, que no necesariamente determinan lo que sucederá en el futuro. Se hace necesario, por lo tanto, recurrir a otro tipo de información cuantitativa y cualitativa que complemente la contable y permita conocer con precisión la situación del negocio (s.p.).

Tomando esto en cuenta, se usaron ID para realizar el análisis de la información Rivera (2019) “Los indicadores o ratios financieros son utilizados como una herramienta valiosa para el análisis financiero con fines descriptivos, ya desde finales del siglo se utilizan para predecir un posible éxito o fracaso.” (s.p.). Cabe destacar que el Profesor Heiber Guerrero no lleva un registro contable en primera instancia debido a que el Estudio al ser una Asociación Cultural Sin Fines de Lucro no realiza declaraciones de impuestos en algún valor monetario, sino que declara en cero. Por ende, para realizar el diagnóstico financiero que toma la información de los registros contables, se construyó un pequeño balance y estado de resultados con las últimas ganancias y gastos concebidos.

Se expone de una forma resumida la situación de la empresa la cual fue analizada para exponer conclusiones que fueron extraídas de la información financiera recibida. En primer lugar, con a los resultados obtenidos se realizó la revisión de la capacidad que tiene el Estudio para satisfacer sus obligaciones a cortos plazo, es decir su capacidad de solvencia con el grado de liquidez que ha generado, este análisis se toma en base a las ratios de razón circulante y prueba ácida. No obstante, según la información obtenida no se determinaron pasivos existentes lo cual

no permitió realizar la prueba correspondiente. Aun así, se decidió realizar algunas preguntas al entrevistado y como respuesta se obtuvo la organización no cuenta con un buen rango de liquidez.

Seguidamente, se analizó la ratio de gestión de actividad, es decir, la capacidad de la empresa para cubrir sus inversiones en activos. Entre sus resultados arrojó 0,51 veces en la rotación de activos totales y 0,53 en sus activos fijos, es decir que el Estudio tiene una capacidad aceptable para utilizar sus activos y generar ingresos, sin embargo, no es la óptima requerida. También se logró apreciar que, pese a contar con una gran cantidad relativa de inventario, este no refleja ninguna rotación, lo cual puede ser poco eficiente para el Estudio en generar un flujo apto de efectivo.

También se realizó el estudio sobre la solvencia y endeudamiento cuyos resultados mostraron que el Estudio no posee ningún tipo de endeudamiento siendo esto algo positivo teniendo como base su nivel de liquidez de efectivo. Sin embargo, de llegar a existir en un futuro una deuda de gran escala este no tendría con la capacidad suficiente para cubrirla debido a que no cuenta con la suficiente liquidez. Luego, al enfocarse en el rendimiento de los activos y del capital, se pudo apreciar un nivel de 0,4 que es un rango lo suficientemente aceptable para mantener un buen margen tanto de utilidad neta como bruta, y finalmente en cuanto a su distribución de gastos y costos con respecto a los ingresos prestados, se descubrió que son puntuales y la liquidez de efectivo es la suficiente para cubrirlos, pero podría mejorar para poder cubrir gastos adicionales.

1.6 Definición del problema.

Para poder definir la problemática de estudio, primero es necesario comprender la actividad que desarrolla el estudio de Danzas M&G, como su nombre indica, se trata de un lugar dedicado específicamente al desenvolvimiento de las actividades; Añorga (1997) “La formación integral

está definida como la formación física, intelectual, técnica, político-ideológica, estético-artística” (s.p).

Se puede afirmar que, el Estudio de Danza M&G brinda un espacio donde la comunidad puede obtener este tipo de desarrollo físico y cognitivo, fomentando valores como el respeto, la libertad, tolerancia y crítica constructiva por medio de sus 3 áreas de servicio. De tal manera, que permita a los participantes la formación tanto individual como grupal en los diferentes aspectos ya mencionados. Dado que el Estudio tuvo un comienzo lento debido a las diversas situaciones del país, el mismo logró crecer y obtener una buena posición, sin embargo, según el diagnóstico realizado, se lograron detectar ciertas fallas de diferentes grados de riesgos. Las mismas fueron clasificadas en distintas categorías: finanzas, marketing y publicidad, recursos humanos y la gestión en la formación de aprendizaje.

Al hablar sobre la situación económica-financiera, conforme con la descripción en el diagnóstico la organización posee una deficiencia en cuanto a la cantidad de sus ingresos recibidos. La Academia que es su principal ingreso, se encuentra en un estado neutral, ya que desde los últimos 2 años la nómina de estudiantes no ha cambiado, lo que hace que se genere la misma totalidad de mensualidades. Con base a esto el Profesor Heiber Guerrero intentó varias veces como alternativa realizar un aumento en el coste de mensualidad, sin embargo, causo un descenso en la nómina siendo esto algo riesgoso para el Estudio, por ende, se mantuvo el mismo costo hasta la fecha actual.

Por otra parte, en cuanto a la Sala de Bailo terapia, la misma genera un buen ingreso y durante los últimos meses la nómina de participantes ha ido en aumento, siendo esto un punto positivo. No obstante, hay que destacar que los principales clientes de este servicio son personas de 30 años en adelante porque hay temporadas en que baja el número de asistencia debido a los

costos que suponen para ellos el pago semanal de la sala de bailo terapia; esto hace que los ingresos que obtiene el estudio por este servicio sean inestables; en cuanto a las Clases Personalizadas, actualmente no genera ningún tipo de ingreso.

Continuando con las deficiencias encontradas, se debe resaltar que aunque el enfoque publicitario y de marketing en cuanto a los canales utilizados para cada servicio, siendo las redes sociales para la Academia y las Clases personalizadas, que están dirigidas a un público objetivo más joven, y la radio para la sala de bailo terapia, cuyo público objetivo va desde los 30 años en adelante siendo la radio una mejor opción en este caso, al realizar la evaluación se llegó a la conclusión de que existe desorganización respecto a la publicidad en redes sociales principalmente, siendo el origen de dicha desorganización la carencia de un plan de marketing propiamente estructurado, esta situación afecta de manera negativa al alcance de la publicidad utilizada.

En lo referente al personal, el Estudio solo cuenta con una persona para encargarse de las diversas actividades operacionales; si bien es cierto que existe cierto grado de colaboración por parte de los integrantes de cada grupo al momento de presentarse una situación donde sea requerido delegar funciones esto resulta imposible, debido a la deficiencia de personal capacitado.

Finalmente, para concluir, el Estudio cuenta con un servicio integral, y el profesor Heiber está capacitado para impartir la formación de las diversas áreas de aprendizaje, no obstante, en lo alusivo a la gestión y organización de la formación impartida, el mismo no cuenta con un pensum académico que le permita estructurar las clases adecuadamente, sino que su planificación se estructura con las temporadas de presentación, esto trae como consecuencia que el estudiante no reciba una completa formación gracias a la carencia de un pensum donde cada tópico este adecuadamente desarrollado y que cuente además con su debida evaluación.

1.7 Propuesta de valor.

Tomando en cuenta lo expresado, se propone un Plan Estratégico para poder optimizar de manera eficiente las diferentes áreas mencionadas y así evitar que pueden ocurrir riesgos a futuro. Asimismo, crear una mejora significativa a la hora de hablar del posicionamiento y al rendimiento del Estudio dentro del sector al que pertenece.

1.7 Objetivos del trabajo de investigación.

1.7.1 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para el Estudio de Danza M&G en los años 2023-2027 enfocado en mejorar el desarrollo de sus diferentes actividades que comprenden el sector dancístico y cultural.

1.7.2 Objetivos específicos

Describir el macro entorno competitivo en el que debe introducirse el producto o servicio del Estudio de Danza M&G en los años 2023-2027 enfocado en mejorar el desarrollo de sus diferentes actividades que comprenden el sector dancístico y cultural.

Definir el modelo de negocio, características del producto y planes para la implementación de la propuesta del Estudio de Danza M&G en los años 2023-2027 enfocado en mejorar el desarrollo de sus diferentes actividades que comprenden el sector dancístico y cultural.

Definir los objetivos estratégicos del Estudio de Danza M&G en los años 2023-2027 enfocado en mejorar el desarrollo de sus diferentes actividades que comprenden el sector dancístico y cultural.

Proponer las estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas del Estudio de Danza M&G en los años 2023-2027 enfocado en mejorar el desarrollo de las diferentes actividades que comprenden el sector dancístico y cultural.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

2.1 Análisis del macroentorno (PESTEL).

2.1.1. *Entorno político*

La organización donde decidió aplicar el trabajo especial de grado, como antes se ha mencionado es el Estudio de Danza M&G fundada en el año 2016; al momento de hablar del entorno político en que se desarrollan las actuales actividades económicas, se requiere iniciar con la situación de la nación. Venezuela desde hace más de una década ha entrado en un proceso de recesión en todos los niveles políticos, económicos y sociales, debido a una mala administración de recursos. Para el año 2016 existía una fuerte crisis política en Venezuela, existían múltiples protestas y no era el entorno más adecuado para iniciar un negocio. BBC MUNDO (2016) “Cientos de miles de venezolanos salieron a las calles de las principales ciudades del país para protestar por la suspensión de los trámites para la realización de un referendo revocatorio contra el presidente, Nicolás Maduro.” (S.P.)

A nivel nacional en el año de fundación del Estudio de Danzas M&G se presentaba un entorno político de caos, en el que surgían manifestaciones en las principales ciudades del país buscando la aprobación del referendo revocatorio para la dirección del actual presidente de Venezuela, Nicolás M. A nivel regional, el Estado Táchira fue uno de los principales afectados ese año por las protestas, al igual que en los años posteriores. La empresa se encuentra ubicada en Rubio, Municipio Junín, en cuanto al entorno político que se presentaba en el pueblo de Rubio para el año de fundación no era un ambiente muy alentador, debido a que como tal no existía un soporte de las entidades rectoras del municipio en lo referente a emprendimientos de tipo cultural y educativo.

Entre las políticas implementadas por el gobierno venezolano en apoyo a los negocios emergentes se encuentra el carné de la patria, lanzado en diciembre de ese mismo año para poder controlar las diferentes manifestaciones de la población, mediante la implementación de políticas sociales que ofrecían ayudas económicas a las personas registradas en dicha plataforma, sin embargo a pesar de poseer el registro en dicha página en la sección de emprendedores, el Estudio de Danza M&G nunca ha recibido ninguna clase de apoyo económico por parte de los entes políticos tanto a nivel nacional como regional.

En cuanto al desarrollo de las actividades de la organización, se han recibido en diversas ocasiones invitaciones de la alcaldía municipal de Junín para la participación en eventos tales como: Desfiles de carnaval, elección de la reina de la ferias de rubios, y otros eventos de dicha índole; se han recibido también invitaciones provenientes de la alcaldía municipal de San Cristóbal para la participación en el desfile de ferias en honor a San Sebastián; esta es la única relación directa que puede establecerse entre la empresa y la municipalidad del Estado Táchira ya que en cuanto a apoyos de cualquier otro tipo tomando como base que se habla sobre una asociación cultural que beneficia en dicho ámbito a los habitantes de rubio, no existe algún tipo de colaboración o relación.

2.1.2. Entorno económico

Durante los últimos 25 años la economía de Venezuela se ha visto relacionada fuertemente al sube y baja de los precios del petróleo, hoy en día es el único recurso de exportación que posee el país como fuente de ingresos. De ese modo que se puede decir que en aquellos años en que los precios de dicho combustible fósil han aumentado, lo ha hecho también el desarrollo económico del país, generando empleos y dando paso a inversiones y emprendimientos en todo el país; sin embargo en los últimos años el entorno económico que se presenta en el país es de una fuerte

regresión económica debido a la baja en los precios del petróleo y a los problemas en materia de relaciones exteriores entre el gobierno venezolano y las principales potencias mundiales como es el caso de Estados Unidos.

Con este entorno general, cabe destacar que para el momento en que se fundó el estudio de Danzas M&G el país se encontraba en uno de los momentos de crisis más fuertes que había presentado hasta el momento, donde existía un alto nivel de escasez en todos los sectores de la comunidad. El entorno económico no era precisamente el idóneo para las actividades de emprendimiento, porque el país estaba atravesando diversas crisis ante las manifestaciones mencionadas anteriormente buscando la renuncia del presidente de la república.

A partir del momento de fundación hasta la actualidad el país continúa atravesando una serie de situaciones problemáticas desde el punto de vista económico, la inflación hace que los precios constantemente se disparen y si bien la empresa como tal no requiere de un gran número de materias primas para su funcionamiento al estar orientada a la parte cultural y educativa, no posee ningún apoyo o subsidio del Estado mismos que se otorgan justamente al sector en que se desarrollan las actividades, ni con un espacio propio, por lo que es necesario el aumento constante de la mensualidad que cancelan los miembros de la organización para mantenerla a flote y cubrir los gastos de alquiler, limpieza, sueldos y salarios.

Para el año actual, la organización ya cuenta con 7 años en funcionamiento, el entorno económico no ha variado mucho en cuanto al nivel regional, mientras que la nómina de estudiantes se ha mantenido en un número mínimo para cubrir los gastos de la empresa, lo que ha obligado diversificar los productos; sin embargo a nivel nacional en materia económica y de acuerdo con cifras del Fondo Monetario Internacional para el año 2023 se verá un incremento del 1,5% en el

PIB, de acuerdo con cifras del CEPAL el crecimiento será del 5%; sin embargo es difícil comprobar la veracidad de estas afirmaciones debido a en el año 2019 el Banco Central de Venezuela no ha emitido ningún tipo de informe sobre el PIB.

2.1.3. Entorno social

Conforme al entorno social, tomando en cuenta lo que se ha definido anteriormente es importante resaltar que no se trataba del momento más adecuado para realizar un emprendimiento, la crisis social del momento así como las distintas protestas que se estaban generando a nivel nacional pudieron haber influido negativamente en el desarrollo de la organización, sin embargo el hecho de que haya sido creada en un pueblo pequeño como es el caso de Rubio le dio cierta ventaja; Rubio es un pueblo que a pesar de haber tenido un crecimiento considerable en el número de población durante los últimos años, se mantiene como un lugar pequeño donde hay muy pocas actividades recreativas o culturales que puedan realizarse para el entretenimiento de los más jóvenes, esto ha hecho que la creación de asociaciones culturales de danza, música, pintura y teatro tengan un grado considerable de demanda.

Si se toma en cuenta que el Estudio de Danzas M&G es la única academia de danza integral existente en el Rubio entonces esto le da ventaja en su establecimiento ya que se trata de un servicio nuevo y sobre todo muy llamativo, algo nunca visto que captó la atención del público permitiendo que con el paso de los años fuera ganando cierto grado de reconocimiento tanto a nivel municipal como regional. Sin embargo, también se presentaron ciertas dificultades en el entorno social, debido a que la principal área de formación de la academia son los estilos urbanos, mismos estilos que socialmente estaban mal vistos debido a la mala aplicación de estos y al desconocimiento general por parte de los habitantes sobre cómo se realizan realmente este tipo de bailes.

Otro factor social que influye negativamente en el desarrollo de las actividades de la organización es la falta de bailarines varones, lo que dificulta la enseñanza de aquellos estilos de baile que se realizan en pareja; este factor influye negativamente ya que entorpece el desarrollo de las actividades, limitándolas a solo aquellos estilos que puedan ser desarrollados de manera individual o grupal, pero no en pareja ya que el estigma que existe en la población sobre que la danza es solo para mujeres sigue siendo bastante fuerte.

2.1.4. Entorno tecnológico

A nivel tecnológico, hay que decir que Venezuela se encuentra en una posición rezagada en el desarrollo de tecnologías con el paso de la historia. Sin embargo, el país ha pasado por distintas situaciones para poder lograr la adaptación de la tecnología. Ejemplo de ello, es que para obtener lo mencionado, el país apoya a varias organizaciones para poder desarrollar sistemas tecnológicos que permitan mejorar sus capacidades y también trabajan en la ampliación del acceso a Internet hacia los sectores de menos recursos. Ahora bien, si se hace referencia al entorno tecnológico de Rubio este se encuentra en una posición en donde solo es utilizado sobre todo como un canal de promoción y divulgación, por lo cual no ha sido usado como fuente de búsqueda de información o como herramienta educativa.

Tomando esto en cuenta, la comunidad de Rubio se distingue por consumir, producir y distribuir información. Por ende, la mayoría de empresas de la localidad utilizan las tecnologías a la hora de promocionar y comunicar sus servicios. El Estudio de Danza M&G al ser una zona de formación educativa donde se enfoca en el trabajo físico y cognitivo el uso de la tecnología durante la formación posee un nivel bajo, lo que se determina como un punto de debilidad porque se pierde una oportunidad que podría mejorar el aprendizaje de los estudiante, no obstante, hay que destacar al hablar fuera de esta área, la principalmente tecnología utilizada como medio de divulgación para

informar al público sobre el trabajo que se realiza en cada área el Estudio y asimismo, es utilizada para potenciar y generar gratificaciones en ellas.

2.1.5. Entorno ecológico

En base al entorno ecológico, a nivel nacional según el Observatorio de Ecología Política, Venezuela presenta expone diversos conflictos ambientales como, por ejemplo, los derrames de petróleo, la deforestación, la minería y la falta de agua potable en zonas con cuencas hidrográficas degradadas. No obstante, tomando el enfoque del Estudio de Danza M&G se puede considerar que no se encuentra relacionado con el entorno ecológico cuando se trata de ofrecer sus servicios debido a que brinda una formación educativa y no un producto que pueda afectar el ambiente en general.

2.1.6. Entorno legal

En cuanto al aspecto legal, las asociaciones sin fines de lucro son acreditadas nacionalmente, permitiendo a las personas asociarse para perseguir fines colectivos de forma libre y autónoma; legalmente es declarado un derecho humano para la sociedad. En la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en el capítulo III de los derechos civiles, establece en el artículo 52: “Toda persona tiene el derecho de asociarse con fines lícitos, de conformidad con la ley. El Estado estará obligado a facilitar el ejercicio de este derecho”.

En consecuencia, por medio de las asociaciones, las personas tienen libertad para promover los derechos humanos y libertades fundamentales, y asimismo, sus miembros deben operar en un entorno habilitante, propicio y seguro.

Haciendo referencia al Estudio de Danza M&G, toma el papel de asociación cultural sin fines de lucro porque se puede obtener el beneficio de no pagar impuestos y realizar declaraciones

en cero. Sin embargo, cumple con la exigencia que abarcan las organizaciones de este tipo tales como: la creación de actividades en pro del mejoramiento cultural del municipio sin cobro alguno. Cabe destacar, que a pesar de ser una asociación sin fines de lucro, tiene la oportunidad de desarrollar actividades con el fin de recaudar fondos para poder llevar a cabo sus servicios, como por ejemplo, el cobro de la mensualidad a los estudiantes, dichos fondos son destinados principalmente al mantenimiento de las instalaciones y en general a lo que son los gastos operativos.

En la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en el capítulo VII de los derechos económicos, establece en el artículo 118:

Se reconoce el derecho de los trabajadores y trabajadoras, así como de la comunidad para desarrollar asociaciones de carácter social y participativo, como las cooperativas, cajas de ahorro, mutuales y otras formas asociativas. Estas asociaciones podrán desarrollar cualquier tipo de actividad económica, en especial, las relativas al acto cooperativo, al trabajo asociado y su carácter generador de beneficios colectivos.

En términos generales, el Estudio de Danzas M&G cuenta con un buen respaldo legal para la ejecución de sus servicios.

2.1.7. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Tabla 1 *Matriz MEFE*

| Factores | Peso | Valor | Ponderado |
|---|------|-------|-----------|
| Oportunidades | | | |
| Generar ingresos para inversión del Estudio. | 0.10 | 3 | 0.30 |
| Aprovechar la tecnología existente para la divulgación de información el Estudio | 0.10 | 3 | 0.30 |
| Fomentar el conocimiento real y correcto a la comunidad | 0.10 | 4 | 0.40 |
| Desarrollar actividades culturales en pro del mejoramiento del Municipio | 0.10 | 4 | 0.40 |
| Nivel bajo de competencia en referencia al tipo de enseñanza dancística | 0.10 | 4 | 0.40 |
| Amenazas | | | |
| Entorno económico inestable debido al cambio monetario. | 0.10 | 1 | 0.10 |
| Nivel tecnológico limitado a nivel municipal. | 0.10 | 2 | 0.20 |
| No contar con el apoyo benéfico-económico correspondiente legalmente a una Asociación | 0.10 | 2 | 0.20 |
| Generación de gastos excesivos durante las temporadas de presentación dancística | 0.10 | 1 | 0.10 |
| Área de formación mal vista debido a su incorrecta aplicación | 0.10 | 2 | 0.20 |
| Totales | 1.00 | | 2.60 |

Fuente: Adaptado al modelo de D'Alessio (2008)

2.2 Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter.

2.2.1. Negociación con proveedores

El Estudio de Danzas M&G no es una empresa productiva y no trabaja este tipo de negociación, por tanto no desarrolla vacilación entre lo que se conoce como materia prima y

creación de productos para la elaboración; el Estudio tiene el talento humano como factor de producción, en vista de ello se determina al profesor encargado de impartir la formación a los alumnos, quien es el director y coreógrafo de la institución, y los bailarines que conforman la academia.

Como tal no se puede enfocar en la típica relación con proveedores que se tomaría en la situación de una empresa productora, porque no existe la elaboración de un producto, sino que se entrega un servicio, en este caso el conocimiento y la enseñanza de diversos estilos de baile, es lo que se comercializa.

En relación a recursos tanto materiales como humanos que la academia necesita para realizar su actividad, la mayor parte hace énfasis con el talento humano, tanto del director encargado de la institución como de sus bailarines, y el resto se enfoca con el espacio alquilado para desarrollar la actividad ya que la academia no cuenta con un lugar propio, por ende, directamente no hay una “negociación con proveedores”, sino una con el alumnado para el establecimiento de horarios, fechas de pago de mensualidad y de alquiler del local.

2.2.2. Negociación con clientes

Los clientes del Estudio de Danzas M&G son variados dependiendo del servicio, mismo servicio que se divide en tres (3) partes, la principal que dio origen a la organización que es la academia, cuyo objetivo es la enseñanza de bailarines integrales; luego está la sala de bailo terapia que nace como parte de la diversificación productiva a causa de la baja demanda de los otros servicios y por último, las clases personalizadas.

Ahora bien, al hablar del público objetivo, en primera instancia la academia como tal atrae principalmente a jóvenes, la academia recibe alumnos desde los tres (3) años de edad en adelante,

dividiéndose en grupos por edad; la sala de bailo terapia por otra parte tiene un público objetivo adulto desde aproximadamente treinta (30) años en adelante; mientras que para las clases personalizadas es difícil establecer un sesgo por edad ya que es bastante variado. La mayor parte de la clientela de las actividades de la academia es del sexo femenino.

En materia de pagos el pago se realiza al contado, los primeros días de cada mes en el caso del servicio de academia, mientras que en la sala de bailo terapia se realiza el pago de forma semanal; así mismo para la parte estudiantil existe la posibilidad a optar por una beca dependiendo de su rendimiento.

2.2.3. Rivalidad entre competidores existentes

En Rubio existen aproximadamente 15 agrupaciones dancísticas que forman parte de la red de danzas del municipio Junín, existe una gran variedad de agrupaciones de donde elegir y una gran número de ellas ofrecen la misma distribución de servicios que el Estudio de Danzas M&G (academia, sala de bailo terapia, clases personalizadas), por ello hay que aclarar que es un sector bastante competitivo, sin embargo, la mayor parte de las agrupaciones brindan casi exclusivamente a la danza nacionalista y los ritmos latinos, mientras que el Estudio de Danzas M&G ofrece variedad de estilos, siendo el más solicitado el estilo urbano.

2.2.4. Desarrollo potencial de productos sustitutos

Al comienzo de las actividades el principal servicio de la empresa era exclusivamente la parte de la academia de baile, pero con el tiempo sus servicios se diversificaron para incluir también una sala de bailo terapia y las clases personalizadas. Actualmente de estos tres (3) servicios el que genera más ingresos es la sala de bailo terapia, el segundo es la academia y el que genera menos ingresos son las clases personalizadas.

2.2.5. Entrada de nuevos competidores

Hasta hace unos años la única academia que se dedicaba a enseñar los estilos de danza urbana era el Estudio de Danza M&G, sin embargo con el éxito que tuvo, más agrupaciones se han ido sumando a la enseñanza de estos estilos, actualmente los principales competidores del Estudio de Danzas M&G son la Academia 1,2,3 Báilame, los cuales son una escuela que comenzó una formación en los estilos de salsa casino y fue diversificándolos para incluir estilos urbanos, no obstante, el principal representante de estilos urbanos en la ciudad de Rubio, es el Estudio de Danzas M&G porque posee la mayor variedad de estilos en su planificación de enseñanza.

2.2.6. Nivel de atraktividad de la industria

El principal atractivo del Estudio de Danzas M&G siempre ha sido la variedad de estilos de danza que ofrece, así como el trabajo de calidad que se otorga. Ese siempre ha sido su principal atractivo y continúa siéndolo; es una de las agrupaciones con menor cantidad de bailarines en nómina, y en relación a los precios posee un precio superior a comparación de sus competidores.

2.2.7 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Tabla 2 Matriz MEFI

| Factores | Peso | Valor | Ponderado |
|--|-------------|-------|-------------|
| Fortalezas | | | |
| Único Estudio en ofrecer un servicio integral a la comunidad. | 0.10 | 4 | 0.40 |
| Contar con las instalaciones adecuadas para la enseñanza de la danza. | 0.10 | 4 | 0.40 |
| Contar con el bienestar y satisfacción de las necesidades de los clientes. | 0.10 | 4 | 0.40 |
| Excelente convivencia y relación dentro de los grupos de trabajo. | 0.10 | 4 | 0.40 |
| Ser una empresa adaptable a cambios. | 0.10 | 4 | 0.40 |
| Debilidades | | | |
| No contar con el suficiente personal capacitado para las diferentes áreas del Estudio. | 0.15 | 1 | 0.15 |
| No generar los ingresos óptimos para la solvencia al momento de obtener gastos excesivos | 0.20 | 1 | 0.20 |
| Contar con una planificación incompleta en la formación dancística. | 0.10 | 2 | 0.20 |
| Carencia de sentido de pertenencia por parte de los estudiantes hacia el Estudio | 0.05 | 2 | 0.10 |
| Totales | 1.00 | | 2.65 |

Fuente: Adaptado al modelo de D'Alessio (2008)

CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO

3.1 Modelo de negocio CANVAS.



Figura 1 *Modelo de negocio CANVAS*

Fuente Elaboración propia

Para el análisis y diagnóstico del modelo negocio del Estudio de Danza M&G, se tomó la herramienta el Modelo Canvas, creado por Alex Osterwalder, la cual permite desarrollar, visualizar y evaluar los diferentes aspectos que conforman un proyecto o un negocio. Primeramente, al hablar sobre la segmentación de los clientes del Estudio, para ello, los criterios a evaluar fueron tomados según la experiencia generada en el sector de la danza; mediante el cual se afirma que los estilos urbanos debido al esfuerzo físico, la intensidad que supone y el atractivo que este otorga es el servicio que tiene mayor demanda, el grupo focal se encuentra comprendidos por personas de encontradas entre los doce (12) y veinticinco (25) años. Asimismo, existen géneros clásicos como

el ballet y el contemporáneo que debido a su complejidad y que tienen demanda por parte de clientes de temprana edad comprendidos entre los seis (6) y once (11) años de edad, por último, el público de veinticinco (25) a treinta (30) años en adelante suele tener interés en un servicio menos restrictivo, que les brinde comodidad y a la vez les permita realizar actividad física.

En consecuencia, los clientes del Estudio están comprendidos en su mayoría por un público joven que cuenta con el interés de aprender diversidad de géneros dancísticos. No obstante, se toma una subdivisión de tres categorías para tener mayor eficiencia en la segmentación, la primera categoría corresponde al grupo babys donde se integran niñas de tres (3) a seis (6) años. En la segunda, se encuentra el grupo kids enfocado en niñas de siete (7) a treinta (13) años y finalmente, el grupo comercial está preparado para trabajar con adolescentes de catorce (14) en adelante y respectivamente adultos. Por consiguiente, para los participantes mayores de veinticinco (25) años se ofrece la Sala de Bailo terapia como principal servicio y referente a las Clases Personalizadas este es abierto a todo público, sin embargo, atrae principalmente a un público de entre los catorce (14) a los treinta (30) años.

Pese a que existen personas que son parte de la comunidad dancística o ya cuentan con una formación, El Estudio de Danza M&G busca ofrecer un mejor servicio, que sea diferente a comparación de las escuelas existentes en el municipio. Para lograr esto, se cuenta como propuesta de valor de la Academia una formación integral no solo en diferentes estilos dancísticos sino también en áreas extra que permiten el desarrollo del bailarín ante el mundo de la danza tanto a nivel personal como profesional con la ayuda de distintas evaluaciones. En el caso de la Sala de Bailo terapia, su valor está basado en ofrecer un espacio donde las personas puedan cuidar su salud y rendimiento físico.

Al hablar de los clientes, la conexión con ellos se realiza mediante social media para poder llamar la atención del público objetivo correspondiente a la Academia, generar una audiencia, atraer clientes potenciales; asimismo, se utilizan los planes de publicidad radial en virtud de que las personas de treinta (30) años en adelante son quienes escuchan principalmente este medio, lo cual es beneficioso para atraer clientes a la Sala de Bailo terapia. Dado que la radio es un medio unidireccional donde no exista interacción alguna, es efectivo para este tipo de público, y en el caso de las Clases Personalizadas ambas estrategias son de buena elección. Seguidamente, se crea una relación con referencias o reseñas personales en vista de que permiten recibir evaluaciones y críticas constructivas que puedan ser reflejadas positivamente hacia la comunidad y se puede recibir lo mismo por medio de los eventos y presentaciones.

El Estudio de Danza M&G es principalmente un espacio de formación, por ello, sus servicios se realizan de manera directa al consumidor, es decir, el Estudio entrega sus clases de forma presencial a sus alumnos y participantes. Al realizar esto, la Academia tiene como actividad clave monitorear y evaluar el desarrollo dancístico de los estudiantes de tal forma que ayuda a determinar en qué medida se cumplen las metas determinadas por el Estudio. Para la Sala de Bailo terapia, también se realiza un monitoreo del desarrollo de las condiciones físicas de los participantes, esto permite identificar los cambios ocurridos y analizar qué factores pueden contribuir en su crecimiento manteniendo el disfrute de este servicio, para las clases personalizadas la actividad clave es adaptarlas para cubrir las necesidades del cliente.

En relación a los recursos claves, se cuentan con las instalaciones y equipo necesarios para impartir las actividades del Estudio. También se cuenta con individuos que cumplen con el perfil de profesor, coreógrafo e instructor encargados de las diferentes áreas, con la preparación necesaria y los recursos financieros obtenidos de cada uno para solventar los gastos generados. Al

hacer énfasis en ello, los ingresos principales que existen son las mensualidades de los estudiantes de la Academia, los pagos semanales de los participantes de la Sala de Bailo terapia, los paquetes de pago especiales de las Clases Personalizadas y el cobro por la participación en eventos privados y entre los gastos, se dividieron en gastos fijo y variables, principalmente los fijos son el alquiler del espacio, los servicios públicos, publicidad y los artículos de limpieza, y con respecto a los gastos variables son generados en las temporadas de presentaciones los cuales son los gastos en vestuario, transporte y sonido dependiendo de la zona.

3.2 Análisis funcional de la empresa.

3.2.1. Gerencia de la empresa

La gerencia es un aspecto muy importante dentro de las áreas de una empresa. Kryger (1988) “la gerencia es como un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección afectiva de una organización” (Pag. 51). En otras palabras, la gerencia viene a ser el área que posee la capacidad de organizar y trabajar diferentes recursos para lograr los objetivos y metas del negocio. Al hacer énfasis a la gerencia del Estudio de Danza M&G, esta no sostiene una estructura formal porque cada actividad recae en una sola persona casi desde sus primeros años de actividad, lo cual es deficiente a la hora de analizar el desempeño las áreas que lo componen actualmente. Por ende, hay que determinar que la gerencia del Estudio debe tener una estructura funcional según lo establecen las normativas de las pequeñas empresas.

Según este tipo de estructura organiza la gerencia de una organización tomando como base las funciones que esta cumple y se expresa de manera vertical, es decir, va desde un líder general y seguidamente se divide en departamentos priorizando las actividades que se desarrollan dentro de los mismos.

Para el Estudio, este seguiría una gerencia donde primero se posiciona el director general a cargo de la gestión y dirección total, luego se desglosa en 4 áreas principales, la primera de ellas siendo el área de formación con su respectivo director el cual delega a cada servicio un individuo capacitado para el correcto desarrollo de los mismos. Por consiguiente, el área administrativa donde se escoge un director para gestionar la economía del Estudio, luego para el espacio de marketing y hacerse cargo de las diferentes estrategias de publicidad y por último, para recursos humanos y seleccionar los individuos que serán parte del Estudio de manera asertiva.

3.2.2. Recursos humanos

Hoy día el Estudio de Danza M&G no posee alguien que esté encargado sobre los recursos humanos del mismo, es decir, que no cuenta con un personal necesario para las actividades que se desarrollan dentro. Sin embargo, este debería tener una presencia fundamental ya que según Dessler (2001) define a la Administración de Recursos Humanos como “las políticas y las prácticas que se requieren para llevar a cabo los aspectos relativos a las personas o al personal del puesto administrativo que se ocupa” (p. 2). Básicamente se puede determinar que el personal de una organización es muy importante ya que por medio de las cualidades, actitudes y comportamiento desarrollan un desempeño óptimo y eficiente en las actividades operativas.

En concordancia, el Estudio debe contar con esta área para controlar y evaluar tres (3) aspectos principales, el primero siendo el reclutamiento y la contratación donde se debe examinar y evaluar a los posible candidatos para los puestos dentro del Estudio. Como segundo, se encuentra la formación donde se debe supervisar el desarrollo profesional de los trabajadores para así mejorar su desempeño y habilidades dentro de los diferentes servicios y por último, el análisis de las relaciones laborales para poder coordinar y comunicar los diferentes cambios internos que podrían

ocurrir y así evitar posibles conflictos generando un buen rendimiento dentro de todas las actividades del Estudio.

3.2.3. Investigación y desarrollo

Mintrom (2008) expresa que “la investigación y el desarrollo proporciona espacios para la generación colectiva y la difusión del conocimiento” (S/Pag). Esta área es fundamental ya que permite tal y como lo expone el autor, en desarrollar procesos que integran saberes teóricos y prácticos para poder obtener servicios, materiales, entre otros. El Estudio de Danza M&G, es carente de esta gestión, existen varios tipos de la misma pero la recomendada para las actividades y servicio del Estudio debe ser de tipo fundamental o también conocida como investigación básica. Esta autoriza por medio de la formulación de hipótesis y teorías crear nuevos conocimientos, luego se procede a buscar sus aplicaciones de manera práctica y por último se analizan los resultados para poder tener una visión clara y desarrollar prototipos de nuevas ideas de innovación.

3.2.4. Finanzas

La estructura financiera del Estudio de Danza M&G no es precisamente la más adecuada, sin embargo, esta ha sostenido de manera aceptable a la hora de tomar en cuenta todos los servicios que este desarrolla. Aun así, esta actividad debe seguir una gestión financiera estratégica ya que la misma va a permitir una mejoría gradual de toda la empresa y asimismo utilizar de forma efectiva los recursos del Estudio previniendo los posibles riesgos que pueda enfrentar por medio de la medición de rentabilidad y el flujo de efectivo. Diez y López (2001) “la elección de los caminos a seguir para el logro de los objetivos financieros y, por ende, necesita ser organizada, presupuestada, supervisada y dirigida para que funciones en el sentido buscado” (S/Pag).

En concordancia, el Estudio al tomar esta estructura debe contar con un director financiero, para ayudar a gestionar el dinero y establecer cómo usarlo de la formas más eficaz posible, también con un tesorero quien se hará cargo de asesorar sobres los aspectos financieros para el manejo de recursos, administrar presupuestos y supervisar el área administrativa. Seguidamente contar con un secretario financiero que llevara a cabo la manipulación de todas las cifras con exactitud que se desarrollan dentro del Estudio para obtener una buena gestión administrativa, ser rentable y garantizar mejores ganancias.

3.2.5. Logística y aprovisionamiento

La logística y el aprovisionamiento forman parte fundamental de las actividades de cualquier organización.

Macmillan P. (S/F) Podemos definir la logística como un conjunto de técnicas que permiten mejorar la gestión de las mercancías físicas y la información documental que se genera en dicho proceso, consiguiendo la coordinación entre los recursos que la empresa emplea para su desarrollo y la demanda con la que cuenta dicha empresa, para asegurar un nivel determinado de servicio o calidad al menor coste posible. (Pág.8)

La logística dentro de una empresa se encarga de la gestión de las mercancías y recursos que necesita para realizar sus actividades de manera adecuada y cumplir con las demandas de sus clientes; estos conceptos comúnmente son aplicados a organizaciones del tipo productivas en cualquiera de los sectores y suele relacionárseles a los mismos. En el caso del Estudio de Danzas M&G que no es una empresa productiva, sino que pertenece al área de servicios la logística cubre principalmente los siguientes aspectos: mantenimiento de las instalaciones, siendo todo lo referente a la adquisición de artículos de limpieza e iluminación, el pago de los servicios y

finalmente, siendo este último algo muy particular del tipo de actividad que realiza la organización: confección de vestuarios, equipos de sonido, transporte para eventos.

Actualmente cada uno de esos puntos se encuentran a cargo de una misma persona, el profesor Heiber Guerrero, quien se ocupa de realizar las compras de todos los artículos requeridos) tanto de la parte de mantenimiento del espacio, como de las telas y aplicaciones para la elaboración de vestuarios), de realizar los pagos correspondientes, organizar la participación en eventos y todo lo relacionado a la logística y aprovisionamiento. El hecho de que una sola persona se encargue de todo es una desventaja, ya que dichas tareas no pueden llevarse a cabo de manera eficiente, en este aspecto lo ideal sería contar con personal capacitado que ayude con el desarrollo de la logística.

3.2.6. Operaciones

García (2017) “Las Operaciones en una empresa son todas aquellas actividades que tienen relación con las áreas de la misma que generan el producto o servicio que se ofrece a los clientes” (S/Pág.). Dicho de otra manera son las formas en que se realizan las actividades dentro de la organización, en ese aspecto las operaciones suelen ir enfocadas en dos objetivos: el ser competitivos y el generar ingresos.

La competitividad tiene que ver con la búsqueda de resaltar dentro del mercado, de llamar la atención del cliente por sobre los competidores, en el caso del Estudio de Danzas M&G que ofrece clases de estilos urbanos, es posible decir que no posee con competidores dentro de su área de desempeño a nivel municipal, aunque a nivel regional si es posible encontrar un mercado más competitivo debido a los costos adicionales que implicarían el expandir su área de trabajo a otros municipios no se puede aprovechar la existencias de estos competidores.

En lo referente a generar dinero, la organización genera los ingresos justos y necesarios para cumplir con sus obligaciones, la utilidad que obtiene es del mínimo aceptable, por lo cual es algo que debe mejorar con urgencia, ya que de lo contrario eventualmente la empresa podría dejar de ser rentable en caso de bajar la nómina de clientes.

3.2.7. *Marketing y ventas*

El marketing cumple una función muy importante dentro de cualquier organización: la publicidad de los bienes y servicios a comercializar con el fin de llegar a un público objetivo y obtener ventas.

El marketing utilizado por el Estudio de Danzas M&G es la publicidad en redes sociales, para los servicios de clases personalizadas y la academia, mismo que suelen atraer a una población joven; y publicidad por la radio para la sala de bailo terapia, teniendo en cuenta que el público que suele atraer este tipo de servicio es mayor de 30 años; se han obtenido buenos resultados con estos métodos publicitarios, sin embargo la deficiencia que se notó está relacionada con la falta de un Plan de Marketing estructurado para hacer las publicaciones en redes sociales, mismas que suelen ser pocas, con mucho espacio de tiempo entre cada post lo cual baja de forma significativa su alcance y eficiencia.

3.2.8. *Servicios postventa*

El servicio postventa como tal no es un punto que aplique al tipo de servicio que brinda el Estudio de Danzas M&G, ya que se trata de un tema educativo, no de un producto o servicio que amerite de un soporte técnico luego de que el cliente lo adquiera.

CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2023 – 2027

4.1 Objetivo general 2023 a 2027

Implementar un plan estratégico para posicionar al Estudio de Danza M&G en el sector dancístico, mediante un análisis de gestión organizacional dirigido al segmento XXX durante los años 2023-2027 enfocado en mejorar el desarrollo de sus diferentes actividades que comprenden el sector dancístico y cultural.

4.2 Objetivos estratégicos 2023 a 2027.

- a. Incrementar la nómina de estudiantes y participantes un 10% anual promedio con tendencia al incremento de la nómina del 2023 a 2027
- b. Incrementar los niveles de ingresos a partir de un 10% anual con tendencia hacia al crecimiento promedio desde los resultados anuales del 2023 a 2027
- c. Estructurar los procesos del aprendizaje y formación dancística en un 100% en el lapso de los años 2023 y 2027
- d. Mejorar la estructura de las actividades de marketing y publicidad en un 100% en el lapso de los años 2023 y 2027
- e. Formalizar un personal capacitado para delegar funciones y mejorar el rendimiento en las actividades del Estudio en un 100% en el lapso de los años 2023 y 2027

4.3 Análisis de los Objetivos estratégicos 2023 a 2027.

- a. Incremento de la Nómina: Para incrementar la nómina con que cuenta el Estudio, se iniciara por mejorar las actividades de marketing, dándole una estructura que permita lograr un mayor alcance al público objetivo y creando mejor contenido, con indicaciones claras sobre ubicación y requisitos de inscripción, ya que se tiene conocimiento de que muchas veces

las personas no encuentran la ubicación del Estudio, debido a que el centro comercial donde se encuentra no posee con ningún tipo de identificación en la parte externa, por lo que no hay como tal visibilidad.

- b.** Incremento de los Ingresos: Para este objetivo se tiene previsto primero realizar el aumento de la nómina, de tal manera que los ingresos aumenten sin necesidad de aumentar el costo de la mensualidad; y mejorar la administración de los recursos financieros creando el debido registro contable de la organización.
- c.** Estructura del Proceso de Aprendizaje: Se creará un pensum académico que cuente con los tópicos que se impartirán en las clases, de forma que las mismas puedan ser organizadas adecuadamente y se mejore el aprendizaje de los estudiantes. Cabe destacar al mejorar los servicios, pueden llegar a contribuir en el incremento de la nómina por el atractivo que supone un Estudio de Danzas que cuente con pensum académico formal.
- d.** Actividades de Marketing: Como se ha mencionado con anterioridad, aunque la organización cuenta con estrategias de marketing funcionales tomando en cuenta el público al que van dirigidas, no existe una estructura lo que sea que mucha de esa publicidad sea ineficaz, por ello se espera mejorar las actividades de marketing, expandiéndolo a otras redes sociales, y dándole mayor continuidad a las publicaciones.
- e.** Personal Capacitado: Realizar entrevistas con el fin de seleccionar candidatos potenciales para la capacitación y posterior formalización como parte del personal del Estudio, de manera que se puedan delegar funciones y no recaiga todo en una sola persona.

CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

5.1 Formulación de la estrategia

5.1.1 *Matriz FODA cruzada (MFODA)*

Sarli, Gonzales y Ayres (2015) “El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas” (Pág.18). La FODA es una herramienta que estudia las fortalezas y debilidades con las que cuenta una organización en su situación particular, así mismo permite también tener una visión más completa de las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta, en el caso de la Matriz FODA Cruzada, permite la creación de estrategias para solventar estas debilidades o amenazas aprovechando los aspectos positivos con que cuenta la organización, Thompson y Strikland (1998) establecen que “El análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas” (S/Pág.).

Tabla 3 *Matriz FODA Cruzada (MFODA)*

| <p style="text-align: center;">Ambiente Interno</p> <p style="text-align: center;">Ambiente Externo</p> | <p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <p>F1. Único Estudio en ofrecer un servicio integral a la comunidad.</p> <p>F2. Contar con las instalaciones adecuadas para la enseñanza de la danza.</p> <p>F3. Contar con el bienestar y satisfacción de las necesidades de los clientes.</p> <p>F4. Excelente convivencia y relación dentro de los grupos de trabajo.</p> <p>F5. Ser una empresa adaptable a cambios.</p> | <p style="text-align: center;">Debilidades</p> <p>D1. No contar con el suficiente personal capacitado para las diferentes áreas del Estudio.</p> <p>D2. No generar los ingresos óptimos para la solvencia al momento de obtener gastos excesivos.</p> <p>D3. Contar con una planificación incompleta en la formación dancística.</p> <p>D4. Carencia de sentido de pertenencia por parte de los estudiantes hacia el Estudio.</p> |
|---|---|---|
| <p style="text-align: center;">Oportunidades:</p> <p>O1. Generar ingresos para inversión del Estudio.</p> <p>O2. Aprovechar la tecnología existente para la divulgación de información.</p> <p>O3. Fomentar el conocimiento real y correcto a la comunidad.</p> <p>O4. Nivel bajo de competencia en referencia al tipo de enseñanza dancística</p> <p>O5. Desarrollar actividades culturales en pro del mejoramiento Municipal</p> | <p style="text-align: center;">Estrategias FO:</p> <p>FO1: Diseñar un política de marketing para expandir el posicionamiento del Estudio atraer clientes potenciales. (F1, O2).</p> <p>FO2: Desarrollar actividades culturales y dancísticas para incentivar a la comunidad a obtener un aprendizaje completo en la danza. (F4, F2, O3, O5)</p> <p>FO3: Crear una certificación para los estudiantes egresados del Estudio para el mejoramiento profesional del Estudio. (F1, O4)</p> | <p style="text-align: center;">Estrategias DO:</p> <p>DO1: Diseñar un pensum académico para organizar de manera adecuada el proceso de formación dancística. (D3, O3).</p> <p>DO2: Planificar actividades de recaudación de fondos para el aprovisionamiento en las distintas áreas del Estudio. (D2, O1).</p> <p>DO3: Crear un plan de capacitación candidatos potenciales para ser parte del personal del Estudio (D1, O3).</p> |
| <p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>A1. Entorno económico inestable debido al cambio monetario.</p> <p>A2. Nivel tecnológico limitado a nivel municipal.</p> <p>A3. No contar con el apoyo beneficio-económico correspondiente legalmente a una Asociación.</p> <p>A4. Gastos excesivos durante las temporadas de presentación dancística.</p> <p>A5. Área de formación mal vista debido a su incorrecta aplicación</p> | <p style="text-align: center;">Estrategias FA:</p> <p>FA1: Crear relaciones con entes y organizaciones del área dancística para el beneficio-económico de las actividades del Estudio (F4, A3)</p> <p>FA2: Desarrollar una política de investigación de mercado para adaptar los ingresos y gastos que se generen en el Estudio. (F5, A1, A3)</p> <p>FA3: Aprovechar el espacio para crear conversatorios teóricos sobre el significado real de los distintos estilos de baile. (F1, F2, A5)</p> | <p style="text-align: center;">Estrategias DA:</p> <p>DA1: Sistematizar los ingresos sobre los gastos para el desarrollo de las presentaciones dancísticas según las necesidades del Estudio. (D2, A1, A4)</p> <p>DA2: Motivar la competición sana de sobre mejorar en la formación dancística y así generar un excelente perfil de los estudiantes. (D4, A5).</p> <p>DA3: Idear campañas para lograr el reconocimiento por parte de la comunidad y de los estudiantes. (D4, A2)</p> |

Leyenda: = Desarrollo de productos; = Mercado; = Enfoque de costos; = Diferenciación

Fuente: Elaboración propia.

5.1.2. *Matriz Interna – Externa (MIE)*

La Matriz Interna – Externa (MIE) es una herramienta muy importante para evaluar el desempeño de una organización.

Castillo y Hernández (2018) La matriz IE es un esquema de nueve cuadrantes que permite identificar una posición estratégica en la empresa de acuerdo con los factores internos y externos que influyen sobre la misma. Toma como fuente de información los resultados expresados en la matriz EFE y EFI en la columna de valor ponderado total, los cuales al ser cruzados generan una ubicación en una de las casillas de la matriz. (Pag.21)

En otras palabras, la matriz MIE permite saber cómo se encuentra el estado tanto de los procesos internos como externos de una empresa por medio de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas expresadas en las matrices MEFE y MEFI. Tal y como es expresado, este análisis se realiza en base a ponderaciones las cuales pueden ser interpretadas en distintos niveles a través de 9 cuadrantes determinando los resultados de la matriz MEFI en un eje X y los resultados de la matriz MEFE en un eje Y.

David (2003) Los puntajes de valor totales correspondientes a cada división permiten la elaboración de la matriz IE a nivel corporativo. Un puntaje de valor total de la matriz EFI de 1.0 a 1.99, registrado sobre el eje x de la matriz IE, representa una posición interna débil; un puntaje de 2.0 a 2.99. Se considera un valor promedio y un puntaje de 3.0 a 4.0 indica una posición interna sólida. De modo similar, un puntaje de valor total de la matriz EFE de 1.0 a 1.99, registrado sobre el eje y, se considera bajo; un puntaje de 2.0 a 2.99 representa un valor medio y un puntaje de 3.0 a 4.0 es un valor alto. (Pag 212 – 213)

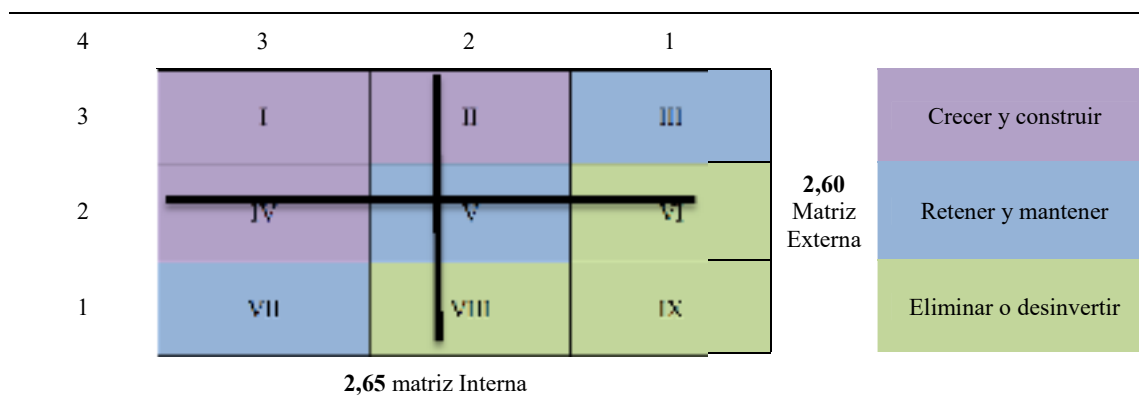
En caso del Estudio de Danza M&G, el cruce se encuentra posicionado en el cuadrante V lo cual deja como resultado que los procesos del mismo están en un nivel promedio tanto de forma interna como externa. Por consiguiente, a la hora de seleccionar las estrategias que se van a emplear para la realización del plan estratégico hay que hacer hincapié en las estratégicas relacionadas en el mercado y desarrollo de servicio para proteger y resistir en dicho aspectos.

Tabla 4 *Resumen MEFE y MEFI*

| Matriz | Resultado |
|--------|-----------|
| MEFE | 2.60 |
| MEFI | 2.65 |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5 *Matriz Interna – Externa*



Fuente: Elaboración propia

5.2 Selección de la estrategia

5.2.1. Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos

Tabla 6 Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos

| Estrategias | Objetivos estratégicos | Incrementar la nómina de estudiantes y participantes un 10% anual promedio con tendencia al incremento de la nómina del 2023 a 2027. | Incrementar los niveles de ingresos a partir de un 10% anual con tendencia hacia al crecimiento promedio desde los resultados anuales del 2023 a 2027. | Estructurar los procesos del aprendizaje y formación dancística en un 100% en el lapso de los años 2023 y 2027 | Mejorar la estructura de las actividades de marketing y publicidad en un 100% en el lapso de los años 2023 y 2027 | Formalizar un personal capacitado para delegar funciones y mejorar el rendimiento en las actividades del Estudio en un 100% en el lapso de los años 2023 y 2027 |
|--|------------------------|--|--|--|---|---|
| Diseñar un política de marketing para expandir el posicionamiento del Estudio atraer clientes potenciales. | X | X | | | X | |
| Desarrollar actividades culturales y dancísticas para incentivar a la comunidad a obtener un aprendizaje completo en la danza. | X | X | | | | |
| Crear una certificación para los estudiantes egresados del Estudio para el mejoramiento profesional del Estudio. | X | | | X | | |
| Diseñar un pensum académico para organizar de manera adecuada el proceso de formación dancística. | X | | | X | | X |
| Planificar actividades de recaudación de fondos para el aprovisionamiento en las distintas áreas del Estudio. | | | X | | | |
| Crear un plan de capacitación candidatos potenciales para ser parte del personal del Estudio | | | | | | X |
| Crear relaciones con entes y organizaciones del área dancística para el beneficio-económico de las actividades del Estudio | | | X | | | |
| Desarrollar una política de investigación de mercado para adaptar los ingresos y gastos que se generen en el Estudio. | | | X | | | |
| Aprovechar el espacio para crear conversatorios teóricos sobre el significado real de los distintos estilos de baile. | | | | X | | |
| Sistematizar los ingresos sobre los gastos para el desarrollo de las presentaciones dancísticas según las necesidades del Estudio. | | | X | | | |
| Motivar la competición sana de sobre mejorar en la formación dancística y así generar un excelente perfil de los estudiantes. | | | | X | | |

| | | |
|--|---|---|
| Idear campañas para lograr el reconocimiento por parte de la comunidad y de los estudiantes. | X | X |
|--|---|---|

Fuente: Elaboración propia

5.2.2. Estrategias seleccionadas

En las estrategias señaladas en la matriz FODA se le dio prioridad a aquellas que cubren las principales deficiencias de la organización: los ingresos, la publicidad y la falta de una estructura al momento de impartir los servicios. Se le dio prioridad específicamente es esas deficiencias por ser las que ameritan una atención inmediata, además las mismas se relacionan entre sí, por lo que mejorar una de esas deficiencias en consecuencia ayudará a mejorar las demás.

Las estrategias FO se centran en tres puntos principales: la publicidad, tanto por redes como el uso de actividades dancísticas para llamar la atención de clientes potenciales, que a su vez influiría en un incremento de la nómina y por ende de los ingresos, y, por último, en la entrega de certificados a los egresados como una mejora al servicio, volviéndolo más atractivo al ser el único estudio que puede legalmente entregar una certificación.

Las estrategias DO aprovechan justamente lo antes mencionado, la posibilidad de ofrecer una certificación a los alumnos egresados, capacitar al personal necesario para mejorar el funcionamiento de la organización, finalmente utilizar actividades de recaudación de fondos para el aprovisionamiento de la organización que a la vez permitiría crear un sentido de pertenencia en los alumnos.

En el caso de las propuestas para las estrategias FA, se busca básicamente lograr beneficios económicos haciendo un estudio de mercado y a la vez creando alianzas comerciales con otros

entes que se desarrollen dentro del mundo de la danza, esto se puede hacer mediante conversatorios, talleres alquiler del espacio, entre otros.

Finalmente las estrategias DA tienen que ver con lograr la formalización de las actividades dancísticas creando campañas para obtener un mayor reconocimiento, así como con una reducción de gastos generando una mejor administración financiera

- **Diseñar** una política de marketing para expandir el posicionamiento del Estudio y atraer clientes potenciales
- **Diseñar** un pensum académico para organizar de manera adecuada el proceso de formación dancística.
- **Desarrollar** una política de investigación de mercado para adaptar los ingresos y gastos que se generen en el Estudio
- **Crear** un plan de capacitación de candidatos potenciales para ser parte del personal del Estudio

CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

6.1 Plan funcional de marketing

6.1.1. *Situación actual de la gerencia de marketing*

Actualmente el Estudio no cuenta como tal con una gerencia de marketing, aunque se realizan algunas actividades de marketing en las redes sociales y en los medios de radiodifusión no hay una verdadera estructura de marketing ni un plan que sirva de guía para las mismas. Esto se debe a la falta de organización y de personal al cual delegar funciones por ello se requiere de una optimización del funcionamiento de dicha área.

Como se señala en el párrafo anterior, se realizan actividades de marketing como publicidad en redes sociales y en medios de radiodifusión, pero los mismos no siguen un orden formal por lo que son incapaces de brindar un mayor rendimiento en la captación del público objetivo, lo que ha ocasionado una nómina baja que no ha registrado incremento en los últimos años, por lo cual tampoco ha habido un incremento de ingresos.

Asimismo, la falta de personal de apoyo que se encargue del área de marketing exclusivamente dificulta la posibilidad de mejorar el funcionamiento de dicha área. Por ello se enfoca realizar una mejora progresiva de las actividades publicitaria con el objetivo de aumentar los ingresos y poder solventar los gastos que se requieren para la contratación de personal.

6.1.2. *Objetivos de marketing*

- Fidelizar y fortalecer las relaciones con los alumnos y participantes.
- Optimizar el embudo de conversión de los usuarios.
- Mejorar el retorno de inversión y las métricas de seguimiento.

- Incrementar el nivel de posibles clientes potenciales.
- Mejorar el posicionamiento del Estudio según su público objetivo.

6.1.3. Acciones estratégicas de marketing

Estrategia de cartera

Al hacer referencia a la cartera de productos del Estudio de Danza M&G, está conformada por servicios educativos como ha sido mencionado anteriormente, estos son la academia de Danza, la sala de bailoterapia y las clases personalizadas. Para conocer que estrategias cartera necesarias para el Estudio se tomó en cuenta la realización de la Matriz McKinsey, la cual permite analizar los productos o servicio de una empresa y saber cómo dirigirlos.

Al realizar dicho análisis se llegó a la conclusión de que el servicio de la sala de bailoterapia se encuentra en una posición donde el mercado tiende a ser atractivo, pero su competencia está en una posición media. La academia de danza a pesar de tener ventaja sobre su competencia no crece pero tampoco decrece y las clases personalizadas están en una posición obsoleta. Por consiguiente, se determinaron las siguientes estrategias:

- Investigación de las nuevas demandas del sector dancístico y adaptarlas a los servicios del Estudio de Danza
- Utilización de los dispositivos tecnológicos y la social media para dar a conocer el trabajo de los servicios.

Estrategia de segmentación, de posicionamiento y de fidelización

A pesar que el Estudio de Danza M&G posee una buena segmentación de sus clientes para realizar sus actividades de formación, a la hora de realizar el marketing se encuentra algo desorganizado y no se encuentra adaptado a dicha segmentación, lo que trae como consecuencia

que su posicionamiento disminuya y la fidelización de sus clientes se vea afectada. Por ende, como estrategias respectivas, se propone:

- Diseño de una estructura de publicidad y promoción acorde a la segmentación existente del Estudio.
- Estructuración de un nuevo embudo de conversión a través del tráfico orgánico y contenido de valor.
- Creación de un programa de actividades y recompensas especiales a los clientes según su segmentación.

Estrategia funcional

Tomando lo anterior, se propone la siguiente estrategia funcional para llevar a cabo el plan de marketing al Estudio de Danza M&G.

- Desarrollo de una planificación diaria optimizando las demás estrategias en cada área del Estudio

6.1.4. Presupuesto

Tabla 7. *Presupuesto del plan funcional de marketing*

| PLAN DE MARKETING | Recursos | Costo unitario (\$) | Año 1 (\$) | Año 2 (\$) | Año 3 (\$) | Año 4 (\$) | Año 5 (\$) |
|--|--|---------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Acciones | | | | | | | |
| Investigación de las nuevas demandas del sector dancístico y adaptarlas a los servicios del Estudio de Danza | Contratación de equipo de investigación en marketing | \$200,00 | \$200,00 | \$100,00 | \$100,00 | \$120,00 | \$120,00 |
| Utilización de los dispositivos tecnológicos y la social media para dar a conocer el trabajo de los servicios. | 42 horas x 1 persona | \$1,00 | \$42,00 | \$42,00 | \$42,00 | \$42,00 | \$42,00 |
| Diseño de una estructura de publicidad y promoción acorde la segmentación existente del Estudio. | 96 horas x 1 personas | \$1,50 | \$144,00 | | | \$144,00 | |
| Estructuración de un nuevo embudo de conversión a través del tráfico orgánico y contenido de valor | 36 horas x 1 persona | \$0,50 | \$18,00 | \$18,00 | | | \$18,00 |
| Creación de un programa de actividades y recompensas especiales a los clientes según su segmentación. | 36 horas x 1 persona | \$1,00 | \$36,00 | \$36,00 | \$36,00 | \$36,00 | \$36,00 |

| | | | | | | | |
|---|----------------------|--------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | | | | | | | |
| Desarrollo de una planificación diaria optimizando las demás estrategias en cada área del Estudio | 30 horas x 1 persona | \$0,50 | \$30,00 | \$30,00 | \$30,00 | \$30,00 | \$30,00 |
| TOTAL (\$) | | | 470,00\$ | \$226,00 | \$208,00 | \$372,00 | \$246,00 |

Fuente: Elaboración propia.

6.1.5 Ejecución de tareas del plan de marketing.

La primera tarea a ejecutar es la contratación de personal capacitado en el área de marketing quienes posteriormente serán los encargados de la ejecución de los objetivos planteados en el Plan de Marketing; esta primera actividad se encontrará bajo la supervisión del director del Estudio, con un tiempo estimado de 3 semanas desde el momento en que se inicie la búsqueda de personal y pudiendo extenderse de ser necesario.

Las siguientes actividades señaladas en el Plan de Marketing estarán a cargo del personal que se haya contratado para dicha área, en este sentido la duración de la ejecución varía entre cada una: tanto la publicidad en redes sociales como la planificación serán realizadas de forma diaria.

El diseño de la estructura publicitaria se realizará de forma mensual junto al programa de recompensas.

Todas las estrategias señaladas en el Plan de Marketing con excepción de la contratación de personal, son actividades de las cuales una empresa no puede prescindir, por lo cual no cuentan como tal con una fecha de “finalización”, sino que son renovadas cada cierto tiempo para adaptarse a las nuevas necesidades del Estudio y del mercado.

6.2 Plan funcional de operaciones.

6.2.1. Situación actual de la gerencia de operaciones

De manera general, las operaciones principales del Estudio de Danza M&G son la formación dancística, profesional e integral de los bailarines de la Academia de Danza, la instrucción de las diferentes actividades cardiovasculares de la sala de bailoterapia y la formación dancística particular de las clases personalizadas. Asimismo, la participación en las actividades organizadas por la red de danza, la municipalidad o algún ente privado.

Para el desarrollo de la formación dancística el profesor encargado organiza los temas y clases en base al cronograma de presentaciones y eventos, es decir, solamente realiza el aprendizaje a nivel coreográfico pero no como un método de estudio y se vuelve inestable. Por otro lado, al hacer referencia a la instrucción en la sala de bailoterapia, si existe un orden entre las actividades del trabajo funcionales, tonificación, entre otras.

De igual manera, dentro de las operaciones del Estudio, para ser parte de las actividades de presentación o eventos, no solo se necesita un trabajo dancístico – coreográfico, sino también organizar la logística que conlleva como la preparación de vestuario, estilismo, transporte, sonido, entre otros. Los cuales tienden a ser un poco desorganizados en cuanto a su preparación ya que al estar a cargo de una sola persona puede llegar ser algo deficiente.

6.2.2. Objetivos de operaciones

- Mejorar la planificación de la formación dancística integral.
- Optimizar el rendimiento y aprendizaje de los diferentes alumnos y participantes.
- Fortalecer la instrucción de las actividades cardiovasculares.
- Mejorar la organización y preparación de las presentaciones y eventos.

6.2.3. Desarrollo de la estrategia de operaciones

Estrategia de costos – capacidad

- Utilización de indicadores de desempeño para mantener el control en las operaciones.
- Monitoreo del rendimiento en los diferentes procesos de los servicios del Estudio.

Estrategia calidad – procesos

- Diseño de un pensum académico teórico – práctico de los diferentes estilos de danza.
- Planificación de talleres para evaluar el desarrollo dancístico de los estudiantes.
- Creación de una certificación general para la validación de la formación dancística.

Estrategia de flexibilidad – capacidad

- Análisis y organización de la logística para las presentaciones y eventos.
- Creación de un repertorio para las presentaciones coreográficas.

6.2.4. Presupuesto

Tabla 8. Presupuesto del plan funcional de operaciones

| PLAN DE OPERACIONES | Recursos (Personal) | Costo unitario (\$) | Año 1 (\$) | Año 2 (\$) | Año 3 (\$) | Año 4 (\$) | Año 5 (\$) |
|--|----------------------|---------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Acciones | | | | | | | |
| Utilización de indicadores de desempeño para mantener el control en las operaciones. | 30 horas x 1 persona | \$0,50 | \$15 | \$15 | \$15 | \$15 | \$15 |
| Monitoreo del rendimiento en los diferentes procesos de los servicios del Estudio. | 60 horas x 1 persona | \$0,50 | \$30 | \$30 | \$30 | \$30 | \$30 |

| | | | | | | | |
|--|------------------------------------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Diseño de un pensum académico teórico – práctico de los diferentes estilos de danza. | 30 horas x 1 persona | \$1,50 | \$45 | | \$45 | | \$45 |
| Planificación de talleres para evaluar el desarrollo dancístico de los estudiantes. | 50 horas x 2 personas | \$2 | | \$100 | | \$100 | |
| Creación de una certificación general para la validación de la formación dancística. | 50 horas x 1 persona | \$3 | \$150 | | | | \$150 |
| Análisis y organización de la logística para las presentaciones y eventos. | 50 horas x 1 persona (director) | \$3 | \$150 | \$150 | \$150 | \$150 | \$150 |
| Creación de un repertorio para las presentaciones coreográficas. | 100 horas x 1 persona (coreógrafo) | \$3.50 | \$350 | \$350 | \$350 | \$350 | \$350 |
| TOTAL (\$) | | | \$740 | \$645 | \$590 | \$645 | \$740 |

Fuente: Elaboración propia.

6.2.5 Ejecución de tareas del plan de operaciones.

En el caso de las dos primeras actividades señaladas siendo la utilización de indicadores de desempeño para mantener el control en las operaciones y el monitoreo de rendimiento, se asignará a una persona del personal que haya sido contratado (conforme a lo establecido en el plan, se trata de actividades que deben realizarse a lo largo de todo el año, como mínimo de forma mensual para poder mantener un control de la eficiencia de los procesos del Estudio.

Para los siguientes 3 puntos, el director de la institución será quien asigne a los responsables conforme a sus criterios y su conocimiento en el mundo de la danza, el pensum académico cada dos (2) o tres (3) años dependiendo de los requerimientos. Tanto los talleres como la certificación se toman en cuenta como actividades que se realizarán de forma anual, sin embargo, lo señalado en el presupuesto corresponde a la estructuración de los mismos, que será renovada cada dos (2) o tres (3) años,

Finalmente tanto la logística de las presentaciones como el repertorio coreográfico estarán a cargo del Director y coreógrafo de la institución, siendo actividades que se realizan durante todo el año por temporadas.

6.3 Plan funcional de recursos humanos

6.3.1. Situación actual de la gerencia de recursos humanos

Actualmente la gestión de los recursos humanos del Estudio de Danza M&G se encuentra en una posición ineficiente e inestable, ya que desde un par de meses después de sus inicios todas las actividades legales, administrativas y educativa han estado a cargo bajo una única persona. Es decir, dicha persona cumple con los diferentes roles de director, instructor, profesor, coreógrafo, entre otros.

No obstante, hay que destacar que durante las ciertas actividades ha habido colaboración por parte de los estudiantes y participantes del Estudio, esto no es suficiente para que se desarrollen de la mejor manera. El hecho, de que todo recaiga bajo un solo encargado sin el personal adecuado para cada área no permite la correcta realización de todas las actividades que integran el Estudio y en algunas ocasiones han llegado a salirse de control y no cumplirse de una forma óptima.

Inclusive, trae como consecuencia que tanto el director como sus alumnos se vean afectados, porque al no delegar funciones, se desarrolla la pérdida de proyectos y de clientes, no pueden enfocarse en una actividad en específico, disminuyen la productividad y la competitividad, debido al cansancio, nerviosismo y falta de concentración, y en ocasiones, falta de motivación para seguir con el negocio.

6.3.2. *Objetivos de recursos humanos*

- Contar con un proceso de selección de personal potencialmente calificados.
- Ayudar al personal a crecer y desarrollarse dentro de la organización.
- Mejorar la calidad y productividad de las actividades laborales.
- Asegurar un personal adecuado para una vida laboral correctamente estructurada.
- Motivar a los empleados de acuerdo a su actitud y productividad.

6.3.3. *Estrategias*

Objetivo: Contar con un proceso de selección de personal potencialmente calificados.

- Estrategias: - Creación de un plan de capacitación de candidatos potenciales para ser parte del personal del Estudio.

Objetivo: Ayudar al personal a crecer y desarrollarse dentro de la organización.

- Estrategias: - Desarrollo de un proceso de adiestramiento sobre las actividades del Estudios y nuevas formaciones.

Objetivo: Mejorar la calidad y productividad de las actividades laborales.

- Estrategias: - Priorización de las principales actividades del Estudio optimizando su proceso y ejecución.

Objetivo: Asegurar un personal adecuado para una vida laboral correctamente estructurada.

- Estrategias: - Evaluación anual de la productividad de todo el personal por medio de un análisis de resultados.

Objetivo: Motivar a los empleados de acuerdo a su actitud y productividad.

- Estrategias: - Ofrecimiento recompensas especiales y espacios de comunicación para mantener a su fuerza laboral.

6.3.4. Presupuesto

Tabla 9. *Presupuesto del plan funcional de recursos humanos*

| PLAN DE RRHH | Recursos | Costo unitario (\$) | Año 1 (\$) | Año 2 (\$) | Año 3 (\$) | Año 4 (\$) | Año 5 (\$) |
|--|-----------------------|---------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Acciones | | | | | | | |
| Creación de un plan de capacitación de candidatos potenciales para ser parte del personal del Estudio. | 30 horas x 1 persona | \$0,50 | \$45 | \$45 | \$45 | \$45 | \$45 |
| Desarrollo de un proceso de adiestramiento sobre las actividades del Estudios y nuevas formaciones. | 30 horas x 1 persona | \$0,50 | \$45 | | \$45 | | \$45 |
| Priorización de las principales actividades del Estudio optimizando su proceso y ejecución. | 60 horas x 1 persona | \$1,50 | \$90 | | \$90 | | \$90 |
| Evaluación anual de la productividad de todo el personal por medio de un | 40 horas x 2 personas | \$1,50 | \$120 | \$120 | \$120 | \$120 | \$120 |

| | | | | | | | |
|---|----------------------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| análisis de resultados. | | | | | | | |
| Ofrecimiento recompensas especiales y espacios de comunicación para mantener a su fuerza laboral. | 30 horas x 1 persona | \$1 | \$30 | \$30 | \$30 | \$30 | \$30 |
| TOTAL (\$) | | | \$330 | \$195 | \$330 | \$195 | \$330 |

6.3.5 Ejecución de tareas del plan de operaciones.

Las actividades descritas en esta parte serán ejecutadas por el personal de la academia, la capacitación de candidatos potenciales se realizará como mínimo una vez al año, con el fin de que exista una actualización profesional, el encargado del área será asignado por el director del estudio.

Así mismo los procesos de adiestramiento se ejecutarán de forma anual cada dos (2) años aproximadamente en conjunto con la actualización profesional correspondiente. La optimización de procesos se mantendrá en constante funcionamiento, pero recibirá mejoras en el área cada dos (2) años, todos los encargados serán designados por la dirección del estudio.

Mientras que la evaluación anual como su nombre lo indica, se ejecutará anualmente, y el sistema de recompensas se mantendrá activo durante todo el año, con un tiempo mensual, para mantener la fuerza laboral y motivar al personal.

6.4 Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

6.4.1. Situación actual de la RSE

Dentro del Estudio de Danza M&G, la responsabilidad social se encuentra orientada a las condiciones de sus miembros, y para la comunidad en general. En el primer caso las instalaciones están aptas para recibir a los estudiantes y/o participantes con el fin de que desarrollen su formación educativa y actividades con completa comodidad, como por ejemplo la iluminación, un suelo liso, equipo de sonido, vestuario, espejos y el respectivo aseo.

Por otro lado, al hacer referencia a la comunidad, al ser registrado como una Asociación Cultural, el Estudio toma como compromiso el ofrecer becas sobre la buena formación dancística a todas aquellas niñas, adolescentes y adultos de bajos recursos que desean aprender y disfrutar de estos espacios de bailes, entretenimiento y actividad física.

No obstante, la danza a nivel municipal no es muy bien recibida en algunos aspectos debido que algunos individuos le dieron mala reputación a la vista de la comunidad por medio de la incorrecta preparación y aplicación. Por ende, el Estudio busca la manera de posicionar el baile y la expresión corporal como una forma de vida, y mostrar el correcto uso de la misma y los beneficios que puede llegar a brindar.

6.4.2 Objetivos de RSE

- Propiciar un ambiente cómodo para el desarrollo de las áreas del Estudio.
- Fomentar el verdadero aprendizaje dancístico profesional.
- Promover los beneficios que genera el sector dancístico y de actividades físicas a la sociedad.
- Mejorar la imagen socialmente responsable del Estudio.

6.4.3. *Actividades de RSE*

- Propiciar un ambiente cómodo para el desarrollo de las áreas del Estudio.
 - Creación de un plan de mantenimiento y cuidado para perdurar las instalaciones y su correspondiente mobiliario.
 - Creación de relaciones con entes y organizaciones del área dancística para el beneficio-económico de las actividades del Estudio
- Fomentar el verdadero aprendizaje dancístico profesional.
 - Aprovechamiento del espacio para crear conversatorios teóricos sobre el significado real de los distintos estilos de baile.
- Promover los beneficios que genera el sector dancístico y de actividades físicas a la sociedad.
 - Idealización campañas para lograr el reconocimiento por parte de la comunidad y de los estudiantes.
- Mejorar la imagen socialmente responsable del Estudio.
 - Desarrollar actividades culturales y dancísticas para incentivar a la comunidad a obtener un aprendizaje completo en la danza.

6.4.4. Presupuesto

Tabla 10 Presupuesto del plan funcional de responsabilidad social

| PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL | Recursos (personal capacitado) | Costo unitario (\$) | Año 1 (\$) | Año 2 (\$) | Año 3 (\$) | Año 4 (\$) | Año 5 (\$) |
|--|--------------------------------|---------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Acciones | | | | | | | |
| Creación de un plan de mantenimiento y cuidado para perdurar las instalaciones y su correspondiente mobiliario. | 20 horas x 2 personas | 1\$ | 40\$ | 40\$ | 40\$ | 40\$ | 40\$ |
| Creación de relaciones con entes y organizaciones del área dancística para el beneficio-económico de las actividades del Estudio | 30 horas x 1 persona | 1\$ | 30\$ | | 30\$ | | 30\$ |
| Aprovechamiento del espacio para crear conversatorios teóricos sobre el significado real de los distintos estilos de baile | 10 horas x 1 persona | 0,50\$ | \$5 | \$5 | \$5 | | |
| Idealización campañas para lograr el reconocimiento por parte de la comunidad y de los estudiantes. | 30 horas 3 personas | 1,50\$ | \$45 | | | \$45 | \$45 |
| Desarrollar actividades culturales y dancísticas para incentivar a la comunidad a obtener un aprendizaje completo en la danza. | 10 horas 2 personas | 2\$ | \$40 | \$40 | \$40 | \$40 | \$40 |
| TOTAL (\$) | | | \$160 | \$85 | \$115 | \$125 | \$155 |

6.4.5. Ejecución de tareas del plan de RSE.

Los objetivos descritos en el plan de responsabilidad social empresarial nuevamente estarán a cargo del personal del Estudio de Danza M&G, tanto el plan de mantenimiento como los conversatorios teóricos serán ejecutados dentro del estudio bajo la supervisión del Director, se estima que los mismos serán constantes, y que se realizarán mensualmente de forma consecutiva durante los próximos años en el caso del mantenimiento, y durante aproximadamente 3 años los conversatorios teóricos ya que posteriormente será necesaria una actualización de la información teórica para acoplarse a los nuevos estilos.

En el caso de los tres (3) objetivos restantes los mismos serán ejecutados en conjunto con la municipalidad, entiéndase por esto, con el encargado municipal del área cultural en Rubio y en conjunto con la red de danzas, los tiempos de las actividades serán establecidos según las decisiones de estas dos organizaciones juntos a la dirección del estudio, al igual que la cantidad de actividades anuales.

6.5 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera

6.5.1. Situación actual de la gerencia financiera

Como se ha mencionado anteriormente la gerencia financiera no se encuentra estructurada formalmente dentro del Estudio, dicho de otra forma, el Estudio no cuenta actualmente con una persona capacitada que se encargue de la parte financiera y que lleve ese control.

Dentro del Estudio todas las actividades están a cargo del profesor Heiber, el director de dicha institución, y cabe destacar que el profesor Heiber no es un profesional del sector financiero por lo que no posee la capacidad para hacerse cargo de la gerencia financiera como lo estipula la

Ley, sino que solo lleva sus registros personales sobre los ingresos y gastos, pero los mismos no pueden ser considerados como registros contables ya que carecen de dicha estructura.

Entonces, se puede decir que no hay una gerencia financiera como tal, este es uno de los aspectos que se ha señalado deben ser atendidos para mejorar la situación de la institución, por esto es que en todo momento se hace resaltar la necesidad de personal capacitado, de talento humano que pueda hacerse cargo de las áreas correspondientes y es en lo que se considera se requiere de una mayor inversión.

6.5.2. *Objetivos de finanzas*

- Reducir la producción de gastos a través del control de los mismos.
- Mejorar el flujo de efectivo proveniente de las rotación de activos e inventario
- Garantizar la sostenibilidad y rentabilidad financiera.
- Reducir el nivel de deudas y el tiempo de recuperación de capital
- Aumentar los ingresos por medio de la diversificación de actividades.

6.5.3. *Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización 2023-2027*

Para cumplir los objetivos financieros marcados anteriormente, se realizó el análisis de un simulador financiero para poder evaluar el desempeño y viabilidad del plan estratégico. La estimación de inversión de activos es un factor fundamental dentro de dicho simulador, debido a que permite saber cuales son aquellos activos que se pueden utilizar en la producción de bienes y servicios. En el caso del Estudio de Danza M&G, al ser una empresa educativa el principal activo en el que se debe invertir es el capital humano porque va a permitir el óptimo desarrollo de las actividades operacionales del mismo.

Seguidamente se encuentra el mobiliario, equipos de computación y sistemas contables ya que permitirán mejorar la organización de cada área del Estudio, pero principalmente la gerencia en el área financiera, y por último, está las inversiones al local comercial y vestuario correspondiente para realizar aquellas actividades orientadas a la formación dancística. Esta estimación ha permitido identificar los activos necesarios para iniciar y mantener las operaciones de la empresa, evaluar las posibles fuentes de financiamiento y examinar los gastos que puedan surgir. En las siguientes tablas se presenta cada activo con su respectivo valor, amortización y cálculos totales.

| INVERSIONES | INICIO ACTIVIDAD | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | VIDA ÚTIL | (%) Amort |
|--------------------------------|------------------|-----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------|-----------|
| ACTIVO NO CORRIENTE (A) | | | | | | | | |
| Capital Humano | 3.000,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 150,00 | | |
| Mobiliario | 800,00 | 100,00 | 200,00 | | | | 12 | 8% |
| Equipos de Computación | 750,00 | 500,00 | 200,00 | | 200,00 | | 10 | 10% |
| Local Comercial | 1.000,00 | | | | | | 15 | 7% |
| Sistemas Contables | 200,00 | 200,00 | 200,00 | 150,00 | 200,00 | 150,00 | 5 | 20% |
| Inversiones en Vestuario | 100,00 | 100,00 | | 200,00 | | | | |
| TOTAL NO CORRIENTE | 5.850,00 | 1.000,00 | 700,00 | 450,00 | 500,00 | 300,00 | | |
| ACTIVO CORRIENTE (B) | | | | | | | | |
| Existencias iniciales | 1.200,00 | | | | | | | |
| Tesorería (Caja Bancos) | 2.500,00 | | | | | | | |
| TOTAL CORRIENTE | 3.700,00 | | | | | | | |
| TOTAL INVERSIÓN (A + B) | 9.550,00 | 1.000,00 | 700,00 | 450,00 | 500,00 | 300,00 | | |

| CÁLCULOS INTERMEDIOS | | | | | | |
|----------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE | INICIO | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Capital Humano | 3.000,00 | 3.100,00 | 3.200,00 | 3.300,00 | 3.400,00 | 3.550,00 |
| Mobiliario | 800,00 | 900,00 | 1.100,00 | 1.100,00 | 1.100,00 | 1.100,00 |
| Equipos de Computación | 750,00 | 1.250,00 | 1.450,00 | 1.450,00 | 1.650,00 | 1.650,00 |
| Local Comercial | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 |
| Sistemas Contables | 200,00 | 400,00 | 600,00 | 750,00 | 950,00 | 1.100,00 |
| Inversiones en Vestuario | 100,00 | 200,00 | 200,00 | 400,00 | 400,00 | 400,00 |
| TOTAL | 5.850,00 | 6.850,00 | 7.550,00 | 8.000,00 | 8.500,00 | 8.800,00 |
| DOTACIÓN AMORTIZACIONES | INICIO | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Capital Humano | | | | | | |
| Mobiliario | | 75,00 | 91,67 | 91,67 | 91,67 | 91,67 |
| Equipos de Computación | | 125,00 | 145,00 | 145,00 | 165,00 | 165,00 |
| Local Comercial | | 66,67 | 66,67 | 66,67 | 66,67 | 66,67 |
| Sistemas Contables | | 80,00 | 120,00 | 150,00 | 190,00 | 220,00 |
| Inversiones en Vestuario | | | | | | |
| TOTAL | | 346,67 | 423,33 | 453,33 | 513,33 | 543,33 |
| AMORTIZACIÓN ACUMULADA | INICIO | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Capital Humano | | | | | | |
| Mobiliario | | 75,00 | 166,67 | 258,33 | 350,00 | 441,67 |
| Equipos de Computación | | 125,00 | 270,00 | 415,00 | 580,00 | 745,00 |
| Local Comercial | | 66,67 | 133,33 | 200,00 | 266,67 | 333,33 |
| Sistemas Contables | | 80,00 | 200,00 | 350,00 | 540,00 | 760,00 |
| Inversiones en Vestuario | | | | | | |
| TOTAL | | 346,67 | 770,00 | 1.223,33 | 1.736,67 | 2.280,00 |

6.5.4. Proyección de ventas 2023-2027

Por consiguiente, se realizó la construcción de una proyección de ventas para poder anticipar cuáles serán los ingresos que se generarán a futuro con la implementación del plan estratégico. De tal manera, que permite tener la capacidad de interpretar su comportamiento, analizar cómo será el rendimiento del Estudio y actuar ante los riesgos que puedan ocurrir. En la siguiente tabla, se logra apreciar los posibles ingresos tomando en cuenta cada servicio de brinda la empresa, es decir, la academia de danza, la sala de bailoterapia y las clases personalizadas. No obstante, se agregó un cuarto servicio siendo el alquiler de vestuario, que se aprecia también es una buena entrada de efectivo. De igual manera, se presentan las compras necesarias para cada servicio mencionado y la respectiva valoración de la existencia.

| VENTAS / INGRESOS | | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|-------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Academia de Danza | unidades | 40,00 | 50,00 | 60,00 | 65,00 | 70,00 |
| | precio | 60,00 | 65,00 | 65,00 | 65,50 | 68,50 |
| | ingresos | 2.400,00 | 3.250,00 | 3.900,00 | 4.257,50 | 4.795,00 |
| Sala de Bailoterapia | unidades | 65,00 | 65,00 | 70,00 | 70,00 | 70,00 |
| | precio | 45,00 | 48,00 | 52,50 | 54,00 | 55,50 |
| | ingresos | 2.925,00 | 3.120,00 | 3.675,00 | 3.780,00 | 3.885,00 |
| Clases Personalizadas | unidades | 20,00 | 25,00 | 30,00 | 35,00 | 35,00 |
| | precio | 40,00 | 52,50 | 55,00 | 50,00 | 55,50 |
| | ingresos | 800,00 | 1.312,50 | 1.650,00 | 1.750,00 | 1.942,50 |
| Alquiler de Vestuarios | unidades | 15,00 | 15,00 | 25,00 | 25,00 | 30,00 |
| | precio | 35,00 | 55,00 | 55,50 | 46,50 | 48,50 |
| | ingresos | 525,00 | 825,00 | 1.387,50 | 1.162,50 | 1.455,00 |
| PRODUCTO / SERVICIO 5 | ingresos | | | | | |
| TOTAL INGRESOS | | 6.650,00 | 8.507,50 | 10.612,50 | 10.950,00 | 12.077,50 |
| Periodo medio de cobro (días) | <input type="text"/> | | | | | |
| Crédito a clientes | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| COMPRAS / SUMINISTROS | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | |

| | | | | | | |
|-----------------------|----------|---------------|---------------|---------------|-----------------|-----------------|
| Academia de Danza | unidades | 30,00 | 35,00 | 40,00 | 45,00 | 50,00 |
| | precio | 5,00 | 5,50 | 6,00 | 6,50 | 9,50 |
| | costes | 150,00 | 192,50 | 240,00 | 292,50 | 475,00 |
| Sala de Bailoterapia | unidades | 60,00 | 65,00 | 55,00 | 70,00 | 60,00 |
| | precio | 5,00 | 6,00 | 6,00 | 13,00 | 16,00 |
| | costes | 300,00 | 390,00 | 330,00 | 910,00 | 960,00 |
| Clases Personalizadas | unidades | 15,00 | 10,00 | 15,00 | 15,00 | 10,00 |
| | precio | 2,50 | 5,00 | 4,00 | 5,00 | 6,00 |
| | costes | 37,50 | 50,00 | 60,00 | 75,00 | 60,00 |
| Alquiler de Vestuario | unidades | 30,00 | 45,00 | 45,00 | 50,00 | 60,00 |
| | precio | 2,00 | 2,50 | 3,00 | 7,00 | 7,00 |
| | costes | 60,00 | 112,50 | 135,00 | 350,00 | 420,00 |
| PRODUCTO 5 | costes | | | | | |
| TOTAL COSTES | | 547,50 | 745,00 | 765,00 | 1.627,50 | 1.915,00 |

Crédito de proveedores (días)

20

Crédito de proveedores

| | | | | |
|-------|-------|-------|-------|--------|
| 30,00 | 40,82 | 41,92 | 89,18 | 104,93 |
|-------|-------|-------|-------|--------|

VALORACIÓN DE EXISTENCIAS

| | | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|-----------------------------|----------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Academia de Danza | unidades | 30,00 | 35,00 | 36,00 | 35,00 | 50,00 |
| | precio | 10,00 | 10,50 | 12,00 | 15,00 | 16,00 |
| | valor | 300,00 | 367,50 | 432,00 | 525,00 | 800,00 |
| Sala de Bailoterapia | unidades | 60,00 | 60,00 | 55,00 | 65,00 | 70,00 |
| | precio | 10,00 | 10,50 | 11,00 | 13,00 | 15,50 |
| | valor | 600,00 | 630,00 | 605,00 | 845,00 | 1.085,00 |
| Clases Personalizadas | unidades | 15,00 | 12,00 | 20,00 | 17,00 | 20,00 |
| | precio | 5,00 | 6,00 | 6,50 | 7,00 | 9,00 |
| | valor | 75,00 | 72,00 | 130,00 | 119,00 | 180,00 |
| Vestuarios | unidades | 10,00 | 12,00 | 15,00 | 17,00 | 19,00 |
| | precio | 2,50 | 5,00 | 6,00 | 8,00 | 10,00 |
| | valor | 25,00 | 60,00 | 90,00 | 136,00 | 190,00 |
| PRODUCTO 5 | valor | | | | | |
| TOTAL EN EXISTENCIAS | | 1.000,00 | 1.129,50 | 1.257,00 | 1.625,00 | 2.255,00 |

VARIACIÓN DE EXISTENCIAS

| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|----------------------|---------|-------|-------|-------|--------|
| Academia de Danza | -900,00 | 67,50 | 64,50 | 93,00 | 275,00 |
| Sala de Bailoterapia | | | | | |

| | | | | | |
|-----------------------|----------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Clases Personalizadas | | | | | |
| Vestuarios | | | | | |
| PRODUCTO 5 | | | | | |
| TOTAL | -900,00 | 67,50 | 64,50 | 93,00 | 275,00 |

6.5.5. Proyección de costos y gastos operativos 2023-2027

Una vez realizada la estimación de activos, la proyección de ventas, compras y la valoración de existencias, se puede proceder a construir la proyección de gastos y costos. La cual permite como se nombre lo indica estimar y organizar cuales será los posibles gastos que se generen en una empresa. En el caso del Estudio de Danza M&G, tomando como base la información en las tablas anteriores, se determinó como gastos principales el salario de empleados, alquiler y los servicios básicos siendo estos el agua, la electricidad e internet. Para cada gasto, se establecieron sus respectivos valores y al analizar los cálculos totales se logra apreciar que, a pesar de ir en aumento durante la proyección, estos tienden a ser menores a comparación de la cantidad ingresos, siendo óptimo para el Estudio.

6.5.6. Cálculo del capital de trabajo 2023-2027

| CÁLCULOS INTERMEDIOS | | | | | | |
|-----------------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| CAPITAL VIVO | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Préstamos año0 | | | | | | |
| Préstamos año1 | | 200,00 | 110,71 | | | |
| Préstamos año2 | | | 300,00 | 166,07 | | |
| Préstamos año3 | | | | 150,00 | 83,04 | |
| Préstamos año4 | | | | | 200,00 | 110,71 |
| Préstamos año5 | | | | | | 300,00 |
| TOTAL Préstamos | | 200,00 | 410,71 | 316,07 | 283,04 | 410,71 |
| GASTOS FINANCIEROS | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Préstamos año0 | | | | | | |
| Préstamos año1 | | | 48,00 | 26,57 | | |
| Préstamos año2 | | | | 72,00 | 39,86 | |
| Préstamos año3 | | | | | 36,00 | 19,93 |
| Préstamos año4 | | | | | | 48,00 |
| TOTAL Préstamos | | | 48,00 | 98,57 | 75,86 | 67,93 |
| DEVOLUCIÓN PRESTAMOS | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Préstamos año0 | | | | | | |
| Préstamos año1 | | | 89,29 | 110,71 | | |
| Préstamos año2 | | | | 133,93 | 166,07 | |
| Préstamos año3 | | | | | 66,96 | 83,04 |
| Préstamos año4 | | | | | | 89,29 |
| TOTAL Préstamos | | | 89,29 | 244,64 | 233,04 | 172,32 |

6.5.7. Estructura y opciones de financiamiento 2023-2027

Luego, por medio de los cálculos obtenidos en la inversión de activos, se realizó la estructura de cuáles serán las opciones de financiamiento para el Estudio, principalmente se encuentran los recursos propios, préstamos a partir del primer año con su correspondiente tiempo y porcentaje de interés.

| FINANCIACIÓN | | INICIO ACTIVIDAD | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---------------------------|-----------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| RECURSOS PROPIOS | | 9.550,00 | 2.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.500,00 | 1.600,00 |
| PRESTAMOS | | | 200,00 | 300,00 | 150,00 | 200,00 | 300,00 |
| Condiciones | Tipo de interés | | 24% | 24% | 24% | 24% | 24% |
| | Años | | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| TOTAL FINANCIACIÓN | | 9.550,00 | 2.200,00 | 1.300,00 | 1.150,00 | 1.700,00 | 1.900,00 |
| COMPARACIÓN | INVERSIÓN | 9.550,00 | 1.000,00 | 700,00 | 450,00 | 500,00 | 300,00 |
| | FINANCIACIÓN | 9.550,00 | 2.200,00 | 1.300,00 | 1.150,00 | 1.700,00 | 1.900,00 |

6.5.8. Estado de resultado proyectado 2023-2027.

Al tomar en cuenta la información de las ventas, ingresos, gastos, entre otros. Se presenta el estado de resultados proyectado para los siguientes 5 años. El cual expresa la situación financiera del Estudio de Danza M&G con la implementación del plan estratégico y al analizar los resultados se logra observar una mejora financiera a comparación de su situación actual.

| | | | | | |
|--------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| ¿Impuesto sobre beneficios? | 15,00% | | | | |
| ¿% distribución de beneficios? | 5,00% | | | | |
| CUENTA DE RESULTADOS | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Ventas | 6.650,00 | 8.507,50 | 10.612,50 | 10.950,00 | 12.077,50 |
| Aprovisionamiento | 547,50 | 745,00 | 765,00 | 1.627,50 | 1.915,00 |
| Variación de existencias | 900,00 | -67,50 | -64,50 | -93,00 | -275,00 |
| Margen | 7.002,50 | 7.695,00 | 9.783,00 | 9.229,50 | 9.887,50 |
| Gastos de personal | 271,20 | 328,15 | 721,93 | 992,66 | 1.310,31 |
| Alquileres | 240,00 | 252,00 | 264,60 | 277,83 | 291,72 |
| Otros gastos | 348,00 | 452,40 | 588,12 | 764,56 | 993,92 |
| EBITDA | | | | | |
| ? | 6.143,30 | 6.662,45 | 8.208,35 | 7.194,45 | 7.291,54 |

| | | | | | | |
|---------------------------|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Amortizaciones | | 346,67 | 423,33 | 453,33 | 513,33 | 543,33 |
| EBIT | ? | 5.796,63 | 6.239,11 | 7.755,01 | 6.681,12 | 6.748,21 |
| Gastos financieros | | | 48,00 | 98,57 | 75,86 | 67,93 |
| BAI | ? | 5.796,63 | 6.191,11 | 7.656,44 | 6.605,26 | 6.680,28 |
| Impuesto sobre beneficios | | 869,50 | 928,67 | 1.148,47 | 990,79 | 1.002,04 |
| Resultado | | 4.927,14 | 5.262,45 | 6.507,97 | 5.614,47 | 5.678,24 |

DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS

| | | | | | | |
|-----------|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| DIVIDENDO | | 246,36 | 263,12 | 325,40 | 280,72 | 283,91 |
| RESERVAS | | 4.680,78 | 4.999,33 | 6.182,58 | 5.333,75 | 5.394,33 |

6.5.9. Estado de situación financiera proyectado 2023-2027.

Asimismo, también se expone el balance provisional donde se puede leer de manera fácil y rápida los indicadores y ratios de la rentabilidad del Estudio por medio de los resultados relacionados a la liquidez de efectivo, activos con los que contará durante este periodo y pasivos encontrados en las proyecciones realizadas en primera instancia. Al realizar su correspondiente análisis, tanto los fondos de maniobra como la tesorería deben ser mayores a cero (0) y según los resultados, estos alcanzaron dicha regla, y al observar el ratio de liquidez y de endeudamiento que deben ser mayores a uno coma cincuenta (1,50) y cero coma sesenta (0,60) respectivamente, sucede el mismo logro. Es decir, que el Estudio cumplirá con los indicadores necesarios para mantenerse y crecer económicamente.

| BALANCE PREVISIONAL | INICIO | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|----------------------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| ACTIVO | | | | | | |
| Inmovilizado | 5.850,00 | 6.850,00 | 7.550,00 | 8.000,00 | 8.500,00 | 8.800,00 |
| Amortizaciones | | 346,67 | 770,00 | 1.223,33 | 1.736,67 | 2.280,00 |
| TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE | 5.850,00 | 6.503,33 | 6.780,00 | 6.776,67 | 6.763,33 | 6.520,00 |
| Existencias | 1.200,00 | 1.000,00 | 1.129,50 | 1.257,00 | 1.625,00 | 2.255,00 |
| Clientes | | | | | | |
| Tesorería | 2.500,00 | 9.657,45 | 15.534,14 | 22.562,01 | 29.330,31 | 36.436,41 |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | 3.700,00 | 10.657,45 | 16.663,64 | 23.819,01 | 30.955,31 | 38.691,41 |
| TOTAL ACTIVO | 9.550,00 | 17.160,78 | 23.443,64 | 30.595,67 | 37.718,65 | 45.211,41 |

| PASIVO | | | | | | |
|---------------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Recursos propios | 9.550,00 | 11.550,00 | 12.550,00 | 13.550,00 | 15.050,00 | 16.650,00 |
| Reservas | | 4.680,78 | 9.680,11 | 15.862,68 | 21.196,43 | 26.590,76 |
| Resultados negativos | | | | | | |
| Prestamos | | 200,00 | 410,71 | 316,07 | 283,04 | 410,71 |
| TOTAL NO CORRIENTE | 9.550,00 | 16.430,78 | 22.640,82 | 29.728,75 | 36.529,47 | 43.651,48 |
| Proveedores | | 30,00 | 40,82 | 41,92 | 89,18 | 104,93 |
| Tesorería negativa | | | | | | |
| TOTAL CORRIENTE | | 30,00 | 40,82 | 41,92 | 89,18 | 104,93 |
| TOTAL PASIVO | 9.550,00 | 16.460,78 | 22.681,64 | 29.770,67 | 36.618,65 | 43.756,41 |

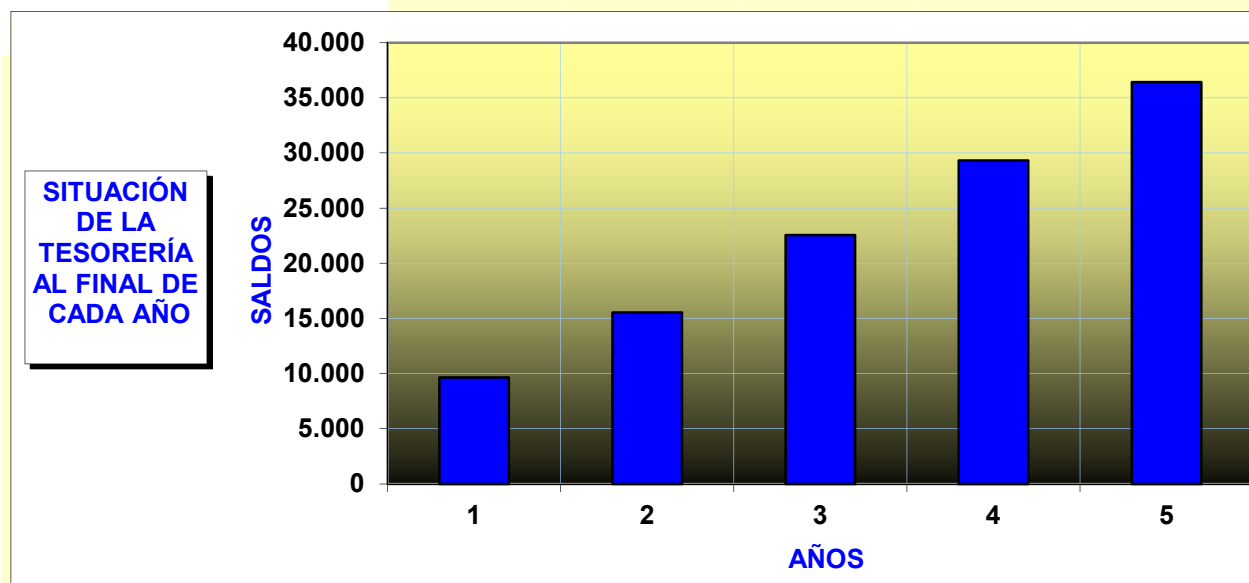
| | | INICIAL | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | LIMITES |
|-----------------------------|---|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------|
| ANÁLISIS DEL BALANCE | | | | | | | | |
| Fondo de maniobra | ? | 3.700,00 | 9.927,45 | 15.860,82 | 22.952,09 | 29.766,14 | 37.131,48 | >0,00 |
| Tesorería | ? | 2.500,00 | 9.657,45 | 15.534,14 | 22.562,01 | 29.330,31 | 36.436,41 | >0,00 |
| Ratio de Tesorería | ? | | 321,91 | 380,53 | 538,24 | 328,90 | 347,24 | >0,50 |
| Ratio de Liquidez | ? | | 355,25 | 408,20 | 568,23 | 347,12 | 368,73 | >1,50 |
| Ratio de Endeudamiento | ? | | 0,01 | 0,02 | 0,01 | 0,01 | 0,01 | <0,60 |

6.5.10. Flujo de caja proyectado 2023-2027.

Finalmente, así como las demás proyecciones, se encuentra el flujo de caja proyectado, que como lo dice su nombre permite ver cómo será el movimiento de la caja en específico con todos los cálculos expresados. Al ver la tabla, se percibe el aumento en la misma con todos los saldos totales positivos, siendo algo gratificante en comparación de la actual, logrando así lo expresado en los objetivos del plan estratégico.

| TESORERÍA AL FINAL DE CADA AÑO | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---------------------------------------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|
| Saldo inicial | 2.500,00 | 9.657,45 | 15.534,14 | 22.562,01 | 29.330,31 |
| + Beneficio | 4.927,14 | 5.262,45 | 6.507,97 | 5.614,47 | 5.678,24 |
| + Amortizaciones | 346,67 | 423,33 | 453,33 | 513,33 | 543,33 |
| + Prestamos obtenidos | 200,00 | 300,00 | 150,00 | 200,00 | 300,00 |
| + Ampliaciones de capital | 2.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.500,00 | 1.600,00 |
| + Crédito de proveedores | 30,00 | 10,82 | 1,10 | 47,26 | 15,75 |
| - Crédito a clientes | | | | | |
| - Dividendos | 246,36 | 263,12 | 325,40 | 280,72 | 283,91 |

| | | | | | |
|-----------------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| - Devoluciones de préstamos | | 89,29 | 244,64 | 233,04 | 172,32 |
| - Inversiones | 1.000,00 | 700,00 | 450,00 | 500,00 | 300,00 |
| - Existencias | -900,00 | 67,50 | 64,50 | 93,00 | 275,00 |
| Saldo final | 9.657,45 | 15.534,14 | 22.562,01 | 29.330,31 | 36.436,41 |



6.5.11. Punto de Equilibrio 2023-2027 (En cantidades y unidades monetarias).

Aquí se puede apreciar el punto de equilibrio donde se encuentra el Estudio de Danza M&G en cuanto a su situación financiera el periodo 2023 – 2027. En palabras sencillas para que una empresa esté en su óptimo punto, el margen de ventas debe ser mayor a un 30% y el resultado obtenido fue entre un 100% y 80%, al cumplir con lo estipulado se puede confirmar de manera exacta la efectividad del plan.

| PUNTO DE EQUILIBRIO | | | | | | | |
|---------------------|---|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----|
| Ventas (V) | ? | 6.650,00 | 8.507,50 | 10.612,50 | 10.950,00 | 12.077,50 | |
| Coste variables (C) | ? | -352,50 | 812,50 | 829,50 | 1.720,50 | 2.190,00 | |
| Margen (M) | ? | 7.002,50 | 7.695,00 | 9.783,00 | 9.229,50 | 9.887,50 | >CF |
| % Margen s/ventas | ? | 105% | 90% | 92% | 84% | 82% | |
| Costes fijos (CF) | ? | 859,20 | 1.032,55 | 1.574,65 | 2.035,05 | 2.595,96 | <M |
| Umbral Rentabilidad | ? | 815,95 | 1.141,58 | 1.708,17 | 2.414,41 | 3.170,94 | <V |

6.5.11. Indicadores de rentabilidad 2023-2027.

Igualmente, se comprueba al realizar el análisis de los ratios. Comenzando con los ratios económicos, es decir, el ratio de rotación y el de margen, ambos deben ser mayores a cero (0) y durante los 5 años del periodo establecido se cumple la norma. Luego el ratio de apalancamiento debe ser mayor o igual a uno (1) y en los resultados obtenidos sus valores son mayores a este, y el ROE que también debe ser mayor a cero (0), fue cumplido con éxito. En conclusión, el Estudio de Danza M&G desempeñará una buena rentabilidad.

| RENTABILIDAD | | ? | | | | | | |
|-------------------|---|---|--------|--------|--------|--------|--------|-----|
| Económica | | | | | | | | |
| Rotación | ? | | 0,39 | 0,36 | 0,35 | 0,29 | 0,27 | >0 |
| Margen | ? | | 0,87 | 0,73 | 0,73 | 0,61 | 0,56 | >0 |
| Financiera | | | | | | | | |
| Apalancamiento | ? | | 1,06 | 1,05 | 1,03 | 1,03 | 1,04 | >=1 |
| Efecto fiscal | ? | | 0,85 | 0,85 | 0,85 | 0,85 | 0,85 | |
| ROE | | | | | | | | |
| ROE | ? | | 0,30 | 0,24 | 0,22 | 0,15 | 0,13 | >0 |
| ROE en % | | | 30,36% | 23,67% | 22,13% | 15,49% | 13,13% | >0 |

CONCLUSIONES

El propósito de este trabajo especial de grado tenía como propósito el diseño de un plan estratégico para mejorar y optimizar todas las áreas principales de un negocio, como son el marketing, operaciones, recursos humanos, finanzas y responsabilidad social por medio de distintas estrategias y así evitar posibles riesgos y consecuencias de gran índole. Actualmente los negocios y organizaciones, no toman en cuenta la realización de este tipo de planes a la hora de comenzar o progresar en el sector de mercado al que se encuentran dedicados.

Para cada persona o grupo de ellas, cuando comienzan su camino empresarial las consecuencias de no planear son bastantes evidentes, ya que es en este punto es donde las empresas destacan cuales son las que adquieren éxito y cuáles no. Ya que sin una correcta planificación, fácilmente se obtiene una pérdida de oportunidades, se asignan mal los recursos, existe el incumplimiento de metas, la competencia toma ventaja, surge la improvisación debido a la falta de dirección en las diferentes actividades, y así sucesivamente irán continuando los problemas durante años.

Los planes estratégicos son un instrumento único ya que cuando se realiza una visión sobre el futuro de la empresa, se está definiendo la permanencia de la misma con el transcurso de los años. De tal manera que le permite ser proactiva y prepararse ante los riesgos que puedan ocurrir estableciendo un camino de dirección estratégica para aumentar la eficiente y asignación tanto del personal como de los recursos materiales, generando así una excelente productividad y rentabilidad duraderas. Por lo tanto cualquier empresa que realice esta actividad podrá superar todas las adversidades convirtiéndose en un ejemplo a seguir.

RECOMENDACIONES

Para la realización de este plan estratégico se recomienda principalmente hacer de la estrategia un hábito debido a que al crear una planificación se debe mantener constancia a la hora de realizar cada tarea o actividad, de lo contrario se convertirá en una pérdida de tiempo y no se obtendrán los resultados requeridos.

De igual manera, se debe realizar una evaluación para conocer todos aquellos resultados y saber que capacidades requiere cada uno de ellos para poder priorizar y reforzar los objetivos planteados para el plan estratégico.

Por otra parte, fomentar la participación tanto del posible personal como del directivo es una recomendación muy importante porque solo el recurso humano principal para poder llevar el plan a cabo, es decir, que debe existir una excelente motivación y comunicación para realizar un correcto trabajo en equipo. Y por último, pero no menos importante hay que confiar y disfrutar el proceso.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

BBC Mundo (2016, Octubre 26). "Toma de Venezuela": BBC News Mundo.
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-37781493>

Castillo, K., Hernández, E. (2018). Planificación estratégica. Repositorio. Universidad Nacional Autonomía de Nicaragua, Managua. <https://repositorio.unan.edu.ni/8747/1/18793.pdf>

García, E. (2017, Septiembre 5) “¿Qué son las operaciones de una Empresa?”
<https://www.impconsultores.com/2017/09/05/publish-390/>

Hernández, R., Torres, G. (2009). La Danza y su Valor Educativo. *Revista Digital Efdeportes*. <https://www.efdeportes.com/efd138/la-danza-y-su-valor-educativo.htm>

Macmillan Educación (S/F). Logística y Aprovisionamiento. Unidad I.
<https://www.macmillaneducation.es/wp-content/uploads/2020/01/GLC-UD-01.pdf>

Ponce Talancón, H., (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113-130.

Rivera, L. (2019). *Indicadores financieros para el sector alimentos y bebidas de las pequeñas y medianas empresas del distrito metropolitano de Quito*. Repositorio de la Escuela Politécnica Nacional. <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/20474/1/CD%209961.pdf>

Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional: Teoría y Práctica*. Editorial Prentice-Hall Hispanoamérica. <https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Comportamiento-Organizacional-Teoria-y-Practica-Stephen-Robbins-7ma-edici%C3%B3n.pdf>

Santos, M., Villasmil, R. (2016). *La economía venezolana durante el último cuarto de siglo: análisis y propuestas para alcanzar el desarrollo*. Universidad Católica Andrés Bello.

<https://www.ucab.edu.ve/wp-content/uploads/2017/09/INV-IIES-REV-088-La-economia-venezolana-durante-el-ultimo-cuarto-de-siglo.pdf>

ANEXOS

Anexo 1 *Guía de Entrevista*

Le agradecemos su participación para el desarrollo de la presente investigación académica de la carrera Administración de Empresas titulada Plan Estratégico para el Estudio de Danza M&G, AC Periodo 2023-2027. La información proporcionada será exclusivamente utilizada para fines del desarrollo de nuestra investigación académica, por lo cual será tratada de manera confidencial.

Nombre del Entrevistado: Heiber Wladimir Guerreron Duran

Cargo: Director, Instructor y Coreógrafo

Empresa: Estudio de Danza M&G

Actividad Económica: Formación Dancística y Sala de Bailoterapia

1. ¿Cómo está conformada la estructura organizacional del Estudio?
2. ¿Existe un manual de gestión organizacional y administrativa del Estudio?
3. ¿Cuáles son los objetivos y políticas del Estudio?
4. ¿Cómo se dividen los servicios del Estudio? Descripción de cada uno de ellos
5. ¿Existe una planificación preestablecida completa a la hora de impartir sus servicios?
6. ¿Quiénes son sus principales competidores?
7. ¿Cuenta con una elaborada segmentación eficaz del sector y de los clientes?
8. ¿El número de clientes está creciendo, está estancado, o está decreciendo?
9. ¿Recibe críticas del Estudio por parte de los clientes?
10. ¿Qué relación existen con sus clientes?

11. ¿Se encarga de cubrir o satisfacer las necesidades de sus clientes en base a sus servicios?
12. ¿Cuenta con el personal capacitado para la delegación de tareas según los servicios que brinda el Estudio?
13. ¿Cómo se fijan las diferentes actividades entre el personal?
14. ¿Cómo se encuentra la motivación e implicación tanto de los clientes como del personal?
15. ¿La comunicación con los empleados es la idónea?
16. ¿Cómo ha sido la trayectoria del Estudio en su formación desde sus inicios hasta la actualidad?
17. ¿Cómo ha sido la trayectoria de los ingresos económicos desde sus inicios hasta la actualidad?
18. ¿Se conoce y controla el coste y margen de cada servicio del Estudio?
19. ¿Los ingresos que genera el Estudio cubre todos los gastos necesarios de sus actividades?
20. ¿Tiende a obtener gastos excesivos?
21. ¿Utiliza medios de publicidad y marketing para la divulgación de información del Estudio?
¿Cuáles?
22. ¿Cuánta con las instalaciones adecuadas para brindar sus diferentes servicios?
23. ¿Cuánta con el inventario y material suficiente para la realización de sus servicios?
24. ¿Cómo se encuentra la situación legal del Estudio?
25. ¿Acepta la mejora en caso que existir fallas en algunas de las actividades del Estudio?

Anexo 2 Indicadores Financieros

| Ratios de Liquidez | | | | | |
|---|------------------------------|-------------|--|--|--|
| Indicador | Fórmula | 2023 | | | |
| Razón circulante | AC/PC | - | | | |
| Prueba ácida | (AC - Inv)/ PC | - | | | |
| Ratios de Gestión | | | | | |
| Rotación del Activo Totales | Vent/AT | 0,51 | | | |
| Rotación de Inventario | CV/Inv | 0,00 | | | |
| Rotación de Cartera | CxC/(Vent/360 días) | 0,00 | | | |
| Rotación de Caja y Banco | Cx360/V | 25,89 | | | |
| Rotación de Activo Fijo | Vent/AC | 0,53 | | | |
| Ratios de Solvencia y Endeudamiento | | | | | |
| Razón de Endeudamiento | PT/AT | 0,00 | | | |
| Razón de pasivo a capital contable | PT/CT | 0,00 | | | |
| Cobertura de Intereses | UN antes de Int e Imp/Int | 0,00 | | | |
| Cobertura para Gastos Fijos | UB/GF | 1,08 | | | |
| Ratios de Rentabilidad | | | | | |
| Margen de Utilidad Neta | UN/Vent | 0,07 | | | |
| Margen de Utilidad Bruta | UB/Vent | 1,00 | | | |
| Rendimiento sobre la Inversión | UN/AT | 0,04 | | | |
| Rendimiento sobre el Patrimonio | UN/CT | 0,04 | | | |
| Distribución de los gastos y costos con respecto a las ventas: | | | | | |
| Tasa de Gastos de Venta y Adm. | Gastos / Vent | 0,93 | | | |
| Costo por Venta | CV/Vent | 0,00 | | | |
| Costos de Operación, Gastos y Otros Egresos (CO) | Sumatoria | 17.290,00 | | | |
| Costos Totales | CO + Depreciación+Int+Imp | 17.290 | | | |
| Depreciación, Intereses e Impuestos | | | | | |
| Depreciación | Fuente: Estado de Resultados | 0 | | | |
| Intereses | Fuente: Estado de Resultados | 0 | | | |
| Impuestos | Fuente: Estado de Resultados | 0 | | | |