

INDICE

PRESENTACION	3
OBJETIVOS	4
Objetivo General.....	4
Objetivos Específicos	4
1. DESARROLLO.....	4
1.1. FUNDAMENTCIÓN TEÓRICA	4
1.1.1. Objetivos:.....	5
1.2. ESTRUCTURA IDEOLÓGICA	6
Nombre de la empresa.	6
La Misión.....	7
La Visión	8
Valores.....	9
Ventajas competitivas del negocio.	9
1.4. ESTRUCTURA MECÁNCA (Estudio de Mercado)	10
Estrategia de marketing	10
Producto y servicios.....	10
Estrategia de Precios.....	11
Promoción.....	11
Plaza.....	12
Clientes objetivos y sus Características.....	12
1.5. ESTRUCTURA DEL ENTORNO	17
1.6. ESTRUCTURA FINANCIERA	19
Análisis del punto de equilibrio.....	32
1.6. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA.....	33
1.7. ESTRUCTURA ORGANICA PARA CAFETERIA	38
BIBLIOGRAFÍA	40

INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Matriz FODA Factores Estratégicos	18
Cuadro N° 2 Estado de Situación Inicial	22
Cuadro N° 3 Ejemplo: Estado de Resultados	23
Cuadro N° 4 Análisis Vertical	24
Cuadro N° 5 Capital de Trabajo	24

Cuadro N° 6	Estado de capital comparativo.....	25
Cuadro N° 7	Estado de resultados comparativo	25
Cuadro N° 8	Análisis Horizontal.....	26
Cuadro N° 9	Análisis Horizontal.....	27
Cuadro N° 10	Estado de resultados comparativo	28
Cuadro N° 11	Flujo de efectivo	29
Cuadro N° 12	Flujo de efectivo proyectado	29
Cuadro N° 13	Análisis VAN 1	30
Cuadro N° 14	Análisis VAN 2	30
Cuadro N° 15	Análisis de Sensibilidad	31
Cuadro N° 16	Organigrama Estructural	38
Cuadro N° 17	Organigrama Funcional.....	39

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1	Análisis de la Oferta.....	14
Gráfico N° 2	Análisis de la Demanda	15
Gráfico N° 3	Demanda Insatisfecha	16
Gráfico N° 4	Análisis de Evolución Financiera	28
Gráfico N° 5	Punto de Equilibrio	33

PRESENTACION

El presente modelo, está diseñada para formular Planes de Negocios para Cafeterías; que permitirá al emprendedor, considerar que es necesario planificar sus actividades desde el momento en que se decide a poner en práctica la apertura de una cafetería en cualquier lugar del territorio ecuatoriano.

En la actualidad, para la creación y gestión de microempresas, resulta indispensable adquirir y dominar las competencias profesionales, tanto teóricas como prácticas, necesarias para así poder desenvolverse eficazmente dentro de su ámbito de actuación.

Muchas de estas competencias deben pasar por la planificación e implementación de estrategias en diferentes áreas de negocio, gestión de personas, organización y control de los recursos materiales, etc.

De igual modo la comercialización y venta de los productos y servicios, haciendo uso de los medios informáticos y telemáticos disponibles, gestionando con criterios de calidad y protección ambiental y asegurando la prevención de riesgos laborales resulta vital para el éxito empresarial. La presente formación dotará al alumno de las competencias profesionales necesarias para elaborar un plan de negocios efectivo y eficaz de pequeños negocios o microempresas.

Se puede manifestar también que el plan de negocios; se basa en, dirigir iniciativas empresariales de pequeñas empresas, así como la planificación e implementación de estrategias de áreas de negocio, programando las actividades, gestionando personas, organizando y controlando recursos materiales, las operaciones económico-financieras y desarrollando la comercialización y venta de los productos y servicios, haciendo uso de medios informáticos y telemáticos, gestionando con criterios de calidad y protección ambiental, todo ello asegurando la prevención de riesgos laborales y utilizando servicios de gestión o asesoría cuando la complejidad de la actividad lo requiera, con fin de garantizar el logro de sus objetivos empresariales y el cumplimiento de la normativa vigente.

OBJETIVOS

Objetivo General

Implementar una “Guía de Plan de Negocios para Cafeterías”, que permita a los emprendedores de este tipo de negocios, desempeñarse como gerentes; y en forma adecuada, en su gestión administrativa y financiera.

Objetivos Específicos

Contar con una Guía de preparación de Planes de Negocio para Cafeterías, como un instrumento básico para la gestión administrativa y financiera de la gerencia;

Dar lineamientos en la atención al cliente, con el propósito de posesionarse en el mercado y crecimiento del negocio;

Establecer sistemas de Gestión Administrativa, que permita al Gerente desenvolverse en la administración del talento humano; y,

Establecer sistemas de gestión Financiera, que permita al Gerente desenvolverse en las áreas contables, su análisis e interpretación de los estados financieros, para fijarse una adecuada rentabilidad.

1. DESARROLLO

1.1.FUNDAMENTCIÓN TEÓRICA

PLAN. - Esta palabra que ahora nos ocupa tiene su origen etimológico en el latín. Así, podemos saber que en concreto emana el vocablo latino *planus* que puede traducirse como “plano”.

Un plan es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra. (Pérez Porto Julian, 2009).

NEGOCIO. – El término negocio proviene del latín *negotium*, un vocablo formado por *nec* y *otium* (“lo que no es ocio”). Se trata de la ocupación, el trabajo o el quehacer que se realiza con fines lucrativos.

El negocio es una operación de cierta complejidad, relacionada con los procesos de producción, distribución y venta de servicios y bienes, con el objetivo de satisfacer las diferentes necesidades de los compradores y beneficiando, a su vez, a los vendedores, buscando obtener un beneficio económico. (Pérez Porto Julián, 2013)

Según (Fleitman, 2010) *un plan de negocio* se define como “un instrumento clave y fundamental para el éxito, el cual consiste en una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad en un proyecto empresarial concreto”.

1.1.1. Objetivos:

- Por un lado, permite al promotor de una oportunidad de negocio realizar un exhaustivo estudio de mercado que le aporte la información requerida para llevar a cabo un correcto posicionamiento de su proyecto y para determinar con bastante certeza su viabilidad. Además, el plan de negocios desarrollará las medidas estratégicas necesarias en cada área funcional concreta para lograr la consecución de los objetivos que el propio plan habrá previsto. (De la Vega García-Pastor, 2004)
- Por otro lado, generalmente a través de su versión reducida (sumario ejecutivo), un plan de negocio sirve como tarjeta de presentación de los emprendedores y del proyecto ante terceras personas, bancos, inversores institucionales y privados, organismos públicos y otros agentes implicados cuando haya que recabar cualquier tipo de colaboración, ayuda y apoyo financiero.

Por otro lado, el profesor (De la Vega García-Pastor, 2004) del Instituto de Empresa afirma que el plan de negocio identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio. Examina su viabilidad tanto técnica y económica como financiera. A su vez sostiene que el plan de negocio es una herramienta indispensable para el desarrollo de una empresa.

(Justin G. Longgenecker, 2009), define un plan de negocios como: “un documento escrito que establece la idea básica que subyace en un negocio y determina también los

aspectos o consideraciones que tienen que ver con su inicio. Para los negocios nuevos, un plan de negocios posee 4 propósitos que son:

- Identificar la naturaleza y contexto que representa una oportunidad de negocios.
¿Por qué existe tal oportunidad?
- Presentar el enfoque que se pretende tomar para desarrollar la oportunidad.
- Identificar los factores que más probabilidades tengan para determinar si se tendrá éxito.
- Servir como herramienta para captar recursos para el Financiamiento.

En lo fundamental la preparación de un plan de negocios es un proceso continuo y solo en segundo término el medio para llegar a un producto o resultado final. (Justin G. Longgenecker, 2009).

Para que un Plan de Negocios se encuentre debidamente estructurado, es necesario se rija de acuerdo a los siguientes puntos básicos:

1.2. ESTRUCTURA IDEOLÓGICA

Estructura ideológica; Esta primera estructura equivale al alma de una empresa. Aquí se presenta y describe la idea de negocio, así como los objetivos que se pretenden alcanzar. Lo valioso de esta sección es que se trata de la tarjeta de presentación frente a tus colaboradores e inversionistas potenciales. (Entrepreneur, 2016)

La estructura ideológica se integra por los siguientes puntos: Incluye el nombre de la empresa, así como la misión, visión, valores y una descripción de las ventajas competitivas del negocio;

Nombre de la empresa. Por lo regular, debe estar bien configurado de tal forma que impacte en el público su atracción. Además, debe reflejar de manera sencilla a lo que se dedica el negocio y el giro en el que se desenvuelve.

Para la presente investigación, se escogió el nombre de “Cafetería Bonanza”; es un nombre que atrae al público, debido a la serie de televisión norteamericana, por lo tanto,

reflejar de manera sencilla a lo que se dedica el negocio y el giro en el que se desenvuelve. Lo mejor es que es corto, fácil de pronunciar y recordar.

Quien desea poner un nombre a su negocio, podría buscarlo en Internet para saber los nombres utilizados por tu competencia y darte una idea de cuál elegir. Una vez definido, se debe registrar en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual.

Elección de forma jurídica. - Una alternativa es la de empresario individual, simplifica notoriamente los trámites para su puesta en marcha, implica una mayor sencillez en la gestión del negocio y resulta fiscalmente adecuada para los primeros años de la actividad.

Su trámite se la trata en la conformación de una sociedad de hecho, mediante escritura pública y aprobación de un juez de lo civil.

La Misión; Según (Thompson Jr. & Gamble, 2008) El término misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización. “Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir”.

Se compone de tres elementos: Descripción de lo que hace el negocio; A quién va dirigido el producto y/o servicio que ofrece; y, Qué lo hace diferente frente a sus competidores;

Como formular una misión; entre otras preguntémosnos:

- ¿Por qué y para que existimos?
- ¿Cuáles son nuestras líneas y productos?
- ¿Cuáles son o serán los servicios que entreguemos a los clientes?
- ¿Cuáles son o serán los segmentos del mercado, qué abarcaremos?
- ¿Quiénes son o pueden ser nuestros clientes?

Declaración de la misión

- ¿En qué negocio estamos?
- ¿Dónde deberemos estar dentro de... años?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Cuáles son nuestras convicciones básicas?
- ¿Cuáles son los objetivos de rendimiento clave como
 - Ganancias
 - Crecimiento
 - ¿Participación de mercado mediante los cuales medimos el éxito?

Ejemplo: “Ser una empresa líder en la venta de productos de cafetería, que sean de calidad y precios incomparables”.

La Visión; Para (Fleitman, 2010)” La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”. Es lo que nos gustaría proyectar como organización, dentro de cinco o diez años; Características: Es breve y concisa y Es fácil de captar y recordar.

Cómo formular una Visión: Pueden utilizarse entre otras las siguientes preguntas:

- a. Qué nuevos servicios o productos podremos proporcionar a nuestros clientes en los siguientes cinco o diez años.
- b. Cuál debería ser nuestra posición futura con respecto a: clientes, mercado, producto, calidad, personal.
- c. Que valores organizacionales necesitan ser acentuados

La Visión de Martin Luther King; Pastor de la raza negra norteamericana, defensor por la igualdad de las personas, y *Asesinado por el Kukuxklán*

“Tengo un sueño, que algún día, sobre las colinas rojas de Georgia, los hijos de los ex esclavos y los hijos de los ex dueños de los esclavos puedan sentarse juntos en la mesa de la hermandad...”

Ejemplo: La Visión para una Cafetería: “Ser los líderes en el mercado riobambeño, y abarcar los segmentos de mercado que no han sido atendidos, hasta el año 2018”.

Valores. Son las reglas bajo las que se conducirá la organización a la hora de cerrar un trato con clientes, proveedores, inversionistas y colaboradores. Lo importante de este apartado es que los valores siempre guiarán tus prácticas de negocio dentro y fuera de éste.

(Entrepreneur, 2016)

Los valores, son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud.

Ventajas competitivas del negocio.

Para (Michael E. Porter, 2004) “La ventaja competitiva ha sido una revolución de la información y de las teorías económicas; sin lugar a dudas ha actuado un cambio fundamental en el concepto que cada gerente de empresa tiene del papel de los sistemas de información. Antes de las teorías de Porter, la información se consideraba un factor entre otros en el proceso que determina los negocios. Ahora por el contrario hay un creciente reconocimiento del valor de la información como factor determinante en las dinámicas económicas. Por otra parte, gracias a las teorías de Porter se ha reconocido que la información posee un alto potencial y que por lo general es menospreciada frente a su real valor, así que debe ser tratada como un recurso que cada organización podría y debería utilizar en su rubro de negocio”.

Refleja los motivos por los que tu producto y/o servicio tendrá éxito en el mercado. Esto dependerá tanto de su valor agregado como de tus habilidades y experiencias.

Debemos demostrar la calidad y precio de nuestros productos, a fin de que sean llamativos para nuestros clientes; que sean, diferentes a la competencia; no importa el precio, en la mayoría de los casos, el cliente busca calidad.

Compromiso. Responde por qué quieres emprender, determina qué tan persistente eres, reconoce tus habilidades y calcula cuánto de tu tiempo destinarás al negocio.

Competencias. Toma en cuenta tu experiencia en el mercado al que quieres ingresar, logros y fracasos, y cuánto sabes de la industria a la que pertenece tu producto y/o servicio.

Carácter. ¿Estás preparado para el riesgo? ¿Eres lo suficientemente honesto como para hacer tratos justos con clientes, proveedores, inversionistas y colaboradores? En cuanto a tu oferta, responde: ¿Qué necesidades cubre mi producto y/o servicio?; ¿Quién lo comprará?; ¿Por qué lo adquirirá?; ¿Dónde se podrá tener acceso a él?; y, ¿Por qué es mejor mi oferta que la de mis competidores directos? (Entrepreneur, 2016)

Describir tu público meta. ¿Quién te comprará? ¿Son hombres o mujeres? Define edades, ingreso promedio, hábitos y costumbres, profesiones, etc. Recuerda que todo dato aporta información que te será de gran utilidad

1.4. ESTRUCTURA MECÁNCA (Estudio de Mercado)

Estrategia de marketing, Una estrategia adecuada puede ser de carácter mixto, que contemple Producto, precio, plaza y promoción.

Para ello es preciso contar con un producto de calidad y una gama variada, adaptada a los gustos del consumidor y a las nuevas tendencias relacionadas con la salud y la dieta.

Producto y servicios. En este tipo de negocio, el producto principal, el café recién hecho a cualquier hora del día, debe ser acompañado por otros complementarios, especialmente por una gama de productos de calidad, dulce y salada, lo cual es clave en el sostenimiento del negocio, gracias a su elevada demanda y a sus mejores márgenes.

Existen otro tipo de servicios que pueden ofrecerse, como prensa y revistas, algunos productos de delicatessen o incluso helados, bombones o golosinas, en función de la clientela específica a la que se dirija. Una opción cada vez más frecuente es la de

ofrecer un servicio de degustación, para lo cual hay que contar con una pequeña barra y una máquina de helados.

La diferenciación puede conseguirse mediante la oferta de una amplia gama de productos que incluya, en el caso del café, productos saludables (pan con fibras, sin sal, sin gluten) y delicatessen (como pan multicereales, de semillas, de pasas, etc.), y una combinación de productos tradicionales y de otros más novedosos, como humitas, empanadas y bolones de verde.

Atributos añadidos o servicios. Además de la calidad de los productos, es preciso ofrecer un servicio esmerado y profesional, de carácter personalizado, atento a los gustos de la clientela y orientado a su fidelización.

En esta misma línea se buscará una exposición de los productos atractiva y moderna que potencie la compra por impulso.

Estrategia de Precios. La estrategia adoptada es de precios ajustados, en relación con la calidad del producto, sin entrar a competir con los precios ofertados en los comedores de los supermercados y demás establecimientos que utilizan café como regalo.

Existen variedades en los precios de café y la forma de adherir otros productos en su presentación, como leche, pan, queso, jamón etc.; también depende de la preparación, presentación de platos y lugar, los mismo que pueden variar entre \$1,50 a \$ 3,50.

Promoción. - La promoción abarca las actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los clientes de comprarlo.

La mercadotecnia moderna exige más que simplemente desarrollar un buen producto, ponerle un buen precio y ofrecerlo a los clientes meta. Las compañías deben de comunicarse con los clientes actuales y potenciales, sin dejar al azar lo que desean comunicar.

La mezcla de comunicaciones de la mercadotecnia total de una compañía, consiste en la combinación correcta de herramientas de publicidad, ventas personales, promoción de ventas y relaciones públicas, que las empresas utilizan para alcanzar sus objetivos de mercadotecnia.

Para una efectiva promoción del local; no podemos dejar de lado la publicidad, se viene anunciando en medios de comunicación (radio y prensa), la web, hojas volantes, afiches.

Plaza. - La plaza comprende las actividades de la empresa que ponen al producto y servicio a disposición de los de los consumidores meta.

Café Bonanza, pone a disposición los productos directamente al consumidor final, complementando con el servicio de cafetería, para satisfacer las necesidades y preferencias de su clientela fija y ocasional.

Investigar datos relacionados a la oferta, demanda y demanda insatisfecha, nos permite conocer cuál es nuestra capacidad de venta, frente a la demanda; y poder así, proyectarnos hacia el futuro.

Saber con qué frecuencia se adquiere tu producto y/o servicio. Este dato es vital para calcular el tiempo para completar tu ciclo de venta y así determinar, por ejemplo, tus costos de almacenamiento y distribución.

Estudiar a tus competidores. Investiga el valor agregado de la oferta de tu competencia, los precios que ofrecen y los canales de distribución que utilizan. También presta atención a sus estrategias de venta y mercadotecnia. Consejo: no los imites y mejor usa esa información para depurar tus ideas.

Clientes objetivos y sus Características. Los clientes potenciales están delimitados por el área geográfica donde se sitúa el establecimiento.

El cliente objetivo no es sólo el que reside en la zona donde se sitúa el negocio, sino, muy especialmente el cliente de paso, que transita por ella de camino al trabajo en las numerosas oficinas y establecimientos que hay en la zona, o bien para realizar sus compras.

No hay que olvidar que los factores que determinan la elección del lugar donde se adquiere el servicio de cafetería se encuentran cerca al lugar de trabajo o del hogar, la confianza en el vendedor y la calidad de los productos.

También hay que tener en cuenta que juega un papel considerable la compra por impulso, que será potenciada a través de una imagen moderna y atractiva del

establecimiento y de una gama amplia de productos, tanto tradicionales como innovadores, de alta calidad.

Por otra parte, es necesario dar mucha importancia al tema de “La Atención al Cliente” por cuanto, es la base fundamental de atraer clientela y mantener fieles a la compra de nuestros productos y servicios; por lo que detallo a continuación los lineamientos en la atención al cliente.

La Atención al Cliente, no es simplemente establecer metodologías empíricas, por lo que es necesario recurrir a algunos Principios de Kaizen (Masaaki, 1997); quien con sus principios permite tener un amplio conocimiento sobre este importante servicio que es la imagen de un negocio, los mismos que se detallan a continuación:

1. Concentrarse en los clientes: las actividades deben estar dirigidas al logro de la satisfacción del cliente;
2. Realizar mejoras continuamente: cada vez que se implementa una mejora se debe tener en cuenta que todos los pasos deberán ser mejorados una vez sean implementados y aceptados por las personas que integran el negocio;
3. Reconocer abiertamente los problemas;
4. Promover la apertura: esto permitirá una viabilidad de la comunicación y liderazgo;
5. Crear equipos de trabajo;
6. Manejar los proyectos a través de equipos Inter funcionales: todos los equipos deben tener conocimiento de todas las áreas por que los objetivos son generales;
7. Nutrir los apropiados procesos de relaciones: la realización de los empleados dentro de la empresa da lugar a resultados esperados;
8. Desarrollar la autodisciplina en el empleado ya que está ligado a la lealtad y el comportamiento auto controlado, cualidades que dan lugar a trabajar de forma armónica con clientes y demás empleados;

9. Mantener informados sobre las políticas de venta y sus productos a todos los empleados: la información siempre clara hacia los empleados da mayor credibilidad y una actitud clara frente a los procesos de la organización; y,

10. Preparar a todos los empleados: el desarrollo de los empleados da lugar a habilidades y oportunidades en la forma de suministrar la información deseada

El enfoque central de kaizen es llevar la idea y la práctica del servicio al cliente a todos los lugares de la empresa, logrando con esto un mejoramiento continuo de la calidad del servicio; así mismo, se encuentran varios elementos de satisfacción del cliente tales como: el producto, la venta, la posventa, la ubicación, el tiempo; y, la cultura.

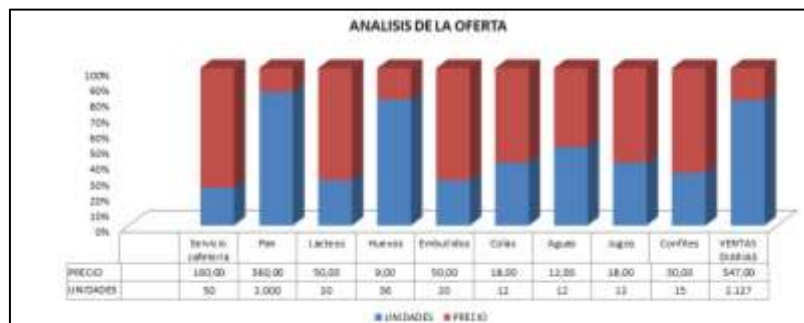
Estos elementos deben desarrollarse de forma simultánea para ofrecer un servicio al cliente excelente.

¿Qué exigen los clientes al producto o servicio?

La empresa ofrece café y productos de calidad recién hecho a cualquier hora del día, que es una demanda cada vez mayor del consumidor.

Como ejemplo se puede exponer del negocio que ha sido escogido para investigación y exposición:

Gráfico N° 1 Análisis de la Oferta



Elaborado por: Rosalina Balanzátegui

La oferta de café y pan, como productos principales de la comercialización de “La Cafetería Bonanza”, es de 50 y 2.000 unidades de café y pan para la venta diaria; respectivamente.

Con respecto al resto de productos, al momento se viene atendiendo conforme a su demanda normal.

Gráfico N° 2 Análisis de la Demanda

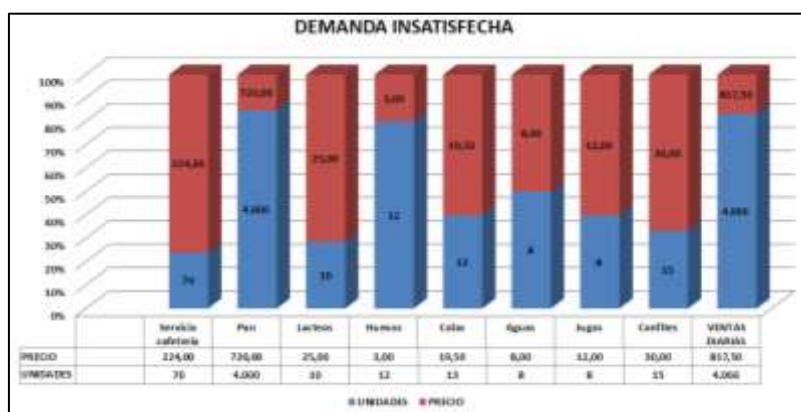


Elaborado por: Rosalina Balanzátegui

El análisis de la demanda, nos indica que las ventas de café y pan en el sector, pueden ascender a 120 y 6.000 unidades al día; respectivamente, existiendo en si un excelente mercado para el producto; indudablemente que el interés de los demandantes es debido a la calidad, variedad y cantidad del producto.

Con respecto al resto de productos, como lácteos, huevos, embutidos, etc. Así como del servicio de cafetería, se puede cubrir su demanda conforme crezca la clientela.

Gráfico N° 3 Demanda Insatisfecha



Elaborado por: Rosalina Balanzátegui

En cuanto a la demanda insatisfecha, se puede manifestar que hay una puerta abierta para poder satisfacerla conforme disponga el emprendedor de los recursos financieros necesarios para su inversión.

Los proveedores de insumos alimenticios, mantienen políticas de venta a plazo o al contado en el momento de la entrega. El aprovisionamiento de materias primas no presenta ninguna dificultad, ya que el segmento del café y sus aditivos es el que mayor crecimiento ha experimentado en los últimos años dentro del sector cafetero.

Existen diversos proveedores de café, pan, huevos, queso, jamón y otros productos de prestigio reconocido y con una gama de productos de calidad y cada vez más amplia, en constante adaptación a los gustos del consumidor.

La elección del proveedor se realizará en función de la calidad y gama de productos, así como del precio, siendo especialmente relevante la formalidad en los plazos de entrega. Existen en el Ecuador, empresas productoras de insumos de alta calidad; que da lugar, a que el cliente pueda escoger los productos que más le convenga.

En el sector los plazos de pago a proveedores varían entre los 30 y 60 días, según la relación de trato y confianza entre las partes. Se procurará negociar el período más amplio posible para reducir las necesidades financieras.

1.5. ESTRUCTURA DEL ENTORNO

Esta sección del plan de negocios es una radiografía de la industria y el mercado en los que se desarrollará tu empresa. Conocer el comportamiento del sector al que pertenece tu oferta, cómo se han comportado las ventas de productos y/o servicios similares al tuyo en los últimos 12 meses y qué es lo que demanda tu público meta, te ayudará a reafirmar si tu idea es viable o hay que reformularla.

Para comenzar a generar esta información, haz un análisis FODA. Esta metodología te permite conocer, por un lado, las fuerzas y debilidades del negocio, es decir, variables internas que puedes controlar. Y aunque tanto las oportunidades como las amenazas son externas y más impredecibles, si cuentas con un plan previsor puedes aprovecharlas y evitarlas, respectivamente.

Las variables que incluye son: Fortalezas. Se refiere a aquellas características que hacen de la empresa única y diferente a sus competidores; Oportunidades. Aquí el emprendedor debe enumerar qué demanda el mercado y cómo su negocio podrá satisfacer esas necesidades a resolver; Debilidades. La honestidad es muy importante en esta variable, pues hay que reconocer cuáles son los defectos del producto y/o servicio; y, Amenazas. El empresario debe conocer muy bien la industria en la que participa, porque sólo así detectará de dónde puede venir un golpe de la competencia o qué le exigirá su consumidor en el corto, mediano y largo plazo. (Entrepreneur, 2016)

Para conocer la situación del negocio, se procedió a elaborar el FODA, habiendo obtenido el siguiente resultado:

Cuadro N° 1 Matriz FODA Factores Estratégicos

FORTALEZAS (Factores internos)		OPORTUNIDADES (Factores externos)	
F1	Local amplio	O1	Demanda insatisfecha
F2	Exelente ubicación	O2	Mejora de ingresos
F3	Personal calificado	O3	Posicionamiento del mercado
F4	Equipamiento	O4	Posibilidad de financiamiento
F5	Menaje de cocina y comedor	O5	Asesoramiento y capacitación
F6	Cientela permanente	O6	Competencia del mercado
F7	Abastecimiento permanente de productos	O7	Costos de los productos con mayor ventaja
F8	Producto diferenciado	O8	Ventas por pedidos
F9	Empresa legalmente constituida	O9	Oferta con mejores precios
DEBILIDADES (Factores internos)		AMENAZAS (Factores externos)	
D1	Plan de Negocios inexistente	A1	Perdidas periódicas
D2	Plan de promoción de los productos	A2	Apertura de nuevos negocios similares
D3	Información contable inexistente	A3	Intervención del SRI
D4	Desconocimiento de administración	A4	Cambios en las políticas de estado
D5	No mejora el negocio	A5	Cierres temporales de la planta central
D6	Bajos niveles de ingresos	A6	Incremento en los precios de los productos
D7	Desconoce la evolución de cada producto	A7	Altos índices de informalidad (comercio)

Elaborado por: Rosalina Balanzátegui

Relación Fuerte = 5; Relación Media = 3; Relación Baja = 1; y, Relación Nula = 0

EXTERNO	INTERNO	FORTALEZAS									DEBILIDADES							SUMA	PROMEDIO
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7		
OPORTUNIDADES	O1	5	5	5	5	5	5	5	5	3	1	1	1	1	1	1	1	50	3,125
	O2	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	48	3
	O3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	3	3	5	5	5	48	3
	O4	3	3	3	3	3	3	5	3	1	1	1	1	1	1	1	1	34	2,125
	O5	3	3	5	3	3	5	3	3	1	1	1	3	3	1	5	1	44	2,75
	O6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	3	5	70	4,375
	O7	3	3	5	5	5	5	5	5	1	5	5	1	1	5	5	1	60	3,75
	O8	5	5	5	5	5	3	3	5	1	1	1	1	1	1	1	1	44	2,75
	O9	1	1	3	3	3	5	5	5	1	5	5	1	1	5	5	5	54	3,375
AMENAZAS	A1	5	5	5	5	5	1	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	68	4,25
	A2	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	5	5	5	5	5	5	74	4,625
	A3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	78	4,875
	A4	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	1	3	1	1	1	1	56	3,5
	A5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	1	3	3	3	3	1	1	56	3,5
	A6	5	5	5	5	5	3	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	50	3,125
	A7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	52	3,25
SUMA		68	68	74	72	72	70	68	74	46	32	40	34	36	46	46	40		
PROMEDIO		4,25	4,25	4,625	4,5	4,5	4,375	4,25	4,625	2,875	2	2,5	2,125	2,25	2,875	2,875	2,5		

Elaborado por: Rosalina Balanzátegui

Como resultado a las relaciones entre Fortaleza y Amenazas tenemos un promedio mayor a los 4, entre media y fuerte, debiendo superar el factor del desconocimiento en la evolución de cada producto, consecuencia de la falta de registros contables;

Entre las Debilidades y Amenazas, su promedio se encuentra menores a 4 y 3, debido a la falta de conocimiento de administración financiera por parte del propietario, no contar con información contable y financiera; y,

En cuanto a las Oportunidades y Fortalezas, se considera que existe muy buena perspectiva en el negocio si se toma en cuenta a cada uno de estos factores, que se encuentran entre 4 y 5; y,

Con la oportunidad que brinda la demanda insatisfecha; y a la falta de crédito por parte de los proveedores, el propietario, se obligó a obtener un crédito bancario por \$ 12.000,00 a 24 meses con una tasa de interés anual del 11%; con pagos mensuales de \$ 559,29; valor que estará dirigido a incrementar el Capital de Trabajo; y poder así incrementar sus adquisiciones y consecuentemente sus ventas.

1.6. ESTRUCTURA FINANCIERA

La experiencia de algunos emprendedores muestra que la parte más complicada al momento de desarrollar un plan de negocios es la que tiene que ver con las finanzas. Sin embargo, ésta es la que aporta más información acerca de la viabilidad de una idea para que se convierta en una empresa exitosa. (Entrepreneur, 2016)

Este punto es esencial pues pone a prueba; con base en cálculos y proyecciones de escenarios, la viabilidad de la idea, hablando en términos económicos, y si generará un margen de utilidad atractivo.

Los problemas que normalmente sufre todo emprendedor al inicio de sus operaciones mercantiles, son el desconocimiento de cómo administrar su negocio.

Para solucionar estos problemas, debe recurrir el emprendedor al asesoramiento técnico, por parte de un profesional independiente, que sea especializado y experimentado en el área contable y financiera; a fin de que implemente un sistema de contabilidad; con la finalidad, de obtener los estados financieros necesarios para ser analizados y conocer en cualquier momento la situación financiera de su negocio.

También podría recurrir a las universidades para solicitar apoyo en la formulación del Plan de Negocios, debido a que existen programas de vinculación con la comunidad, con participación de docentes y estudiantes para dar soluciones a estos casos.

Por lo expuesto; se considera, que, para los problemas, siempre habrá soluciones, para lo cual es necesario se siga el siguiente proceso:

Por lo regular, los emprendedores que inician estas labores, desconocen los temas relacionados a la administración, finanzas, contabilidad; y, otros, para poder desarrollar a su negocio; pero deben tener la convicción de superar obstáculos para lograr sus objetivos.

Factores financieros; En este renglón, destacan elementos como ventas, ganancias, flujo de efectivo y retorno de inversión.

Necesidades financieras. Incluye el capital requerido para emprender o fortalecer el negocio, así como el destino de cada peso invertido.

Posición actual del negocio. Provee información relevante como el número de años de operación de la empresa, el nombre del propietario y socios, así como personal clave.

Los mayores resultados conseguidos. Se trata de un informe sobre los principales logros alcanzados, por ejemplo, registro de patentes, desarrollo de prototipos o tecnología. Etc.

Por lo tanto, para poder realizar un estudio financiero dentro del Plan de Negocios, si es y contando con una Contabilidad debidamente estructurada; al inicio de las operaciones se debe recopilar toda la información posible por ejemplo:

Existencia de Caja – Bancos; Inventario de productos para la venta; Activos Fijos; Facturas de compras y ventas; Clientes; Proveedores; Cuentas por Pagar; Documentos por Pagar; Inversiones; Gastos por servicios y materiales desechables; Pagos de remuneraciones, con las correspondientes obligaciones laborales; Pagos de arrendamiento y de servicios básicos; y, otros.

Con su respectiva clasificación, se procederá al registro de las operaciones en los libros Diario, Mayor y Mayor Auxiliar.

Para facilitar este proceso; hoy en día se lo realiza, mediante la implementación de un Programa de sistemas de Contabilidad preestablecido.

De su resultado se puede preparar los siguientes estados financieros a una fecha determinada, por ejemplo:

Cuadro N° 2 Estado de Situación Inicial

"CAFETERIA LA BONAZA"		
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA DEL 1 AL 31 DE MAYO DEL 2016		
<u>ACTIVO</u>	MAYO	
	VALOR	%
TOTAL ACTIVOS	14.235	100
Activo Corriente:	2.260	15,88
Caja - Bancos	428	3,01
Cuentas y Documentos por Cobrar	233	10,31
Inventario de Mercaderías	845	5,94
Otros Activos Corrientes	754	5,30
Activo Fijo (Neto menos las depreciaciones)	11.975	84,12
<u>PASIVO</u>		
TOTAL PASIVOS	1.860	100,00
Pasivo Corriente	1.860	100,00
Proveedores	1.378	74,09
Impuestos por Pagar	50	2,69
Otros Pasivos Corrientes	432	23,23
Pasivo a Largo Plazo		0,00
<u>CAPITAL</u>		
TOTAL CAPITAL	12.375	100,00
Capital	12.375	100,00
Ganancias Retenidas		
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	14.235	100,00

Elaborado por: Rosalina Balanzátegui

Se establece el capital de trabajo que ayudará a cumplir con todas sus obligaciones.

Por lo tanto, Capital de Trabajo = Activo Corriente-Pasivo Corriente; obteniendo la primera sorpresa que es de \$ 2.260,00 - \$ 1.860,00 = \$ 400,00.

Cuadro N° 3 Ejemplo: Estado de Resultados

"CAFETERIA LA BONAZA"		
ESTADO DE RESULTADOS AL 30 DE MAYO DEL 2016		
DETALLE	MAYO	
	VALOR	%
VENTAS NETAS	8.243	100,00
Menos: COSTO DE VENTAS	5.853	71,01
Inventario de Mercaderías Inicial	0	0,00
Compras Netas	5.853	71,01
Mercaderías Disponibles para la Venta	5.853	71,01
(-) Inventario de Mercaderías Final	0	0,00
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	2.390	28,99
GASTOS OPERACIONALES	2.641	32,04
Gastos Operacionales	2.641	32,04
Remuneraciones	1.958	23,75
Suministros y materiales	160	1,94
Servicios	523	6,34
Gastos Financieros	0	0,00
Bancarios	0	0,00
UTILIDAD OPERACIONAL	-251	-3,04
(-) Gastos No Operacionales	0	0,00
Ingresos No Operacionales	0	0,00
(-) Impuestos	50	0,61
UTILIDAD DEL EJERCICIO	-301	-5,14

Elaborado por: Rosalina Balanzátegui

En éste ejemplo se obtiene un resultado negativo del período comprendido entre el 1 al 30 de mayo de \$ - 301,00.

Es necesario en este caso incrementar el Capital de Trabajo a fin de adquirir mayor cantidad de artículos para la venta, y se recomienda obtener un crédito con alguna entidad financiera.

A continuación, se formula los análisis comparativos en forma vertical y horizontal.

Cuadro N° 4 Análisis Vertical

ANALISIS VERTICAL A LOS ESTADOS FINANCIEROS						
"CAFETERIA LA BONANZA"						
ESTADO DE SITUACION COMPARATIVO						
MESES SEPTIEMBRE, OCTUBRE Y NOVIEMBRE DEL 2016						
ACTIVO	SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE	
	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%
TOTAL ACTIVOS	26.446	100	29.265	100	27.805	100
Activo Corriente:	14.575	55,11	17.497	59,79	16.140	58,05
Caja - Bancos	12.979	49,08	7.453	25,47	13.464	48,42
Cuentas y Documentos por Cobrar	107	0,73	200	1,14	1.348	4,85
Intereses por cobrar	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00
Inventario de Mercaderías	735	2,78	9.090	31,06	575	2,07
Otros Activos Corrientes	754	2,85	754	2,58	753	2,71
Activo Fijo (Neto menos las depreciaciones)	11.872	44,89	11.768	40,21	11.665	41,95
PASIVO						
TOTAL PASIVOS	13.715	100	15.805	100	13.069	100
Pasivo Corriente	1.715	12,50	4.708	29,79	2.429	18,59
Proveedores	750	5,47	3.816	24,14	1.620	12,40
Impuestos por Pagar	50	0,36	50	1,06	50	0,38
Otros Pasivos Corrientes	915	6,67	842	5,33	759	5,81
Pasivo a Largo Plazo	12.000	87,50	11.097	70,21	10.640	81,41
CAPITAL						
TOTAL CAPITAL	12.731	100	13.460	100	14.736	100
Capital	12.375	97,21	12.375	92	12.375	83,98
Ganancias Retenidas	356	2,79	1.085	8	2.361	16,02
TOTAL PASIVO Y CAPITAL						
	26.446	100	29.265,00	100	27.805	100

Elaborado por: Rosalina Balanzátegui

Cuadro N° 5 Capital de Trabajo

MESES	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
ACTIVO CORRIENTE	14.575,00	17.497,00	16.140,00
PASIVO CORRIENTE	1.715,00	4.708,00	2.429,00
DIFERENCIA	12.860,00	12.789,00	13.711,00

Elaborado por: Rosalina Balanzátegui

El Promedio de Capital de Trabajo en la actualidad es de \$ 13.711,00 Capital de Trabajo = 16.671,00 – 2.951,00 = \$ 13.120,00, con lo que demuestra solvencia la empresa, pudiendo adquirir mayor cantidad de productos, conforme a la

demanda actual, cumplir con todas y cada una de sus obligaciones para con los empleados y servicios en general.

Cuadro N° 6 Estado de capital comparativo

"CAFETERIA LA BONANZA"						
ESTADO DE CAPITAL COMPARATIVO						
MESES SEPTIEMBRE, OCTUBRE Y NOVIEMBRE DEL 2016						
AÑOS	SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE	
	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%
TOTAL CAPITAL	12.731	100	13.460	100	14.736	100
Capital	12.375	97,20	12.375	91,94	12.375	83,98
Ganancias Retenidas	356	2,80	1.085	8,06	2.361	16,02
Utilidad neta después de impuestos	356	100%	729	100%	1.276	10,31
Ganancia Retenida	356	100%	1.085	100%	3.637	100

Elaborado por: Rosalina Balanzátegui

A partir del mes de septiembre, el negocio comienza a obtener utilidades líquidas en forma ascendente de una pérdida que acarrea hasta mayo por \$ - 301,00; a \$ 1.276,00 en noviembre y una Ganancia retenida a éste mes de \$ 3.637,00.

Cuadro N° 7 Estado de resultados comparativo

"CAFETERIA LA BONANZA"						
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO						
MESES SEPTIEMBRE, OCTUBRE Y NOVIEMBRE DEL 2016						
DETALLE	SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE	
	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%
VENTAS NETAS	12.803	100	13.829	100	16.725	100
Menos: COSTO DE VENTAS	9.141	71,40	9.652	69,80	12.138	72,57
Inventario de Mercaderías Inicial	0	0,00	722	5,22	626	3,74
Compras Netas	9.863	77,04	10.256	74,16	12.087	72,27
Mercaderías Disponibles para la Venta	9.863	77,04	10.978	79,38	12.713	76,01
(-) Inventario de Mercaderías Final	722	5,64	1.326	9,59	575	3,44
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	3.662	28,60	4.177	30,20	4.587	27,43
GASTOS OPERACIONALES	3.256	25,43	3.398	24,57	3.261	19,50
Gastos Operacionales	2.697	21,06	2.839	20,53	2.702	16,15
Remuneraciones	1.958	15,30	1.958	14,16	1.958	11,71
Suministros y materiales	160	1,25	158	1,14	122	0,73
Servicios	579	4,52	723	5,23	621	3,71
Gastos Financieros	559	4,37	559	4,04	559	3,34
Bancarios	559	4,37	559	4,04	559	3,34
UTILIDAD OPERACIONAL	406	3,17	779	5,63	1.326	7,93
(-) Gastos No Operacionales	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Ingresos No Operacionales	0	0,00	0	0,00	0	0,00
(-) Impuestos	50	0,39	50	0,36	50	0,30
UTILIDAD DEL EJERCICIO	356	3,89	729	7,55	1.276	7,63

Elaborado por: Rosalina Balanzátegui

En el Estado de Resultados Comparativo de septiembre a noviembre, se confirma que las ventas se han incrementado entre mayo a agosto de \$ 8.243,00 a \$ 16.725,00, es decir en el 102.9%.

Cuadro N° 8 Análisis Horizontal

ANALISIS HORIZONTAL				
"CAFETERIA LA BONANZA"				
ESTADO DE SITUACION COMPARATIVO				
SEPTIEMBRE Y OCTUBRE DEL 2016				
ACTIVO	OCTUBRE	SEPTIEMBRE	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA %
	VALOR	VALOR		
TOTAL ACTIVOS	29.265	26.447	2.819	0,10
Activo Corriente:	17.497	14.575	2.922	0,17
Caja - Bancos	7.453	12.979	-5.526	-0,74
Cuentas y Documentos por Cobrar	200	107	93	0,47
Intereses por cobrar	0	0	0	0,00
Inventario de Mercaderías	9.090	735	8.355	0,92
Otros Activos Corrientes	754	754	0	0,00
Activo Fijo (Neto menos las depreciaciones)	11.768	11.872	-103	-0,01
PASIVO				
TOTAL PASIVOS	15.805	13.716	2.089	0,13
Pasivo Corriente	4.708	1.716	2.992	0,64
Proveedores	3.816	750	3.066	0,80
Impuestos por Pagar	50	50	0	0,00
Otros Pasivos Corrientes	842	916	-74	-0,09
Pasivo a Largo Plazo	11.097	12.000	-903	-0,08
CAPITAL				
TOTAL CAPITAL	13.460	12.731	729,46	0,05
Capital	12.375	12.375	0,00	0,00
Ganancias Retenidas	1.085	356	729,46	0,67
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	29.265	26.447	2.819	0,10

Elaborado por: Rosalina Balanzátegui

En el análisis horizontal comparativo de los Estados de Situación, entre los meses de septiembre y octubre del 2016, se observa normalidad en el negocio. No debe llamar la atención que en ciertas cuentas sus variaciones absolutas y relativas sean negativas, ya que, por sus circunstancias como Bancos y Otros Pasivos Corrientes, tienen movimientos con saldos que varían de un mes a otro.

Cuadro N° 9 Análisis Horizontal

ANALISIS HORIZONTAL				
"CAFETERIA LA BONANZA"				
ESTADO DE SITUACION COMPARATIVO				
OCTUBRE Y NOVIEMBRE DEL 2016				
ACTIVO	NOVIMBRE	OCTUBRE	VARIACION	VARIACION
	VALOR	VALOR	ABSOLUTA	RELATIVA %
TOTAL ACTIVOS	27.805	29.265	-1.460	-0,05
Activo Corriente:	16.140	17.496	-1.356	-0,08
Caja - Bancos	13.464	7.453	6.011	0,45
Cuentas y Documentos por Cobrar	1.348	200	1.148	0,85
Intereses por cobrar	0,00	0,00	0	0,00
Inventario de Mercaderías	575	9.090	-8.515	-14,81
Otros Activos Corrientes	753,00	753,00	0	0,00
Activo Fijo (Neto menos las depreciaciones)	11.665	11.768	-103	-0,01
<u>PASIVO</u>				
TOTAL PASIVOS	13.069	15.805	-2.736	-0,21
Pasivo Corriente	2.429	4.708	-2.279	-0,94
Proveedores	1.620	3.816	-2.196	-1,36
Impuestos por Pagar	50	50	0	0,00
Otros Pasivos Corrientes	759	842	-83	-0,11
Pasivo a Largo Plazo	10.640	11.097	-458	-0,04
<u>CAPITAL</u>				
TOTAL CAPITAL	14.736	13.460	1.276	0,09
Capital	12.375	12.375	0	0,00
Ganancias Retenidas	2.361	1.085	1.276	0,54
TOTAL PASIVO Y CAPITAL				
	27.805	29.265	-1.460	-0,05

Elaborado por: Rosalina Balanzátegui

Con respecto a la comparación entre los meses de octubre y noviembre del 2016, existen variaciones absolutas y relativas que demuestran una cierta baja en sus cifras esto, se debe al pago normal de las obligaciones pendientes; disminución considerable en el Inventario de mercaderías, debido a que el producto de mayor comercialización diaria es el pan; razón por la cual demuestra cambios bruscos en esta cuenta.

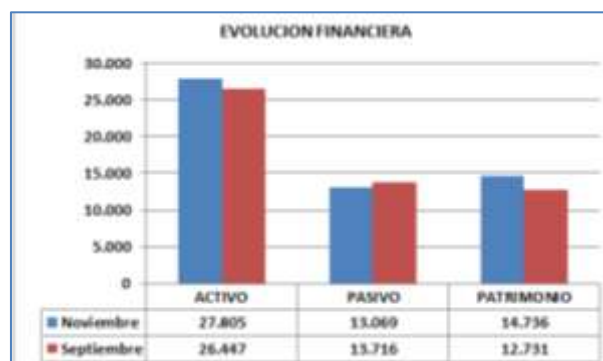
Cuadro N° 10 Estado de resultados comparativo

"CAFETERIA LA BONANZA"				
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO OCTUBRE Y NOVIEMBRE DEL 2016				
DETALLE	NOVIEMBRE	OCTUBRE	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA %
	VALOR	VALOR		
VENTAS NETAS	16.725	13.829	2.896,40	0,17
Menos: COSTO DE VENTAS	12.138	9.652	2.486,14	0,20
Inventario de Mercaderías Inicial	626	722	-95,86	-0,15
Compras Netas	12.087	10.256	1.831,00	0,15
Mercaderías Disponibles para la Venta	12.713	10.978	1.735,14	0,14
(-) Inventario de Mercaderías Final	575	1.326	-751,00	-1,31
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	4.587	4.177	410,26	0,09
			0,00	
GASTOS OPERACIONALES	3.261	3.397	-136,13	-0,04
Gastos Operacionales	2.702	2.838	-136,13	-0,05
Remuneraciones	1.958	1.958	0,25	0,00
Suministros y materiales	122	157	-34,70	-0,28
Servicios	621	723	-101,68	-0,16
Gastos Financieros	559	559	0,00	0,00
Bancarios	559	559	0,00	0,00
UTILIDAD OPERACIONAL	1.326	780	546,39	0,41
(-) Gastos No Operacionales	0	0	0,00	0,00
Ingresos No Operacionales	0	0	0,00	0,00
(-) Impuestos	50	50	0,00	0,00
UTILIDAD DEL EJERCICIO	1.276	729	547,10	0,43

Elaborado por: Rosalina Balanzátegui

El Estado de Resultados comparativo de octubre y noviembre, confirma el crecimiento del capital; ya que su utilidad se mantiene en un crecimiento del 0,43%; si relacionamos con el costo de ventas, que existe un crecimiento del 0,20%, demuestra que el manejo y administración de las finanzas en el negocio se encuentra debidamente dirigido.

Gráfico N° 4 Análisis de Evolución Financiera



Elaborado por: Rosalina Balanzátegui

Con respecto al cuadro referente a la evolución financiera, demuestra mayor confianza en el Desarrollo de la Pequeña Empresa, debido a que cada mes va creciendo su Patrimonio; si podemos referirnos al mes de mayo, que fue de \$ 12.375,00, para noviembre, ha crecido a \$ 14.736,00.

Pero lo fundamental de esta investigación, no solo fue el haber estructurado e implementado un sistema contable en beneficio de la Sucursal “La Vienesa Panadería y Café” de la ciudad de Riobamba; realizar una serie de análisis a los Estados Financieros; sino, proyectarse hacia el futuro, para lo cual se presentan los siguientes estudios financieros:

Cuadro N° 11 Flujo de efectivo

FLUJO DE CAJA DE SEPTIEMBRE 2016 A FEBRERO 2017						
MES	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO
INGRESOS POR VENTAS	12,803.00	13,829.00	16,725.00	17,561.25	18,439.31	19,361.28
(-) COSTO DE VENTAS	9,141.00	9,652.00	12,138.00	12,744.90	13,382.15	14,051.25
GASTOS OPERACIONALES	2,697.00	2,839.00	2,702.00	2,810.00	2,830.00	2,846.00
Remuneraciones	1,958.00	1,958.00	1,958.00	1,958.00	1,958.00	1,958.00
Suministros y materiales	160.00	158.00	122.00	220.00	231.00	236.00
Servicios	579.00	723.00	622.00	632.00	641.00	652.00
GASTOS FINANCIEROS	559.00	559.00	559.00	559.00	559.00	559.00
Amortización de la deuda bancaria	559.00	559.00	559.00	559.00	559.00	559.00
GASTOS NO OPERACIONALES	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00
Impuesto a la Renta	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00
FLUJO DE CAJA	356.00	729.00	1,276.00	1,397.35	1,618.17	1,855.03

Elaborado por: Rosalina Balanzátegui

Con la base del Flujo de Caja que se pudo estructurar por seis meses, se procede a proyectarse los ingresos y egresos para los cinco años venideros; con una inversión de \$ 31.946,00 con recursos propios y un crédito de \$ 12.000,00.

Cuadro N° 12 Flujo de efectivo proyectado

FLUJO DE CAJA DEL 2017 AL 2021					
AÑOS	2017	2018	2019	2020	2021
INGRESOS	221.233	238.932	258.046	278.690	300.985
EGRESOS	182.975	197.613	213.422	230.495	248.935
FLUJO DE CAJA	14.463	41.319	44.625	48.195	52.050

Elaborado por: Rosalina Balanzátegui

Cuadro N° 13 Análisis VAN 1

TD 1		EVALUACION DEL PLAN DE NEGOCIO "VAN"						
Inversión	31,946							
Tiempo	5 AÑOS							
AÑOS	INVERSION	INGRESOS	EGRESOS	FACTOR ACTUALIZACION		INVERSION	INGRESOS	EGRESOS
0	31,946					31,946		
1		221,233	182,975	$1/(1+0.14)^1$	0.8771930		194,064	160,504
2		238,932	197,613	$1/(1+0.14)^2$	0.7694675		183,850	152,056
3		258,046	213,422	$1/(1+0.14)^3$	0.6749715		174,174	144,053
4		278,690	230,495	$1/(1+0.14)^4$	0.5920803		165,007	136,472
5		300,985	248,935	$1/(1+0.14)^5$	0.5193687		156,322	129,289
	31,946	1,297,886	1,073,439			31,946	873,437	722,375
							VAN 1 = \$ 119,097	

Elaborado por: Rosalina Balanzátegui

De conformidad a la tasa de descuento del 14%; considerada, por el 11% de la tasa de crédito bancario; y, una inflación del 3% al año; con ingresos anuales que van de \$ 221.233,00 a \$ 300.985,00 y egresos de \$ 182.875 a \$ 248.935,00; se obtiene un VAN de \$ 119.097,00 lo cual demuestra confianza y viabilidad de la propuesta.

Cuadro N° 14 Análisis VAN 2

TD 2		EVALUACION DEL PLAN DE NEGOCIO "VAN"						
Inversión	31,946							
Tiempo	5 AÑOS							
AÑOS	INVERSION	INGRESOS	EGRESOS	FACTOR ACTUALIZACION		INVERSION	INGRESOS	EGRESOS
0	31,946					31,946		
1		221,233	182,975	$1/(1+0.822)^1$	0.4444444		98,326	81,322
2		238,932	197,613	$1/(1+0.82)^2$	0.1975309		47,196	39,035
3		258,046	213,422	$1/(1+0.82)^3$	0.0877915		22,654	18,737
4		278,690	230,495	$1/(1+0.82)^4$	0.0390184		10,874	8,994
5		300,985	248,935	$1/(1+0.82)^5$	0.0173415		5,220	4,317
	31,946	1,297,886	1,073,439			31,946	184,270	152,404
							VAN 2 = \$ -79	

Elaborado por: Rosalina Balanzátegui

El segundo VAN tenemos \$ -79,00, lo cual demuestra que las actualizaciones de valores pueden llevarse a cabo entre el 14% al 124% que su actualización confirma tener un amplio margen respecto a la Tasa de Descuento.

TIR= 1.249262	TIR= 124.93%
---------------	--------------

Igualmente, en la evaluación financiera realizada a la propuesta, la Tasa Interna de Recuperación del capital invertido, llega al 124,93% superando totalmente las expectativas y asimismo declarando viable al proyecto de la pequeña empresa.

RELACION BENEFICIO COSTO =	$\frac{873.417}{722.375}$	1,21
----------------------------	---------------------------	------

La Relación Beneficio Costo, nos indica que por cada dólar empleado en el negocio tenemos una ganancia de \$ 0,21 centavos, demostrando que existe una ganancia racional.

PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION =	10 meses	1 día
---	----------	-------

Con respecto al Período de Recuperación de la Inversión se la realizará en menos de un año, garantizando una vez más tener recursos para el pago inmediato de la deuda.

Cuadro N° 15 Análisis de Sensibilidad

ANALISIS DE SENSIBILIDAD				
VARIABLE	Xi	Xj	VANi	VANj
a) Precio	0,18	0,22	119.097	-79
b) Costos	0,09	0,12	119.097	-79
c) Gastos	12.447	17.876	119.097	-79
d) Ventas	12.803	19.361	119.097	-79

FORMULA	$GSx = \frac{(VANj - VANi)/VANi}{(Xj - Xi)/Xi}$
---------	---

Para interpretar los resultados de la fórmula se utiliza los siguientes criterios

GSx < 1	El proyecto no es sensible ante la variación de x
GSx > 1	El proyecto es sensible ante la variación de x

a) Precio =	$GSa = \frac{(-79 - 119.097)/119.097}{(0,22 - 0,18)/0,18}$	=	$\frac{-1,000665679}{0,222222222}$	-4,50
b) Costos	$GSb = \frac{(-79 - 119.097)/119.097}{(0,12 - 0,09)/0,09}$	=	$\frac{-1,000665679}{0,333333333}$	-3,00
c) Gastos	$GS_c = \frac{(-79 - 119.097)/119.097}{(17.876 - 12.447)/12.447}$	=	$\frac{-1,000665679}{0,436169358}$	-2,29
d) Ventas	$GS_d = \frac{(-79 - 119.097)/119.097}{(19.361 - 12.803)/12.803}$	=	$\frac{-1,000665679}{0,338722173}$	-2,95

Conforme al Análisis realizado, el Plan Financiero no es sensible, por lo que se manifiesta que es viable

Elaborado por: Rosalina Balanzátegui

Con el análisis de sensibilidad se lo realizó, realizando cambios altos con referencia a la venta del pan, de un precio de venta de \$ 0,18 por unidad a \$ 0,22; sus costos de \$ 0,09 a \$0,12; que los gastos cambien de \$ 12.447,00, a \$ 17.876,00; y finalmente en las ventas de \$ 12.803,00 a \$ 19.361, 00; todos estos datos fueron concebidos de acuerdo a posible inflación, sea por la compra de la harina importada y sus subproductos; variación de tablas salariales y otros.

Análisis del punto de equilibrio. Es una medida que indica las unidades que una empresa debe vender para cubrir los costos fijos derivados de su propia operación.

Este dato es relevante para determinar el momento en el que las ventas comenzarán a generar utilidades a la empresa. Asegúrate de que el punto de equilibrio sea algo real y alcanzable de acuerdo a tus posibilidades.

El Punto de Equilibrio, además tiene la finalidad de conocer cuáles sería el valor y unidades mínimas de ventas mensuales, se deberá elaborar el Punto de Equilibrio, que es un método analítico; que nos permite medir algebraicamente, los Puntos de Equilibrio de Unidades; como de las Ventas de un negocio, cuyas fórmulas a utilizar en este caso son las siguientes:

PE Ventas = $\frac{CF}{1 - CVT/VT}$; Donde CF= Costo Fijo; CVT= Costo Variable Total; y, VT= Ventas Totales; y,

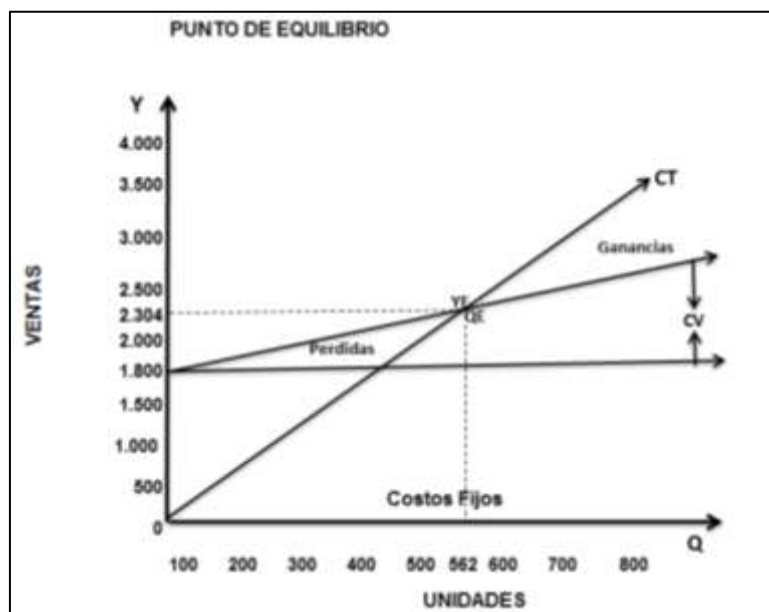
PE Unidades = $\frac{CF}{p - cv}$; Donde CF= Costo Fijo; p= Precio Unitario; y, cv= Costo Variable Unitario

Los datos que se detallan a continuación, corresponde a la venta mensual de café; que su menú es de un vaso de jugo natural; una taza de café en leche; una tortilla de huevo, palanqueta, queso y jamón; o, en vez de la tortilla, huevos revueltos con queso; según el deseo del cliente.

Por lo tanto; los datos requeridos son: CF= 1.800,00; CVT= 1.050,00; VT= 4.800,00; p= 3,20; y, cv=0,70

$$PE \text{ Ventas} = \frac{1800}{1 - \frac{1050}{4800}} = 2.304,00 \quad PE \text{ Unidades} = \frac{1.800}{3,20 - 0,70} = 562$$

Gráfico N° 5 Punto de Equilibrio



Elaborado por: Rosalina Balanzátegui

El punto de equilibrio, nos indica que debemos vender nuestro producto superior a las 562 unidades; y realizar ventas superiores a \$2.304,00 al mes.

1.6. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

Para la gestión administrativa, es necesario conocer algunos aspectos relacionados a la Administración de Personal o Talento Humano, para lo cual debemos recurrir a algunos procesos como reclutamiento y selección de personal.

El Reclutamiento y Selección de Personal, es la técnica de escoger o elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las personas más adecuadas, para ocupar los puestos existentes en la empresa; Por ello el objetivo principal del reclutamiento, es tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos a cubrirse en la organización.

Como proceso, podemos decir que el reclutamiento y selección de personal implica, por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a la búsqueda, selección e incorporación de personal idóneo para cubrir las necesidades de la empresa de acuerdo a los requerimientos y especificaciones de los diferentes puestos de trabajo de la organización.

Toda institución requiere de personal con especialidades, capacidades y perspectivas que estén en coherencia con lo que se quiere lograr. Por ello, es conveniente establecer programas de planificación de personal para prever necesidades futuras, búsqueda de candidatos que se sientan atraídos por la organización, evaluación y selección posterior para su integración en la empresa.

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. Aunque el número de pasos que siguen diversas organizaciones varía, prácticamente todas las compañías modernas proceden a un proceso de selección.

La función del administrador de recursos humanos es la de identificar al candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización procediendo de esta manera a la selección y contratación del mismo. Las fuentes de obtención de postulantes o lugares donde se localizan candidatos posibles, son los puntos de referencia, hacia las cuales las empresas hacen llegar las ofertas de trabajo, según sus necesidades o puestos vacantes, con el objeto de obtener los postulantes necesarios para efectuar la selección. Entre las fuentes de reclutamiento de personal en la actualidad existen:

- Archivos de postulantes (Base de datos)
- Institutos superiores o Universidades
- Recomendados de los colaboradores
- Oficinas de colocación • Mercado laboral
- Empresas que ofrecen reclutamiento en línea
- Los colaboradores dentro de la propia empresa.

También podemos decir que es frecuente que se presenten solicitudes “espontáneas” de personas que decidan solicitar personalmente un empleo.

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas.

La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo. El candidato empieza a formarse una opinión de la organización a partir de ese momento, por lo que se ha visto que la mayoría de los candidatos valiosos pueden sentirse desalentados si el trato no es el adecuado desde el principio llevándose así una mala imagen de la organización y de su personal.

Es probable que la política interna de algunas compañías determine que el puesto se debe ofrecer primero al personal interno antes de ofrecerlo en el mercado externo.

Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada, dando como resultado final la contratación del personal idóneo para el puesto, obteniendo del nuevo colaborador que su trabajo lo desempeñe productivamente.

Una tendencia entre los emprendedores es convertirse en “todólogos” pues son ellos quienes, al inicio, se hacen responsables tanto de la administración como de la operación del negocio.

Sin embargo, si la empresa cuenta con socios fundadores y un equipo de trabajo, es importante que se delimiten funciones, responsabilidades, sueldos y prestaciones de acuerdo al rol que se tenga. A continuación, algunos consejos prácticos para construir una estrategia de recursos humanos:

Comienza por desarrollar un organigrama en el que se delimiten las funciones, obligaciones y responsabilidades del equipo con base en sus cargos. Determina los sueldos, prestaciones e incentivos de cada puesto

Si bien es cierto que será difícil igualar los salarios que ofrecen las empresas que tienen años operando, también lo es que puedes “premiar” los esfuerzos de tu equipo con bonos o reconocimientos por sus logros destacados

Elabora una tabla en la que se identifique al líder de cada estrategia implementada al interior de la organización e incluye sus funciones, gente a cargo, metas a alcanzar y en qué periodo deberá reportar sus resultados.

Una vez que se consolide tu empresa, lo ideal es crear un departamento de Recursos Humanos que se encargue tanto de la contratación como del desarrollo de cada trabajador.

Por otro lado, si tu plan de negocios lo diriges a inversionistas potenciales, se recomienda incluir los contratos que hayas firmado con colaboradores, clientes y proveedores, deben ser registrados ante las autoridades competentes.

Por lo tanto el estudio del recurso humano, ayuda a definir cada uno de los puestos de trabajo que se deben cubrir y determina los derechos y obligaciones de cada uno de los miembros que integran la organización. No importa si estás arrancando tú solo, esto será tu base para asegurar el crecimiento de la empresa.

Es necesario conocer algunos requisitos para la contratación de empleados para la cafetería; entre ellos, tenemos:

Selección de personal; que supone, la fijación de políticas claras sobre la admisión de personal como la edad, características, medio social, etc. de los candidatos; si va a buscar seleccionar solo los óptimos; si a todo solicitante se dará oportunidad de llenar la hoja de solicitud; y, contar con análisis de puesto (selección técnica). En definitiva, busca entre los candidatos los mejores para cada puesto.

Los requisitos para la selección de personal son: Presentar el currículum vitae, cuyo contenido serán los datos personales, nombres, y apellidos completos, foto, copia de cédula de identidad, licencia de manejo (si estará a cargo de conducir un vehículo), record policial, títulos, cargos ocupados anteriormente, certificados y recomendaciones, certificado de salud (por cuanto laborará en servicio de alimentos), entre otros.

Entre otros tenemos la entrevista, pruebas psicotécnicas y/o prácticas, investigaciones, examen médico.

Reclutamiento; consiste en que una persona extraña, es un candidato a ocupar un puesto; que la persona elegida, debe cumplir con los requisitos indispensables para ser contratada, para lo cual se utilizará el formato extendido por el Ministerio de Relaciones Laborales; legalizada su participación en el negocio, recibirá del encargado de servicios, las debidas instrucciones de las tareas a desarrollar.

Reglamentación; para que exista disciplina en el cumplimiento de las obligaciones de los empleados; toda vez que ingresa a prestar sus servicios; es necesario, entregarle por escrito y con las firmas de descargo, hacerle partícipe de un Reglamento Interno de la Cafetería, con el propósito de que el empleado conozca de las políticas establecidas en el negocio.

1.7. ESTRUCTURA ORGANICA PARA CAFETERIA

Debemos tener presente que una organización relacionada a una cafetería, no se trata de una empresa grande, el tipo de este negocio, por lo regular está categorizada dentro de las empresas pequeñas y medianas; por lo tanto, su estructura estaría considerada de conformidad a los siguientes organigramas:

El organigrama estructural, nos demuestra cómo está conformada la empresa en cuanto a los diferentes niveles, como son de una cafetería el Directivo, Auxiliar y Productivo.

La Gerencia se encuentra en el nivel Directivo; Contabilidad en el nivel Auxiliar; y Ventas en el Productivo., según se demuestra en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 16 Organigrama Estructural



Elaborado por: Rosalina Balanzátegui

Con respecto al organigrama funcional, se detalla las diferentes funciones y responsabilidades que tiene cada área de trabajo, según el organigrama estructural.

Cuadro N° 17 Organigrama Funcional



Elaborado por: Rosalina Balanzátegui

Es muy importante, que todo negocio disponga de un Reglamento Interno; en el cual se darán los lineamientos sobre el personal y sus obligaciones; así como las políticas de venta; este tipo de documentos, hace que los integrantes mantengan disciplina, demuestren valores en todo momento, lo cual garantiza el cumplimiento de las obligaciones tanto del propietario; como, de sus colaboradores.

BIBLIOGRAFÍA

- De la Vega García-Pastor, I. (2004). *EL PLAN DE NEGOCIO: Una herramienta Indispensable*. Madrid, España: Instituto de Empresa.
- Entrepreneur. (11 de 01 de 2016). *Entrepreneur, FRANCHISE 500*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/269219>
- Fleitman, J. (2010). *Negocios Exitosos*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Justin G. Longenecker, J. W. (2009). *Small Business Management & Growing Entrepreneurial Ventures, Fifteenth Edition*. Cincinnati, OH: South-Western CENGAGE Learnig.
- Masaaki, I. (1997). *KAIZEN*. Japón.
- Michael E. Porter. (2004). *COMPETITIVE ADVANTAGE: Creating and sustaining superior performance*. New York: SCRIBNER.
- Pérez Porto Julián, y. A. (4 de Enero de 2013). *DEFINICIÓN DE*. Obtenido de DEFINICIÓN DE: Definición de negocio (<http://definicion.de/negocio/>)
- Pérez Porto Julian, y. M. (12 de DICIEMBRE de 2009). *DEFINICIÓN DE*. Obtenido de DEFINICIÓN DE: Definicion.de: Definición de plan (<http://definicion.de/plan/>)
- Thompson Jr., A., & Gamble, A. J. (2008). *Administración Estratégica, Teoría y casos*. Mexico. Bogotá . Buenos Aires . Caracas : McGraw-Hill Interamericana.