



Ecuador – Marzo 2017 - ISSN: 1696-8352

## PLAN DE NEGOCIOS PARA EL DESARROLLO DE LAS PYMES

Sonia LLaquellin Granizo Lara\*

[soniagranizo@unach.edu.ec](mailto:soniagranizo@unach.edu.ec)

Marieta Leonor Tapia Muñoz\*\*

[marietaleonor1964@hotmail.com](mailto:marietaleonor1964@hotmail.com)

Ángel Polivio Reyes Izurieta\*\*\*

[apreizu@gmail.com](mailto:apreizu@gmail.com)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Sonia LLaquellin Granizo Lara, Marieta Leonor Tapia Muñoz y Ángel Polivio Reyes Izurieta (2017): "Plan de negocios para el desarrollo de las PYMES", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (marzo 2017). En línea:

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/plan.html>

### Resumen

La presente investigación tiene como objetivo, la implementación de planes de negocios que permitan desarrollar a las pequeñas y medianas empresas "PYMES", planes, que sirven de guía para las actividades sean éstas industriales, comerciales o de prestación de servicios.

Estos planes, además, establecen medidas oportunas para la buena administración de los recursos de la empresa y la gestión financiera adecuada, con el propósito de lograr estabilidad y crecimiento del negocio.

Con esta iniciativa, fue necesario intervenir en un negocio denominado "Restaurante La Doña María", el cual viene funcionando ininterrumpidamente desde abril del 2016; un establecimiento de venta de comida de alta calidad, con gran variedad en su menú y popular en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo en la república del Ecuador.

La situación en la que se encontró dicho establecimiento; fue que no contaba de información económica – financiera por una parte; y por otra, su propietaria carece de los conocimientos básicos para administrar su negocio.

Frente a esta situación; se realizaron estudios, que permitieron conocer la demanda del mercado, estructurar estados financieros para por medio de su análisis, detectar los problemas que hasta el momento generaban pérdidas; dando soluciones que luego entregaron respuestas satisfactorias para la emprendedora del negocio.

Este caso demuestra un ejemplo práctico, para que los emprendedores de pequeños y medianos negocios deban prever y logren sus objetivos conforme a una planificación preestablecida.

**Palabras clave:** PYMES, Plan de Negocios, Desarrollo de las PYMES.

\*Magíster en Lingüística Aplicada a la Enseñanza del idioma Inglés, Docente en la Universidad Nacional de Chimborazo, Consultora Independiente.

\*\* Ing. de empresas, Diplomado en Pedagogía Educativa Gestión Académica Universitaria; Docente en la Universidad Nacional de Chimborazo, Consultora Independiente.

\*\*\* Licenciado en Ciencias de la Comunicación Social, Jefe del Área de Cobranzas y Servicio al Cliente del Banco Pichincha Sucursal Riobamba (acavic.a).

## **Abstract**

This research aims at the implementation of business plans that allow the development of small and medium-sized enterprises (SMEs), plans, which serve as a guide for industrial, commercial or service delivery activities.

These plans also establish appropriate measures for the good management of the company's resources and adequate financial management in order to achieve stability and business growth.

With this initiative, it was necessary to intervene in a business called "La Doña María Restaurant", which has been operating continuously since April of 2016; A high-quality food retailer with great variety in its menu and popular in the city of Riobamba, province of Chimborazo in the Republic of Ecuador.

The situation in which the establishment was found was that it did not count on economic - financial information, on the one hand, and, on the other, its owner lacks the basic knowledge to manage his business.

Faced with this situation, studies were carried out, which allowed to get to know the demand of the market, to structure financial statements by means of its analysis, to detect the problems that up to the moment generated losses; Giving solutions that then delivered satisfactory answers for the entrepreneur of the business.

This case demonstrates a practical example, so that entrepreneurs of small and medium businesses must foresee and achieve their objectives according to a pre-established planning.

## **Key Words**

SMEs, Business Plan, SME Development.

## **INTRODUCCIÓN**

La importancia de implementar planes de negocios, radica en el conocimiento pleno de la Administración de Empresas; ya que conlleva, a ser eficientes, efectivos y económicos en la conducción de su negocio; sea esta pequeña, mediana o gran empresa; por lo tanto para lograrlo, es necesario poner en práctica, los conocimientos que brinda la administración, el marketing, la contabilidad y otras materias que permita lograr cumplir con los objetivos propuestos.

El Plan de Negocios, es una guía de trabajo para el Propietario, Gerente o Administrador de una empresa; es la base fundamental para el control y evaluación de la producción, las ventas, la inversión de bienes y servicios y fundamentalmente la buena utilización de los recursos financieros; por lo tanto, se debe tener en cuenta que con este instrumento, el control y la evaluación puede ser permanente.

Con todos estos lineamientos, podemos concretar que para la elaboración de un Plan de Negocios sea cual fuere su tamaño; la base fundamental, es contar con los siguientes requisitos: un diagnóstico de la situación actual del negocio; un estudio de mercado de la zona de influencia del negocio; una estructuración orgánica; un presupuesto, estados financieros y su correspondiente análisis, entre otros instrumentos.

Asimismo, es necesario que el emprendedor(a) sea debidamente capacitado(a) para dirigir o conducir su negocio al éxito; debiendo tener presente que por su naturaleza, muchas de las empresas en sus primeros meses podrán general pérdidas, hasta lograr su estabilidad comercial.

La presente investigación pretende puntualizar algunas propuestas para llevar a cabo una buena gestión administrativa y financiera en el desarrollo de las PYMES; con el objeto de beneficiar a los nuevos empresarios, los mismos que aportan a la economía del país por una parte; y por otra generan trabajo a nuestra población.

Es necesario recabar que hasta los actuales momentos, muchos de los emprendedores, desconocen el cómo administrar sus negocios, por lo que es recomendable, que soliciten asesoramiento a organismos estatales o universitarios, ya que en los actuales momentos mantienen programas de “Vinculación con la Comunidad” o “Actividades de Investigación” los mismos que cuentan con profesionales experimentados y se encuentran empeñados conjuntamente con estudiantes a desarrollar planes de negocios y capacitación en beneficio de personas que las necesitan para el mejoramiento de su empresa.

Debemos entender que la gestión administrativa y financiera; es una de las actividades de mayor importancia, por cuanto permite administrar los activos que tiene una empresa; con el objeto de regularizar su actividad y lograr su crecimiento.

## **Desarrollo**

### **• PYMES**

“Se conoce como PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. Por lo general en nuestro país (Ecuador) las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que destacamos las siguientes: • Comercio al por mayor y al por menor. • Agricultura, silvicultura y pesca. • Industrias manufactureras. • Construcción. • Transporte, almacenamiento, y comunicaciones. • Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas. • Servicios comunales, sociales y personales”...

...”Las PYMES en nuestro país se encuentran en particular en la producción de bienes y servicios, siendo la base del desarrollo social tanto produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, por lo que se constituyen en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo.....

... “Fortalezas de las PYMES: Representan el 95% de las unidades productivas, General el 60% de empleo, Participan del 50% de la producción, Amplio potencial redistributivo, Capacidad de generación de empleo, Amplia capacidad de ampliación, Flexibilidad frente a los cambios, Estructuras empresariales horizontales”...

....”Debilidades de las PYMES: Insuficiente y/o inadecuada tecnología y maquinaria para la fabricación de productos, Insuficiente capacidad del talento humano, Insuficiencia de financiamiento, Insuficiente cantidad productiva, Inadecuación de maquinaria y procedimientos propios a las normativas de calidad exigidas en otros países”...

... “Al ser una empresa en desarrollo sus principales características consisten: Requieren de exigencias técnicas, de calidad y legales, Escasa capacidad de negociación, Inexistencia de estrategias globales de internacionalización, Debilidades encadenamientos productivos – materias primas, Costos elevados por desperdicios de materia prima, Insuficiente cantidad productiva para exportación, Inadecuación de la maquinaria y procedimientos propios a las normativas de calidad exigidas en empresas grandes” (Consejo Sectorial de la Producción Ecuador, 2011)

Con todos estos antecedentes, no podemos minimizar la acción que tienen las PYMES en el mundo, ya que justamente pequeñas y medianas aportan en muchos países como en el nuestro con más del 60% del producto interno bruto.

En el Ecuador en estos últimos años se ha dado mayor impulso a este tipo de empresas; para lo cual el Estado ha implementado un sinnúmero de políticas de crédito para sus creaciones; e indudablemente, cada día los emprendedores de estos negocios, se encuentran empeñados en exportar productos semielaborados y elaborados, como son los casos de la pasta de cacao, chocolate, pasta de tomate, enlatados de verduras y productos del mar.

Todo esto se debe a que las características productivas del Ecuador son la agricultura, ganadería, acuacultura y pesca en todas sus regiones.

- **Plan de Negocios**

“Un Plan de Negocio es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina su viabilidad técnica, económica y financiera, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad en un proyecto empresarial concreto. En una segunda utilización, la que a efectos de este documento vamos a denominar “uso corporativo”, el plan de negocios constituye un instrumento fundamental en el análisis corporativo de una nueva oportunidad de negocio, un plan de diversificación, un proyecto de internacionalización, la adquisición de una empresa o una unidad de negocio externo, o incluso el lanzamiento de un nuevo producto o servicio. En resumen, tanto para el desarrollo el lanzamiento de una start-up como para el análisis de nuevas inversiones corporativas, el plan de negocio se convierte en herramienta indispensable” (Instituto de Empresa Business School, 2004)

Por lo tanto, el Plan de Negocio, es un documento de planificación estratégica orientada al desarrollo de los negocios, el mismo que debe contar con todos los requisitos para proyectarse como: la idea de establecer una actividad productiva, de comercialización o prestación de servicios, conocer el mercado en el cual va a operar, el establecimiento de la visión, misión, el FODA, estructura orgánica, formulación presupuestaria; y todos y

cada uno de los elementos necesarios para gestionar administrativa y financieramente un negocio que genere riqueza.

- **Desarrollo de las PYMES**

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 profesionales independientes, que sean especializados y experimentados en las áreas de la administración, contabilidad, marketing y otros; que elaboren un Plan del Negocio e implementen sistemas de contabilidad, control administrativo en general y su evaluación periódica.

Es de mucha importancia, considerar el apoyo entregado por las universidades que consiste, en la elaboración de planes de negocios, estudios de mercado, formulación de proyectos, análisis a los estados financieros, atención al cliente y muchas actividades relacionadas a mejorar el desarrollo de las PYMES.

Por lo expuesto; se considera, que para los problemas, siempre habrá soluciones, como podemos describir en el siguiente caso:

En nuestra investigación de campo, se pudo escoger un pequeño negocio de restaurante en la ciudad de Riobamba, denominado “La Doña María”, el cual fue inaugurado en febrero del 2016, con el propósito de conocer su evolución.

La propietaria del restaurante; manifestaba el desconocimiento de temas relacionados al campo administrativo, entre los cuales se encontraban, la falta de información financiera, que le permita conocer cómo se encontraba operando su negocio.

Ante esta situación propusimos nuestro apoyo de carácter técnico; dando inicio con la revisión de documentos, tales como la constitución legal del negocio; permisos otorgados por los organismos gubernamentales; y fundamentalmente, la documentación de respaldo de las correspondientes transacciones de adquisiciones y ventas; así como del cumplimiento del pago de tributos.

Debido a que el negocio; no disponía de Contabilidad, se procedió a implementar un Programa Informático especializado a este tipo de organización; procediendo de inmediato al registro correspondiente de la documentación disponible, habiendo sido procesada la indicada información, se obtuvo como resultado los Estados Financieros desde el 1 de abril; hasta el 31 de octubre del 2016 (meses en los cuales se pudo recabar información financiera).

Entre las actividades ejecutadas se pudo registrar la siguiente información:

- ✓ Existencias de efectivo de Caja - Bancos
- ✓ Inventario de productos;
- ✓ Activos fijos;
- ✓ Facturas de compras y ventas;
- ✓ Contratos;
- ✓ Clientes;
- ✓ Proveedores,
- ✓ Cuentas y Documentos por Pagar;
- ✓ Inversiones;
- ✓ Gastos de materiales y servicios varios;
- ✓ Pagos de remuneraciones, con las correspondientes obligaciones laborales;
- ✓ Pagos de arrendamiento y de servicios básicos;
- ✓ Pago de obligaciones tributarias e impuestos; y,
- ✓ Otros.

Para cumplir con este objetivo, se realizaron los inventarios de productos y enseres; activos fijos, compras y ventas del mes de abril del 2016, obligaciones que tiene el restaurante para con terceros, deudas a favor de la empresa, costos y gastos en general, habiendo obtenido el siguiente resultado:

**Cuadro No 2**

| <b>"RESTAURANTE DOÑA MARIA"</b>                    |               |               |
|----------------------------------------------------|---------------|---------------|
| <b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA</b>              |               |               |
| <b>DEL 1 AL 30 DE ABRIL DEL 2016</b>               |               |               |
| <b>ACTIVO</b>                                      | <b>ABRIL</b>  |               |
|                                                    | <b>VALOR</b>  | <b>%</b>      |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>                               | <b>22.106</b> | <b>100</b>    |
| <b>Activo Corriente:</b>                           | <b>3.777</b>  | <b>17,09</b>  |
| Caja - Bancos                                      | 2.110         | 9,54          |
| Cuentas y Documentos por Cobrar                    | 0             | 0,00          |
| Inventario de Mercaderías                          | 845           | 3,82          |
| Otros Activos Corrientes                           | 822           | 3,72          |
| <b>Activo Fijo (Neto menos las depreciaciones)</b> | <b>18.329</b> | <b>82,91</b>  |
| <b>PASIVO</b>                                      |               |               |
| <b>TOTAL PASIVOS</b>                               | <b>634</b>    | <b>100,00</b> |
| <b>Pasivo Corriente</b>                            | <b>634</b>    | <b>100,00</b> |
| Proveedores                                        | 152           | 23,97         |
| Impuestos por Pagar                                | 50            | 7,89          |
| Otros Pasivos Corrientes                           | 432           | 68,14         |
| <b>Pasivo a Largo Plazo</b>                        |               | <b>0,00</b>   |
| <b>CAPITAL</b>                                     |               |               |
| <b>TOTAL CAPITAL</b>                               | <b>21.472</b> | <b>107,12</b> |
| Capital                                            | 23.000        | 107,12        |
| Ganancias o Pérdidas del Período                   | -1.528        |               |
| <b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>                      | <b>22.106</b> | <b>100,00</b> |

**Fuente: Autores**

Uno de los análisis que se dio preferencia en este caso, fue establecer el capital trabaja con que cuenta el negocio; y, si éste satisfacía normalmente todas y cada una de sus obligaciones.

Por lo tanto el Capital de Trabajo que es igual al Activo Corriente, menos el Pasivo Corriente; esto es, \$ 3.777,00 menos \$ 634,00 igual a \$ 3.143,00 dólares comprobando; que este valor no podría satisfacer los requerimientos de materia prima, que en su mayoría son productos perecibles; y que había que reorganizar los diferentes rubros, a fin de normalizar el flujo de caja.

Luego naturalmente se hicieron los análisis básicos, por lo que sus resultados no fueron tan halagadores.



Frente a estas circunstancias; consideramos que se trata de un negocio nuevo y por lo tanto, su tratamiento se lo debía dar; comparándolo con un niño que comienza a dar sus primeros pasos; el cual por su propia naturaleza, forzosamente tendrá una serie de tropiezos; y que era necesario, cogerle de la mano y conducirlo al éxito.

### Cuadro No 3

| "RESTAURANTE DOÑA MARIA"              |        |        |
|---------------------------------------|--------|--------|
| ESTADO DE RESULTADOS                  |        |        |
| AL 30 DE ABRIL DEL 2016               |        |        |
| DETALLE                               | ABRIL  |        |
|                                       | VALOR  | %      |
| VENTAS NETAS                          | 9.682  | 100,00 |
| Menos: COSTO DE VENTAS                | 7.470  | 77,15  |
| Inventario de Mercaderías Inicial     | 0      | 0,00   |
| Compras Netas                         | 8.755  | 90,43  |
| Mercaderías Disponibles para la Venta | 8.755  | 90,43  |
| (-) Inventario de Mercaderías Final   | 1.285  | 13,27  |
| UTILIDAD BRUTA EN VENTAS              | 2.212  | 22,85  |
| GASTOS OPERACIONALES                  | 3.690  | 38,11  |
| Gastos Operacionales                  | 3.690  | 38,11  |
| Remuneraciones                        | 3.189  | 32,93  |
| Suministros y materiales              | 160    | 1,65   |
| Servicios                             | 342    | 3,53   |
| Gastos Financieros                    | 0      | 0,00   |
| Bancarios                             | 0      | 0,00   |
| UTILIDAD OPERACIONAL                  | -1.478 | -15,27 |
| (-) Gastos No Operacionales           | 0      | 0,00   |
| Ingresos No Operacionales             | 0      | 0,00   |
| (-) Impuestos                         | 50     | 0,52   |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO                | -1.528 | -20,46 |

Fuente: Autores

En cuanto al análisis realizado al Estado de Resultados; asimismo; y a la vista, daba un resultado negativo del período comprendido entre el 1 al 30 de abril de \$ - 1.528,00 dólares.

Con esta respuesta pudimos dar nuestro criterio ante la propietaria del restaurante; que los meses anteriores; esto es de febrero - abril de este año, los resultados contables deben haber arrojado pérdidas, las mismas que son aceptables debido a muchos factores que no han sido tomados en cuenta en las operaciones del negocio; tales como, falta de publicidad, control en la utilización de la materia prima, plan de ventas, atención al público; y, otros.

De todas estas actividades, consideramos la necesidad de realizar un Estudio de Mercado, a fin de conocer su comportamiento en la zona de influencia donde se encuentra localizado el negocio, obteniendo los siguientes resultados:

**Cuadro No 4**



Fuente: Autores

El análisis de la demanda, nos indica que las ventas, pueden crecer hasta \$ 3.420,00 dólares diarios, existiendo en si un excelente mercado para la venta de alimentos; indudablemente, que el interés de los demandantes se debe a la calidad, variedad y cantidad que lo denominan que es incomparable al resto de restaurantes de la ciudad.

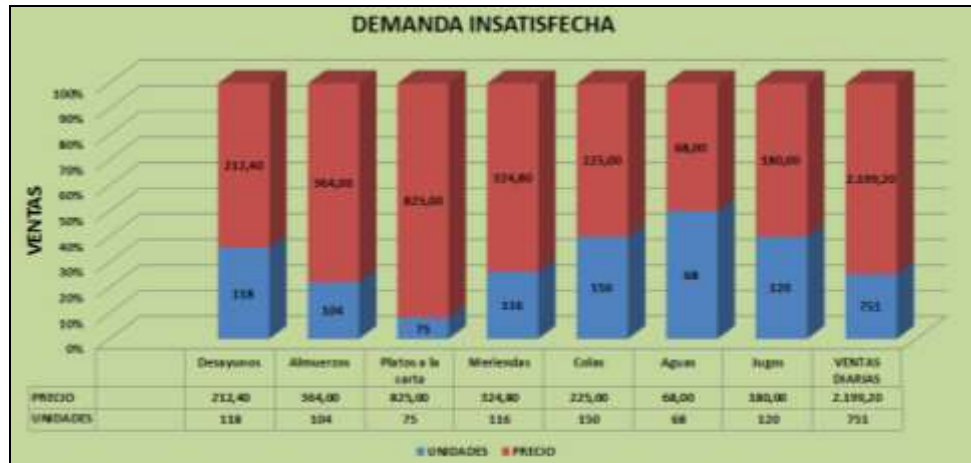
**Cuadro No 5**



Fuente: Autores

En cuanto a la oferta determinada por el restaurante “La Doña María”, según el estudio, alcanzan sus ventas a \$ 1.220,80 dólares diarias; lo que representa para la pequeña empresa un buen ingreso por el momento.

**Cuadro No 6**



**Fuente: Autores**

Con respecto a la demanda insatisfecha, se puede manifestar que existe muy buena oportunidad para crecer; pero, que es necesario dar mayor impulso al negocio, mejorar el manejo del flujo de caja, promocionar al restaurante, mejorar la atención al consumidor, abrir créditos en las ventas, especialmente a empleados y trabajadores que por sus circunstancias, sus pagos los reciben mensualmente, etc.

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

### **MATRIZ FODA DEL RESTAURANTE “LA DOÑA MARIA”**

| <b>FORTALEZAS (Factores internos)</b>  |                                         | <b>OPORTUNIDADES (Factores externos)</b> |                                            |
|----------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------|
| 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                 |
| <b>DEBILIDADES (Factores internos)</b> |                                         | <b>AMENAZAS (Factores externos)</b>      |                                            |
| 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 indices de informalidad (comercio)   |

## MATRIZ FODA FACTORES ESTRATEGICOS

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   | 5     | 1    | 5     | 1     | 1           | 5   | 5     | 5    | 5     | 5     | 5   | 68   | 4,25     |
|               | A2      | 5          | 5    | 5     | 5   | 5   | 5     | 5    | 5     | 5     | 1           | 3   | 5     | 5    | 5     | 5     | 5   | 74   | 4,625    |
|               | A3      | 5          | 5    | 5     | 5   | 5   | 5     | 5    | 5     | 5     | 5           | 3   | 5     | 5    | 5     | 5     | 5   | 78   | 4,875    |
|               | A4      | 5          | 5    | 5     | 5   | 5   | 5     | 5    | 5     | 5     | 1           | 3   | 1     | 3    | 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 |      |          |

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.

Con estos antecedentes; y con el seguimiento o monitoreo, se pudo obtener mayor información del desarrollo del negocio, para lo cual se procedió a realizar los análisis en formas vertical y horizontal a los Estados Financieros por los meses de mayo, junio y julio del 2016; y, que a continuación se exponen:

**Cuadro No 7**

| ANALISIS VERTICAL A LOS ESTADOS FINANCIEROS |        |        |           |        |        |        |
|---------------------------------------------|--------|--------|-----------|--------|--------|--------|
| "RESTAURANTE DOÑA MARIA"                    |        |        |           |        |        |        |
| ESTADO DE SITUACION COMPARATIVO             |        |        |           |        |        |        |
| MESES MAYO, JUNIO Y JULIO DEL 2016          |        |        |           |        |        |        |
| ACTIVO                                      | MAYO   |        | JUNIO     |        | JULIO  |        |
|                                             | VALOR  | %      | VALOR     | %      | VALOR  | %      |
| TOTAL ACTIVOS                               | 26.022 | 100    | 31.381    | 100    | 32.491 | 100    |
| Activo Corriente:                           | 7.845  | 30,15  | 13.356    | 42,56  | 14.618 | 44,99  |
| Caja - Bancos                               | 4.480  | 17,22  | 9.236     | 29,43  | 10.076 | 31,01  |
| Cuentas y Documentos por Cobrar             | 1.326  | 16,90  | 1.543     | 11,55  | 1.867  | 5,75   |
| Intereses por cobrar                        | 0      | 0,00   | 0         | 0,00   | 0,00   | 0,00   |
| Inventario de Mercaderías                   | 1.285  | 4,94   | 1.823     | 5,81   | 1.922  | 5,92   |
| Otros Activos Corrientes                    | 754    | 2,90   | 754       | 2,40   | 753    | 2,32   |
| Activo Fijo (Neto menos las depreciaciones) | 18.177 | 69,85  | 18.025    | 57,44  | 17.873 | 55,01  |
| PASIVO                                      |        |        |           |        |        |        |
| TOTAL PASIVOS                               | 2.207  | 100    | 4.708     | 100    | 2.429  | 100    |
| Pasivo Corriente                            | 2.207  | 100,00 | 4.708     | 100,00 | 2.429  | 100,00 |
| Proveedores                                 | 1.242  | 56,28  | 3.816     | 81,05  | 1.620  | 66,69  |
| Impuestos por Pagar                         | 50     | 2,27   | 50        | 1,06   | 50     | 2,06   |
| Otros Pasivos Corrientes                    | 915    | 41,46  | 842       | 17,88  | 759    | 31,25  |
| Pasivo a Largo Plazo                        |        |        |           |        |        |        |
| CAPITAL                                     |        |        |           |        |        |        |
| TOTAL CAPITAL                               | 23.815 | 100    | 26.673    | 100    | 30.062 | 100    |
| Capital                                     | 23.000 | 96,58  | 23.000    | 86     | 23.000 | 76,51  |
| Ganancias Retenidas                         | 815    | 3,42   | 3.673     | 14     | 7.062  | 23,49  |
| TOTAL PASIVO Y CAPITAL                      | 26.022 | 100    | 31.381,00 | 100    | 32.491 | 100    |

Fuente: Autores

Con respecto al Capital de trabajo de los últimos tres meses tenemos:

Capital de Trabajo = 14.618,00 – 2.429,00 = \$ 12.189,00, 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 No 8**

| ESTADO DE CAPITAL COMPARATIVO      |        |       |        |       |        |       |
|------------------------------------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|
| MESES MAYO, JUNIO Y JULIO DEL 2016 |        |       |        |       |        |       |
| AÑOS                               | MAYO   |       | JUNIO  |       | JULIO  |       |
|                                    | VALOR  | %     | VALOR  | %     | VALOR  | %     |
| TOTAL CAPITAL                      | 23.815 | 100   | 26.673 | 100   | 30.062 | 100   |
| Capital                            | 23.000 | 96,58 | 23.000 | 86,23 | 23.000 | 76,51 |
| Ganancias Retenidas                | 815    | 3,42  | 3.673  | 13,77 | 7.062  | 23,49 |
| Utilidad neta después de impuestos | 2.343  | 100%  | 2.858  | 100%  | 3.389  | 14,73 |
| Utilidad del Ejercicio             | 2.343  | 100%  | 2.858  | 100%  | 3.389  | 100   |

Fuente: Autores

A partir del mes de junio, el negocio comienza a obtener utilidades líquidas en forma ascendente de una pérdida que acarreaba hasta abril por \$ - 1528,00; mayo por \$2.343,00 junio por \$ 2.858,00 y julio por \$ 3.389,00

**Cuadro No 9**

| ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO<br>MESES MAYO, JUNIO Y JULIO DEL 2016 |               |              |               |              |               |              |
|------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|
| DETALLE                                                                | MAYO          |              | JUNIO         |              | JULIO         |              |
|                                                                        | VALOR         | %            |               |              | VALOR         | %            |
| <b>VENTAS NETAS</b>                                                    | <b>15.282</b> | <b>100</b>   | <b>15.829</b> | <b>100</b>   | <b>16.756</b> | <b>100</b>   |
| Menos: COSTO DE VENTAS                                                 | 8.154         | 53,36        | 8.644         | 54,61        | 9.218         | 55,01        |
| Inventario de Mercaderías Inicial                                      | 1.285         | 8,41         | 1.823         | 11,52        | 1.922         | 11,47        |
| Compras Netas                                                          | 8.692         | 56,88        | 8.743         | 55,23        | 8.238         | 49,16        |
| Mercaderías Disponibles para la Venta                                  | 9.977         | 65,29        | 10.566        | 66,75        | 10.160        | 60,63        |
| (-) Inventario de Mercaderías Final                                    | 1.823         | 11,93        | 1.922         | 12,14        | 942           | 5,62         |
| <b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>                                        | <b>7.128</b>  | <b>46,64</b> | <b>7.185</b>  | <b>45,39</b> | <b>7.538</b>  | <b>44,99</b> |
| <b>GASTOS OPERACIONALES</b>                                            | <b>4.110</b>  | <b>26,89</b> | <b>4.277</b>  | <b>27,02</b> | <b>4.099</b>  | <b>24,46</b> |
| Gastos Operacionales                                                   | 4.110         | 26,89        | 4.277         | 27,02        | 4.099         | 24,46        |
| Remuneraciones                                                         | 3.189         | 20,87        | 3.189         | 20,15        | 3.189         | 19,03        |
| Suministros y materiales                                               | 342           | 2,24         | 365           | 2,31         | 289           | 1,72         |
| Servicios                                                              | 579           | 3,79         | 723           | 4,57         | 621           | 3,71         |
| Gastos Financieros                                                     | 0             | 0,00         | 0             | 0,00         | 0             | 0,00         |
| Bancarios                                                              |               |              |               |              |               |              |
| <b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>                                            | <b>3.018</b>  | <b>19,75</b> | <b>2.908</b>  | <b>18,37</b> | <b>3.439</b>  | <b>20,52</b> |
| (-) Gastos No Operacionales                                            | 625           | 4,09         | 0             | 0,00         | 0             | 0,00         |
| Ingresos No Operacionales                                              | 0             | 0,00         | 0             | 0,00         | 0             | 0,00         |
| (-) Impuestos                                                          | 50            | 0,33         | 50            | 0,32         | 50            | 0,30         |
| <b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>                                          | <b>2.343</b>  | <b>28,74</b> | <b>2.858</b>  | <b>33,06</b> | <b>3.389</b>  | <b>20,22</b> |

**Fuente: Autores**

En el Estado de Resultados Comparativo de mayo a julio, se confirma que las ventas se han incrementado de \$ 15.282,00 a \$ 16.756,00 dólares, es decir en el 9,65%% un aumento sustancial para la propietaria.

**Cuadro No 10**

| ANALISIS HORIZONTAL                                                      |        |        |           |            |
|--------------------------------------------------------------------------|--------|--------|-----------|------------|
| "RESTAURANTE DOÑA MARIA"                                                 |        |        |           |            |
| ESTADO DE SITUACION COMPARATIVO<br>DEL 1 DE MAYO AL 31 DE JUNIO DEL 2016 |        |        |           |            |
| ACTIVO                                                                   | JUNIO  | MAYO   | VARIACION | VARIACION  |
|                                                                          | VALOR  | VALOR  | ABSOLUTA  | RELATIVA % |
| TOTAL ACTIVOS                                                            | 31.381 | 26.022 | 5.359     | 0,17       |
| Activo Corriente:                                                        | 13.356 | 7.845  | 5.511     | 0,41       |
| Caja - Bancos                                                            | 9.236  | 4.480  | 4.756     | 0,51       |
| Cuentas y Documentos por Cobrar                                          | 1.543  | 1.326  | 217       | 0,14       |
| Intereses por cobrar                                                     | 0      | 0      | 0         | 0,00       |
| Inventario de Mercaderías                                                | 1.823  | 1.285  | 538       | 0,30       |
| Otros Activos Corrientes                                                 | 754    | 754    | 0         | 0,00       |
| Activo Fijo (Neto menos las depreciaciones)                              | 18.025 | 18.177 | -152      | -0,01      |
| PASIVO                                                                   |        |        |           |            |
| TOTAL PASIVOS                                                            | 4.708  | 2.207  | 2.501     | 0,53       |
| Pasivo Corriente                                                         | 4.708  | 2.207  | 2.501     | 0,53       |
| Proveedores                                                              | 3.816  | 1.242  | 2.574     | 0,67       |
| Impuestos por Pagar                                                      | 50     | 50     | 0         | 0,00       |
| Otros Pasivos Corrientes                                                 | 842    | 915    | -73       | -0,09      |
| Pasivo a Largo Plazo                                                     |        |        |           |            |
| CAPITAL                                                                  |        |        |           |            |
| TOTAL CAPITAL                                                            | 26.673 | 23.815 | 2.858,00  | 0,11       |
| Capital                                                                  | 23.000 | 23.000 | 0,00      | 0,00       |
| Ganancias Retenidas                                                      | 3.673  | 815    | 2.858,00  | 0,78       |
| TOTAL PASIVO Y CAPITAL                                                   | 31.381 | 26.022 | 5.359     | 0,17       |

Fuente: Autores

En el análisis horizontal comparativo de los Estados de Situación, entre los meses de mayo y junio 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 los montos de los Activos Fijos, por las depreciaciones van disminuyendo de un mes a otro.

**Cuadro No 11**

| ESTADO DE CAPITAL COMPARATIVO<br>DEL 1 DE MAYO AL 31 DE JUNIO DEL 2016 |        |        |           |            |
|------------------------------------------------------------------------|--------|--------|-----------|------------|
| AÑOS                                                                   | JUNIO  | MAYO   | VARIACION | VARIACION  |
|                                                                        | VALOR  | VALOR  | ABSOLUTA  | RELATIVA % |
| TOTAL CAPITAL                                                          | 26.673 | 23.815 | 2.858,00  | 0,11       |
| Capital                                                                | 23.000 | 23.000 | 0,00      | 0,00       |
| Ganancias Retenidas                                                    | 3.673  | 815    | 2.858,00  | 0,78       |
| Utilidad neta después de impuestos                                     | 2.858  | 2.343  | 515,00    | 0,18       |
| Ganancia Retenida                                                      | 2.858  | 2.343  | 515,00    | 0,18       |

Fuente: Autores

Con respecto al movimiento del capital entre mayo y junio del 2016, se tiene una variación absoluta de \$ 2.858,00; y, una variación relativa del 0,11%, que es bastante representativa, debido al incremento de utilidades.

**Cuadro No 12**

| ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO<br>DEL 1 DE JUNIO AL 31 DE JULIO DEL 2016 |               |               |                 |             |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|-----------------|-------------|
| DETALLE                                                                    | JUNIO         | MAYO          | VARIACION       | VARIACION   |
|                                                                            | VALOR         | VALOR         | ABSOLUTA        | RELATIVA %  |
| <b>VENTAS NETAS</b>                                                        | <b>15.829</b> | <b>12.803</b> | <b>3.026,09</b> | <b>0,19</b> |
| Menos: COSTO DE VENTAS                                                     | 8.644         | 9.141         | -497,17         | -0,06       |
| Inventario de Mercaderías Inicial                                          | 1.823         | 0             | 1.823,00        | 1,00        |
| Compras Netas                                                              | 8.743         | 9.863         | -1.119,85       | -0,13       |
| Mercaderías Disponibles para la Venta                                      | 10.566        | 9.863         | 703,15          | 0,07        |
| (-) Inventario de Mercaderías Final                                        | 1.922         | 722           | 1.200,32        | 0,62        |
| <b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>                                            | <b>7.185</b>  | <b>3.662</b>  | <b>3.523,26</b> | <b>0,49</b> |
| <b>GASTOS OPERACIONALES</b>                                                | <b>4.277</b>  | <b>3.928</b>  | <b>349,35</b>   | <b>0,08</b> |
| Gastos Operacionales                                                       | 4.277         | 3.928         | 349,35          | 0,08        |
| Remuneraciones                                                             | 3.189         | 3.189         | 0,00            | 0,00        |
| Suministros y materiales                                                   | 365           | 160           | 205,26          | 0,56        |
| Servicios                                                                  | 723           | 579           | 144,09          | 0,20        |
| Gastos Financieros                                                         | 0             | 0             | 0,00            | 0,00        |
| Bancarios                                                                  |               |               |                 |             |
| <b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>                                                | <b>2.908</b>  | <b>-266</b>   | <b>3.173,91</b> | <b>1,09</b> |
| (-) 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        |
| <b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>                                              | <b>2.858</b>  | <b>-316</b>   | <b>3.173,91</b> | <b>1,11</b> |

Fuente: Autores

Las ventas han crecido de mayo y junio del 2016, en el 0,19% y la utilidad del ejercicio nos da una variación del 1,11%, lo que nos demuestra que el negocio se encuentra estable y mejora su rentabilidad.



**Cuadro No 13**

| ANALISIS HORIZONTAL                                                       |               |               |               |              |
|---------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|--------------|
| "RESTAURANTE DOÑA MARIA"                                                  |               |               |               |              |
| ESTADO DE SITUACION COMPARATIVO<br>DEL 1 DE JUNIO AL 30 DE JULIO DEL 2016 |               |               |               |              |
| ACTIVO                                                                    | JULIO         | JUNIO         | VARIACION     | VARIACION    |
|                                                                           | VALOR         | VALOR         | ABSOLUTA      | RELATIVA %   |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>                                                      | <b>32.491</b> | <b>31.381</b> | <b>1.110</b>  | <b>0,03</b>  |
| Activo Corriente:                                                         | 14.618        | 13.355        | 1.263         | 0,09         |
| Caja - Bancos                                                             | 10.076        | 9.236         | 840           | 0,08         |
| Cuentas y Documentos por Cobrar                                           | 1.867         | 1.543         | 324           | 0,17         |
| Intereses por cobrar                                                      | 0,00          | 0,00          | 0             | 0,00         |
| Inventario de Mercaderías                                                 | 1.922         | 1.823         | 99            | 0,05         |
| Otros Activos Corrientes                                                  | 753,00        | 753,00        | 0             | 0,00         |
| Activo Fijo (Neto menos las depreciaciones)                               | 17.873        | 11.768        | 6.105         | 0,34         |
| <b>PASIVO</b>                                                             |               |               |               |              |
| <b>TOTAL PASIVOS</b>                                                      | <b>2.429</b>  | <b>4.708</b>  | <b>-2.279</b> | <b>-0,94</b> |
| 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                                                      |               |               |               |              |
| <b>CAPITAL</b>                                                            |               |               |               |              |
| <b>TOTAL CAPITAL</b>                                                      | <b>30.062</b> | <b>26.673</b> | <b>3.389</b>  | <b>0,11</b>  |
| Capital                                                                   | 23.000        | 23.000        | 0             | 0,00         |
| Ganancias Retenidas                                                       | 7.062         | 3.673         | 3.389         | 0,48         |
| <b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>                                             | <b>32.491</b> | <b>31.381</b> | <b>1.110</b>  | <b>0,03</b>  |

Fuente: Autores

Con respecto a la comparación entre los meses de junio y julio del 2016, existen variaciones absolutas y relativas que demuestran una cierta baja en sus cifras debido a que el movimiento se debe al pago normal de las obligaciones pendientes.

**Cuadro No 14**

| ESTADO DE CAPITAL COMPARATIVO<br>DEL 1 DE JUNIO AL 30 DE JULIO DEL 2016 |               |               |                 |             |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|-----------------|-------------|
| AÑOS                                                                    | JULIO         | JUNIO         | VARIACION       | VARIACION   |
|                                                                         | VALOR         | VALOR         | ABSOLUTA        | RELATIVA %  |
| <b>TOTAL CAPITAL</b>                                                    | <b>30.062</b> | <b>26.673</b> | <b>3.389,00</b> | <b>0,11</b> |
| Capital                                                                 | 23.000        | 23.000        | 0,00            | 0,00        |
| Ganancias Retenidas                                                     | 7.062         | 3.673         | 3.389,00        | 0,48        |
| Utilidad neta después de impuestos                                      | 3.389         | 2.858         | 531,00          | 0,16        |
| Ganancia Retenida                                                       | 3.389         | 2.858         | 531,00          | 0,16        |

En el análisis comparativo observamos que las utilidades de julio en relación a junio, su variación absoluta ha crecido en \$ 531,00 y la relativa es del 0,16%; lo que nos da como resultado que el capital tiene una variación absoluta y favorable de \$ 3.389,00, con un

incremento del 0,11%. Todos estos parámetros, nos demuestra claramente que la empresa continua con buen crecimiento mensual.

**Cuadro No 15**

| ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO<br>DEL 1 DE JUNIO AL 30 DE JULIO DEL 2016 |        |        |           |            |
|----------------------------------------------------------------------------|--------|--------|-----------|------------|
| DETALLE                                                                    | JULIO  | JUNIO  | VARIACION | VARIACION  |
|                                                                            | VALOR  | VALOR  | ABSOLUTA  | RELATIVA % |
| <b>VENTAS NETAS</b>                                                        | 16.756 | 15.829 | 927,00    | 0,06       |
| <b>Menos: COSTO DE VENTAS</b>                                              | 9.218  | 8.644  | 574,00    | 0,06       |
| Inventario de Mercaderías Inicial                                          | 1.922  | 1.823  | 99,00     | 0,05       |
| Compras Netas                                                              | 8.238  | 8.743  | -505,00   | -0,06      |
| Mercaderías Disponibles para la Venta                                      | 10.160 | 10.566 | -406,00   | -0,04      |
| (-) Inventario de Mercaderías Final                                        | 942    | 1.922  | -980,00   | -1,04      |
| <b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>                                            | 7.538  | 7.185  | 353,00    | 0,05       |
|                                                                            |        |        | 0,00      |            |
| <b>GASTOS OPERACIONALES</b>                                                | 4.099  | 4.277  | -177,68   | -0,04      |
| <b>Gastos Operacionales</b>                                                | 4.099  | 4.277  | -177,68   | -0,04      |
| Remuneraciones                                                             | 3.189  | 3.189  | 0,00      | 0,00       |
| Suministros y materiales                                                   | 289    | 365    | -76,00    | -0,26      |
| Servicios                                                                  | 621    | 723    | -101,68   | -0,16      |
| Gastos Financieros                                                         | 0      | 0      | 0,00      | 0,00       |
| Bancarios                                                                  |        |        |           |            |
| <b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>                                                | 3.439  | 2.908  | 530,68    | 0,15       |
| (-) 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       |
| <b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>                                              | 3.389  | 729    | 2.659,68  | 0,78       |

**Fuente: Autores**

El Estado de Resultados comparativo de junio y julio, confirma el crecimiento del capital; ya que sus utilidades se mantienen en un crecimiento del 0,78%; si relacionamos con el costo de ventas, que existe un crecimiento del 0,06%, demuestra que el manejo y administración de las finanzas en el negocio se encuentra debidamente dirigido.

A continuación, se presenta en cuadros estadísticos las relaciones entre las cuentas de mayor relevancia, cuyo análisis proviene de los Estados Financieros Comparativos de mayo, junio y julio del 2016, debiendo observar que los datos entre mes a mes, demuestran crecimiento, que en julio frente a mayo viene incrementando las cuentas Caja-Bancos; Cuentas y Documentos por cobrar e inventarios.

**Cuadro No 16**



**Fuente: Autores**

Con este análisis podemos confirmar; que la empresa mantiene una política adecuada en el manejo de los recursos financieros; por cuanto, existe disponibilidad de dinero en Caja – Bancos; para poder atender sus obligaciones por una parte; los créditos a sus clientes son normales y las existencias en inventarios se encuentran de acuerdo a su utilización; por cuanto la materia prima ratificamos una vez más, que en su mayoría son productos perecibles.

**Cuadro No 17**



**Fuente: Autores**

Con respecto a los cambios en el patrimonio, se observa que entre mayo y julio, ha crecido su capital debido a la ganancia retenida en los últimos tres meses del ejercicio económico.

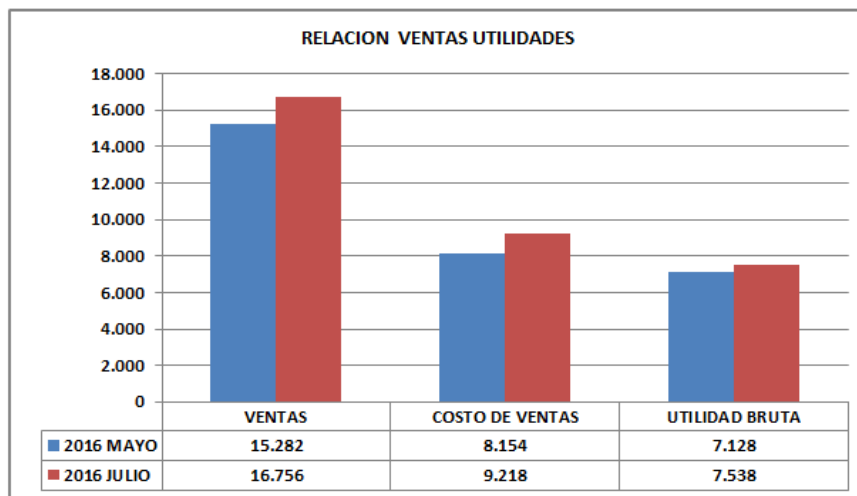
**Cuadro No 18**



Fuente: Autores

Como se puede observar, la propietaria del restaurante, mantiene normalidad en el negocio debido al asesoramiento dado en mantener el activo corriente alto en relación al pasivo corriente, demostrando solvencia en su negocio.

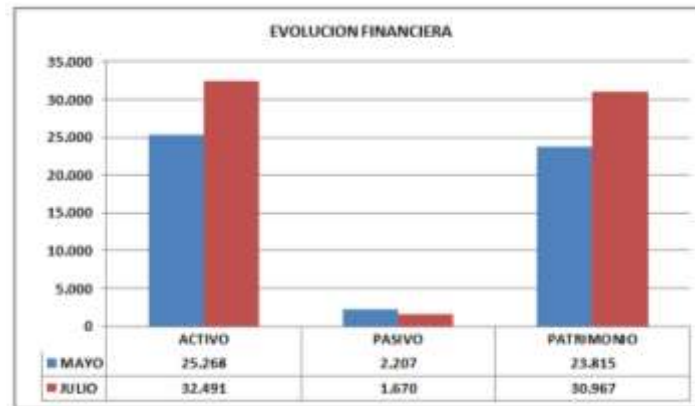
**Cuadro No 19**



Fuente: Autores

No se puede dejar pasar este análisis; que se puede considerar uno de los más importantes, debido a que con las ventas de mayo a julio del 2016, se demuestra no solo incremento; sino estabilidad debido a que las utilidades son de \$ 7.128 a \$ 7.538 en los dos meses.

**Cuadro No 20**



**Fuente: Autores**

La evolución financiera, nos indica que existe mayor confianza en el Desarrollo del Restaurante, debido a que cada mes va creciendo su Patrimonio; si podemos referirnos al mes de mayo, que fue de \$ 23.815,00, para julio ha crecido a \$ 30.967,00.

Pero lo fundamental de esta investigación, no solo fue el haber estructurado e implementado un sistema contable en beneficio del Restaurante “La Doña María” de la ciudad de Riobamba; y, realizar los correspondientes análisis a los Estados Financieros; sino, proyectarse hacia el futuro, con el propósito de que su propietaria baya cumpliendo los objetivos y metas propuestas y logre obtener los beneficios esperados.

Para estructurar los flujos de caja de cuando menos cinco años a partir del 2017, se tomó como referencia los flujos de mayo a octubre del 2016, cuyos meses estuvieron dentro del programa de vinculación e investigación por parte de quienes realizamos el presente trabajo.

**Cuadro No 21**

| "RESTAURANTE DOÑA MARIA"                 |           |           |           |           |            |           |
|------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|
| FLUJO DE CAJA DE MAYO A OCTUBRE DEL 2016 |           |           |           |           |            |           |
| MES                                      | MAYO      | JUNIO     | JULIO     | AGOSTO    | SEPTIEMBRE | OCTUBRE   |
| INGRESOS POR VENTAS                      | 15.282,00 | 15.829,00 | 16.756,00 | 17.593,80 | 18.473,49  | 19.397,16 |
| (-) COSTO DE VENTAS                      | 8.154,00  | 8.644,00  | 9.218,00  | 9.678,90  | 10.162,85  | 10.670,99 |
| GASTOS OPERACIONALES                     | 4.110,00  | 4.277,00  | 4.099,00  | 4.303,95  | 4.519,15   | 4.745,10  |
| Remuneraciones                           | 3.189,00  | 3.189,00  | 3.189,00  | 3.348,45  | 3.515,87   | 3.691,67  |
| Suministros y materiales                 | 342,00    | 365,00    | 289,00    | 303,45    | 318,62     | 334,55    |
| Servicios                                | 579,00    | 723,00    | 621,00    | 652,05    | 684,65     | 718,89    |
| GASTOS FINANCIEROS                       |           |           |           |           |            |           |
| Amortización de la deuda bancaria        |           |           |           |           |            |           |
| 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  |

Fuente: Autores

Con la referida información, se procede a realizar las evaluaciones financieras correspondientes al VAN (Valor Actual Neto), la TIR (Tasa Interna de Retorno), B/C (Beneficio Costo), el PRI (Período de Recuperación de la Inversión); y, Análisis de Sensibilidad; con el propósito de comprobar si la propuesta del Plan de Negocios para el Restaurante "La Doña Rosita" es viable para los próximos cinco años.

Para efectuar los diferentes cálculos, se estableció los flujos de caja por los años 2017 al 2021 según se expone en el siguiente cuadro:

**Cuadro No 22**

| "RESTAURANTE LA DOÑA MARIA"    |         |         |         |         |         |
|--------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| FLUJO DE CAJA DEL 2017 AL 2021 |         |         |         |         |         |
| AÑOS                           | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    |
| INGRESOS                       | 206.662 | 227.328 | 250.061 | 275.067 | 302.574 |
| EGRESOS                        | 172.847 | 190.132 | 209.145 | 230.059 | 253.065 |
| FLUJO DE CAJA                  | 33.815  | 37.197  | 40.916  | 45.008  | 49.509  |

Fuente: Autores

Con la información relacionada a los flujos de caja, se calcula el VAN con una Tasa de Descuento del 14%; y que corresponde, al 11% de la tasa de interés activo de crédito bancario para las PYMES; y, una inflación del 3% al año; y, con una inversión de \$ 23.000,00 como aporte de la propietaria del negocio.

**Cuadro No 23**

| TD 1      | 14%       | <b>EVALUACION DEL PLAN DE NEGOCIO "VAN"</b> |           |                      |           |           |                           |         |
|-----------|-----------|---------------------------------------------|-----------|----------------------|-----------|-----------|---------------------------|---------|
| Inversión | 23.000    |                                             |           |                      |           |           |                           |         |
| Tiempo    | 5 AÑOS    |                                             |           |                      |           |           |                           |         |
| AÑOS      | INVERSION | INGRESOS                                    | EGRESOS   | FACTOR ACTUALIZACION |           | INVERSION | INGRESOS                  | EGRESOS |
| 0         | 23.000    |                                             |           |                      |           | 23.000    |                           |         |
| 1         |           | 206.662                                     | 172.847   | $1/(1+0.14)^1$       | 0,8771930 |           | 181.282                   | 151.620 |
| 2         |           | 227.328                                     | 190.132   | $1/(1+0.14)^2$       | 0,7694675 |           | 174.922                   | 146.300 |
| 3         |           | 250.061                                     | 209.145   | $1/(1+0.14)^3$       | 0,6749715 |           | 168.784                   | 141.167 |
| 4         |           | 275.067                                     | 230.059   | $1/(1+0.14)^4$       | 0,5920803 |           | 162.862                   | 136.214 |
| 5         |           | 302.574                                     | 253.065   | $1/(1+0.14)^5$       | 0,5193687 |           | 157.147                   | 131.434 |
|           | 23.000    | 1.261.692                                   | 1.055.248 |                      |           | 23.000    | 844.997                   | 706.735 |
|           |           |                                             |           |                      |           |           | <b>VAN 1 = \$ 115.262</b> |         |

Fuente: Autores

El resultado del Primer VAN es de \$ 115.262, lo cual nos asegura ser viable la propuesta financiera del negocio.

**Cuadro No 24**

| TD 2      | 155%      | <b>EVALUACION DEL PLAN DE NEGOCIO "VAN"</b> |           |                      |           |           |                       |         |
|-----------|-----------|---------------------------------------------|-----------|----------------------|-----------|-----------|-----------------------|---------|
| Inversión | 23.000    |                                             |           |                      |           |           |                       |         |
| Tiempo    | 5 AÑOS    |                                             |           |                      |           |           |                       |         |
| AÑOS      | INVERSION | INGRESOS                                    | EGRESOS   | FACTOR ACTUALIZACION |           | INVERSION | INGRESOS              | EGRESOS |
| 0         | 23.000    |                                             |           |                      |           | 23.000    |                       |         |
| 1         |           | 206.662                                     | 172.847   | $1/(1+0.822)^1$      | 0,3921569 |           | 81.044                | 67.783  |
| 2         |           | 227.328                                     | 190.132   | $1/(1+0.82)^2$       | 0,1537870 |           | 34.960                | 29.240  |
| 3         |           | 250.061                                     | 209.145   | $1/(1+0.82)^3$       | 0,0603086 |           | 15.081                | 12.613  |
| 4         |           | 275.067                                     | 230.059   | $1/(1+0.82)^4$       | 0,0236504 |           | 6.505                 | 5.441   |
| 5         |           | 302.574                                     | 253.065   | $1/(1+0.82)^5$       | 0,0092747 |           | 2.806                 | 2.347   |
|           | 23.000    | 1.261.692                                   | 1.055.248 |                      |           | 23.000    | 140.397               | 117.424 |
|           |           |                                             |           |                      |           |           | <b>VAN 2 = \$ -28</b> |         |

|                       |                     |
|-----------------------|---------------------|
| <b>TIR= 1,5496618</b> | <b>TIR= 154,97%</b> |
|-----------------------|---------------------|

Fuente: Autores

Del Segundo VAN, considerando una Tasa de Descuento del 155%, se obtiene como resultado \$-28, lo cual nos indica que el VAN puede ser calculado con Tasas de Descuento del 14% al 154% positivas, resultado que asegura la viabilidad del proyecto.

Igualmente; en la evaluación financiera realizada a la propuesta, la Tasa Interna de Recuperación del Capital Invertido, llega al 154,97% superando totalmente las expectativas y asimismo declarando viable al proyecto de la pequeña empresa.

|                            |         |      |
|----------------------------|---------|------|
| RELACION BENEFICIO COSTO = | 844.997 | 1,20 |
|                            | 706.735 |      |

|                                           |         |        |
|-------------------------------------------|---------|--------|
| PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION = | 8 MESES | 5 DIAS |
|-------------------------------------------|---------|--------|

Fuente: Autores

La Relación Beneficio Costo, nos indica que por cada dólar empleado en el negocio tenemos una ganancia de \$ 0,20 centavos, demostrando que existe una ganancia racional.

Con respecto al Período de Recuperación de la Inversión se la realizará en menos de un año.

#### Cuadro No 25



| ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD |       |       |         |         |
|--------------------------|-------|-------|---------|---------|
| VARIABLE                 | $X_i$ | $X_j$ | $VAN_i$ | $VAN_j$ |
| a) Precio                | 3,17  | 3,80  | 115.262 | -28     |
| b) Costos                | 2,65  | 2,85  | 115.262 | -28     |
| c) Gastos                | 0,85  | 0,92  | 115.262 | -28     |
| d) Ventas                | 1.220 | 1.500 | 115.262 | -28     |

|         |                                                        |
|---------|--------------------------------------------------------|
| FORMULA | $GS_x = \frac{(VAN_j - VAN_i)/VAN_i}{(X_j - X_i)/X_i}$ |
|---------|--------------------------------------------------------|

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

|            |                                                   |
|------------|---------------------------------------------------|
| $GS_x < 1$ | El proyecto no es sensible ante la variación de x |
| $GS_x > 1$ | El proyecto es sensible ante la variación de x    |

|             |                                                                   |   |                                    |        |
|-------------|-------------------------------------------------------------------|---|------------------------------------|--------|
| a) Precio = | $GS_a = \frac{(-79 - 119.097)/119.097}{(0,22 - 0,18)/0,18}$       | = | $\frac{-1,000239894}{0,19873817}$  | -5,03  |
| b) Costos   | $GS_b = \frac{(-79 - 119.097)/119.097}{(0,12 - 0,09)/0,09}$       | = | $\frac{-1,000239894}{0,075471698}$ | -13,25 |
| c) Gastos   | $GS_c = \frac{(-79 - 119.097)/119.097}{(17.876 - 12.447)/12.447}$ | = | $\frac{-1,000239894}{0,082352941}$ | -12,15 |
| d) Ventas   | $GS_d = \frac{(-79 - 119.097)/119.097}{(19.361 - 12.803)/12.803}$ | = | $\frac{-1,000239894}{0,186666667}$ | -5,36  |

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

Fuente: Autores

Para realizar el Análisis de Sensibilidad; se tomaron datos promedios de las variables relacionadas a los precios, costos, gastos y ventas de desayunos, almuerzos, meriendas y platos a la carta; a fin de realizar las propuestas en cambios que podrían darse en  $X_i$  y  $X_j$ ; logrando finalmente, obtener resultados que demuestran que el estudio financiero propuesto no es sensible ante la variación de X.

## DISCUSIÓN

A partir de los resultados de la investigación, se pudo comprobar que, un Plan de Negocios debidamente estructurado, contando con las áreas de la administración y finanzas, es una herramienta básica para lograr el desarrollo de las "PYMES".

Se puede manifestar que para el caso concreto del "Restaurante La Doña María" se pudo descubrir en forma oportuna las deficiencias existentes que demostraron obstáculos para su crecimiento.

Por esta razón, es necesario que todo emprendedor, no necesariamente sea un Administrador o Contador para dirigir eficientemente su negocio; lo fundamental está, en

que tenga cuando menos bases administrativas y financieras; y, cuente con profesionales en la materia, a fin de que sea asesorado cuando lo necesite.

Igualmente; por más pequeño que sea un negocio o en general de las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas), deben planificar las actividades para el período; que por lo general, se lo debe realizar cada año, que normalmente se lo denomina Plan de Negocio.

Este Plan, consiste en generar información adelantada de lo que se debe ejecutar en el futuro; y su contenido comprende, establecer objetivos y metas de venta de bienes o servicios, posicionamiento del mercado, utilización de recursos de personal, financieros, materiales y otros durante un período; metas que serán cumplidas en forma diaria, semanal, mensual o anual.

Además, un Plan de Negocio debidamente estructurado permite, prever circunstancias inciertas; trabajar con rumbo definido; planear metas razonables; procurar obtener resultados favorables; anticiparse al futuro; idear mecanismos para obtener los logros; analizar estrategias; evitar el mal manejo de recursos; controlar y evaluar el negocio.

## **CONCLUSIONES**

Los fundamentos teóricos – prácticos, demuestran que existe mayor seguridad toda vez que se implementa un Plan de Negocio para el desarrollo de las PYMES; por lo tanto, la planificación de un negocio, permite antelarse a los hechos relacionados a la administración efectiva y concluyente para lograr cumplir con los objetivos planteados en el mismo y relacionados a las ventas de sus productos o servicios, que permita obtener rentabilidad creciente.

Por este motivo; fue necesario, implementar un Plan de Negocio para el funcionamiento del Restaurante “La Doña María”; y evitar así, continúe con las pérdidas que venía experimentando en los primeros tres meses de funcionamiento; mediante lo cual, se pudo lograr su estabilidad y rentabilidad acorde a su inversión.

Para poder realizar este tipo de investigaciones, es necesario contar con toda la documentación relacionada especialmente a las transacciones que se han realizado en la empresa;

Todo análisis a los Estados Financieros; se lo debe realizar, por profesionales calificados y experimentados, a fin de sean debidamente interpretados y puedan dar sus dictámenes oportunos y confiables.

Existen una gama inmensa de fórmulas para analizar los estados financieros, pero un profesional debidamente capacitado, puede utilizar las más necesarias, debido a que su análisis puede estar dirigido a conocer alguna de las debilidades existentes en el negocio, como fue el caso de la presente investigación, que se concretó en conocer cuál era la razón que los balances contables iniciales, demostraban en sus resultados pérdidas.

## **Bibliografía**

Jiménez Castro, W. (29 de julio de 2009). *Definición de Administración Según Wilburg Jiménez Castro*. Recuperado el 6 de agosto de 2016, de Definición de Administración Según Wilburg Jiménez Castro: <http://administracionenteoria.blogspot.com/2009/07/definicion-de-administracion.html>

Altahona Quijano, T. (2009). *Libro Práctico sobre Presupuesto*. Recuperado el 3 de Septiembre de 2016, de El Presupuesto: <http://es.slideshare.net/cpczuniga/libro-practico-de-presupuestoudi>

Andrade B., H. (2007). Manual de producción de la papa para pequeños agricultores. *Manual de producción de la papa para pequeños agricultores TCP/ECU/3101 (E)*. Quito, Pichincha, Ecuador: MAGAP-FAO.

Baca Urbina, G. (2010). *Evaluación de Proyectos*. Mexico DF: McGraw Hill.

Baca Urbina, G. (2010). *Evaluación de Proyectos*. Mexico: Programas Educativos S.A. de C.V.

BHIDE, A., SAHLMAN, A., & STANCILL, J. M. (1999). *Iniciativa empresarial*. Boston: DEUSTO.

Boletín El Condor. (2002). Contabilidad Agropecuaria. *Boletín El Condor*, 5 y 8.

Briceño L, P. (1998). *Administración y Dirección de Proyectos un enfoque integrado*. Santiago de Chile: Universidad de Chile CIADE.

Brook, A. (29 de julio de 2009). *Definición de Administración Según Brook Adams*. Recuperado el 10 de agosto de 2016, de Definición de Administración Según Brook Adams.: <http://administracionenteoria.blogspot.com/2009/07/definicion-de-administracion.html>

Castro, A. O. (2006). *Proyectos de Inversión*. Mexico: CECSA.

Cecilia Monteros, Xavier Cuesta, Javier Jiménez, Gastón López. (2005). <http://www.iniap.gob.ec/nsite/images/documentos/Las%20papa%20nativas%20en%20el%20Ecuador..pdf>.

Recuperado el 12 de Marzo de 2016, de

<http://www.iniap.gob.ec/nsite/images/documentos/Las%20papa%20nativas%20en%20el%20Ecuador..pdf>

<http://www.iniap.gob.ec/nsite/images/documentos/Las%20papa%20nativas%20en%20el%20Ecuador..pdf>

Chuga Bastidas, E. P. (agosto de 2015). *Diseño de un modelo cuantitativo de analisis de estados financieros*. Recuperado el 28 de octubre de 2016, de Etapas del analisis: <http://181.198.77.140:8080/bitstream/123456789/321/1/300%20Dise%C3%B1o%20de%20un%20modelo%20cuantitativo%20de%20an%C3%A1lisis%20de%20estados.pdf>

CIDESA-EC, S. A. (2005). Preparación y use su abono organico Folleto No 4. *Preparación y use su abono organico* . Quito, Pichincha, Ecuador: Comunicare Serie Agricultura Campesina.

Consejo Sectorial de la Producción Ecuador. (2011). *Definición de las PYMES*. Recuperado el 24 de octubre de 2016, de PYMES: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1442/5/Capitulo%202.pdf>

COTEC. (8 de Julio de 2004). *La empresa y su organización*. Recuperado el 8 de agosto de 2016, de Concepto de organización: <http://assets.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448199359.pdf>

CUEVAS F., C. (2010 ). Contabilidad de Costos Enfoque Gerencial y de Costos. En C. F.Carlos, *Contabilidad de Costos Enfoque Gerencial y de Costos*. Colombia: PEARSON.

Demand, M. (2013). *Cómo definir el presupuesto de un pproyecto*. Recuperado el 4 de septiembre de 2016, de Definición, Contenido y detalles: <http://pyme.lavoztx.com/cmo-definir-el-presupuesto-de-un-proyecto-8395.html>

Ecuador, A. N. (2011). Ley Orgánica y Reglamento General de la Economía Popular y Solidaria. *Ley Orgánica y Reglamento General de la Economía Popular y Solidaria* (págs. 6,7 y 8 ). Quito: Registro Oficial República del Ecuador.

El Financiero. (2014). *Manual mpara Pymes*. Recuperado el 30 de octubre de 2016, de Para que se usa el servicio financiero: [http://www.elfinancierocr.com/negocios/Manual-pymes-servicios-financieros\\_ELFFIL20120912\\_0001.pdf](http://www.elfinancierocr.com/negocios/Manual-pymes-servicios-financieros_ELFFIL20120912_0001.pdf)

ELEMPROY. (OCTUBRE de 2004). *Guia para la formulación de proyectos sociales*. Recuperado el 3 de SEPTIEMBRE de 2016, de Proyectos de FLACSO: <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiO8raDjPHOAhXBmR4KHVEjAFEQFghfMAk&url=http%3A%2F%2Fwww.catedras.fsoc.uba.ar%2Fpaola%2FMaterias%2FELEMPROY.DOC&usg=AFQjCNEOSPBNOyvjaFg4qLhyHSUvYSx8XA>

EMPRENDE PYMES. (2016). *Qué es un presupuesto*. Recuperado el 2 de septiembre de 2016, de Qué es un presupuesto maestro e información a considerar para hacer un presupuesto: <http://www.emprendepyme.net/que-es-un-presupuesto.html>

Estrada Y., J. (1987). *Andanzas de Cieza por tioerras Americanas*. Quito: CROMOSA S.A.

FONTAGRO - INIAP. (Diciembre de 2010). <http://www.iniap.gob.ec/nsite/images/stories/Informe%20T%C3%A9cnico%20Final%20FONTAGRO%20FTG%203505%20%20Ecuador.pdf>. Recuperado el 30 de Marzo de 2016, de

<http://www.iniap.gob.ec/nsite/images/stories/Informe%20T%C3%A9cnico%20Final%20FONTAGRO%20FTG%203505%20%20Ecuador.pdf>:

<http://www.iniap.gob.ec/nsite/images/stories/Informe%20T%C3%A9cnico%20Final%20FONTAGRO%20FTG%203505%20%20Ecuador.pdf>

GARCIA C., J. (2007). Contabilidad de Costos. En J. GARCIA C., *Contabilidad de Costos*. Mexico: Mc Graw Hill Inc.

Gomez, Gazrcía y Martin. (2014). *Análisis de la Gestión Financiera*. Recuperado el 30 de octubre de 2016, de [http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso\\_internacional/anais/6CCF/49\\_17.pdf](http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso_internacional/anais/6CCF/49_17.pdf)

González, M. (11 de agosto de 2002). *Definición de presupuesto y sus tipos*. Recuperado el 4 de septiembre de 2016, de Los principales elementos del presupuesto : <http://www.gestiopolis.com/definicion-presupuesto-tipos/>

GOSS, T., PASCALE, R., ATHOS, A., & OTROS. (1999). *Gestión de cambio*. Boston: DEUSTO.

Guaman Campos, T. J. (9 de noviembre de 2015). *Análisis e interpretación financiera a los indicadores de rentabilidad*. Recuperado el 29 de octubre de 2016, de Descripción de proceso diagnóstico: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/3014/1/TTUACE-2015-CA-CD00026.pdf>

HORNGREN T, C. (2012 ). *Contabilidad de Costos un enfoque general*. Mexico: PEARSON.

INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censo República del Ecuador). (2011). *Datos Estadísticos Agropecuarios*. Quito: INEC .

INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos). (Diciembre de 2012). <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Presentaciones/PRESENTACION-Espac.pdf>.

Recuperado el 31 de Marzo de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Presentaciones/PRESENTACION-Espac.pdf>: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Presentaciones/PRESENTACION-Espac.pdf>

INIAP. (2002). Cultivo de la papa. *INIAP*, 231.

INIAP. (2002). *El Cultivo de la Papa en el Ecuador*. Quito: Manuel Pumisacho y Stephen Sherwood.

INIAP. (2002). <http://www.monografias.com/trabajos91/biol-abono-organico-natural-mejorar-produccion-agricola/biol-abono-organico-natural-mejorar-produccion-agricola.shtml>. *Agricultura Orgánica*. Quito, Pichincha, Ecuador: Unidad de documentación e información técnica agropecuaria.

Instituto de Empresa Business School. (28 de septiembre de 2004). *El Plan de Negocio*. Recuperado el 4 de noviembre de 2016, de Qué es y para qué sirve: [http://www.emprendedorxxi.coop/Pdf/plan\\_empresa1.pdf](http://www.emprendedorxxi.coop/Pdf/plan_empresa1.pdf)

J., H. C. (24 de Marzo de 2016). [http://www.ecured.cu/Costo\\_de\\_la\\_Produccion\\_Agropecuaria](http://www.ecured.cu/Costo_de_la_Produccion_Agropecuaria). Recuperado el 24 de Marzo de 2016, de [http://www.ecured.cu/Costo\\_de\\_la\\_Produccion\\_Agropecuaria](http://www.ecured.cu/Costo_de_la_Produccion_Agropecuaria): [http://www.ecured.cu/Costo\\_de\\_la\\_Produccion\\_Agropecuaria](http://www.ecured.cu/Costo_de_la_Produccion_Agropecuaria)

Jany C., J. N. (1996). *Investigación de mercados*. Bogotá: Nomos S.A.

Lendon F., J. (2007). *Contabilidad de Gestión Agropecuaria*. Valdivia: Universidad Austral de Chile.

Lexus Editoriales. (2010). Manual de Contabilidad de Costos. En L. Editoriales, *Manual de Contabilidad de Costos* (pág. 312). España: Lexus Editoriales.

MIES. (2011). Ley Orgánica y Reglamento General de la Economía Popular y Solidaria. *Publicación de Leyes Ecuador*, 10,11,12,73.

MOLINA C., A. (2007 ). *Contabilidad de Costes*. Quito Ecuador: Acceso ACP.

Nassir Sapag Chain Universidad de Chile. (2007). *Criterios de Evaluación de Proyectos*. Santiago: McGraw-Hill.

Ortega Castro , A. (2006). *Proyectos de Inversión*. Mexico: CECSA.

Paca M., J. (2009). *Cultivo de la papa, aplicación de cuatro tipos de abonos orgánicos*. Riobamba: ESPOCH.

Ponce Huanca, K. E. (21 de enero de 2011). *Análisis e interpretación de estados financieros*. Recuperado el 28 de octubre de 2016, de Interpretacion de estados financieros: <http://dspace.unl.edu.ec/jsui/bitstream/123456789/1607/1/ANALISIS%20E%20INTERPRETACION%20A%20LOS%20ESTADOS%20FINANCIEROS%20DE%20LA%20CO.pdf>

REFRÁN. (2013). *La organización en la empresa*. Recuperado el 8 de agosto de 2016, de La organización en la empresa: <http://assets.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448146859.pdf>

Reinoso Cifuentes , V. A. (2003). Organización. En V. A. Reinoso Cifuentes, *El Proceso Administrativo y su aplicación en las empresas* (págs. 546,549). Quito Ecuador: FREIRE.

Reyes Ponce, A. (1979). *Administración de Empresas*. Mexico: LIMUSA.

Rincón Soto, C. A. (2012). *Presupuestos empresariales*. Bogotá Colombia: Ecoe Ediciones.

Robins, S. P., & Coulter, M. (2000). *Administración*. Mexico: Pearson.

Sanchez Lopez, P. A. (16 de diciembre de 2011). *Análisis Financiero y su incidencia en la toma de decisiones*. Recuperado el 30 de octubre de 2016, de Interpretacion de resultados: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1511/1/TA0024.pdf>

Sarmiento S., J. (Marzo - Abril de 2000). *Evaluación Proyectos y Presupuestos*. Recuperado el 1 de septiembre de 2016, de <http://www.javeriana.edu.co/decisiones/Julio/presentaciones/Proy.pdf>

SENPLADES. (2012). *Estructura General para presentación de Proyedctos Inversion* . Recuperado el 2 de septiembre de 2016, de Presupuesto detallado y fuentes de financiamiento: <http://www.desarrolloamazonico.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/1-Estructura-y-guia-de-presentacion-para-proyectos.pdf>

Stlk, G., Pecaut, D., & Burnett, B. o. (1999). *Estrategias de crecimiento*. Boston: DEUSTO.

Terrazas Pastor, R. A. (junio de 2009). *Modelo de Gestión Financiera para una Organización*. Recuperado el 23 de octubre de 2016, de Concepto de Gestión Financiera: <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159005.pdf>

Tipan, L. (3 de Diciembre de 2010). <http://luisajarrin.blogspot.com/>. Recuperado el 16 de Marzo de 2016, de <http://luisajarrin.blogspot.com/>: <http://luisajarrin.blogspot.com/>

Tracy, J. A. (1999). *Interpretación de Informes Financieros*. Boulder, Colorado: LIMUSA.

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. (2014). *Modelo de Gestión Financiera para PYMES*. Recuperado el 30 de octubre de 2016, de Gestión Financiera: [http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/317438/3/meneses\\_pc.pdf](http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/317438/3/meneses_pc.pdf)

VERITAS LIBRERABIT VOS. (2014). *Gestión Empresarial y Competitividad en las PYMES*. Recuperado el 30 de Octubre de 2016, de [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1117/1/gonzales\\_lj.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1117/1/gonzales_lj.pdf)

VIII Congreso Ecuatoriano de la Ciencia del Suelo. (2003). <http://www.secsuelo.org/wp-content/uploads/2015/06/4-Evaluacion-de-tres-sistemas-de-labranza-de-papa-Ramos-M.pdf>. Recuperado el 5 de Febrero de 2016, de <http://www.secsuelo.org/wp-content/uploads/2015/06/4-Evaluacion-de-tres-sistemas-de-labranza-de-papa-Ramos-M.pdf>: <http://www.secsuelo.org/wp-content/uploads/2015/06/4-Evaluacion-de-tres-sistemas-de-labranza-de-papa-Ramos-M.pdf>

ZULETA PADILLA, R. (noviembre de 2006). *Modelo de Costeo y Planificación Presupuestal de Proyectos*. Recuperado el 2 de septiembre de 2016, de Presupuesto de proyectos: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/1832/82061216.pdf?sequence=1>