



Ecuador – Febrero 2017 - ISSN: 1696-8352

DISEÑO, ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA “LA VIENESA PANADERÍA Y CAFÉ” DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA; Y SU INCIDENCIA EN EL POSICIONAMIENTO Y VOLUMEN DE VENTAS*

****Rosalina Ivonne Balanzátegui García**

*****Patricio Alejandro Sánchez Cuesta**

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Rosalina Ivonne Balanzátegui García y Patricio Alejandro Sánchez Cuesta (2017): “Diseño, elaboración e implementación de un plan de negocios para “La Vienesita Panadería y Café” de la ciudad de Riobamba; y su incidencia en el posicionamiento y volumen de ventas”, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (febrero 2017). En línea: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/vienesita.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, establecen objetivos y metas dirigidas a la producción y ventas en un período dado.

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 “La Vienesita Panadería y Café”, la que funciona desde marzo del 2016; y que, es una de las sucursales de la “Panadería la Vienesita” de la ciudad de Riobamba; ésta última, que viene laborando

* El presente artículo es una extracción del trabajo de investigación de la tesis de graduación previo a la obtención del título de Maestría en PYMES mención Finanzas. El trabajo completo se encuentra disponible en: <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/3372/1/UNACH-EC-IPG-PYMES-2017-0003.pdf>

****Ms. En Pequeñas y Medianas Empresas mención Finanzas, Ing. en Contabilidad y Auditoría, Gerente y Representante Legal B&G Asociados, Administradora Panadería la Vienesita.**

*****Economista, Abogado, Diplomado en Gerencia Marketing, Especialista en Gerencia de Proyectos, Magister en Dirección de Empresas, Decano de la Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas de la Universidad Nacional de Chimborazo, Coordinador Proyecto Corporación Andina de Fomento GAD Riobamba, Gerencias: K CER Seguros, Mutualista Pichincha, Unibanco, Cooperativa el Sagrario Director Financiero Servicio de Rentas Internas.**

ininterrumpidamente desde 1.930; una panadería de tradición, que produce gran variedad de pan de alta calidad y bien apetecida por la población riobambeña y la provincia de Chimborazo en la república del Ecuador.

La situación en la que se encontró la empresa, fue que no contaba de información económica-financiera, por una parte; y por otra, su propietario 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 perdidas; dando soluciones que luego entregaron respuestas satisfactorias para su propietario.

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, Análisis Financiero, Desarrollo de las PYMES.

ABSTRACT

This research's objective is to implement business plans that allows the development of small and medium size business, to be able to guide themselves in their industries and commercial activities, set goals that are directed towards production and sales un any given period.

This plans also establish the right measurement towards good administration of the company's resources and the right financial management to reach stability and business growth.

With this idea, went to “La Vienes Panadería y Café” which has been open since march 2016 in Riobamba and is a branch of “Panadería la Vienes”, that has been opened since 1930. It's a traditional bakery which produces a great variety of high quality bread for the riobambenian population and the province of Chimborazo in Ecuador.

The business didn't have any financial information and the owner did not have any business managements knowledge.

We studied the situation to find out the marketing demands, structure the financial statements, find the problem that caused financial losses, giving positive answers to the owner.

This case shows a practical example of how a small and medium size business owner should anticipate to meet his or her goals through a preset plan

Key Words: SME (Small and medio enterprise), Business Plan, Financial Analysis, Development of SME.

INTRODUCCIÓN

“La Vienesana Panadería y Café”, es una empresa familiar dedicada a la comercialización de productos de panadería y cafetería de alta calidad, acompañado de un excelente servicio dando un valor agregado a su negocio.

Con todos estos lineamientos, podemos concretar que para la elaboración de un Plan de Negocio sea cual fuere su tamaño; la base fundamental, es contar con un estudio de mercado de la zona de influencia del negocio, financiamiento, personal preparado, maquinaria, equipo, enseres en general, que el negocio cuente con un sistema contable; con el único propósito de lograr el desarrollo de la empresa.

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

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”, 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.

METODOLOGÍA

Diseño de la Investigación

Experimental:

El objetivo principal de esta investigación es captar una perspectiva general del problema. Este tipo de estudios ayuda a dividir un problema muy grande y llegar a unos sub problemas más precisos hasta la forma de expresar la hipótesis. La investigación

exploratoria se puede aplicar para generar el criterio y dar prioridad a algunos problemas. (Mohammad Naghi, 2005, pág. 89)

Estadístico:

Este método estadístico, según (Reinago Obregón Jesús, 2014) consiste en una secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación.

Dicho manejo de datos tiene por propósito la comprobación, en una parte de la realidad, de una o varias consecuencias verificables deducidas de la hipótesis general investigación.

Tiene las siguientes etapas:

1. Recolección (medición)
2. Recuento (cómputo)
3. Presentación
4. Síntesis
5. Análisis

Método de Investigación

La observación.

La observación, según Tapia Fernández, es la “inspección directa, por medio de los sentidos, de las cosas y de los hechos que se producen y presentan espontánea y naturalmente “.

En la Vienes Panadería y Café se realizará una observación directa, revisando los precios y calidad de los productos, la atención a los clientes, la fidelización de los mismos, etc. Luego, los resultados de la observación deben registrarse en algún tipo de formato (check list, lista de preguntas, cuaderno de notas).

Las entrevistas.

Éste método de investigación es importante puesto que representa una interrelación entre el investigador y los sujetos de evaluación. Según (Fernandez, 2000) “lo particular en este caso se encuentra justamente en la mencionada interrelación, por ello es que la confianza mutua (empatía) que logre establecerse es la condición esencial para obtener una confiable y útil información: el entrevistador le confiere status al entrevistado; sin renunciar a su

propia identidad, se identifica con él, adecúa su comportamiento y lenguaje a las circunstancias...”

Las entrevistas podrán hacerse a 3 tipos de personas: los clientes, los conocedores del negocio (empresarios, jefe o expertos en el sector), los proveedores.

Técnicas e instrumentos para Recolección de Datos

Cuadro N° 1. Técnicas e Instrumentos para Recolección de Datos

PREGUNTAS BASICAS	EXPLICACION
1. ¿Para qué?	Para proponer una alternativa de solución al problema planteado
2. ¿A qué personas?	Al sector popular de la ciudad de la ciudad de Riobamba
3. ¿Sobre qué aspectos?	Estrategias de Marketing para un crecimiento sostenido
4. ¿Quién?	Clientes
5. ¿Cuándo?	Del 01 de junio al 01 de diciembre de 2016
6. ¿Cuántas veces?	Aplicando una sola encuesta a la muestra seleccionada
7. ¿Con que técnicas?	Cuestionarios
8. ¿Con que instrumento?	Encuestas
9. ¿En qué situación?	Situación real de la Vienes Panadería Café de la ciudad de Riobamba.

Elaborado por: Los Autores

DESARROLLO

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”.

Un plan de negocios es un documento que ayuda a tener éxito en tu emprendimiento, es un mapa que guía al emprendedor en la dirección correcta y permite hacer ajustes.

Es fundamental conocer los elementos clave que debe contener todo plan de negocios:

1. **Resumen Ejecutivo.** - Es la primera parte de un plan de negocios. Consiste en un breve análisis de los aspectos más importantes del proyecto, va antes de la presentación y es lo primero o a veces lo único que lee el receptor del proyecto, por lo tanto, en pocas palabras se debe describir el producto o servicio, el mercado, la empresa, los factores de éxito del proyecto.
2. **Análisis de la Compañía.** - Explicar en qué consiste la empresa y qué productos o servicios ofrece.
3. **Análisis de la Industria o sector de negocios.** - Definir cómo se encuentra la industria en cuestión y añadir las oportunidades existentes en el mercado.
4. **Análisis del cliente.** – Hacer una investigación del mercado objetivo; edad, sexo, nivel socioeconómico, personalidad, hábitos de consumo, entre otros.
5. **Análisis de la Competencia.** – Definir quién es la competencia directa e indirecta; describir sus características, sus fortalezas y debilidades y qué ofrece nuestro negocio a diferencia de ella.

- 6. Plan de Marketing.** – Establecer la estrategia de producto, precio, plaza y promoción definiendo los canales y medios de comunicación a utilizar y la frecuencia de impactos.
- 7. Plan Operativo.** – Descripción del funcionamiento de la empresa.
- 8. Equipo de Management.** – Proponer un organigrama con los puestos, saldos y responsabilidades de cada miembro del equipo.
- 9. Plan financiero.** – Hacer proyecciones financieras a corto, mediano y largo plazo. Establecer la rentabilidad de la empresa.
- 10. Apéndice o anexos.** – Incluir todos los anexos pertenecientes a la investigación previa.

Resumen Ejecutivo

En la actualidad, el crecimiento de las PYMES en nuestro país ha venido aumentando en los últimos años gracias al énfasis que se da a éste tipo de organizaciones; La Vienes Panadería y Café es un ejemplo para nuestra ciudad de Riobamba, éste, es un negocio familiar enfocado a la comercialización de productos de panadería y cafetería de alta calidad y gran tradición en el mercado riobambeño.

Cabe destacar que pese a ser una empresa familiar; la cual fue formada de manera empírica en el año 1930; la misma ha logrado posesionarse en el mercado riobambeño, convirtiéndose en una de las empresas emblemáticas dentro de la provincia de Chimborazo.

Con el afán de mantener la tradición y que los productos de Panadería La Vienes sigan vigentes en el mercado, se ha decidido crear sucursales en sectores estratégicos de la ciudad; debido a que la tendencia social, entre otros aspectos es proporcionar comodidad y un ambiente agradable al cliente que prefiere la marca, y de esta manera satisfacer las necesidades de la comunidad, llegando a lugares que no han sido atendidos.

La Vienes Panadería Café, es la sucursal # 2 en la ciudad de Riobamba, inicia su funcionamiento el 1 de marzo de 2016, bajo la administración de Juan Carlos Brito Balanzátegui y su esposa Paola Marianela González Palacios, quienes son los propietarios de la mencionada sucursal.

Fundamentación

El presente trabajo de investigación se sustenta en el objetivo 10 del Plan Nacional del Buen Vivir: “Impulsar la transformación de la matriz productiva”

El Objetivo 10 dice: “Los desafíos actuales deben orientar la conformación de nuevas industrias y la promoción de nuevos sectores con alta productividad, competitivos, sostenibles, sustentables y diversos, con visión territorial y de inclusión económica en los encadenamientos que generen. Se debe impulsar la gestión de recursos financieros y no financieros, profundizar la inversión pública como generadora de condiciones para la competitividad sistemática, impulsar la contratación pública y promover la inversión privada”.

Unas de las políticas del mencionado objetivo, relacionadas con el tema, son:

10.4. Impulsar la producción y la productividad de forma sostenible y sustentable.

10.5. Fortalecer la economía popular y solidaria, y las micro, pequeñas y medianas empresas – MIPYMES- en la estructura productiva.

Con el apoyo del gobierno se podrá conseguir el fortalecimiento del negocio en años venideros.

PLAN DE NEGOCIOS

Importancia de un plan de negocios

Un plan de negocio nos ayuda a evaluar el funcionamiento de la empresa, así como los distintos caminos que tome sobre el escenario previsto. Un plan de negocio sirve para brindar información a usuarios de la empresa, bancos, inversionistas e instituciones financieras que pudieran brindar en algún momento apoyo financiero a la empresa. (Fleitman, 2010)

Para su desarrollo debemos basarnos en cinco puntos fundamentales:

Estructura ideológica: Incluye el nombre de la empresa, así como la misión, visión, valores y una descripción de las ventajas competitivas del negocio.

Estructura del entorno. Se basa en un análisis FODA, así como del comportamiento del sector en el que se desarrolla.

Estructura mecánica. Se describen las estrategias de distribución, ventas, mercadotecnia y publicidad.

Estructura financiera. Uno de los elementos más importantes a realizarse; con base en cálculos y proyecciones de escenarios, se comprueba la viabilidad de la idea, y si generará un margen de utilidad atractivos para los inversionistas.

Estructura Legal. - Como se constituyó el negocio, como persona natural o compañía etc.

Con todos estos lineamientos, podemos concretar que para la elaboración de un Plan de Negocio sea cual fuere su tamaño; la base fundamental, es contar con un estudio de mercado de la zona de influencia del negocio, financiamiento, personal preparado, maquinaria, equipo, enseres en general, que el negocio cuente con un sistema contable; con el único propósito de lograr el desarrollo de la empresa.

1.- PLAN ADMINISTRATIVO

Es el conjunto de políticas, estrategias, técnicas y mecanismos de carácter administrativo y organizacional para la gestión de los recursos humanos, técnicos, materiales, físicos y financieros; orientado a fortalecer la capacidad administrativa y el desempeño institucional, es un proceso de mejoramiento permanente y planeado para la buena gestión y uso de los recursos y del talento humano en los organismos y entidades. (Camara de Comercio, 2015).

PRESENTACIÓN

1.1 Nombre de la Empresa:

“La Vienesita Panadería y Café”

1.2. Descripción de la empresa:

La sucursal de la Panadería la Vienesita, se dedica a la comercialización de los productos de la panificadora, y servicio de cafetería, éstas como actividades principales y la venta de productos de primera necesidad como actividad complementaria.

Los horarios de atención son todos los días, de lunes a domingo desde las 6 am a 9 pm, brindando a la ciudadanía comodidad, y facilidad para su adquisición.

1.3. UBICACIÓN Y TAMAÑO DE LA EMPRESA

Ilustración 1 Mapa de Ubicación de la Empresa



Elaborado por: Los autores

El local está ubicado en el sector norte de la ciudad de Riobamba; toda el área de su competencia que la rodea, se encuentra en vías de crecimiento.

Dirección: Ave. Canónigo Ramos y Saint Amand Monrond (Sector Los Álamos) de la ciudad de Riobamba

Correo electrónico: juan_britobala@hotmail.com

1.4. MISION

Ser una empresa líder en la venta de productos de panadería y cafetería, que sean de calidad y precios incomparables.

1.5. VISION

Ser los líderes en el mercado riobambeño, conservando la tradición mediante la implementación de sucursales ubicadas estratégicamente dentro de la ciudad de Riobamba, y abarcar los segmentos de mercado que no hemos atendidos, hasta el año 2018.

1.6. OBJETIVOS DE LA EMPRESA

- ✓ Lograr posesionarse en el sector norte de la ciudad.
- ✓ Crecer económicamente en los primeros cinco años.

- ✓ Ofrecer la mejor atención a nuestros clientes de una forma cordial y confiable.
- ✓ Ofrecer el servicio de entrega a domicilio

1.7. PRODUCTOS DE LA EMPRESA

Variedad de panes: palanqueta. (pan de agua), empichado, cachos, empanadas, múyelas, yemas, Cayetanos, (pan especial) centenos, integrales, fibras (con diferentes ingredientes), trenzas, caracoles, centenos (pan de dulce), palillos, moldes, churos con queso y sin queso.

En la cafetería se puede encontrar: diferentes clases de café, desayunos, sandwiches de pollo, mixtos, de queso, mortadela, jamón, pasteles varios, jugos.

Productos de primera necesidad: quesos, leches, huevos, bebidas (no alcohólicas), yogurts, mantequilla.

2.- PLAN ORGANIZACIONAL

Para la elaboración del organigrama de la Vienes Panadería y Café, nos basamos en la metodología corporativa y Administración basada en la relación con los clientes. CRM (Customer Relationship Management).

Front Office, que es el conjunto de las Estructuras de una organización que gestiona la interacción con el cliente, es el lugar donde el cliente entra en contacto con la empresa. Contiene la sección de ventas y otros sectores relacionados con la asistencia de los clientes, en la Vienes Panadería y Café, el front office constituyen los cajeros dependientes y el cocinero.

El Back office es el conjunto de actividades de apoyo al negocio, es la parte de las empresas que realiza las tareas destinadas a gestionar la propia empresa ya que no tiene contacto directo con el cliente. En la Vienes Panadería y Café, el back office sería el gerente y el contador; cuyas funciones de administración, control y financiero permiten el crecimiento del negocio. (Ministerio del Lavoro, 2016).

2.1. ORGANIGRAMA

Cuadro N° 2. Organigrama Estructural



Cuadro N° 3. Organigrama Funcional



Elaborado por: Los Autores

2.2. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Perfil y funciones específicas

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.

3.- PLAN DE MARKETING

3.1. ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX

(Philip Kotler, 2006) Manifiesta que mercadotecnia se define como el proceso de planear y ejecutar la concepción, la fijación de los precios, la promoción y la distribución de ideas de bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos generales y organizacionales.

La mezcla de mercadotecnia es definida como un grupo de herramientas de marketing, las cuales son combinadas para producir la respuesta a la cual se requiere llegar con respecto al mercado meta. Incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto, éstas variables que conocen como las 4 P s. Producto, Precio, Plaza, y Promoción.

3.1.1 PRODUCTO

El producto es cualquier cosa que puede ser ofertada al mercado para satisfacer sus necesidades. Es un conjunto de características tangibles. Los consumidores tienden a ver los productos como conjuntos complejos de beneficios que satisfacen sus necesidades.

La Vienes Panadería y Café, cuenta con productos de alta calidad y muy reconocidos en el mercado como es la palanqueta, también cuenta con una variedad de panes: de dulce, centeno, fibra, integral, especial de sal, moldes de pasas, pan popular, adicional a esto ofrece desayunos, café, sandwiches, y productos complementarios como aguas, gaseosas, huevos, leche, jamón, quesos, yogures etc.

3.1.2 PRECIO

El precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, un precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar u producto o servicio.

El precio es considerado un elemento flexible, ya que, a diferencia de los productos, este se puede modificar rápidamente. (Philip Kotler, 2006)

Los diferentes productos que ofrece la Vienes Panadería y Café son muy competitivos y están al alcance de todo cliente.

3.1.3 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, redes sociales, hojas volantes, afiches.

3.1.4 PLAZA

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

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

4. PLAN FINANCIERO

Con la debida aprobación del propietario – emprendedor, se procedió a recopilar, revisar y registrar la documentación disponible. Entre las actividades ejecutadas se pudo registrar la siguiente información:

Existencias de Caja – Bancos, Inventario de productos; Activos fijos; Registros de facturas de compras y ventas; Clientes; Proveedores, Cuentas y 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.

Para cumplir con este objetivo, se realizaron los inventarios de productos y enseres; activos fijos, compras y ventas del mes de mayo del 2016, habiendo obtenido el siguiente resultado:

Cuadro N° 4. Estado de Situación Inicial

"LA VIENESA PANADERIA Y CAFÉ"		
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA DEL 1 AL 31 DE MAYO DEL 2016		
ACTIVO	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
PASIVO		
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
CAPITAL		
TOTAL CAPITAL	12.375	100,00
Capital	12.375	100,00
Ganancias Retenidas		
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	14,235	100,00

Elaborado por: Los Autores

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° 5. Estado de Resultados

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		
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: Los 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 mayo de \$ - 301,00.

ANALISIS VERTICAL

Cuadro N° 6. Estado de Situación

ANALISIS VERTICAL A LOS ESTADOS FINANCIEROS						
"LA VIENESA PANADERIA Y CAFÉ"						
ESTADO DE SITUACION COMPARATIVO						
MESES SEPTIEMBRE, OCTUBRE Y NOVIEMBRE DEL 2016						
ACTIVO	SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE	
	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%
TOTAL ACTIVOS	26,550	100	29,265	100	27,805	100
Activo Corriente:	14,575	54.90	17,497	59.79	16,140	58.05
Caja - Bancos	12,979	48.89	15,634	53.42	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	2.77	909	3.11	575	2.07
Otros Activos Corrientes	754	2.84	754	2.58	753	2.71
Activo Fijo (Neto menos las depreciaciones)	11,975	45.10	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

Comparativo

Elaborado por: Los Autores

Se midió la variación porcentual de cada una de las cuentas. La cuenta de inventario presenta incrementos y decrementos, esto se debe a la venta del pan, que se lo realiza el mismo día que se compra.

Cuadro N° 7. Estado de Resultado Comparativo

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	909	5.43
Compras Netas	9,863	77.04	9,839	71.15	11,804	70.58
Mercaderías Disponibles para la Venta	9,863	77.04	10,561	76.37	12,713	76.01
(-) Inventario de Mercaderías Final	722	5.64	909	6.57	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	7.5%	1,276	7.63

Elaborado por: Los Autores

ANALISIS HORIZONTAL

Cuadro N° 7. Análisis Horizontal

ANALISIS HORIZONTAL				
"LA VIENESA PANADERIA Y CAFÉ"				
ESTADO DE SITUACION COMPARATIVO				
MAYO Y NOVIEMBRE				
ACTIVO	NOVIEMBRE VALOR	MAYO VALOR	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA %
TOTAL ACTIVOS	27,805	14,235	13,570	0.49
Activo Corriente:	16,140	2,260	13,880	0.86
Caja - Bancos	13,464	428	13,036	0.97
Cuentas y Documentos por Cobrar	1,348	233	1,115	0.83
Intereses por cobrar	0.00	0	0	0.00
Inventario de Mercaderías	575	845	-270	-0.47
Otros Activos Corrientes	753.00	754	-1	0.00
Activo Fijo (Neto menos las depreciaciones)	11,665	11,975	-310	-0.03
PASIVO				
TOTAL PASIVOS	13,069	1,860	11,209	0.86
Pasivo Corriente	2,429	1,860	569	0.23
Proveedores	1,620	1,378	242	0.15
Impuestos por Pagar	50	50	0	0.00
Otros Pasivos Corrientes	759	432	327	0.43
Pasivo a Largo Plazo	10,640		10,640	1.00
CAPITAL				
TOTAL CAPITAL	14,736	12,074	2,662	0.18
Capital	12,375	12,375	0	0.00
Ganancias Retenidas	2,361	-301	2,060	1.13
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	27,805	13,934	13,871	0.50

Elaborado por: Los Autores

FLUJO DE EFECTIVO

Cuadro N° 8. Flujo de Efectivo

"LA VIENESA PANADERIA CAFÉ"						
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

Con el flujo de efectivo podemos conocer cuáles fueron los movimientos que originaron tanto las entradas y salidas, y el propietario puede controlar el manejo eficaz de sus recursos.

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO

"LA VIENESA PANADERIA CAFÉ"					
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

Con la base del flujo de caja que se pudo estructurar, se procede a proyectarse los ingresos y egresos para los cinco años venideros, con una inversión con recursos propios y un crédito de \$12.000.00

INDICADORES FINANCIEROS

$$VAN = \sum_{i=1}^n \frac{FC_i}{(1+r)^i} - I_0$$

► VAN 1 = \$ 131.056

► VAN 2 = \$ -132

$$TIR = k_1 + (k_2 - k_1) \left(\frac{VAN_1}{VAN_1 - VAN_2} \right)$$

► TIR = 163.85%

- De conformidad a la tasa de descuento del 12.88%; 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 1 de \$ 131,056 lo cual demuestra confianza y viabilidad de la propuesta.

- El segundo VAN 2 tenemos \$ -132,00, lo cual demuestra que las actualizaciones de valores pueden llevarse a cabo entre el 12.88% al 132% de TIR , superando totalmente las expectativas.

RELACIÓN COSTO BENEFICIO Y PERIODO DE RECUPERACIÓN

TIR= 1.638483644		TIR= 163.85%	
RELACION BENEFICIO COSTO =	898,803	1.21	
	743,372		
PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION =		7meses	20 días

La relación costo beneficio, nos indica que por cada dólar empleado en el negocio tenemos una ganancia de \$0.21 centavos.

El Período de recuperación de la Inversión se la realizará en 7 meses y 20 días.

5. ESTRUCTURA LEGAL

La Sociedad Brito Hermanos, con su nombre comercial Panadería La Vienesá; es una sociedad de hecho, de Derecho Privado.

Sociedad de hecho no de derecho, carece de persona jurídica.

Art. 501 del código de comercio: “La sociedad de hecho todos y cada uno de los asociados responderán solidaria e ilimitadamente por las operaciones celebradas.

No requiere nada más que una escritura pública donde consten quienes son los dueños o propietarios de la empresa, y frente a la administración tributaria.

Como política de la empresa, solo autoriza a sus socios o hijos de los mismos a la apertura de puntos de ventas, o sucursales.

“La Vienesá Panadería y Café”, es considerada como una persona natural no obligada a llevar contabilidad. Para la apertura del nuevo local tuvo que cumplir con requisitos que exige las diferentes entidades relacionadas: SRI, Ministerio de Turismo, Ministerio de Salud y Bomberos, IEES, Municipio, etc.

RESULTADOS

Gráfico # 1. Estado de resultados comparativo Mayo y Noviembre



Elaborado por: Los Autores

Gráfico # 2. Estado de resultados comparativo mayo y noviembre



Elaborado por: Los Autores

COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Hipótesis específica 1

HA: El diseño, elaboración e implementación de un Plan de Negocios beneficiará al posicionamiento y al volumen de ventas de la Sucursal # 2 de “La Vienes Panadería y Café”.

Ho: El diseño, elaboración e implementación de un Plan de Negocios NO beneficiará al posicionamiento y al volumen de ventas de la Sucursal # 2 de “La Vienes Panadería y Café”.

Nivel de significancia

Se recomendó 95% de confianza, para un 5% de error, es decir 0,95 y 0.05

Prueba estadística Chi – Cuadrado

$$\chi^2 = \sum \left[\frac{(n_i - n_i^*)^2}{n_i^*} \right]$$

Donde: n_i = frecuencia observada o real; n_i^* = frecuencia esperada o teórica

Calculo grados de libertad: $GL = (NO. FILAS - 1) * (NO. COL - 1)$

Dónde: F = Filas, C = Columnas = $GL = 3$

Frecuencias Observadas			
Estrategia	Resultado		TOTAL
	SI	NO	
P 1	70	126	196
P 3	175	21	196
P 4	185	11	196
P 5	196	0	196
TOTAL	626	158	784

Frecuencias Esperadas			
Estrategia	Resultado		
	SI	NO	
P 1	156.5	40	
P 3	156.5	40	
P 4	156.5	40	
P 5	156.5	40	

Chi Cuadrado	8.9650E-70
--------------	------------

Decisión

El valor de Chi calculado es: 8.96 es mayor al Chi tabulado: 7.81; se rechaza la hipótesis nula y se acepta la Hipótesis Alternativa, es decir El diseño, elaboración e implementación de un Plan de Negocios beneficiará al posicionamiento y al volumen de ventas de la Sucursal # 2 de “La Vienes Panadería y Café”.

Hipótesis específica 2

HA: Con la implementación de un Plan de negocios, La Vienes panadería y café alcanzará un 20% de crecimiento en las ventas a diciembre de 2016 con respecto a mayo del presente año.

Ho: Con la implementación de un Plan de negocios, La Vienes panadería y café NO alcanzará un 20% de crecimiento en las ventas a diciembre de 2016 con respecto a mayo del presente año.

Nivel de significancia

Se recomendó 95% de confianza, para un 5% de error, es decir 0,95 y 0.05

Prueba estadística Chi – Cuadrado

$$\chi^2 = \sum \left[\frac{(n_i - n_i^*)^2}{n_i^*} \right]$$

Donde: n_i = frecuencia observada o real; n_i^* = frecuencia esperada o teórica

Calculo grados de libertad: $GL = (NO. FILAS - 1) * (NO. COL - 1)$

Dónde: **F** = Filas; **C** = Columnas. $GL = 1$

Frecuencias Observadas			
Estrategia	Resultado		Total
	SI	NO	
P6	142	54	196
P9	190	6	196
TOTAL	332	60	392

Frecuencias Esperadas			
Estrategia	Resultado		
	SI	NO	
P6	166.0	30	
P9	166.0	30	

Chi Cuadrado	7.8353E-10
--------------	------------

Decisión

El valor de Chi calculado es: 4.13 es mayor al Chi tabulado: 3.84; se rechaza la hipótesis nula y se acepta la Hipótesis Alternativa, es decir, que, con la implementación de un Plan de negocios, La Vienes panadería y café alcanzará un 20% de crecimiento en las ventas a diciembre de 2016 con respecto a mayo del presente año.

Después de haber efectuado los análisis correspondientes se puede observar que no solo se incrementaron las ventas en un 20%, se logró un beneficio del 102.9% en las ventas y los gastos aumentaron en un 23.48%, que no es muy significativo en relación al aumento obtenido en las ventas.

Hipótesis específica 3

HA: Con la implementación de un Plan de negocios, La Vienes panadería y café, logrará su posicionamiento en el sector norte de la ciudad.

Ho: Con la implementación de un Plan de negocios, La Vienes panadería y café, NO logrará su posicionamiento en el sector norte de la ciudad.

Nivel de significancia: Se recomendó 95% de confianza, para un 5% de error, es decir 0,95 y 0.05

Prueba estadística Chi – Cuadrado

$$\chi^2 = \sum \left[\frac{(n_i - n_i^*)^2}{n_i^*} \right]$$

Donde: n_i = frecuencia observada o real; n_i^* = frecuencia esperada o teórica

Calculo grados de libertad: $GL = (NO. FILAS - 1) * (NO. COL - 1) = GL = 1$

Frecuencias Observadas

Estrategia	Resultado		Total
	SI	NO	
P6	142	54	196
P9	190	6	196
TOTAL	332	60	392

Frecuencias Esperadas

Estrategia	Resultado	
	SI	NO
P6	166.0	30
P9	166.0	30

Chi Cuadrado	7.8353E-10
--------------	------------

Decisión

El valor de Chi calculado es: 7.83 es mayor al Chi tabulado: 3.84; se rechaza la hipótesis nula y se acepta la Hipótesis Alternativa, es decir, que, con la implementación de un Plan de negocios, La Vienes panadería y café, logrará su posicionamiento en el sector norte de la ciudad.

DISCUSIÓN

A partir de los resultados de la investigación, se pudo comprobar que, un Plan de Negocios bien estructurado y, con sus herramientas básicas de la ciencia contable y el análisis financiero, se pudo descubrir en forma oportuna las deficiencias existentes en el desarrollo de la empresa. Además, permite prever circunstancias inciertas; trabajar con rumbo definido; planear metas razonables; procurar obtener resultados; anticiparse al futuro; idear mecanismos para obtener los logros; analizar estrategias; evitar el mal manejo de recursos; y, controlar las inversiones

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, contar 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 debe ser de cada año, que normalmente se lo denomina Plan de Negocio.

Este Plan, consiste en generar información adelantada de lo que tienen que ejecutarse en el futuro; y su contenido comprende, la planificación de las ventas que se den cumplir, sean diarias, semanales, mensuales y anuales o superar sus metas; igualmente, el establecimiento de los costos de producción, de venta o de servicios, con los respectivos costos indirectos y gastos operacionales, comprende, además, el número de empleados o trabajadores que deben prestar sus servicios en la empresa. Finalmente, se puede manifestar que, a más de la información financiera, debe constar metodologías técnicas - administrativas, entre las cuales se encuentran el marketing, las finanzas, el control, y otras. El Plan de Negocios, sirve como una brújula que dirige al éxito del negocio, que incluye su desarrollo y rentabilidad.

CONCLUSIONES

1. Los fundamentos teóricos – prácticos, demuestran que la “Vienes Panadería y Café”, mediante el diseño, elaboración e implementación de un Plan de Negocios ha logrado cumplir con sus objetivos y metas planteados.
2. Para éste tipo de investigación fue necesario, implementar registros contables, que permitió, la estructuración de los estados Financieros, a fin de realizar los correspondientes análisis y su interpretación; con el propósito de conocer la situación económica del negocio.
3. Finalmente, dado que no disponía la mencionada sucursal de un Plan de Negocios; carecía de una serie de requisitos indispensables para su buen funcionamiento, como la falta de mercadeo y publicidad que ayude al posicionamiento en el sector de influencia de la empresa.

RECOMENDACIONES

1. El propietario deberá tener presente que es indispensable disponer de un Plan de Negocios, a fin de irse posicionando en el mercado; y consecuentemente, incrementar sus ventas y sus ganancias.
2. Se recomienda a la Empresa, mantener un sistema Contable, que permita realizar periódicamente análisis a los Estados Financieros, con el propósito de conocer su situación económica y realizar los correspondientes ajustes oportunos, que fortalezca a la empresa, para la toma de decisiones y conlleve a un crecimiento sostenido.
3. Es fundamental que los propietarios de la sucursal de La Vienesá panadería y café, realicen periódicamente promociones y publicidad tanto del local como de nuevos productos para mantenerse en el mercado buscando la mejora continua para un desarrollo competitivo.

Bibliografía

- Alcaraz Rodriguez, R. (2015). *EMPRENDEDOR ÉXITO, Cuarta Edición*. México: McGraw-Hill.
- 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>
- Athos y Pascale. (27 de Enero de 2012). *RELACIONES INDUSTRIALES*. Obtenido de Los Valores como herramientas gerenciales: <https://relacionesindustriales.wordpress.com/2012/01/27/los-valores-como-herramientas-gerenciales/>
- 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>
- Código de Comercio. (1 de Octubre de 2013). *Código de Comercio*. Obtenido de Ediciones Legales: <http://www.desarrolloamazonico.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/05/CODIGO-DE-COMERCIO-act.pdf>
- Condina, A. (Miércoles de Noviembre de 2016). *DE GERENCIA . COM*. Obtenido de <http://www.degerencia.com/acodina>
- De la Vega García-Pastor, I. (2004). *EL PLAN DE NEGOCIO: Una herramienta Indispensable*. Madrid, España: Instituto de Empresa.

- Fernandez, A. T. (2000). *La Investigación Científica*. Arequipa : Universidad Católica de Santa María.
- Fleitman, J. (2010). *Negocios Exitosos*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Gardey, J. P. (20 de Noviembre de 2009). *Definición de Plan de Negocios*. Obtenido de <http://definicion.de/plan-de-negocios/>: <http://definicion.de/plan-de-negocios/>
- Justin G. Longgenecker, J. W. (2009). *Small Business Management & Growing Entrepreneurial Ventures, Fifteenth Edition*. Cincinnati, OH: South-Western CENGAGE Learning.
- MIES. (2011). Ley Orgánica y Reglamento General de la Economía Popular y Solidaria. *Publicación de Leyes Ecuador*, 10,11,12,73.
- Ministerio de Justicia, D. H. (2014). *Código Orgánico Integral Penal*. Quito - Ecuador: Gráficas Ayerve C. A.
- Mohammad Naghi, N. (2005). *Metodología de la investigación*. Mexico: Limusa Noriega.
- Pérez Porto Julián, y. A. (10 de Enero de 2009). Obtenido de Definición de: Definicion.de: Definición de plan de negocios (<http://definicion.de/plan-de-negocios/>)
- Pérez Porto Julián, y. A. (4 de Enero de 2013). *DEFINICIÓN DE*. Obtenido de DEFINICIÓN DE: Definicion.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/>)
- Philip Kotler, K. K. (2006). *Marketing Management 12 Edición*. New Jersey: PERSON Prentice Hall.
- Ponce, A. R. (2004). *ADMINISTRACIÓN MODERNA*. Mexico: Noriega Editores.
- Porto, J. P. (Jueves de Noviembre de 2012). *Definición de Epistemología de negocios*. Obtenido de Definición de Epistemología de negocios: <http://definicion.de/epistemologia/>
- 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>
- Reinago Obregón Jesús. (2014). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. México: UNAM - Universidad Nacional Autónoma de México.
- 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.

Shalman, W. A. (2016). *NEW BUSINNES VENTURES AND THE ENTREPRENEUR*. NEW YORK: McGraw-Hill/Irwin.

Velásquez, E. J. (2015). Epistemología de la gestión preprocesos de negocios. *Impacto Científico, Revista Arbitrada Venezolana del Núcleo Costa Oriental del Lago*, 155 a 160.

Villarán, K. W. (2009). *Plan de Negocios*. Perú: Nathan Associates Inc.

Weinberger, K. (2009). *PLAN DE NEGOCIOS. Herramienta para evaluar la vialidad de un negocio*. Perú: Nathan Associates Inc.