

Ecuador – enero 2018 - ISSN: 1696-8352

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CAFETERIA Y PANADERIA “FABRI PAN LA FRANCESA”

Jaime Vinicio Flores Dávila*

jaimevfloresdávila@yahoo.com

María Belén Flores Velasteguí**

lenismb@yahoo.es

María Lorena Flores Velasteguí**

lolyone@hotmail.es

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Jaime Vinicio Flores Dávila, María Belén Flores Velasteguí y María Lorena Flores Velasteguí (2018): “Plan de negocios para la cafetería y panadería “Fabri Pan La Francesa””, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (enero 2018). En línea: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2018/plan-negocios-cafeteria.html>

Resumen

Esta investigación se basó en conocer los problemas existentes de la “Cafetería y Panadería Fabri Pan la Francesa” ubicada en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo de la república del Ecuador y proponer al propietario de la misma la formulación de un Plan de Negocios, el cual le serviría como una herramienta de trabajo y de esta manera pueda conducir su negocio hacia el éxito.

Para cuyo efecto; fue necesario realizar una reingeniería integral del negocio, la misma que consistió en efectuar los estudios de mercado, financieros y administrativos; y de esta forma, pueda dirigir la empresa hacia un crecimiento razonable, generando riqueza que justifique su inversión.

Dentro del proceso de investigación, se implementó un sistema de registros contables, con el propósito de poder estructurar los estados financieros y de este proceso someterlos a sus análisis en las diferentes formas, habiendo obtenido como resultado que desde el inicio de sus operaciones la cafetería, venía decreciendo en sus ventas y consecuentemente, generando pérdidas.

Toda vez que se iba desarrollado el Plan de Negocios estableciendo la Visión, la Misión, los Objetivos, el Estudio del Entorno, se pudo observar que existían una serie de factores que afectaban a la organización tales como: En las Debilidades, no contaba con un sistema contable que les permitiera conocer su situación financiera, la clientela existente no satisfacía la oferta, por lo que sus ventas iban decreciendo por una parte; y por otra, en las Amenazas y de acuerdo al monto de ventas el negocio se encontraba amenazado a ser llevado a la quiebra; mientras que por otra parte, se detectó que existían Oportunidades, como el posicionarse en un nuevo mercado mediante la reubicación de la cafetería.

Con el asesoramiento adecuado y con pleno conocimiento del propietario, se recomendó la reubicación inmediata de la cafetería a una zona de mayor concurrencia como es el centro de la ciudad; procediendo previamente y con la participación de estudiantes universitarios a efectuar encuestas para conocer la oferta y demanda de los productos que ofrece la empresa; cuyo resultado fue positivo; debido a que luego de haberse trasladado al nuevo local, las ventas superaron las expectativas.

* Magister en Administración Pública, Ingeniero de Empresas. Docente de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Gerente Comercial de la Empresa Pública EMAPAR, Director Provincial de Talento Humano de la Dirección de Salud de Chimborazo.

**Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, Magister en Auditoría Integral, SP5 Departamento de Contabilidad Universidad Nacional de Chimborazo.

***Licenciada en Administración Aeronáutica Militar, Teniente de la Fuerza Aérea (FAE).

Palabras clave: Cafetería – Panadería, Plan de Negocios, Plan de Marketing, Plan Administrativo, Plan Financiero.

Abstract

This research was based on knowing the existing problems of the "Fabri Pan la Francesa Cafeteria y Panaderia" in the city of Riobamba, province of Chimborazo of the Republic of Ecuador and propose to the owner of making a Business Plan, which would serve as a working tool and thus be able to lead his business towards success.

For that purpose, it was necessary to carry out a comprehensive reengineering of the business, which consisted in carrying out the market, financial and administrative studies, and in this way, to be able to direct the company towards a reasonable growth, generating wealth that justifies its investment.

Within the research process, a system of accounting records was implemented, with the purpose of being able to structure the financial statements and submit them to analysis in different forms, having obtained as a result that from its opening, the cafeteria has been decreasing in its sales and consequently, generating losses.

Whenever the business plan was developed, establishing the vision, mission, objectives and case study, it was observed that there were a number of factors that affected the organization such as: Weaknesses: it did not have a accounting system that allows them to know their financial situation, the existing clientele did not satisfy the offer, so their sales were decreasing; and on the other hand, according to the amount of sales, the business was threatened by bankruptcy. We also detected opportunities, such as the positioning itself in a new market through the relocation of the cafeteria.

With the appropriate advice and with full knowledge of the owner, it was recommended that the cafeteria be immediately relocated to an area of greater competition such as downtown Riobamba; proceeding previously and with the participation of university students to carry out surveys about the supply and demand of the products offered by the company and whose results were positive, because after having moved, sales exceeded expectations.

Key Words

Cafeteria - Bakery, Business Plan, Marketing Plan, Administrative Plan, Financial Plan.

INTRODUCCIÓN

La implementación de planes de negocios para cualquier tipo de empresas sean éstas por crearse o en marcha, sirven como guía para su desarrollo y crecimiento, por lo que es recomendable que la Gerencia cuente con esta herramienta de trabajo.

En vista de la necesidad del propietario de la “Cafetería Fabri Pan La Francesa” de conocer las causas por las cuales su negocio no generaba utilidades representativas y cada vez sus ventas decrecían, solicitó asesoramiento por parte de la universidad; ante lo cual, se acordó realizar una revisión y análisis de los diferentes procesos de la organización a fin de implementar un Plan de Negocios, el mismo que serviría en primer lugar como un trabajo de investigación para conocer la problemática existente en la empresa y a su vez, como guía de trabajo para la gerencia.

No podemos dejar de lado, que en la actualidad la participación de docentes en el desarrollo de los negocios es necesaria, debido a que la mayoría de los emprendedores desconocen cómo administrar sus empresas, peor aún como planificar sus actividades, por lo que en el Ecuador existen políticas aplicadas a las instituciones de educación superior en lo referente a Investigaciones Científicas y Vinculación con la Comunidad.

Con estos antecedentes y habiendo varios casos como el expuesto; existe mucho interés por parte de estudiantes, docentes, como empresarios en participar en estos sistemas metodológicos, como es la formulación o elaboración de planes de negocios, como un instrumento muy valioso para el desarrollo empresarial.

DESARROLLO

Cafetería – Panadería

Los negocios relacionados a cafeterías, panaderías o pastelerías, ya no son los mismos con relación al pasado, por cuanto el tiempo en su elaboración era demasiado largo debido a que se utilizaban sistemas de producción rudimentarios como los hornos a leña.

Hoy en día, este tipo de actividad cuenta con nuevas tecnologías de transformación de productos; pues mejoran las condiciones de trabajo y consecuentemente la reducción de tiempos en sus procesos, generando mayores ingresos y utilidades para sus inversionistas.

En la actualidad podemos manifestar que el nuevo concepto de cafetería, panadería y pastelería, de acuerdo a su tamaño, muchas cuentan con una barra de degustación que también se puede considerar como un tipo de estrategia para poder demostrar la variedad de productos disponibles para la venta, lo cual permitirá incrementar la clientela y consecuentemente las ganancias.

Este tipo de negocios, requieren ser establecidos en zonas de mucho tránsito, que por lo regular deben ser ubicados en los sectores centrales de las ciudades.

Plan de Negocios

“Plan de negocios es una guía para el emprendedor o empresario. Se trata de un documento donde se describe un negocio, se analiza la situación de mercado y se establecen las acciones que se realizarán en el futuro, junto a las correspondientes estrategias que serán implementadas, tanto para la promoción como para la fabricación, si se trata de un producto”. (Definición de Categorías, 2015)

“El plan de negocio es un documento desarrollado por los emprendedores del proyecto donde se analizan los diferentes factores y objetivos de todas las áreas que van a intervenir en la puesta en marcha de una empresa. Debe ser una herramienta de diseño donde el emprendedor dé una forma virtual a su empresa antes de llevar a cabo su aventura real. Es decir, con el plan de negocio, el empresario empieza a dar forma a todas las ideas y detalles que tiene en mente para el desarrollo de su negocio. Consecuentemente, el plan de negocio puede considerarse una herramienta de reflexión, donde se analizan teóricamente una serie de características del proyecto

empresarial antes de encontrarnos con la realidad de nuestra aventura que puede que no se adapten a los principios teóricos que elaboramos en un principio. Disponer de este estudio preliminar nos permitirá solucionar todas las eventualidades que tenga que afrontar nuestro negocio". (Almoguera, 2017)

Por lo tanto, si se trata de una herramienta de trabajo el Plan de Negocios para los empresarios y emprendedores; éste documento, debe ser debidamente estructurado, que conlleve a descubrir los antecedentes de la empresa y la investigación a realizarse, un plan de marketing, un plan administrativo, un plan financiero, el marco legal, las conclusiones y recomendaciones

Antecedentes de la empresa y la investigación a realizarse.

La panadería objeto de esta investigación, fue creada en la ciudad de Riobamba a principios del 2017; siendo un emprendimiento, que ofrece a sus clientes un servicio rápido y amigable, con gran variedad de productos preparados en un ambiente limpio y con equipos de alta tecnología, demostrando experiencia en el servicio y a precios justos.

El propietario considera que su negocio puede ser muy próspero, pero desconoce cuáles son las causas por la que sus resultados cada mes son negativos, sus aspiraciones son, mejorar las ventas y obtener mayores ganancias, por lo que estaría en capacidad de seguir invirtiendo en el mismo, por cuanto dispone de recursos financieros, humanos y materiales que responden a una producción y productividad de alta calidad.

De ahí que, hemos considerado realizar la investigación a los aspectos más críticos del negocio como el marketing, el desarrollo administrativo y financiero a fin de poder dar soluciones concretas que permita incrementar sus ventas y ganancias.

Estructura del Entorno

Este tema dentro del Plan de Negocios es de mucha importancia, por cuanto utilizando la Matriz FODA, se puede conocer, por un lado, las fortalezas y debilidades de la organización, es decir, variables internas que se pueden controlar; y por otra parte, las oportunidades y amenazas, variables externas e impredecibles, las mismas que si se cuenta con un plan previsor, pueden ser aprovechadas o evitadas, respectivamente.

Por lo tanto, para conocer la situación del negocio, se procedió a elaborar la indicada Matriz FODA, la misma que fue debidamente calificada.

En cada intersección de factores estratégicos se debe indicar la calificación otorgada al grado de intensidad de la relación existente entre ellos, utilizando como escala la siguiente: ALTA=5, MEDIA= 3, BAJA= 1 NULA= 0.

MATRIZ FODA Cuadro No 1

| FORTALEZAS (Factores internos) | | OPORTUNIDADES (Factores externos) | |
|---------------------------------|--|-----------------------------------|---|
| F1 | Incrementar la producción y venta | O1 | Alta demanda de los productos |
| F2 | Personal calificado | O2 | Incrementar las ventas |
| F3 | Maquinaria y equipos de punta | O3 | Posicionamiento del mercado |
| F4 | Calidad de Productos | O4 | Asesoramiento Técnico |
| F5 | Abastecimiento permanente de productos | O5 | Ubicación del negocio en nuevo local |
| F6 | Capital de Trabajo | O6 | Financiamiento para incrementar la producción |
| DEBILIDADES (Factores internos) | | AMENAZAS (Factores externos) | |
| D1 | Falta de un plan de negocios | A1 | Competencia |
| D2 | Promoción y publicidad | A2 | Riesgos de quiebra |
| D3 | Falta de análisis financieros | A3 | Incremento de los costos de producción |
| D4 | Desconocimiento de administración | A4 | Cambios en las políticas de estado |
| D5 | Falta de clientela | A5 | Desconfianza en los proveedores |
| D6 | Ventas bajas | A6 | Intervención del SRI |

Elaborado por: Autores

ANALISIS DE LA MATRIZ FODA Cuadro No 2

| EXTERNO | INTERNO | FORTALEZAS | | | | | | DEBILIDADES | | | | | | SUMA | PROMEDIO |
|---------------|---------|------------|------|-----|----|----|-------|-------------|-------|----|------|------|-----|------|----------|
| | | F1 | F2 | F3 | F4 | F5 | F6 | D1 | D2 | D3 | D4 | D5 | D6 | | |
| OPORTUNIDADES | O1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 38 | 2,375 |
| | O2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 40 | 2,5 |
| | O3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 40 | 2,5 |
| | O4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 38 | 2,375 |
| | O5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 38 | 2,375 |
| | O6 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 38 | 2,375 |
| AMENAZAS | A1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 18 | 1,125 |
| | A2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 20 | 1,25 |
| | A3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 20 | 1,25 |
| | A4 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 22 | 1,375 |
| | A5 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 24 | 1,5 |
| | A6 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 24 | 1,5 |
| SUMA | | 36 | 44 | 40 | 48 | 48 | 42 | 20 | 18 | 16 | 12 | 12 | 24 | | |
| PROMEDIO | | 2,25 | 2,75 | 2,5 | 3 | 3 | 2,625 | 1,25 | 1,125 | 1 | 0,75 | 0,75 | 1,5 | | |

Elaborado por: Autores

Del resultado de este análisis la tendencia se encuentra según su puntaje entre menos de 3, cuya calificación representa de media a baja.

Esto nos demuestra con claridad que la situación comercial del negocio al mes de junio del 2017, se debe exclusivamente a la ubicación de la empresa, debido a que sus ventas no responden a las fortalezas y oportunidades; sino a las debilidades y amenazas.

Por tal motivo dio lugar a recomendar al propietario de la empresa a proceder de inmediato a la reubicación del local de su negocio.

Estructura Mecánica

Con respecto a este punto, el propietario ha previsto la necesidad del cambio o reubicación del local de la cafetería, panadería y pastelería, para lo cual ha considerado dar mayor atención a los siguientes aspectos:

- a. Contar con un presupuesto debidamente financiado.
- b. Difundir por los medios de información local los servicios y productos que brinda su negocio, los cuales se encuentran debidamente programados en cuanto a su calidad y producción.
- c. Las ventas no solo serán al interior del local; sino que ha considerado, prestar servicios de puerta a puerta y en tiempos debidamente fijados.
- d. Las actividades de los empleados y trabajadores estarán dirigidas a la satisfacción de los clientes.
- e. Está previsto el mantener mejoras continuas tanto en la presentación de los productos, como su variedad y servicio.
- f. Con las experiencias adquiridas durante los primeros meses de atención de la cafetería, ha dado lugar al trabajo en equipo.
- g. Fomentar las buenas relaciones entre todos quienes laboran en la empresa.
- h. Dar a conocer a todos los integrantes el Plan de Negocios, a fin de que éste sea efectivo y se cumplan sus objetivos.

Plan de Marketing

“El plan de marketing es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados. Este no se puede considerar de forma aislada dentro de la compañía, sino totalmente coordinado y congruente con el plan estratégico, siendo necesario realizar las correspondientes adaptaciones con respecto al plan general de la empresa, ya que es la única manera de dar respuesta válida a las necesidades y temas planteados”. (Muñiz , 2017)

“El plan de marketing es un documento maestro, adaptable a cada empresa en su definición e individual en su resultado, tratamiento y seguimiento. El plan de marketing está completamente unido al marketing mix y a la famosa teoría de las 4 P que corresponde a la adecuación de un producto por parte de una empresa para servirlo al mercado (personas) en base a unos parámetros (producto, precio, promoción y lugar)” (SOCIALETIC, 2017)

Producto

En lo referente a los productos que brinda la “Panadería, Cafetería y Pastelería La Francesa”, podemos destacar los siguientes:

Producción de pan de diferentes presentaciones, tamaños y sabores, tales como palanquetas, briollos, cachos, empanadas, moldes, etc.

Servicio de desayunos, café en leche o agua, jugos de diferentes frutas, sánduches de jamón o mortadela, omelettes, etc.

Servicio de café, exprés, americano, combinado, etc.

Producción de pasteles, tiramisú, postre tres leches, pie de limón, mousse de chocolate, etc.

Otros productos complementarios para la venta como leche, queso, embutidos, etc. que por lo regular los clientes que adquieren pan lo requieren para la preparación de sus desayunos.

Precio

Se detalla en el Cuadro No 3 la comparación de precios de los panes de tres panaderías con mayor producción y venta de la ciudad de Riobamba.

Cuadro No 3

| PRODUCTO | PRECIO UNITARIO POR PANADERIA | | |
|-------------------|-------------------------------|---------|---------|
| | FRANCESA | VIENESA | LONDRES |
| Palanqueta | 0,16 | 0,18 | 0,20 |
| Briollo | 0,20 | 0,20 | 0,25 |
| Cacho | 0,22 | 0,25 | 0,30 |
| Empanada | 0,25 | 0,30 | 0,35 |
| Molde | 0,40 | 0,50 | 0,50 |
| Pastel | 0,75 | 1,20 | 1,30 |
| Sánduche de jamón | 1,25 | 1,50 | 1,50 |
| Desayuno | 1,80 | 2,25 | 2,00 |
| Café | 0,50 | 0,50 | 0,50 |

Elaborado

por: Autores

Promoción

Con respecto a la promoción de los productos de la panadería, se la vienen realizando en hojas volantes, la radio y prensa de la ciudad de Riobamba

Plaza o Lugar

La venta de los productos actualmente se la realiza en el centro de la ciudad de Riobamba, debido a que previamente se efectuó un estudio de mercado conforme a los siguientes resultados:

Figura No 1



Elaborado por: Autores

Como se puede observar en la Figura No 1 “Análisis de la Oferta”, la Cafetería Fabri Pan La Francesa, demuestra que tiene suficiente capacidad de comercializar al momento entre los productos de mayor importancia, el servicio de cafetería en 50 unidades y venta de pan 2000 unidades.

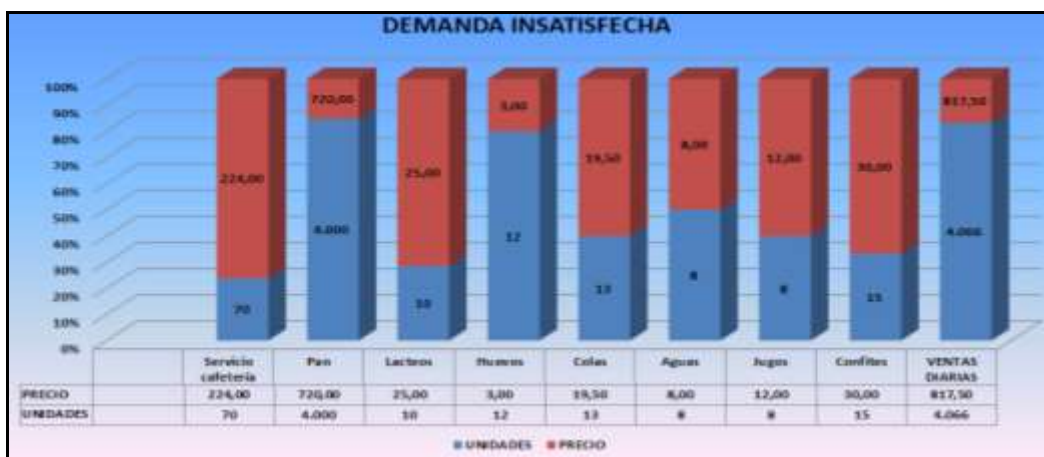
Figura No2



Elaborado por: Autores

Con respecto la Figura No 2 “Análisis de la Demanda”, cuyos datos fueron obtenidos mediante encuestas realizadas en el sector céntrico de la ciudad de Riobamba y que determinó la reubicación de la Cafetería Fabri Pan, el servicio de cafetería podría alcanzar de 50 a 120 unidades, y consecuentemente, la venta de pan de 2000 a 6000 unidades diarias.

Figura No 3



Elaborado por: Autores

En la Figura No 3 “Análisis de la Demanda Insatisfecha”, se confirma que existe un mercado seguro, pudiendo realizar ventas en cuanto al servicio de cafetería de 70 unidades y en pan de alrededor de 4000 unidades .

Por lo expuesto, el negocio establecido deberá estar sujeto a ciertos ajustes, que le permita desarrollarse, crecer y que justifique plenamente la inversión, para lo cual se tomará muy en cuenta desde los procesos de producción hasta la prestación del servicio al cliente.

Para que todo esto se logre, se tuvo que actuar mediante técnicas especializadas y ello implicó convencer al cliente de los beneficios del producto, así como de su conveniencia en adquirirlo.

Con la finalidad de mantener condiciones básicas de aptitudes y actitudes, disposición y vocación, ética en la prestación de servicios, mantener un espíritu de superación de grupo, dedicación exclusiva y constante, renovación permanente de conocimientos, entre otros con el propósito de atraer e incrementar la clientela; se tuvo que capacitar sobre estos temas al propietario y sus colaboradores.

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. El Desarrollo Administrativo 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”. (Cámara de Comercio de Medellín, 2016)

Como estrategias en el Plan Administrativo, se debe contar con la misión, visión, valores, objetivos, su gestión y estructuración orgánica.

Misión

La Cafetería y Panadería “Fabri Pan la Francesa” ofrece un servicio de excelencia y calidad a sus clientes de la ciudad de Riobamba y visitantes a precios accesibles para sus consumidores.

Visión

Transformarnos a plazo mediano, en competitivos mediante la optimización del servicio al cliente, la venta de productos de alta calidad y la eficiencia mediante la aplicación de modernos sistemas de producción, contando con personal calificado y materias primas garantizadas.

Valores

El Gerente – Propietario, cuenta en la actualidad con el correspondiente reglamento, que ha sido difundido a su personal, con el propósito de que su conducta al interior o exterior del negocio sea ejemplarizadora, demostrando en todo momento amabilidad y comportamiento profesional.

Objetivos

Objetivo General

Incrementar las ventas de la Cafetería y Panadería “Fabri Pan La Francesa” ubicada en la ciudad de Riobamba que superen los \$ 25.000,00 mensuales a partir del mes de enero del 2018, mediante estudios de mercado, financieros y reubicación del local.

Objetivos Específicos

1. Realizar un estudio de mercado en el sector central de la ciudad de Riobamba, a fin de conocer la demanda insatisfecha de los productos que ofrece la Cafetería y Panadería La Francesa.
2. Trasladar a un nuevo local la Cafetería y Panadería La Francesa al centro de la ciudad de Riobamba, con la finalidad de incrementar las ventas y utilidades.

3. Implementar un sistema de Contabilidad, con el objeto de estructurar y analizar mensualmente los Estados Financieros de la empresa, con el propósito de tomar decisiones oportunas.

Sistema de Gestión Administrativa

Es de mucha importancia para el emprendedor conocer sobre la Gestión Administrativa que se debe ejecutar al interior de su negocio, para lo cual deberá tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1. Toda vez que se requiera de personal de empleados o trabajadores, a más de presentar su hoja de vida o curriculum vitae, deberá ser sometido a la selección correspondiente, para lo cual provisionalmente se puede contratar un profesional calificado sobre la materia.
2. Capacitar a los empleados en servicio y atención al cliente.
3. Entregarle una copia del reglamento interno de la empresa, previa su instrucción.
4. Con el propósito de trabajar en equipo entre la gerencia y empleados, es necesario difundir entre si el Plan de Negocio propuesto.
5. Recomendar a los empleados y trabajadores que cumplan con sus obligaciones, demuestre los valores que toda persona educada la práctica.

Estructura Orgánica

Si bien una cafetería como la que hacemos referencia no es una gran empresa, se ha considerado que la misma cuente con los correspondientes organigramas según se demuestra en los siguientes gráficos:

Gráfico No 1



Elaborado por: Autores

El Organigrama Estructural de la Cafetería Fabri Pan La Francesa, fue diseñado de acuerdo a los requerimientos de personal del actual momento.

Gráfico No 2



Elaborado por: Autores

Como se puede observar, las labores del personal se encuentran debidamente distribuidas, tomando en consideración que los empleados que fueron seleccionados y que realizan labores de dependientes, panaderos, pasteleros y saloneros, se encuentran preparados para ser rotados en las diferentes funciones.

Plan Financiero

“La información contable o financiera de poco nos sirve si no la interpretamos, si no la comprendemos, y allí es donde surge la necesidad del análisis financiero...Cada componente de un estado financiero tiene un significado y en efecto dentro de la estructura contable y financiera de la empresa, efecto que se debe identificar y de ser posible, cuantificar...Conocer por qué la empresa está en la situación que se encuentra, sea buena o mala, es importante para así mismo poder proyectar soluciones o alternativas para enfrentar los problemas surgidos, o para idear estrategias encaminadas a aprovechar los aspectos positivos...Sin el análisis financiero no es posible hacer un diagnóstico del actual de la empresa, y sin ello no habrá pauta para señalar un derrotero a seguir en el futuro...Muchos de los problemas de la empresa se pueden anticipar interpretando la información contable, pues esta refleja cada síntoma negativo o positivo que vaya presentando la empresa en la medida en que se van sucediendo los hechos económicos”. (Gerencie.com, 2017)

“Podemos definir el Análisis Financiero como el conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa”. (Wiki Eqi, 2014)

“El análisis de estados financieros evalúa la posición financiera presente y pasada de una empresa, permitiéndole establecer estimaciones y predicciones sobre escenarios futuros. Un análisis bien hecho facilita a los altos mandos de la empresa la realización de un acertado diagnóstico actual, y permite detectar las deficiencias y patrones negativos que requieren la aplicación de acciones correctiva, así como también tomar acciones preventivas en caso de problemas potenciales en la operatividad y que afectan al ámbito financiero de la empresa. Este análisis permite también predecir, comparar y evaluar el comportamiento de la empresa en un determinado lapso, a fin de conocer la tendencia de la misma y comparar con otras empresas del sector económico, es decir, realizar benchmarking evaluando sus mejores prácticas”. (Manzano, 2017)

Por lo tanto, la información financiera es necesaria como primera etapa para realizar todo tipo de estudios de carácter financiero; por cuanto su análisis se basa en los registros contables que todo negocio debe mantener al día y en forma legal; y de esta manera, conocer oportunamente como se encuentra la empresa, si gana, pierde o existe un mal manejo de los recursos, así como cumplir con las regulaciones tributarias como una de las obligaciones que toda empresas tiene para con el Estado.

Para poder establecer la problemática financiera de la cafetería, se procedió a levantar la información necesaria a fin de elaborar los estados financieros por los meses de abril a junio del 2017 y de esta manera efectuar los correspondientes análisis según se detalla a continuación:

Cuadro No 4

| "CAFETERIA FABRI PAN LA FRANCESA" | | | | | | |
|---|--------|-------|-----------|-------|--------|-------|
| ANALISIS VERTICAL A LOS ESTADOS FINANCIEROS | | | | | | |
| ESTADOS DE SITUACION COMPARATIVO | | | | | | |
| MESES ABRIL, MAYO Y JUNIO DEL 2017 | | | | | | |
| ACTIVO | ABRIL | | MAYO | | JUNIO | |
| | VALOR | % | VALOR | % | VALOR | % |
| TOTAL ACTIVOS | 37.504 | 100 | 37.652 | 100 | 36.511 | 100 |
| Activo Corriente: | 12.704 | 33,87 | 13.059 | 34,68 | 12.124 | 33,21 |
| Caja - Bancos | 1.732 | 4,62 | 1.789 | 4,75 | 1.896 | 5,19 |
| Cuentas y Documentos por Cobrar | 582 | 4,58 | 723 | 5,54 | 698 | 1,91 |
| Intereses por cobrar | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Inventario de Mercaderías | 5.665 | 15,11 | 6.722 | 17,85 | 5.845 | 16,01 |
| Otros Activos Corrientes | 4.725 | 12,60 | 3.825 | 10,16 | 3.685 | 10,09 |
| Activo Fijo (Neto menos las depreciaciones) | 24.800 | 66,13 | 24.593 | 65,32 | 24.387 | 66,79 |
| PASIVO | | | | | | |
| TOTAL PASIVOS | 16.512 | 100 | 15.536 | 100 | 14.739 | 100 |
| Pasivo Corriente | 6.512 | 39,44 | 5.910 | 38,04 | 5.491 | 37,25 |
| Proveedores | 2.825 | 17,11 | 2.782 | 17,91 | 2.543 | 17,25 |
| Impuestos por Pagar | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| Otros Pasivos Corrientes | 3.687 | 22,33 | 3.128 | 20,13 | 2.948 | 20,00 |
| Pasivo a Largo Plazo | 10.000 | 60,56 | 9.626 | 61,96 | 9.248 | 62,75 |
| CAPITAL | | | | | | |
| TOTAL CAPITAL | 20.992 | 100 | 22.116 | 100 | 21.772 | 100 |
| Capital | 20.000 | 95,27 | 20.000 | 90 | 20.000 | 91,86 |
| Ganancias Retenidas | 992 | 4,73 | 2.116 | 10 | 1.772 | 8,14 |
| TOTAL PASIVO Y CAPITAL | 37.504 | 100 | 37.652,00 | 100 | 36.511 | 100 |

Elaborado por: Autores

Con respecto al análisis vertical realizado a los Estados de Situación Financiera de abril a junio del 2017 según se detalla en el Cuadro No 4, la variación entre sí se la puede considerar normal, puesto que en los Activos Corrientes, los mismos se encuentran entre el 33% y 34 %, los Activos Fijos cada mes tienen su reducción debido a las depreciaciones; los Pasivos Corrientes; igualmente, entre el 37% y 39%, en cuanto a los Pasivos a Largo Plazo, su variación del 60% al 62%; corresponde a la amortización de la deuda y finalmente, en cuanto al Capital su variación es notoria en las Ganancias Retenidas que van del 4,73% al 8,14% de conformidad a sus utilidades.

Cuadro No 5

| "CAFETERIA FABRI PAN LA FRANCESA" | | | | | | |
|-------------------------------------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|
| ESTADOS DE CAPITAL COMPARATIVO | | | | | | |
| MESES ABRIL, MAYO, Y JUNIO DEL 2017 | | | | | | |
| AÑOS | ABRIL | | MAYO | | JUNIO | |
| | VALOR | % | VALOR | % | VALOR | % |
| TOTAL CAPITAL | 20.992 | 100 | 22.116 | 100 | 21.772 | 100 |
| Capital | 20.000 | 95,27 | 20.000 | 90,43 | 20.000 | 91,86 |
| Ganancias Retenidas | 992 | 4,73 | 2.116 | 9,57 | 1.772 | 8,14 |
| Utilidad neta después de impuestos | 992 | 711% | 1.124 | 845% | -344 | -1,85 |

Elaborado por: Autores

Respecto al análisis de los movimientos del Capital, se puede observar en el Cuadro No 5; que las utilidades no justifican frente a una inversión de \$ 30.000 que corresponden al aporte del propietario y un crédito bancario.

Cuadro No 6

| "CAFETERIA FABRI PAN LA FRANCESA" | | | | | | |
|---|--------|-------|--------|-------|--------|-------|
| ESTADOS DE RESULTADOS COMPARATIVO | | | | | | |
| MESES ABRIL, MAYO Y JUNIO DEL 2.017 | | | | | | |
| DETALLE | ABRIL | | MAYO | | JUNIO | |
| | VALOR | % | VALOR | % | VALOR | % |
| VENTAS NETAS | 19.485 | 100 | 18.989 | 100 | 18.629 | 100 |
| Menos: COSTO DE VENTAS | 13.952 | 100 | 13.298 | 100 | 14.369 | 100 |
| MATERIA PRIMA UTILIZADA | 6.302 | 45,17 | 5.748 | 43,23 | 6.719 | 46,76 |
| Inventario Inicial de Materia Prima | 6.223 | | 5.665 | | 6.742 | |
| Mas Compras de Materia Prima | 5.744 | | 6.825 | | 5.822 | |
| Menos Inventario Final de Materia Prima | 5.665 | | 6.742 | | 5.845 | |
| MANO DE OBRA DIRECTA | 1.959 | 14,04 | 1.959 | 14,73 | 1.959 | 13,63 |
| COSTOS INDIRECTOS DE FABRICA | 5.691 | 40,79 | 5.591 | 42,04 | 5.691 | 39,61 |
| Materiales Indirectos | 1.875 | | 1.922 | | 1.843 | |
| Mano de Obra Indirecta | 1.027 | | 1.027 | | 1.027 | |
| Gastos Generales de Fábrica | 2.789 | | 2.642 | | 2.821 | |
| UTILIDAD BRUTA EN VENTAS | 5.533 | 28,40 | 5.691 | 29,97 | 4.260 | 22,87 |
| GASTOS OPERACIONALES | 4.541 | 100 | 4.567 | 100 | 4.604 | 100 |
| Gastos Administrativos | 4.075 | 89,74 | 4.101 | 21,60 | 4.138 | 22,21 |
| Remuneraciones | 1.867 | | 1.867 | | 1.867 | |
| Suministros y materiales | 345 | | 289 | | 256 | |
| Servicios | 1.863 | | 1.945 | | 2.015 | |
| Gastos Financieros | 466 | 10,26 | 466 | 2,45 | 466 | 2,50 |
| Bancarios | 466 | | 466 | | 466 | |
| UTILIDAD OPERACIONAL | 992 | 18 | 1.124 | 24,61 | -344 | -7 |
| Gastos No Operacionales | | | | | | |
| Impuestos | | | | | | |
| Ingresos No Operacionales | | | | | | |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | 992 | 7,11 | 1.124 | 8,45 | -344 | -1,85 |

Elaborado por: Autores

Según el Cuadro No 6, en cuanto al Análisis de los Estados de Resultados, se confirma la información con respecto a las Utilidades del Ejercicio, que van del 7,11% al -1,85%, de abril a junio, lo cual nos indica que es necesario buscar una solución urgente.

Cuadro No 7

| "CAFETERIA FABRI PAN LA FRANCESA" | | | | |
|---|--------|--------|-----------------------|-------------------------|
| ANALISIS HORIZONTAL | | | | |
| ESTADOS DE SITUACION COMPARATIVO | | | | |
| MESES DE ABRIL Y MAYO DEL 2.017 | | | | |
| ACTIVO | MAYO | ABRIL | VARIACION ABSOLUTA | VARIACION RELATIVA % |
| | VALOR | VALOR | | |
| TOTAL ACTIVOS | 37.652 | 37.504 | 148 | 0,00 |
| Activo Corriente: | 13.059 | 12.704 | 355 | 0,03 |
| Caja - Bancos | 1.789 | 1.732 | 57 | 0,03 |
| Cuentas y Documentos por Cobrar | 723 | 582 | 141 | 0,20 |
| Intereses por cobrar | 0 | 0 | 0 | 0,00 |
| Inventario de Mercaderías | 6.722 | 5.665 | 1.057 | 0,16 |
| Otros Activos Corrientes | 3.825 | 4.725 | -900 | 0,00 |
| Activo Fijo (Neto menos las depreciaciones) | 24.593 | 24.800 | -207 | -0,01 |
| PASIVO | | | | |
| TOTAL PASIVOS | 15.536 | 16.512 | -976 | -0,06 |
| Pasivo Corriente | 5.910 | 6.512 | -602 | -0,10 |
| Proveedores | 2.782 | 2.825 | -43 | -0,02 |
| Impuestos por Pagar | 0 | 0 | 0 | 0,00 |
| Otros Pasivos Corrientes | 3.128 | 3.687 | -559 | -0,18 |
| Pasivo a Largo Plazo | 9.626 | 10.000 | -374 | -0,04 |
| CAPITAL | | | | |
| TOTAL CAPITAL | 22.116 | 20.992 | 1.123,91 | 0,05 |
| Capital | 20.000 | 20.000 | 0,00 | 0,00 |
| Ganancias Retenidas | 2.116 | 992 | 1.123,91 | 0,53 |
| TOTAL PASIVO Y CAPITAL | 37.652 | 37.504 | 148 | 0,00 |

Elaborado por: Autores

Según se detalla en el Cuadro No 7, en el Análisis Horizontal a los Estados de Situación Financiera de abril y mayo del 2017; igual al Análisis Vertical, se puede manifestar que no existe gran novedad.

Cuadro No 8

| "CAFETERIA FABRI PAN LA FRANCESA" | | | | |
|------------------------------------|--------|--------|-----------------------|-------------------------|
| ESTADOS DE CAPITAL COMPARATIVO | | | | |
| MESES DE ABRIL Y MAYO DEL 2.017 | | | | |
| AÑOS | MAYO | ABRIL | VARIACION ABSOLUTA | VARIACION RELATIVA % |
| | VALOR | VALOR | | |
| TOTAL CAPITAL | 22.116 | 20.992 | 1.123,91 | 0,05 |
| Capital | 20.000 | 20.000 | 0,00 | 0,00 |
| Ganancias Retenidas | 2.116 | 992 | 1.123,91 | 0,53 |
| Utilidad neta después de impuestos | 1.124 | 992 | 131,66 | 0,12 |

Elaborado por: Autores

Igualmente sucede con el Análisis a los Estados de Capital en forma Comparativa presentado en el Cuadro No 8, puesto que no existe incremento de capital y las utilidades si bien no son representativas en estos dos meses fueron ascendentes.

Cuadro No 9

| "CAFETERIA FABRI PAN LA FRANCESA" | | | | |
|---|---------------|---------------|-----------------------|-------------------------|
| ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO | | | | |
| MESES ABRIL Y MAYO DEL 2.017 | | | | |
| DETALLE | MAYO | ABRIL | VARIACION ABSOLUTA | VARIACION RELATIVA % |
| | VALOR | VALOR | | |
| VENTAS NETAS | 18.989 | 19.485 | -496,00 | -0,03 |
| Menos: COSTO DE VENTAS | 13.298 | 13.952 | -653,58 | -0,05 |
| MATERIA PRIMA UTILIZADA | 5.748 | 6.302 | -553,58 | -0,10 |
| Inventario Inicial de Materia Prima | 5.665 | 6.223 | -558,00 | -0,10 |
| Mas Compras de Materia Prima | 6.825 | 5.744 | 1.081,17 | 0,16 |
| Menos Inventario Final de Materia Prima | 6.742 | 5.665 | 1.076,75 | 0,16 |
| MANO DE OBRA DIRECTA | 1.959 | 1.959 | 0,00 | 0,00 |
| COSTOS INDIRECTOS DE FABRICA | 5.591 | 5.691 | -100,00 | -0,02 |
| Materiales Indirectos | 1.922 | 1.875 | 47,00 | 0,02 |
| Mano de Obra Indirecta | 1.027 | 1.027 | 0,00 | 0,00 |
| Gastos Generales de Fábrica | 2.642 | 2.789 | -147,00 | -0,06 |
| UTILIDAD BRUTA EN VENTAS | 5.691 | 5.533 | 157,58 | 0,03 |
| GASTOS OPERACIONALES | 4.567 | 4.541 | 26,00 | 0,01 |
| Gastos Operacionales | 4.101 | 4.075 | 26,00 | 0,01 |
| Remuneraciones | 1.867 | 1.867 | 0,00 | 0,00 |
| Suministros y materiales | 289 | 345 | -56,00 | -0,19 |
| Servicios | 1.945 | 1.863 | 82,00 | 0,04 |
| Gastos Financieros | 466 | 466 | 0,00 | 0,00 |
| Bancarios | 466 | 466 | 0,00 | 0,00 |
| UTILIDAD OPERACIONAL | 1.124 | 992 | 131,58 | 0,12 |
| (-) Gastos No Operacionales | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 |
| Ingresos No Operacionales | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 |
| (-) Impuestos | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | 1.124 | 992 | 131,58 | 0,12 |

Elaborado por: Autores

Según el Cuadro No 9, durante los meses de abril y mayo se consideró que las ganancias si bien fueron ascendentes, no eran valores representativos, lo cual confirmaba una vez más que los beneficios no justificaron la inversión.

Cuadro No 10

| "CAFETERIA FABRI PAN LA FRANCESA" | | | | |
|--|---------------|---------------|------------------|-------------------|
| ANALISIS HORIZONTAL | | | | |
| ESTADO DE SITUACION COMPARATIVO | | | | |
| MESES DE MAYO Y JUNIO DEL 2.017 | | | | |
| ACTIVO | JUNIO | MAYO | VARIACION | VARIACION |
| | VALOR | VALOR | ABSOLUTA | RELATIVA % |
| TOTAL ACTIVOS | 36.511 | 37.652 | -1.141 | -0,03 |
| Activo Corriente: | 12.124 | 9.987 | 2.137 | 0,18 |
| Caja - Bancos | 1.896 | 1.789 | 107 | 0,06 |
| Cuentas y Documentos por Cobrar | 698 | 723 | -25 | -0,04 |
| Intereses por cobrar | 0,00 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| Inventario de Mercaderías | 5.845 | 6.722 | -877 | -0,15 |
| Otros Activos Corrientes | 3.685 | 753,00 | 2.932 | 0,00 |
| Activo Fijo (Neto menos las depreciaciones) | 24.387 | 24.593 | -206 | -0,01 |
| PASIVO | | | | |
| TOTAL PASIVOS | 14.739 | 15.536 | -797 | -0,05 |
| Pasivo Corriente | 5.491 | 5.910 | -419 | -0,08 |
| Proveedores | 2.543 | 2.782 | -239 | -0,09 |
| Impuestos por Pagar | 0 | 0 | 0 | 0,00 |
| Otros Pasivos Corrientes | 2.948 | 3.128 | -180 | -0,06 |
| Pasivo a Largo Plazo | 9.248 | 9.626 | -378 | -0,04 |
| CAPITAL | | | | |
| TOTAL CAPITAL | 21.772 | 22.116 | -344 | -0,02 |
| Capital | 20.000 | 20.000 | 0 | 0,00 |
| Ganancias Retenidas | 1.772 | 2.116 | -344 | -0,19 |
| TOTAL PASIVO Y CAPITAL | 36.511 | 37.652 | -1.141 | -0,03 |

Elaborado por: Autores

En el Cuadro No 10, se demuestra los movimientos de las cuentas de Activo y Pasivo, las mismas que se encuentran dentro de los márgenes normales; lo que si se expresa en el Capital que existe una variación absoluta -344,00 y su variación relativa es del -0,02%.

Cuadro No 11

| "CAFETERIA FABRI PAN LA FRANCESA" | | | | |
|--|---------------|---------------|------------------|-------------------|
| ESTADO DE CAPITAL COMPARATIVO | | | | |
| MESES DE MAYO Y JUNIO DEL 2.017 | | | | |
| AÑOS | JUNIO | MAYO | VARIACION | VARIACION |
| | 2.016 | 2.015 | ABSOLUTA | RELATIVA % |
| TOTAL CAPITAL | 21.772 | 22.116 | -344,24 | -0,02 |
| Capital | 20.000 | 20.000 | 0,00 | 0,00 |
| Ganancias Retenidas | 1.772 | 2.116 | -344,24 | -0,19 |
| Utilidad neta después de impuestos | -344 | 1.124 | -1.467,83 | 4,27 |

Elaborado por: Autores

En el Cuadro No 11 y el Análisis al Capital confirma lo expuesto anteriormente.

Cuadro No 12

| "CAFETERIA FABRI PAN LA FRANCESA" | | | | |
|---|---------------|---------------|-----------------------|-------------------------|
| ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO | | | | |
| MESES DE MAYO Y JUNIO DEL 2.017 | | | | |
| DETALLE | JUNIO | MAYO | VARIACION ABSOLUTA | VARIACION RELATIVA % |
| | VALOR | VALOR | | |
| VENTAS NETAS | 18.629 | 18.989 | -360,00 | -0,02 |
| Menos: COSTO DE VENTAS | 14.369 | 13.298 | 1.070,75 | 0,07 |
| MATERIA PRIMA UTILIZADA | 6.719 | 5.748 | 970,75 | 0,14 |
| Inventario Inicial de Materia Prima | 6.742 | 5.665 | 1.076,75 | 0,16 |
| Mas Compras de Materia Prima | 5.822 | 6.825 | -1.003,00 | -0,17 |
| Menos Inventario Final de Materia Prima | 5.845 | 6.742 | -897,00 | -0,15 |
| MANO DE OBRA DIRECTA | 1.959 | 1.959 | 0,00 | 0,00 |
| COSTOS INDIRECTOS DE FABRICA | 5.691 | 5.591 | 100,00 | 0,02 |
| Materiales Indirectos | 1.843 | 1.922 | -79,00 | -0,04 |
| Mano de Obra Indirecta | 1.027 | 1.027 | 0,00 | 0,00 |
| Gastos Generales de Fábrica | 2.821 | 2.642 | 179,00 | 0,06 |
| UTILIDAD BRUTA EN VENTAS | 4.260 | 5.691 | -1.430,75 | -0,34 |
| | | | 0,00 | |
| GASTOS OPERACIONALES | 4.604 | 4.567 | 37,00 | 0,01 |
| Gastos Operacionales | 4.138 | 4.101 | 37,00 | 0,01 |
| Remuneraciones | 1.867 | 1.867 | 0,00 | 0,00 |
| Suministros y materiales | 256 | 289 | -33,00 | -0,13 |
| Servicios | 2.015 | 1.945 | 70,00 | 0,03 |
| Gastos Financieros | 466 | 466 | 0,00 | 0,00 |
| Bancarios | 466 | 466 | 0,00 | 0,00 |
| UTILIDAD OPERACIONAL | -344 | 1.124 | 779,59 | -2,27 |
| (-) Gastos No Operacionales | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 |
| Ingresos No Operacionales | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 |
| (-) Impuestos | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | -344 | 1.124 | 779,59 | -2,27 |

Elaborado por: Autores

Con respecto al Cuadro No 12, lo preocupante en el Análisis a los Estados de Resultados de mayo y junio del 2017, con respecto a las pérdidas en el mes de junio, que existe una variación absoluta de \$779,59 y relativa del -2,27%. Nuestro criterio no solo se basa a que existe una inversión de \$30.000,00; sino, existen inversiones de tiempo, de personal, de materiales y servicios, lo cual no justifican las ventas y pérdidas actuales.

Figura No 5



Elaborado por: Autores

Según se demuestra en la figura No 5, en cuanto a los análisis efectuados a las cuentas pertenecientes a disponibles, exigibles y realizables; su relación se encuentra dentro de los parámetros normales.

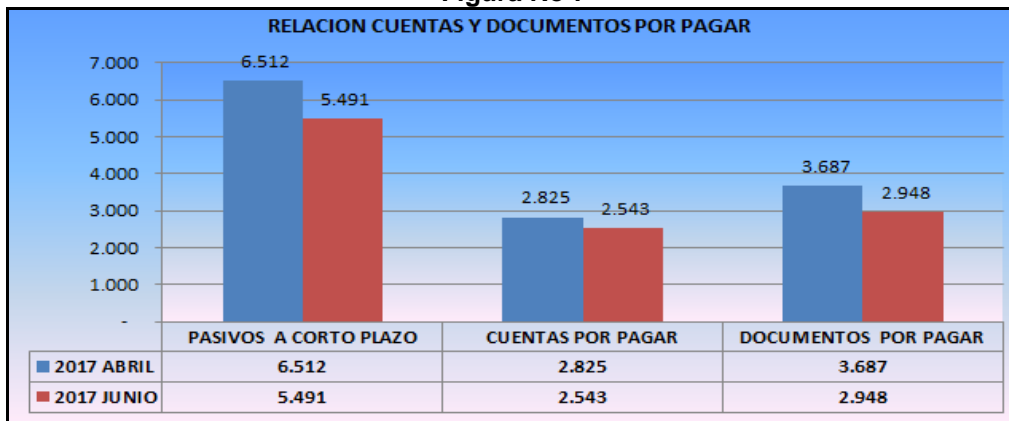
Figura No 6



Elaborado por: Autores

Con respecto a la relación de las cuentas que conforman el disponible y exigible de abril a junio del 2017, que se demuestra en la Figura No 6, su evolución no es muy representativa.

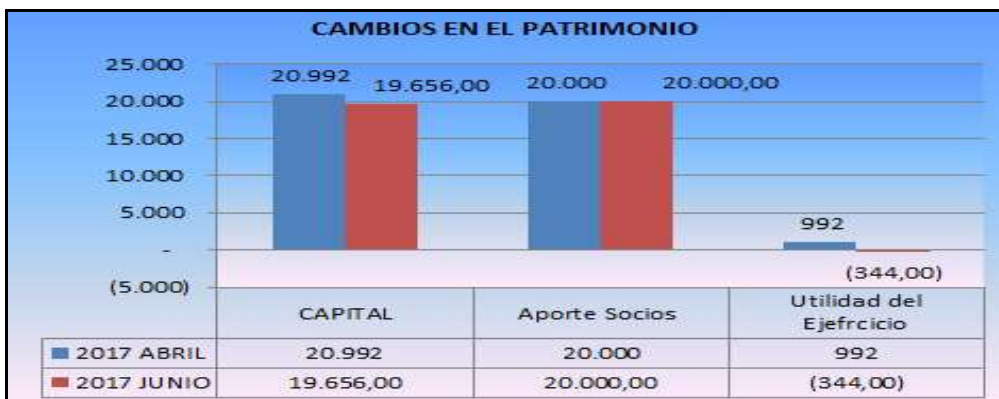
Figura No 7



Elaborado por: Autores

Según lo expuesto en la Figura No 7, la relación de las cuentas de pasivos a corto plazo, entre abril a junio, se demuestra que han bajado notablemente, lo cual nos indica que el negocio ha venido pagando sus deudas y evitando endeudamiento.

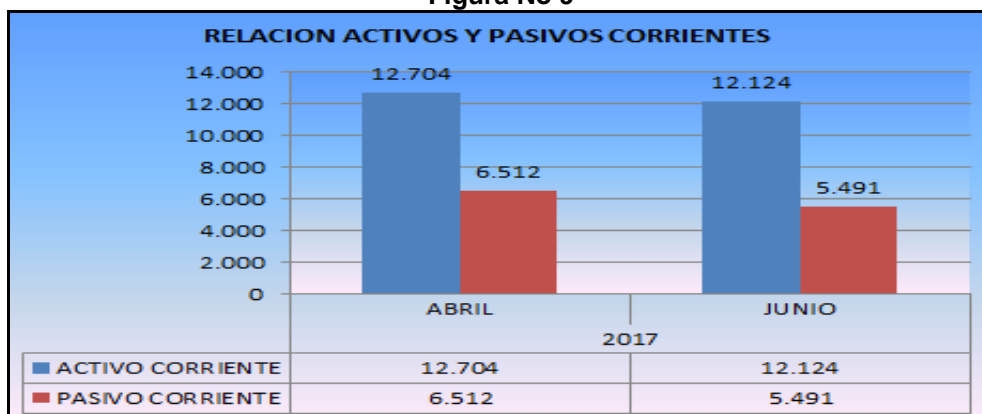
Figura No 8



Elaborado por: Autores

De conformidad a las observaciones anteriores en los diferentes análisis, nos indica en las Figura No 8, que existe una pérdida durante el mes de junio; y conforme a los meses anteriores, éstos conllevan a ir disminuyendo sus utilidades.

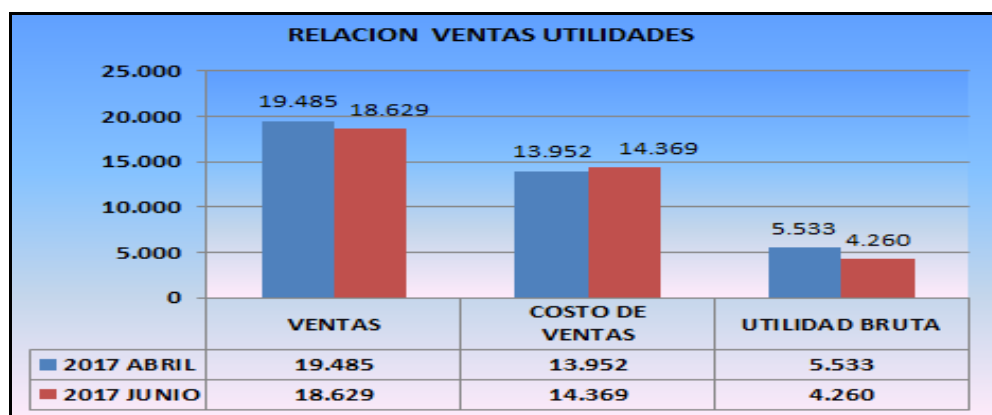
Figura No 9



Elaborado por: Autores

Según se demuestra en el Figura No 9, la relación a los Activos y Pasivos Corrientes, demuestran una amplia diferencia, lo cual nos indica que se dispone un margen alto del Capital de Trabajo, garantizando su estabilidad financiera.

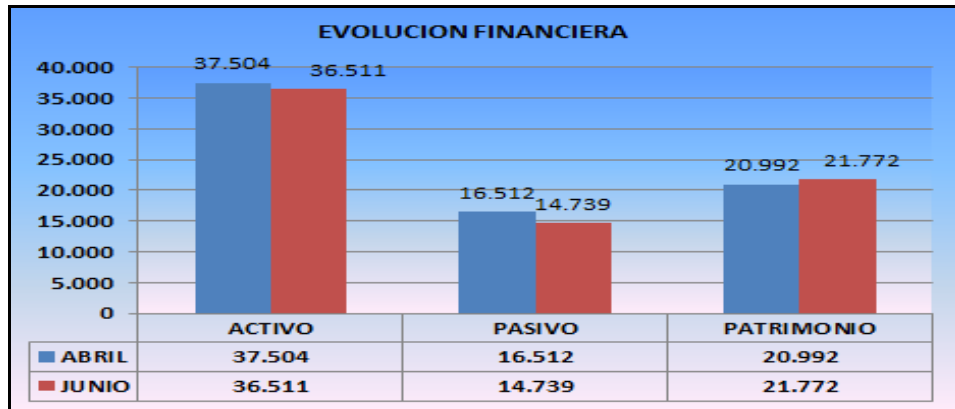
Figura No 10



Elaborado por: Autores

En la Figura No 10, las ventas de abril a junio no son representativas entre \$ 19.485,00 y \$18.629,00, relacionando con la demanda que llegaría a \$ 42.000,00 en ventas mensuales.

Figura No 11



Elaborado por: Autores

En sí, en la representación de los análisis efectuados, como se puede observar en la Figura No 11, no existen variaciones importantes de lo que ya se ha explicado anteriormente, puesto que sus diferencias se encuentran en alrededor de \$ 1.000,00 promedio en la evolución financiera de un trimestre.

Estructura Financiera

Posteriormente a los estudios y análisis de la finanzas del negocio; y habiendo observado que se corría el riesgo de quiebra del mismo, se observaron cada una de sus deficiencias, ante lo cual se reubicó a un nuevo local la cafetería, habiendo obtenido excelentes resultados.

Consecuentemente, se obtuvo como respuesta conforme al Estado de Resultados por el mes de julio del 2017, un incremento importante en las ventas y naturalmente en sus ganancias, según se demuestra en el cuadro siguiente:

| "CAFETERIA FABRI PAN LA FRANCESA" | | |
|--|------------|--------|
| ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 AL 31 DE JULIO DEL 2.017 | | |
| DETALLE | MAYO 20.17 | |
| | VALOR | % |
| VENTAS NETAS | 25.218,00 | 100,00 |
| Menos: COSTO DE VENTAS | 17.286,00 | 100,00 |
| MATERIA PRIMA UTILIZADA | 9.175,00 | 53,08 |
| Inventario Inicial de Materia Prima | 5.845,00 | |
| Mas Compras de Materia Prima | 7.712,00 | |
| Menos Inventario Final de Materia Prima | 4.382,00 | |
| MANO DE OBRA DIRECTA | 1.959,00 | 11,33 |
| COSTOS INDIRECTOS DE FABRICA | 6.152,00 | 35,59 |
| Materiales Indirectos | 1.912,00 | |
| Mano de Obra Indirecta | 1.027,00 | |
| Gastos Generales de Fábrica | 3.213,00 | |
| UTILIDAD BRUTA EN VENTAS | 7.932,00 | 31,45 |
| GASTOS OPERACIONALES | 4.668,08 | 18,51 |
| Gastos Administrativos | | |
| Remuneraciones | 1.867,00 | 7,40 |
| Suministros y materiales | 421,00 | 1,67 |
| Servicios | 1.914,00 | 7,59 |
| Gastos Financieros | 466,08 | 1,85 |
| Bancarios | 466,08 | 1,85 |
| UTILIDAD OPERACIONAL | 3.263,92 | 12,94 |
| Gastos No Operacionales | - | 0,00 |
| Impuesto a la Renta | - | 0,00 |
| Ingresos No Operacionales | | 0,00 |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | 3.263,92 | 34,31 |

Elaborado por: Autores

Como se puede observar las ganancias superaron notablemente en el mes que opero en un nuevo local el negocio, habiendo alcanzado a \$ 3.263,92 demostrando un incremento del 34,31 %.

Con estos resultados, a continuación se propone dentro del Plan de Negocios, la proyección de las ventas y su correspondiente evaluación financiera.

Si bien las ventas han superado los \$ 25.000,00 mensuales, la proyección a partir del año 2018, se aspira un incremento del 12%, conforme al flujo de Caja que a continuación se proyecta.

Cuadro No 14

| CAFETERIA "FABRI PAN LA FRANCESA" | | | | | | |
|-----------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| FLUJO DE CAJA | | | | | | |
| AÑOS | PARCIAL | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
| INGRESOS | | 336.000 | 336.000 | 336.000 | 336.000 | 336.000 |
| Ventas | 336.000 | | | | | |
| EGRESOS | | 295.008 | 295.008 | 295.008 | 295.008 | 295.008 |
| Costos de Venta | 232.310 | | | | | |
| Gastos Administrativos | 56.448 | | | | | |
| Gastos Financieros | 6.250 | | | | | |
| FLUJO DE CAJA | | 40.992 | 40.992 | 40.992 | 40.992 | 40.992 |

Elaborado por: Autores

Contando con un flujo de caja proyectado fue necesario realizar una evaluación económica mediante los cálculos del VAN y la TIR. Según los cuadros que se exponen a continuación:

Cuadro No 15

| | | | | | | | | |
|-----------|-----------|-----------------------------|-----------|--------------------------------------|-----------|-----------|--------------------|-----------|
| TD 1 | 13% | Tasa de descuento | | EVALUACION DEL PLAN DE NEGOCIO "VAN" | | | | |
| Inversión | 30.000 | Tasa Activa BC PYMES 11,83% | | | | | | |
| Tiempo | 5 AÑOS | Infacion acumulada 1,05% | | | | | | |
| AÑOS | INVERSION | INGRESOS | EGRESOS | FACTOR ACTUALIZACION | | INVERSION | INGRESOS | EGRESOS |
| 0 | 30.000 | | | | | 30.000 | | |
| 1 | | 336.000 | 295.008 | $1/[1+0.13]^1$ | 0,8858965 | | 297.661 | 261.347 |
| 2 | | 336.000 | 295.008 | $1/[1+0.13]^2$ | 0,7848127 | | 263.697 | 231.526 |
| 3 | | 336.000 | 295.008 | $1/[1+0.13]^3$ | 0,6952628 | | 233.608 | 205.108 |
| 4 | | 336.000 | 295.008 | $1/[1+0.13]^4$ | 0,6159309 | | 206.953 | 181.705 |
| 5 | | 336.000 | 295.008 | $1/[1+0.13]^5$ | 0,5456511 | | 183.339 | 160.971 |
| | 30.000 | 1.680.000 | 1.475.040 | | | 30.000 | 1.185.258 | 1.040.657 |
| | | | | | | | VAN 1 = \$ 114.601 | |

Elaborado por: Autores

En vista de que obtenemos como resultado el Valor Actual Neto positivo de \$ 114.601,00, que nos indica que las proyecciones son favorables; y, con el propósito de calcular la TIR, es necesario obtener un VAN negativo, se realiza el siguiente calculo:

Cuadro No 16

| TD 2 | 135% | EVALUACION DEL PLAN DE NEGOCIO "VAN" | | | | | | |
|-----------|-----------|--------------------------------------|-----------|----------------------|-----------|-----------|----------------|---------|
| Inversión | 30.000 | | | | | | | |
| Tiempo | 5 AÑOS | | | | | | | |
| AÑOS | INVERSION | INGRESOS | EGRESOS | FACTOR ACTUALIZACION | | INVERSION | INGRESOS | EGRESOS |
| 0 | 30.000 | | | | | 30.000 | | |
| 1 | | 336.000 | 295.008 | $1/(1+1.35)^1$ | 0,4255319 | | 142.979 | 125.535 |
| 2 | | 336.000 | 295.008 | $1/(1+1.35)^2$ | 0,1810774 | | 60.842 | 53.419 |
| 3 | | 336.000 | 295.008 | $1/(1+1.35)^3$ | 0,0770542 | | 25.890 | 22.732 |
| 4 | | 336.000 | 295.008 | $1/(1+1.35)^4$ | 0,0327890 | | 11.017 | 9.673 |
| 5 | | 336.000 | 295.008 | $1/(1+1.35)^5$ | 0,0139528 | | 4.688 | 4.116 |
| | 30.000 | 1.680.000 | 1.475.040 | | | 30.000 | 245.416 | 215.475 |
| | | | | | | | VAN 2 = \$ -59 | |

Elaborado por: Autores

Debemos manifestar que se obtuvo como resultado un VAN negativo de \$ -59,00; lo que nos indica que la proyección del negocio nos garantiza que la Tasa de Descuento puede ser no solo del 13%; sino hasta 134% con valores actualizados positivos.

| | |
|------------------|--------------|
| TIR= 1,349369233 | TIR= 134,94% |
|------------------|--------------|

Como resultado se obtuvo la Tasa Interna de Retorno que llega al 134,94%, lo que nos demuestra que el proyecto de crecimiento del negocio es viable.

| | | |
|----------------------------|-----------|------|
| RELACION BENEFICIO-COSTO = | 1.185.258 | 1.14 |
| | 1.040.657 | |

Una vez más para ir garantizando el crecimiento del negocio, se ha procedió a realizar la Relación Beneficio Costo, obteniendo como resultado de que, por cada dólar invertido se tiene una ganancia del \$0,14.

Marco Legal

La microempresa, fue constituida mediante un Contrato de Sociedad Civil, conformada entre familiares, cuyo objetivo es la producción y comercialización de pan, café y pasteles. Cuenta con todos los permisos gubernamentales, como municipales.

Conclusiones

Debido a la falta de un estudio de mercado, la cafetería y panadería “FABRI PAN LA FRANCESA”, su local se encontraba mal ubicado, por lo que sus ventas y ganancias no justificaban la inversión.

Se pudo constatar que la panadería no disponía de registros contables, por lo que el propietario desconocía la situación financiera, por lo tanto no podía tomar decisión alguna especialmente para efectuar nuevas inversiones.

El problema fundamental detectado en la empresa, fue que el propietario no contaba con un Plan de Negocios, por lo que al momento de encontrarnos realizando nuestra investigación, la Panadería Fabri Pan, corría el riesgo de su desaparición o quiebra.

Recomendaciones

Toda vez que se quiera establecer un negocio, en primera instancia se deberá realizar un estudio de mercado, para de esta manera conocer el lugar adecuado donde debe funcionar el local, permitiendo de esta manera que desde sus inicios operativos, garantice las ventas esperadas y consecuentemente sus ganancias.

Todo empresario debe contar con registros adecuados de contabilidad en su negocio, que le permita estructurar estados financieros; y que éstos a su vez, puedan ser analizados, con el propósito de que pueda tomar decisiones oportunas.

Para que el propietario de un negocio pueda dirigir correctamente su empresa, debe disponer anualmente de un Plan de Negocios, que le sirva de herramienta de trabajo y pueda conducir su empresa hacia el éxito, esto es obtener mayores ventas y ganancias en relación a las inversiones.

DISCUSIÓN

Un Plan de Negocios se lo puede implementar anualmente en cualquier tipo de empresa sea ésta grande, mediana o pequeña, el cual servirá como una guía de trabajo para el empresario y sus colaboradores, facilitando su operatividad y el logro de sus objetivos.

Debemos estar conscientes que en todo negocio, sea éste comercial, industrial o de prestación de servicios, existen problemas de toda índole dentro de los aspectos administrativos, financieros, mercadeo entre otros, que por la falta de atención oportuna, se los puede llevar a la quiebra.

Los aspectos que se deben tomar en cuenta en un buen Plan de Negocios, son los estudios de mercado, financiero, marketing y administrativo, para lo cual es necesario e imprescindible analizarlos y de esta manera poder identificar en cada uno de ellos los problemas existentes y consecuentemente, poder generar soluciones oportunas.

Por estas razones y de las experiencias adquiridas y expuestas en el presente artículo, nos ratificamos una vez más que hoy en día, que un negocio o empresa no disponga de una planificación oportuna por seguridad lograría no solamente en estancarse; sino, que se la conduciría a la quiebra.

BIBLIOGRAFÍA

Almoguera, J. A. (2017). *Plan de Negocios*. Recuperado el 10 de mayo de 2017, de http://www.diphuelva.es/portalweb/zonas/59/Ficheros/Plan_de_negocio.Jos%C3%A9_A.A.Almoguera.pdf

Cámara de Comercio de Medellín. (16 de noviembre de 2016). *Plan Administrativo*. Recuperado el 14 de diciembre de 2017, de <https://es.scribd.com/document/331237747/Como-elaborar-un-plan-administrativo-y-un-plan-comercial-pdf>

Castañeda Amaya, M. (Agosto de 2008). *Análisis e Interpretación de Estados Financieros*. Recuperado el 22 de junio de 2017, de http://afi.sofimex.com.mx/sofimex_web/inet_agentes/cursos-agentes/curso_2008_agosto/imesfac_analisis_interpretacion_estados_financieros.pdf

CEEI Ciudad Real. (2014). *Guía de apoyo al emprendedor*. Recuperado el 21 de junio de 2017, de Cómo realizar un estudio de mercado: <http://www.focusgi.cat/uploads/metodologia/Investigaci%C3%83%C2%B3%20i%20estudis%20de%20Mercat.pdf>

Definición de Categorías. (2015). *Definición de Plan de negocios*. Recuperado el 5 de mayo de 2017, de <https://definicion.de/plan-de-negocios/>

Gerencie.com. (5 de octubre de 2017). *¿Qué es el análisis financiero?* Recuperado el 13 de diciembre de 2017, de <https://www.gerencie.com/que-es-el-analisis-financiero.html>

González Urbina, P. (2014). *Contabilidad para todos*. Recuperado el 28 de junio de 2017, de Análisis e interpretación de Estados Financieros: <http://contabilidadparatodos.com/libro-interpretacion-estados-financieros/>

HANDMADE - IFES. (2017). *Marketing*. Recuperado el 13 de junio de 2017, de estudio y Análisis del Marketing: <http://projects.ifes.es/pdfs/hand/spa6.pdf>

Innovación Empresarial Santander. (septiembre de 2015). *Guía de Plan de Negocios*. Recuperado el 5 de junio de 2017, de <http://www.upp.edu.mx/front/wp-content/uploads/2015/09/Guia-de-Plan-de-Negocios.pdf>

Instituto Politécnico Nacional de México. (marzo de 2006). *Guía para elaborar un Plan de Negocios*. Recuperado el 24 de mayo de 2017, de [http://www.mific.gob.mx/Portals/0/Portal%20Empresarial/6.3%20plandenegocios%20M%C3%A9xico%20\(38%20p%C3%A1ginas\).pdf](http://www.mific.gob.mx/Portals/0/Portal%20Empresarial/6.3%20plandenegocios%20M%C3%A9xico%20(38%20p%C3%A1ginas).pdf)

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson.

KOTLER, PHILIP Y ARMSTRONG, GARY. (2012). *Marketing*. México: Pearson.

Manzano, C. (2017). *Importancia del Análisis de Estados Financieros*. Recuperado el 14 de diciembre de 2017, de <https://www.trescloud.com/blog/nuestro-blog-1/post/importancia-del-analisis-de-estados-financieros-9>

Martínez García, A., Ruiz Moya, C., & Escrivá Monzó, J. (1996). *Marketing en la actividad comercial*. Madrid: McGrawHill.

Ministerio de Comercio, Industrias y Turismo. (2017). *Manual para la elaboración de Planes de Negocio*. Recuperado el 19 de mayo de 2017, de Plan de Negocio: <http://www.ticamericas.net/Download/bootcamp/ManualdePlanesNegociosMCITVentures.pdf>

Monferrer Tirado, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. Madrid: Publicacions de la Universitat Jaume .

Muñiz , R. (2017). *El Plan de marketing en la empresa*. Recuperado el 14 de diciembre de 2017, de <http://www.marketing-xxi.com/el-plan-de-marketing-en-la-empresa-132.htm>

SOCIALETIC. (2017). *Plan de Marketing 2018*. Recuperado el 14 de diciembre de 2017, de <https://www.socialetic.com/definicion-de-plan-de-marketing-partes-del-plan-de-marketing.html>

Wiki Egi. (2014). *Definición de análisis financiero*. Recuperado el 5 de mayo de 2017, de http://www.eoi.es/wiki/index.php/Introducci%C3%B3n_al_an%C3%A1lisis_financiero_en_Finanzas

NOTA: Inicia 5 de mayo y termina el 28 de diciembre del 2017