



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTA DE UN  
MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA  
“IPANEMA”**

**VERÓNICA DEL ROCÍO GUZMÁN CRIOLLO**

**Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado de:**

**INGENIERA EN FINANZAS, CONTADORA PÚBLICA,  
AUDITORA**

**SANGOLQUÍ, NOVIEMBRE DE 2012**

# **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

## **DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

### **INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

#### **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**VERÓNICA DEL ROCÍO GUZMÁN CRIOLLO**

#### **DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado “Análisis de la Situación Actual y Propuesta de un Modelo de Gestión Financiera para la Empresa Ipanema”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan en el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de esta tesis de grado en mención.

Sangolquí, Noviembre de 2012

Verónica del Rocío Guzmán Criollo

# **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

## **DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

### **INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

#### **CERTIFICADO**

Econ. Oscar Peñaherrera e Ing. Sandra Galarza

#### **CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado “Análisis de la Situación Actual y Propuesta de un Modelo de Gestión Financiera para la Empresa Ipanema”, realizado por Verónica del Rocío Guzmán Criollo, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a la importancia que, por su contenido representa la investigación para lograr el mejoramiento de Gestión Financiera de la Empresa Ipanema, así como por la capacidad investigativa demostrada por la autora, si se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf).

Autorizan a Verónica del Rocío Guzmán Criollo, que lo entregue al señor Econ. Juan Lara, en su calidad de Director de la Carrera de Ingeniería en Finanzas y Auditoría.

Sangolquí, Noviembre de 2012

Econ. Oscar Peñaherrera  
DIRECTOR

Ing. Sandra Galarza  
CODIRECTORA

# **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

## **DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

### **INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

#### **AUTORIZACIÓN**

Yo, VERÓNICA DEL ROCÍO GUZMÁN CRIOLLO, autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército, la publicación, en la Biblioteca Virtual de la Institución del trabajo de “Análisis de la Situación Actual y Propuesta de un Modelo de Gestión Financiera para la Empresa Ipanema”, cuyo contenido, ideas y criterio son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Noviembre de 2012

Verónica del Rocío Guzmán Criollo

## **DEDICATORIA**

A Rocío y Galo, mis padres y, a la vez, verdaderos amigos,  
por su comprensión y apoyo constante en el camino de mi vida.

A Elina y Galo, mis entrañables hermanos,  
quienes siempre han estado a mi lado.

*Verónica de Rocío Guzmán Criollo*

## **AGRADECIMIENTO**

A nuestro Dios, por concederme la gloria de la vida, la motivación para engrandecer mi esfuerzo y guiar mi camino, a la Escuela Politécnica del Ejército, al Econ. Oscar Peñaherrera e Ing. Sandra Galarza por su valiosa orientación; y, a mis amigos de la Empresa Ipanema, por su inapreciable aporte y colaboración.

*Verónica de Rocío Guzmán Criollo*

## INDICE DE CONTENIDO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....	i
CERTIFICADO .....	ii
AUTORIZACIÓN .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
INTRODUCCIÓN .....	xvi
CAPÍTULO I.....	1
1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....	1
1.1 Generalidades.....	1
1.2 Antecedentes .....	3
1.3 Base Legal.....	5
1.4 La Empresa.....	8
1.4.1 Reseña Histórica.....	8
1.4.1.1 Ubicación .....	10
1.4.2 Organización .....	12
1.4.2.1 Organigrama Estructural .....	12
1.4.2.2 Organigrama Estructural - Propuesto.....	13
1.4.2.3 Organigrama Personal o de Posición .....	14
1.4.2.4 Funciones y Responsabilidades (Ipanema) .....	15
1.4.3 Filosofía Empresarial (Ipanema).....	20
1.4.3.1 Visión .....	20
1.4.3.2 Misión .....	21
1.4.3.3 Objetivo General .....	22
1.4.3.4 Objetivos Específicos.....	22
1.4.3.5 Principios y Valores .....	25
1.4.4 Giro del Negocio .....	27
1.4.4.1 Productos que comercializa IPANEMA .....	28
1.4.4.1.1 Productos de Panadería .....	28
1.4.4.1.2 Productos de Pastelería.....	30

1.4.4.1.3	Productos Complementarios.....	31
1.4.4.2	Ruta de Distribución .....	31
CAPÍTULO II .....		33
2.	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	33
2.1	Macro ambiente.....	33
2.1.1	Factores económicos .....	33
2.1.1.1	Tasa de Inflación .....	35
2.1.1.2	Producto Interno Bruto.....	39
2.1.1.3	Balanza Comercial .....	43
2.1.1.3.1	Importaciones de Trigo .....	44
2.1.2	Factores Sociales .....	45
2.1.2.1	Población.....	45
2.1.2.2	Población Económicamente Activa (PEA) .....	46
2.1.3	Factor Político - Legal.....	48
2.1.4	Factor Tecnológico.....	52
2.1.5	Factor Ambiental.....	54
2.2	Micro Ambiente .....	55
2.2.1	Mercado.....	56
2.2.2	Clientes.....	56
2.2.3	Proveedores .....	58
2.2.4	Competencia.....	59
2.2.5	Productos Sustitutos .....	61
2.3	Procesos Internos .....	63
2.3.1	Área de Producción .....	63
2.3.2	Área de Ventas .....	63
2.3.3	Área Administrativa - Financiera.....	63
2.3.3.1	Llevar Contabilidad.....	64
2.3.3.2	Efectuar Pagos.....	64
2.4	Matriz FODA .....	65
2.5	Matriz de Estrategias FODA.....	66

CAPÍTULO III .....	68
3. ANÁLISIS INTERNO DE LA GESTIÓN FINANCIERA .....	68
3.1 Análisis de los Estados Financieros .....	68
3.1.1 Análisis Balance General .....	69
3.1.1.1 Análisis Horizontal.....	71
3.1.1.2 Análisis Vertical.....	88
3.1.2 Análisis del Estado de Resultados.....	94
3.1.2.1 Análisis Horizontal.....	97
3.1.2.2 Análisis Vertical.....	109
3.2 Análisis de los Indicadores Financieros .....	112
3.2.1 Análisis de Liquidez.....	113
3.2.1.1 Razón Corriente .....	113
3.2.1.2 Capital de Trabajo Neto .....	115
3.2.1.3 Razón Ácida o de Prueba Ácida.....	117
3.2.2 Análisis de Endeudamiento.....	119
3.2.2.1 Razón de Endeudamiento Total .....	119
3.2.2.2 Razón de Pasivo largo plazo a Patrimonio.....	121
3.2.2.3 Razón de Autonomía.....	122
3.2.3 Análisis de Actividad .....	123
3.2.3.1 Rotación de Cuentas por Cobrar .....	124
3.2.3.2 Plazo Medio de Cobro.....	126
3.2.3.3 Rotación de Inventarios.....	127
3.2.3.4 Plazo Medio de Inventarios.....	128
3.2.3.5 Rotación de Cuentas por Pagar .....	129
3.2.3.6 Plazo Medio de Pagos .....	131
3.2.4 Análisis de Rentabilidad .....	132
3.2.4.1 Margen de Utilidad Neta.....	132
3.2.4.2 Rentabilidad Sobre Activos .....	134
3.2.4.3 Rentabilidad Sobre el Patrimonio .....	135
3.2.5 Análisis Sistema DuPont.....	136

CAPÍTULO IV .....	140
4. PROPUESTA DE IMPLMANTACIÓN DEL MODELO FINANCIERO .....	140
4.1 Tipos de productos que ofrece la Empresa IPANEMA .....	140
4.1.1 Productos de Panadería .....	140
4.1.2 Productos de Pastelería .....	140
4.1.3 Estructura de vetas por tipo de producto.....	141
4.1.4 Características del Producto.....	141
4.1.4.1 Proceso de Elaboración de productos de Panadería.....	143
4.1.4.2 Proceso de Elaboración de productos de Pastelería.....	144
4.2 Costos.....	145
4.2.1 Clasificación de los Costos .....	146
4.2.1.1 Estructura del costo del producto.....	150
4.2.2 Estructura de Costo de Producción de IPANEMA .....	152
4.2.2.1 Materia Prima Directa .....	152
4.2.2.2 Mano de Obra Directa.....	154
4.2.2.3 Costos Indirectos de Fabricación CIF .....	155
4.3 Políticas Propuestas.....	159
4.3.1 Políticas de control de costos de materiales.....	159
4.3.2 Políticas de control de costos de mano de obra.....	162
4.3.3 Políticas de control de costos indirectos de fabricación.....	163
4.4 Estrategias Propuestas .....	164
4.4.1 Estrategia de PRODUCTO .....	164
4.4.2 Estrategia de PRECIO.....	165
4.4.3 Estrategia de DISTRIBUCIÓN.....	166
4.4.4 Estrategia de PROMOCION Y PUBLICIDAD.....	167
4.4.5 Estrategia de SERVICIO.....	169
4.5 Planificación Presupuestaria .....	171
4.5.1 Presupuesto de ventas .....	172
4.5.2 Presupuesto de Costo de Ventas .....	175
4.5.3 Presupuesto de Gastos.....	177
4.6 Estados Financieros Proyectados .....	181
4.6.1 Estado de Resultados Proyectado.....	181

4.7	Evaluación Financiera.....	184
4.7.1	Determinación de la Tasa Mínima de Retorno: TMAR.....	184
4.7.2	Criterios de Evaluación.....	185
4.7.2.1	Tasa Interna de Retorno (TIR % ).....	186
4.7.2.2	Valor Actual Neto (VAN).....	187
4.7.2.3	Relación Costo Beneficio.....	189
CAPÍTULO V.....		191
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	191
5.1	Conclusiones.....	191
5.2	Recomendaciones.....	194
ANEXOS.....		196
FUENTES DE CONSULTA.....		197

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1:	Inflación anual 1999 - 2011.....	36
Gráfico No. 2:	Inflación mensual acumulada 2007 – 2012 (Feb).....	37
Gráfico No. 3:	Comportamiento del PIB a Precios Constante por Años – Millones de dólares.....	39
Gráfico No. 4:	Comportamiento del PIB en Precios Corrientes por Años – Millones de Dólares.....	41
Gráfico No. 5:	Países de Latinoamérica*: PIB (Precios constantes, variables trimestrales t/t-1).....	42
Gráfico No. 6:	Balanza Comercial (millones de dólares).....	44
Gráfico No. 7:	Producción e Importación de Trigo.....	45
Gráfico No. 8:	Población Total del Ecuador.....	46
Gráfico No. 9:	Distribución de la PEA.....	47
Gráfico No. 10:	Análisis Horizontal Efectivo en Caja y Bancos.....	73

Gráfico No. 11:	Análisis Horizontal Cuentas por Cobrar .....	74
Gráfico No. 12:	Análisis Horizontal Mercadería Disponible.....	75
Gráfico No. 13:	Análisis Horizontal Impuestos Anticipados.....	76
Gráfico No. 14:	Análisis Horizontal Activos Depreciables .....	77
Gráfico No. 15:	Análisis Horizontal Depreciación Acumulada.....	78
Gráfico No. 16:	Análisis Horizontal Activos Intangibles .....	79
Gráfico No. 17:	Análisis Horizontal Activos Totales .....	79
Gráfico No. 18:	Análisis Horizontal Proveedores.....	80
Gráfico No. 19:	Otras Cuentas por Pagar.....	81
Gráfico No. 20:	Préstamos Bancarios .....	82
Gráfico No. 21:	Total Pasivos .....	83
Gráfico No. 22:	Capital Pagado .....	84
Gráfico No. 23:	Utilidades Retenidas.....	85
Gráfico No. 24:	Utilidad de Ejercicio .....	86
Gráfico No. 25:	Total Patrimonio .....	87
Gráfico No. 26:	Análisis Vertical Participación del Activo Corriente.....	90
Gráfico No. 27:	Análisis Vertical Participación del Activo Fijo y Activo Intangible .. .....	91
Gráfico No. 28:	Participación de las Cuentas de Pasivos respecto al Pasivo más Patrimonio .....	92
Gráfico No. 29:	Participación de las Cuentas de Patrimonio.....	93
Gráfico No. 30:	Análisis Horizontal Cuenta Ventas Netas .....	98
Gráfico No. 31:	Análisis Horizontal Cuenta Costo de Ventas.....	99
Gráfico No. 32:	Análisis Horizontal Cuentas Utilidad Bruta en Ventas.....	100
Gráfico No. 33:	Análisis Horizontal Cuenta Gastos de Administración.....	101
Gráfico No. 34:	Análisis Horizontal Cuenta Gastos de Ventas .....	102
Gráfico No. 35:	Análisis Horizontal Cuenta Utilidad Operacional .....	103
Gráfico No. 36:	Análisis Horizontal Cuenta Ingresos No Operativos .....	104
Gráfico No. 37:	Análisis Horizontal Cuenta Gastos Financieros.....	105
Gráfico No. 38:	Análisis Horizontal Cuenta Participación Empleados .....	106
Gráfico No. 39:	Análisis Horizontal Cuenta Impuesto a la Renta .....	107
Gráfico No. 40:	Utilidad de Ejercicio .....	107

Gráfico No. 41:	Análisis Vertical Ipanema. Participación de las Cuentas del Balance de Resultados frente al Ingreso Total.....	110
Gráfico No. 42:	Tendencia de la Razón Corriente (2009 – 2011) .....	114
Gráfico No. 43:	Tendencia del Capital de Trabajo Neto (2009 – 2011).....	116
Gráfico No. 44:	Tendencia de la Razón Ácida (2009 – 2011).....	118
Gráfico No. 45:	Tendencia de la Razón de Endeudamiento Total (2009-2011).....	120
Gráfico No. 46:	Razón Pasivo - Capital.....	121
Gráfico No. 47:	Razón de Autonomía.....	123
Gráfico No. 48:	Razón de Cuentas por Cobrar .....	125
Gráfico No. 49:	Plazo Medio de Cobro.....	126
Gráfico No. 50:	Rotación de Inventarios.....	127
Gráfico No. 51:	Plazo Medio de Inventarios.....	128
Gráfico No. 52:	Rotación de Cuentas por Pagar .....	130
Gráfico No. 53:	Plazo Medio de Pago.....	131
Gráfico No. 54:	Margen de Utilidad Neta.....	133
Gráfico No. 55:	Rentabilidad Sobre Activos ROA .....	134
Gráfico No. 56:	Rentabilidad sobre Patrimonio.....	135
Gráfico No. 57:	Sistema DUPONT .....	138
Gráfico No. 58:	Flujograma para la elaboración de Productos de Panadería de IPANEMA .....	143
Gráfico No. 59:	Flujograma para la elaboración de Productos de Pastelería de IPANEMA .....	144
Gráfico No. 60:	Ingreso vs. Costo de Venta.....	151
Gráfico No. 61:	Proyecto de Costo de Ventas IPANEMA .....	177
Gráfico No. 62:	Presupuesto de Gastos.....	179
Gráfico No. 63:	Proyección de Ingresos vs. Gastos Totales .....	180
Gráfico No. 64:	Utilidad Neta Presupuestada .....	183

## INDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1:	Clasificación de las empresas en el Ecuador.....	1
Cuadro No. 2:	Características de acuerdo al tipo de pan .....	29
Cuadro No. 3:	Productos de la panadería Ipanema.....	30
Cuadro No. 4:	Productos de Pastelería .....	31
Cuadro No. 5:	Balanza Comercial (millones de dólares) .....	43
Cuadro No. 6:	Análisis del Cliente .....	57
Cuadro No. 7:	Proveedores de la Empresa Ipanema.....	58
Cuadro No. 8:	Empresas Competidoras de Ipanema .....	60
Cuadro No. 9:	Análisis Horizontal del Balance General de IPANEMA (2009 – 2011) .....	72
Cuadro No. 10:	Análisis Vertical del Balance General de IPANEMA (2009 – 2011). .....	89
Cuadro No. 11:	Análisis del Horizontal del Balance de Resultados de IPANEMA (2009 – 2010) .....	97
Cuadro No. 12:	Análisis Vertical del Estado de Resultados de IPANEMA (2009 – 2010) .....	109
Cuadro No. 13:	Cálculo de la Razón Corriente .....	114
Cuadro No. 14:	Cálculo del Capital de Trabajo.....	116
Cuadro No. 15:	Cálculo de la Razón Ácida.....	118
Cuadro No. 16:	Cálculo de la Razón de Endeudamiento Total .....	119
Cuadro No. 17:	Cálculo de la Razón de Pasivo Largo Plazo sobre Patrimonio .....	121
Cuadro No. 18:	Cálculo de la razón de Autonomía .....	122
Cuadro No. 19:	Cálculo de Rotación de Cuentas por Cobrar .....	125
Cuadro No. 20:	Cálculo de Plazo Medio de Cobro .....	126
Cuadro No. 21:	Cálculo de Rotación de Inventarios .....	127
Cuadro No. 22:	Plazo Medio de Inventarios.....	128
Cuadro No. 23:	Rotación de Cuentas por Pagar .....	129
Cuadro No. 24:	Comparación plazo medio de cobro vs. Plazo medio de pago.....	130
Cuadro No. 25:	Plazo Medio de Pago.....	131
Cuadro No. 26:	Margen de Utilidad Neta.....	132

Cuadro No. 27:	Rentabilidad sobre Activos .....	134
Cuadro No. 28:	Rentabilidad sobre Patrimonio.....	135
Cuadro No. 29:	Cálculo del Sistema Du Pont Empresa IPANEMA .....	137
Cuadro No. 30:	Productos de la Panadería IPANEMA .....	140
Cuadro No. 31:	Productos de Pastelería .....	141
Cuadro No. 32:	Estructura de Ventas por tipo de Producto.....	141
Cuadro No. 33:	Costos Directos e Indirectos .....	149
Cuadro No. 34:	Estructura de Costos de Producción.....	150
Cuadro No. 35:	Porcentaje de Crecimiento de Ventas vs. Costos.....	150
Cuadro No. 36:	Costeo de Materia Prima Directa Panadería .....	152
Cuadro No. 37:	Costeo de Materia Prima Directa Pastelería.....	153
Cuadro No. 38:	Costeo de Mano de Obra Directa de la Elaboración de Productos de Panadería y Pastelería .....	154
Cuadro No. 39:	Cálculo de los Costos Indirectos de Fabricación de Productos de Panadería .....	156
Cuadro No. 40:	Cálculo de los Costos Indirectos de Fabricación de Productos de Pastelería .....	156
Cuadro No. 41:	Estructura de Costo de Producción de Productos de Panadería de IPANEMA .....	157
Cuadro No. 42:	Estructura de Costo de Producción de Productos de Pastelería IPANEMA .....	158
Cuadro No. 43:	Margen de Utilidad por Unidad Elaborada .....	158
Cuadro No. 44:	Presupuesto de Ventas.....	173
Cuadro No. 45:	Presupuesto de Ventas por Tipo de Producto .....	174
Cuadro No. 46:	Promedio de Costo de Ventas .....	176
Cuadro No. 47:	Presupuesto de Costo de Ventas .....	177
Cuadro No. 48:	Presupuesto de Gastos.....	179
Cuadro No. 49:	Ingreso Total vs. Gasto Total .....	180
Cuadro No. 50:	Estado de Resultado Proyectado .....	182
Cuadro No. 51:	Valores de Flujo .....	187
Cuadro No. 52:	Valor Actual Neto de la Propuesta.....	188
Cuadro No. 53:	Cálculo de Términos de Evaluación Financiera.....	189

## INDICE DE FIGURAS

Figura No. 1:	Organigrama estructural de la empresa IPANEMA.....	12
Figura No. 2:	Organigrama estructural propuesto de la empresa IPANEMA.....	13
Figura No. 3:	Organigrama Personal de la empresa IPANEMA.....	14

## INDICE DE FOTOS

Foto No. 1:	Pan Congelado .....	10
Foto No. 2:	Ubicación de la planta de producción de IPANEMA .....	11

## INDICE DE ANEXOS

Anexo No. 1:	Representantes de la Empresa IPANEMA.....	196
--------------	---	-----

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se desarrolla de la empresa IPANEMA, el cual se centra en analizar la situación actual y proponer un modelo de gestión financiera, para lograr el cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo de la empresa e incrementar sus ingresos.

Este inicia con una breve descripción de la empresa, base legal que debe cumplir, reseña histórica, ubicación de la planta de producción y sus puntos de venta, estructura organizacional, filosofía corporativa, giro del negocio, productos que ofrece y rutas de distribución establecidas.

Consecuentemente se realiza el diagnóstico situacional del macro ambiente, en el cual se analiza los factores económicos, sociales, político – legal, tecnológico y ambiental; en el micro ambiente se identifica y analiza el mercado en el que se desarrolla la empresa, sus clientes, proveedores, competencia y productos sustitutos; además de identificar los procesos internos que se realiza en la empresa; y de esta manera se determinó las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para lo cual se definen estrategias por medio de la elaboración de la Matriz de Estrategias FODA, que permitan aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos por la empresa Ipanema.

En el siguiente capítulo se estudian y analizan los estados financieros de tres años consecutivos, entregados por la Empresa Ipanema, para identificar la situación actual de

la misma, el comportamiento de su finanzas y cómo se maneja la administración; presentado por medio de índices o razones financieras bastante aceptables, que muestran la realidad financiera de Ipanema y sus deficiencias, las cuales servirán para efectuar la propuesta del modelo financiero.

Posteriormente se elabora una propuesta de implementación de modelo de planeación financiera que mejore sus operaciones financieras, permitiendo la reducción de los costos operativos e incremento de los ingresos, logrando de esta manera una maximización de las utilidades y crecimiento en el sector panificador. Para poder desarrollar el modelo de gestión financiera, se establecieron políticas de control de costos y estrategias que le permitirán a la empresa seguir creciendo en el mercado; se realizó una planificación presupuestaria de las ventas, costos y gastos; el Estado de Resultados Proyectado con la finalidad de suministrar información de los ingresos y costos esperados para los siguientes 5 años; y la evaluación financiera para medir la viabilidad del modelo propuesto para la empresa Ipanema.

Y por último se expone las conclusiones y recomendaciones emitidas, las mismas que engloba el estudio, luego de haber culminado la investigación y propuesta del trabajo, para que la empresa pueda tener herramientas adecuadas para su gestión y obtención de mejores resultados financieros en los próximos años.

## **INTRODUCTION**

The present research develops IPANEMA Company, which focuses on analyzing the current situation and propose a model of financial management, to ensure compliance with the objectives of short and long term business and increase their income.

This begins with a brief description of the company, which must meet legal basis, historical review, location of the production plant and its outlets, organizational structure, corporate philosophy, type of business, product offerings and distribution routes established.

Consequently the diagnosis is made situational macro environment in which we analyze the economic, social, political - legal, technological and environmental, in the microenvironment identifies and analyzes the market in which the company develops, its customers, suppliers, competitors and substitute products, in addition to identifying the internal processes taking place in the company, and thus determined the strengths, weaknesses, opportunities and threats, which are defined for strategies through the development of the Matrix SWOT strategies that take advantage of opportunities and minimize threats in order to achieve the goals set by the company Ipanema.

In the next chapter we study and analyze the financial statements of three consecutive years, Ipanema delivered by the Company to identify the current state of the same, the behavior of your finances and how to manage the administration, presented by indices or ratios quite acceptable financial, showing the financial realities of Ipanema and

weaknesses, which will serve to make the proposed financial model.

Subsequently a proposal of implementation of financial planning model to improve its financial operations, allowed the reduction of operating costs and increase revenue, thereby achieving a maximization of profits and growth in the baker. To develop the financial model were established cost control policies and strategies that will allow the company to continue growing in the market there was a budgetary planning of sales, costs and expenses, the projected income statement with the purpose of providing income information and expected costs for the next 5 years and the financial evaluation to measure the viability of the proposed model for the company Ipanema.

And finally presents the conclusions and recommendations, which includes the same study, after having completed research work and proposal for the company to have adequate tools to manage and achieve better financial results in the coming years.

# CAPÍTULO I

## DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

### 1.1 Generalidades

Las pequeñas y medianas empresas (PYME's) en nuestro país se han formado realizando diferentes tipos de actividades económicas, en especial se enfocan en la producción de bienes y servicios, siendo la base del desarrollo social tanto en la parte productiva, demanda, generación de riqueza y empleo.

La mayoría de las microempresas y pequeños negocios inician con patrimonio familiar, con el fin de dejar de ser dependientes de una empresa y pasar a ser dueños de una empresa. Estos negocios operan con poco personal, con poca o ninguna formación académica en áreas trascendentales (investigación de mercados, publicidad, costos, entre otros) para garantizar su subsistencia.

En el Ecuador, de acuerdo a su tamaño, las empresas tienen las siguientes categorías:

**Cuadro No. 1: Clasificación de las empresas en el Ecuador**

<b>VARIABLES</b>	<b>MICRO</b>	<b>PEQUEÑAS</b>	<b>MEDIANAS</b>	<b>GRANDES</b>
Número de empleados	1 a 9	10 a 49	50 a 199	200 en adelante
Valor bruto de ventas anuales	Hasta 100.000	De 100.001 a 1.000.000	De 1.000.000 a 5.000.000	De 5.000.001 en adelante
Valor activos totales	Menor a 100.000	De 100.001 hasta 750.000	750.001 a 4.000.000	Mayor a 4.000.000

**Fuente:** Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI)  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

Las PYME's emplean a una gran cantidad de personas con menores costes salariales por trabajar, aportando de esta manera cierta estabilidad en el mercado laboral. Además por su tamaño, poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y para emprender proyectos innovadores, por lo que deben estar orientadas a generar valor agregado, lo que requiere que las personas que conforman la organización conozcan perfectamente el giro del negocio, sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, además que estén informadas de la situación actual de la empresa, con el fin de desarrollar herramientas, estrategias empresariales para obtener buenos resultados y contribuir en el crecimiento de la empresa.

La presente investigación tiene como finalidad analizar la situación financiera de la empresa IPANEMA, la cual pertenece al sector de las PYME's, relacionado a la sección transformación de la materia prima y alimenticia, para efectuar esto es necesario conocer la situación real del negocio, su micro y macro entorno; con el fin de proponer un modelo de gestión financiera, con el que la empresa cuente con políticas, controles y estrategias, para la administración de sus recursos materiales y financieros; las mismas que permitan fortalecer la organización, identificar nuevos nichos de mercado, aprovechar nuevas oportunidades de negocio, entre otras. Además de vincular este con los objetivos de la organización y tomar decisiones adecuadas y oportunas, que se reflejen en la rentabilidad de la empresa y por ende en los resultados económicos del sector de las PYME's.

## **1.2 Antecedentes**

La Panadería Ipanema es una empresa natural, inició su actividad económica hace 25 años, la cual se dedica a la producción, distribución y venta de pan y pastelería, ofreciendo sus productos en la provincia de Pichincha, el mercado en el que se desarrolla es la ciudad de Quito principalmente en el centro - sur y en el Valle de los Chillos.

Esta ha ido creciendo paulatinamente, pero se vio afectada principalmente con la crisis económica a nivel mundial, por las variaciones e incrementos de los precios de la materia prima, lo que ha provocado el aumento de los costos de producción.

Para que no se incrementen los precios del pan a nivel nacional, el Gobierno entregó subsidios a panaderías pequeñas, las mismas que se han convertido en una amenaza para la empresa, ya que ofrecen en el mercado un producto a menor precio al adquirir la materia prima a bajo costo y no poseer un sistema de costos operacionales.

Tomando en cuenta que existe muchas panaderías pequeñas que ofrecen pan de casa, Ipanema ha sido la segunda panadería en Quito que ha implantado el sistema de pan congelado, facilitando de esta manera el control de materia prima, producción y además de ofrecer pan caliente a toda hora. Además que esta empresa posee rutas de repartos distribuidas en toda la ciudad las mismas que ofrecen pan terminado a las tiendas de todos los sectores.

La planta principal o industria se encuentra ubicada en la calle Los Encuentros 448 en el sur de Quito. Sus distintas Sucursales se encuentran en los sectores de: Atahualpa, Colón, Sangolquí, Conocoto y Amaguaña.

Las rutas de reparto son tres las mismas se dividen en los tres sectores de la ciudad de Quito, norte, centro y sur.

Esta empresa es considerada por los proveedores de su materia prima una de las panaderías más grandes en la ciudad de Quito.

IPANEMA al ser una empresa natural obligada a llevar contabilidad, no cuenta con un plan o gestión financiera que le permita evaluar de manera fiable diferentes opciones o establecer pautas de crecimiento, no posee una buena liquidez, no existen orientaciones para la toma de decisiones oportunas, o establecer estrategias y ser más competitiva en el mercado que se desarrolla.

Todo esto ha conllevado a que los inversionistas deseen evaluar la situación financiera actual de la empresa, por medio de los estados financieros, para identificar los puntos fuertes y débiles; y establecer un modelo de gestión financiero, para adoptar medidas correctivas, monitorear el adecuado uso de los recursos y toma de decisiones oportunas. Además que este estudio contribuirá para alcanzar los objetivos de la empresa y obtener mayor rentabilidad.

### 1.3 Base Legal

IPANEMA es una empresa natural obligada a llevar contabilidad, siendo sus principales características como lo determina el Reglamento de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno ([www.derechoecuador.com](http://www.derechoecuador.com)) las siguientes:

- Opera con un capital propio o al inicio de su actividad económica al 1ero de enero de cada ejercicio impositivo haya superado los USD 60.000 o cuyos ingresos brutos anuales de esas actividades, del ejercicio fiscal inmediato anterior, hayan sido superiores a USD 100.000 o cuyos costos y gastos anuales, imputables a la actividad empresarial, del ejercicio fiscal inmediato anterior hayan sido superiores a USD 80.000. Se entiende como capital propio, la totalidad de los activos menos pasivos que posea el contribuyente, relacionados con la generación de la renta gravada.
- La contabilidad deberá ser llevada bajo la responsabilidad y con la firma de un contador legalmente autorizado, basándose en las NIIF's y de los PCGA.
- Los documentos sustentatorios de la contabilidad deberán conservarse durante el plazo mínimo de siete años de acuerdo a lo establecido en el Código Tributario como plazo máximo para la prescripción de la obligación tributaria, sin perjuicio de los plazos establecidos en otras disposiciones legales.
- Debe llevar una cuenta de ingresos y egresos para determinar su renta imponible.

- La contabilidad se llevará por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos de América.
- Los registros relacionados con la compra o adquisición de bienes y servicios, estarán respaldados por los comprobantes de venta autorizados por el Reglamento de Comprobantes de Venta y de Retención.
- Deberá emitir y entregar comprobantes de venta en todas las transferencias de bienes y en la prestación de servicios que efectúen, independientemente de su valor.

La empresa es controlada por los siguientes organismos:

- **Servicio de Rentas Internas**

“Es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente.”

([www.sri.gov.ec](http://www.sri.gov.ec))

La empresa tiene como obligación tributaria presentar mensualmente la declaración del IVA, retenciones en la fuente, el REOC (anexo de retenciones en la fuente por otros conceptos) y el impuesto a la renta anual. Esta es una empresa obligada a llevar contabilidad por lo que requiere de un contador público autorizado, emisión de notas de venta, facturas y retenciones en la fuente.

- **Instituto de Seguridad Social**

“Es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Se encarga de aplicar el sistema del seguro general obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social”  
([www.iess.gov.ec](http://www.iess.gov.ec))

La empresa debe pagar mensualmente la planilla correspondiente a aportaciones normales incurriendo en el gasto del 12.15% por aporte patronal, adicionalmente efectúa descuentos de préstamos de sus empleados y cancela los fondos de reserva.

- **Ministerio de Trabajo**

La empresa debe cumplir con el código laboral, en lo relacionado a salarios básicos, vacaciones y demás beneficios de ley; ya que frecuentemente la empresa está sujeta a inspecciones.

- **Municipio, Ministerio del Ambiente, Ministerio de Salud y Bombero**

Anualmente la empresa tiene la obligación de renovar los permisos de funcionamiento, exigidos por estas instituciones.

La empresa se rige por las siguientes leyes:

- Ley de Compañías
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento
- Ley de Fomento a la Pequeña Industria
- Código de Comercio
- Código de Trabajo
- Ley de Seguridad Social

## **1.4 La Empresa**

### **1.4.1 Reseña Histórica**



Panadería Ipanema es una empresa establecida en el año 1987, a través de aportes de capital de un núcleo familiar, ubicada al sur de la ciudad de Quito. Su primer punto de venta se ubicó en la ciudadela Atahualpa el mismo que hasta la actualidad

ofrece sus servicios de panadería y pastelería, a partir de este año se empieza con los repartos que se lo realizaba en un carro pequeño.

Inició sus actividades comercializando productos de la Panadería Relámpago, y posteriormente en el año 1990, se establece la planta de producción, que hasta la actualidad está ubicada en el Sur de Quito.

En 1994 incrementa su producción con la creación de una ruta de reparto; posteriormente cubrió el 89% de los sectores de Quito con cinco rutas de reparto. Un año más tarde se crea una nueva sucursal en Solanda.

En el año 1998 amplió su mercado al cantón Rumiñahui. Actualmente posee 4 puntos de venta. Y la sucursal en Solanda se cerró por el exceso de competencia que presenta este sector.

Los procesos siempre se han llevado de forma empírica, ya que los dueños han sido los encargados del manejar la empresa. Ante el crecimiento acelerado en el sector de la panificación, Ipanema se ve en la necesidad de innovar para ser más competitiva en el mercado, por lo que el año 2003 se implementó el sistema de pan congelado, el mismo que puede durar hasta un año si ningún cambio en textura, sabor y tamaño.

**Foto No. 1: Pan Congelado**



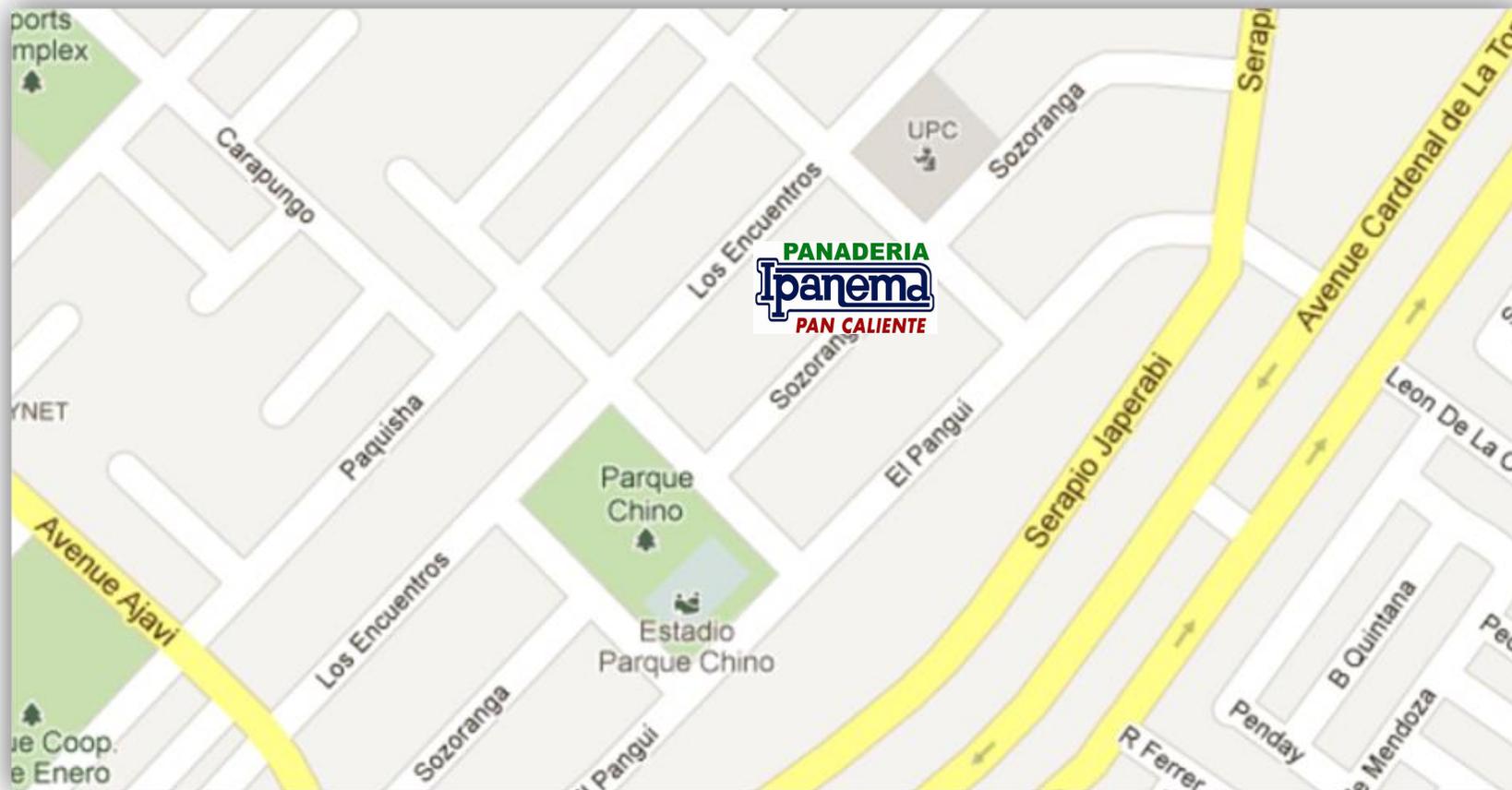
**Fuente:** Empresa IPANEMA

En el año 2011 se abrió una sucursal en el sector de la Colón, con el fin de incrementar sus ventas y cubrir parte del sector norte de la ciudad de Quito.

**1.4.1.1 Ubicación**

La planta de producción de Ipanema se encuentra ubicada en el sur de Quito, cuya dirección es: Los Encuentros S14- 101 y Ajaví.

Foto No. 2: Ubicación de la planta de producción de IPANEMA



11

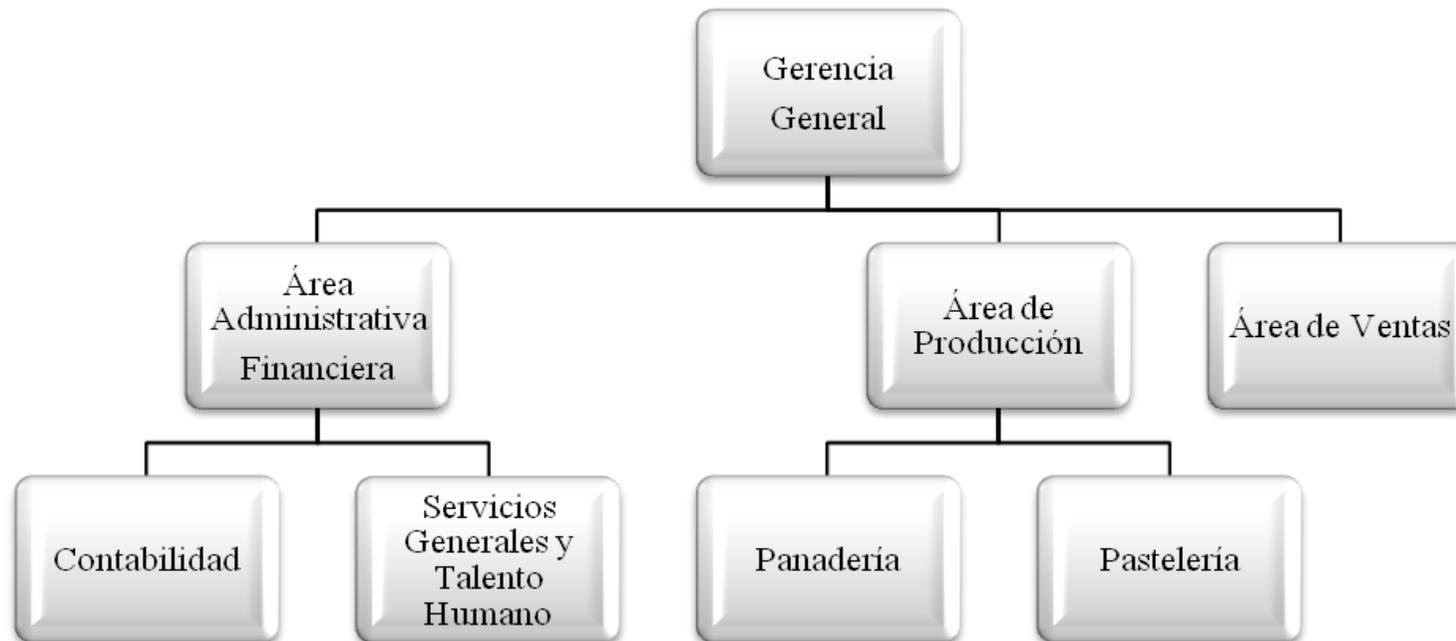
Fuente: Google Maps  
Elaborado por: Verónica Guzmán

## 1.4.2 Organización

### 1.4.2.1 Organigrama Estructural

La Empresa IPANEMA está estructurada de la siguiente manera:

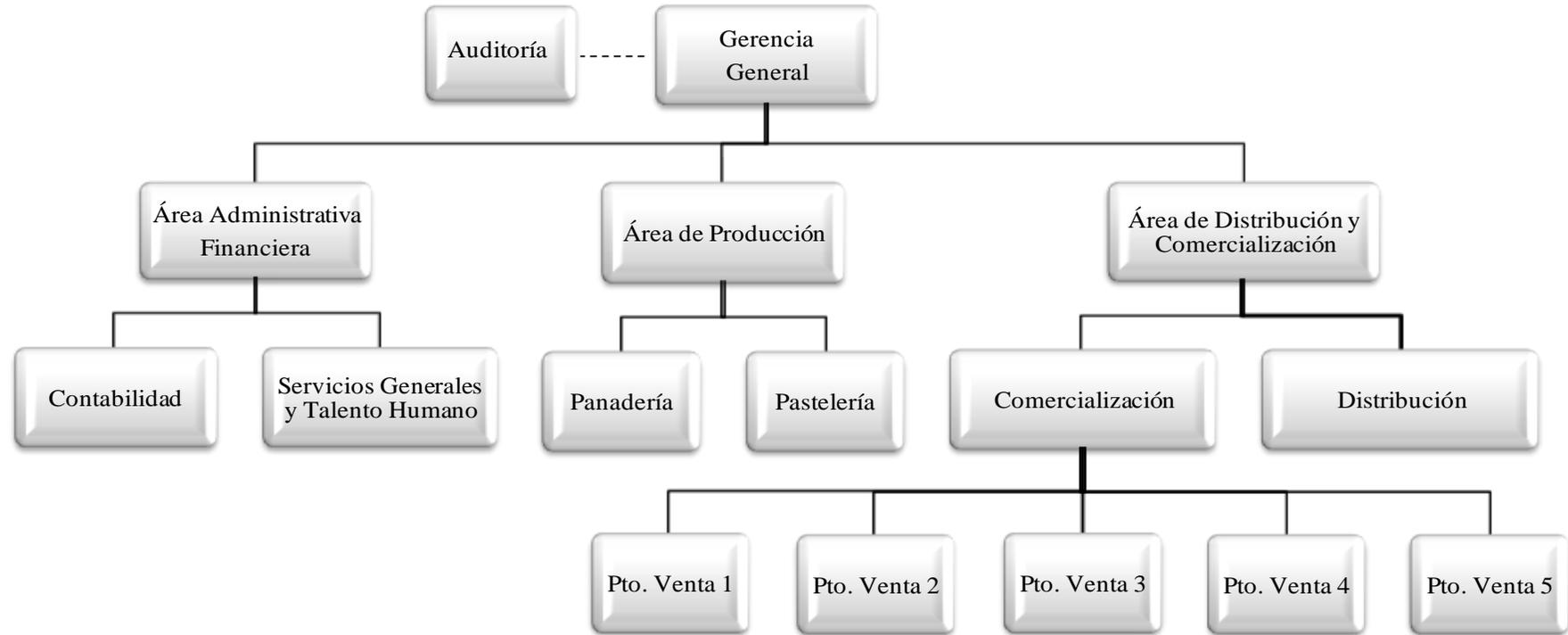
**Figura No. 1: Organigrama estructural de la empresa IPANEMA**



### 1.4.2.2 Organigrama Estructural - Propuesto

El organigrama propuesto para la Empresa IPANEMA es el siguiente:

**Figura No. 2: Organigrama estructural propuesto de la empresa IPANEMA**

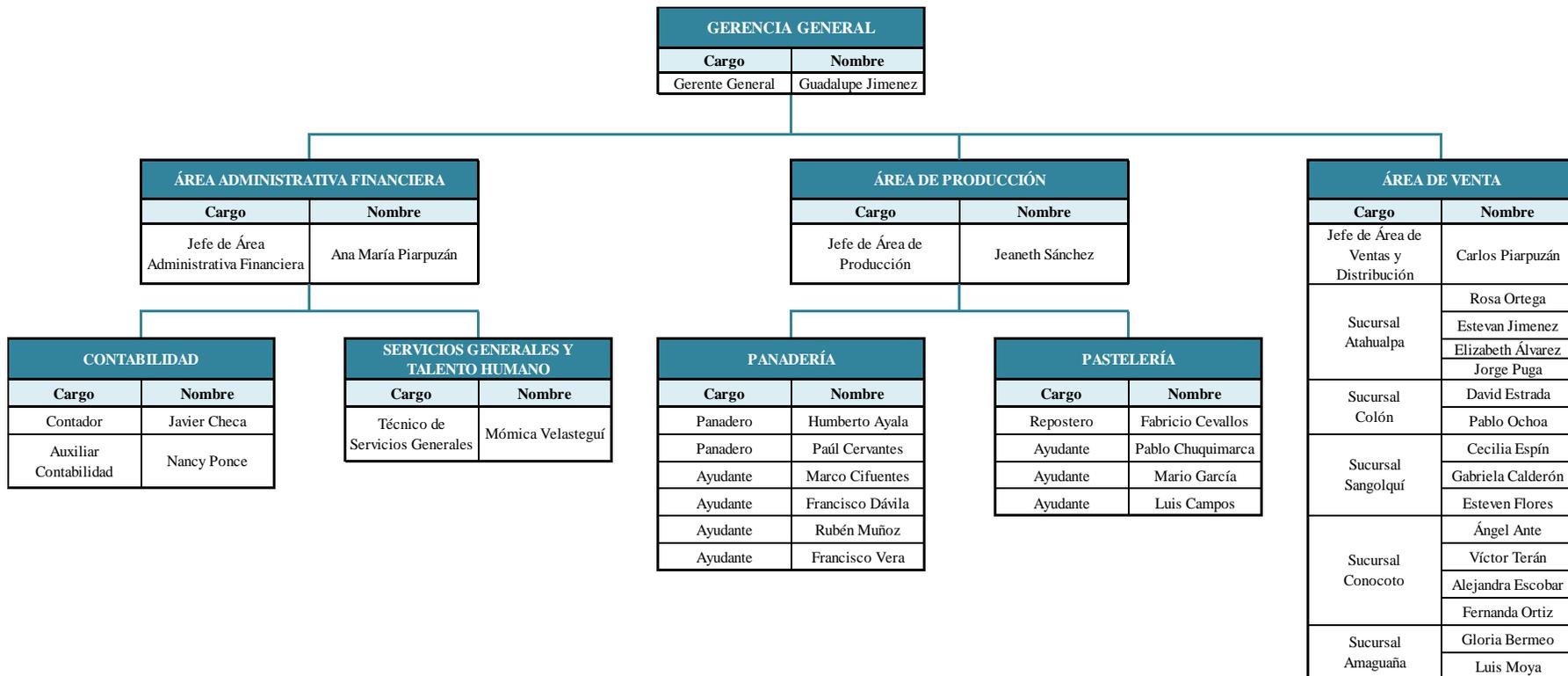


13

1.4.2.3

Organigrama Personal o de Posición

Figura No. 3: Organigrama Personal de la empresa IPANEMA



14

Fuente: Empresa IPANEMA

#### **1.4.2.4 Funciones y Responsabilidades (Ipanema)**

##### **Gerencia General**

- Planificación de actividades
- Planificación estratégica
- Descripción de manual de funciones y competencias del personal
- Análisis y toma de decisiones
- Control presupuestarios
- Establecimiento del mapa estratégico
- Elaborar el plan de acción para el cumplimiento de la planificación estratégica
- Diseño plan operativo
- Aprobación de presupuestos
- Aprobación de planes de la empresa
- Dirección de actividades establecidas
- Determinación e implementación de estructura organizacional
- Establecimiento de políticas y objetivos
- Organización de grupos de trabajo
- Control de aplicación de normas y políticas
- Análisis y aplicación de indicadores de gestión
- Evaluación y análisis de niveles de ventas, inventarios y atención al cliente

## **Área de Producción**

### **Recibir, almacenar y clasificar materia prima e insumos**

- Recepción de materia prima e insumos
- Almacenamiento por tipo de producto y fecha de ingreso a bodega
- Clasificación de materia prima
- Control stock de producto
- Verificación de caducidad del producto
- Control de documentos de ingreso
- Ingreso de facturas al módulo de inventarios
- Elaboración de inventarios
- Emisión de informe de cuadro de bodega
- Cumplimiento de actividades planificadas
- Aplicación estrategias establecidas

### **Elaborar productos**

- Elaboración productos de panadería y pastelería
- Cumplir con ordenes de producción
- Control la calidad del producto
- Cumplir con producción programada
- Cubrir los turnos de trabajo
- Emisión informes de producción diaria
- Análisis de pruebas técnicas
- Disminución de desperdicios

- Empaque de productos

## **Área de Ventas**

### **Entregar y vender**

- Análisis de estudios de mercado
- Planificación de requerimiento de productos
- Planificación de ventas diarias, semanales y mensuales
- Planificación ventas para fechas especiales
- Descripción de políticas de ventas
- Establecimiento de objetivos de ventas
- Velar por el cumplimiento del plan de marketing
- Establecimiento de estrategias de ventas
- Distribución y abastecimiento de productos de la planta al punto de venta
- Evaluación del cumplimiento de políticas y objetivos
- Control de inventarios en el punto de venta
- Distribución al por mayor a tiendas
- Control de ventas realizadas
- Cuadre de caja diario
- Administración de inventarios
- Alcance del plan de marketing
- Análisis y control de indicadores de gestión
- Mecanismos de atención al cliente
- Análisis y control de satisfacción al cliente

## **Área Administrativa Financiera**

### **Gestión Administrativa**

- Establecimiento de objetivos generales y específicos
- Descripción de políticas de reclutamiento y selección de personal
- Análisis y descripción de estrategias
- Análisis y descripción del plan de capacitación
- Diseñar y planificar publicidad
- Asignación recurso humano a cada área
- Selección personal
- Contratación personal
- Capacitación del personal
- Administrar al personal
- Control de documentación y archivo
- Análisis de resultados administrativos
- Emisión de informes del área administrativa
- Desarrollo de la estructura organizacional
- Evaluación el desempeño del personal
- Control de personal
- Planificación de mantenimiento

### **Gestión Financiera**

- Desarrollo y análisis de presupuestos
- Elaborar flujos de caja

- Determinación de programas de inversión y financiamiento
- Asignación de recursos
- Diseño y aplicación del procesos financieros y contables
- Determinación de políticas de crédito
- Verificación de pagos a proveedores
- Administración de salarios
- Registro de información contable
- Control de estados financieros
- Emisión de Estados de Financieros
- Elaboración de informes de evaluación y resultados del área financiera
- Control de ingreso y egresos
- Control de pago a proveedores
- Análisis de la situación financiera de la empresa

### **Adquisiciones**

- Desarrollo del plan de adquisiciones
- Establecimiento de estrategias de compras
- Mantenimiento de la base de datos de proveedores
- Cumplimiento de actividades planificadas
- Aplicación de estrategias establecidas
- Evaluación del desempeño del área
- Calificación de proveedores
- Definición de políticas de compras
- Establecimiento de controles

- Realización retenciones en compras en efectivo

### **1.4.3 Filosofía Empresarial (Ipanema)**

#### **1.4.3.1 Visión**

“Se entiende por Visión, la idealización del futuro de la empresa. Cuando hay claridad conceptual acerca de lo que se quiere construir a futuro, se puede enfocar la capacidad de dirección y ejecución hacia su logro de manera constante. Los aspectos estratégicos para alcanzar la visión se deben concentrar en tres líneas fundamentales de acción: capacitación, reingeniería de procesos y certificación de calidad.”  
([www.mitecnologico.com](http://www.mitecnologico.com))

#### **Visión de Ipanema**

“La visión de Panadería Ipanema es ser una empresa competitiva e innovadora en la producción y comercialización de productos de panadería y pastelería, ofreciendo productos de calidad y precios accesibles, con atención eficiente al cliente, equipo de trabajo comprometido, infraestructura y tecnología de punta, e incentivando el respeto y la ética laboral”

## **Visión - Propuesta**

La visión de la empresa debe ser clara y comprensible para todos, debe ser entendible y fácil de seguir, indicando hacia dónde se dirige a largo plazo o en que pretende convertirse y permita enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección. Por lo que la visión propuesta es la siguiente:

“Ser competitiva en la producción y comercialización de panadería y pastelería, a través del mejoramiento continuo de nuestros productos, guiada por la integridad, el trabajo en equipo y la innovación de nuestra gente”

### **1.4.3.2 Misión**

“La misión empresarial es el motivo de su existencia y detalla la orientación de sus actividades. En otras palabras, representa la razón de ser de la empresa y orienta su planificación. La misión empresarial debe detallar la actividad fundamental de la empresa, el concepto del producto genérico que ofrece y el concepto de los tipos de clientes a los que pretende atender.” (www.definicion.com)

### **Misión de Ipanema**

“Ofrecer productos de panadería y pastelería de buena calidad a precios accesibles y atención excelente al cliente, con puntos de venta en Quito y el Valle de

los Chillos, comprometiéndose a satisfacer las necesidades de los clientes, ofreciendo productos y servicios diferenciados.”

### **Misión - Propuesta**

La misión de la empresa debe ser en presente, claramente duradera del objeto, propósito o razón de ser de la empresa. Por lo que la misión propuesta es la siguiente:

“Ofrecemos productos de panadería y pastelería de buena calidad a precios accesibles, acorde al gusto de su paladar y tendencias alimenticias de la ciudad de Quito y Valle de los Chillos”

#### **1.4.3.3 Objetivo General**

Satisfacer la demanda de productos de panadería y pastelería, ofreciendo productos de calidad mediante el desarrollo de procesos adecuados, capacitación de personal y atención excelente al cliente.

#### **1.4.3.4 Objetivos Específicos**

### **Crecimiento**

- Aumentar las ventas en un 45%, mediante productos y servicios de calidad, en plazo de 3 años.

- Incrementar la productividad el 25% anual, en un plazo de 2 años.
- Elevar la eficacia al 30% en atención al cliente en los puntos de venta, a corto plazo.
- Mejorar en un 20% la calidad del producto, en un mediano plazo.
- Fomentar al 100% los principios y valores en todas las actividades, en un corto plazo.
- Capacitar al 100% del personal, en un mediano plazo.
- Abrir un nuevo punto de venta cada año.
- Realizar un estudio de mercado anual, para determinar las necesidades del cliente.
- Reducir los costos en un 25% de los productos de panadería y pastelería, en un mediano plazo.
- Mejorar en un 10% la selección de proveedores, empleados y maquinaria para contribuir al buen desarrollo de los procesos, a mediano plazo.
- Lograr en un 20% el posicionamiento de la marca y fidelidad de los clientes, en un plazo de 3 años.
- Aumentar en un 10% los canales de distribución, en un mediano plazo.
- Programar campañas publicitarias para ocasiones especiales, en un corto plazo.

## **METAS**

- Mantener la fidelidad de los clientes frecuentes.
- Fortalecer las alianzas estratégicas con proveedores, en un corto plazo.
- Afianzar los valores que se practican en la empresa, constantemente.

- Conservar la puntualidad en el pago a proveedores y empleados, en un plazo de dos años.
- Salvaguardar las relaciones laborales internas, en un corto plazo.
- Mantener la producción de las dos líneas de productos.
- Continuar con la venta de productos complementarios como lácteos, embutidos, bebidas, etc.
- Cumplir con el cronograma establecido de visitas técnicas de los proveedores.

### **Disminución**

- Disminuir desperdicios en los puntos de venta en el 30% mediante capacitación del personal, en un mediano plazo.
- Disminuir en el 15% desperdicios en la planta de producción mediante el control continuo de los procesos, en un corto plazo.
- Reducir en un 25% los costos mediante la documentación y mejoramiento de procesos, en un mediano plazo.
- Bajar al 5% la rotación del personal.
- Bajar en el 10% los inventarios de producto terminado, en un mediano plazo.
- Eliminar en un 50% las quejas y reclamos por atención o calidad del producto, en un mediano plazo.
- Eliminar en un 25% el tiempo ocioso o improductivo por medio de un mejoramiento de procesos y seguimiento de los mismos, en un mediano plazo.

### **1.4.3.5 Principios y Valores**

#### **Principios**

“Los principios son normas de conducta de carácter intrínseco desarrolladas por una persona atendiendo a sus instintos morales básicos aprendidos en familia o en la sociedad en que interactúa.” ([www.buenastareas.com](http://www.buenastareas.com))

#### **Valores**

“Los valores se sitúan como códigos de morales que aplican universalmente las sociedades, y de donde casi siempre está presente la dualidad entre el bien y el mal. Los valores rigen históricamente el destino de los pueblos y se establecen para armonizar las relaciones y para defender a los mismos de factores que puedan perjudicarlos” ([www.buenastareas.com](http://www.buenastareas.com))

#### **Responsabilidad**

“Una persona responsable es aquella que ocasiona en forma consiente un hecho y que puede ser imputada por las consecuencias que dicho hecho genere. De esta forma, la responsabilidad es una virtud de los seres humanos libres” ([www.definicion.com](http://www.definicion.com))

- **Proveedores.-** en el cumplimiento de pagos y recepción de pedidos de acuerdo a políticas de adquisiciones.
- **Clientes.-** al ofrecer productos y servicio de calidad.

- **Empleados.-** cumplir con los pagos, obligaciones patronales y velar por su integridad y bienestar laboral
- **Organismos de Control.-** Cumplir el pago de impuestos y renovación de permisos.

### **Honestidad**

“Es aquella cualidad humana por la que la persona se determina a elegir actuar siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia (dando a cada quien lo que le corresponde, incluida ella misma)” (www.monografias.com)

- **Proveedores.-** cumplir con pagos, emitir cheques con fondos, descuentos y devoluciones de acuerdo a acuerdos.
- **Competencia.-** mantener una competencia leal sin dañar el mercado
- **Clientes.-** explicar al cliente las características de los productos de acuerdo a la realidad. Y no ofrecer productos o servicios que no se puede cumplir.
- **Empleados.-** Pagar los montos exigidos por la ley y beneficios de ley
- **Organismos de control.-** Declaración y pago de impuestos veraz

### **Ética**

“La ética se relaciona con el estudio de la moral y de la acción humana. Define lo bueno, malo, obligatorio, permitido, etc. Moral (costumbre), es el conjunto de creencias, costumbres, valores y normas de una persona o de un grupo social que funciona como una guía para obrar” (www.definicion.com)

- La ética es el comportamiento moral de todas las personas es por esto que en todas las actividades que se realicen tanto laborales como sociales se debe aplicar la ética ya que abarca costumbres, valores y normas.

### **Puntualidad**

"Pronto, diligente, exacto en la ejecución de las cosas; especialmente se dice de lo que se cumple a la hora o plazo convenido." (www.maran-ata.net)

- Proveedores.- Cumplir con los pagos en las fechas de vencimiento, asistir a reuniones o citas programadas.
- Clientes.- En la entrega de pedidos cumplir con la hora fijada.
- Empleados.- Cancelar el sueldo dentro de los horarios establecidos tanto mensualmente como anualmente en beneficios sociales.
- Organismos de control.- Cumplir con el pago de impuestos al SRI el día correspondiente de cada mes y con los demás impuestos antes de la fecha final de renovación.

#### **1.4.4 Giro del Negocio**

La empresa Ipanema se dedica a la producción, distribución y comercialización tanto de Panadería como de Pastelería, para la ciudad de Quito, especialmente en el centro – sur y Valle de los Chillos. Además de poseer un sistema innovador y necesario que es la utilización de productos congelados en especial los de Panadería para ofrecer en sus locales pan caliente a toda hora.

#### **1.4.4.1 Productos que comercializa IPANEMA**

Ipanema tiene una gran variedad de productos los mismos que son enfocados tanto a los mercados de tipo popular como a los que requieren de una calidad más fina sin importar el precio. La variedad en precios y productos ha sido una buena estrategia que Panadería Ipanema ha utilizado para la gran competencia que existe en el mercado. Además en los puntos de venta se comercializa productos complementarios como son: lácteos y sus derivados, embutidos, bebidas, entre otros.

##### **1.4.4.1.1 Productos de Panadería**

El pan es un alimento básico que forma parte de la dieta tradicional de la mayoría de los ecuatorianos; este ayuda a equilibrar la alimentación y contribuye a cubrir nuestras necesidades de energía y sustancias esenciales para el buen funcionamiento de nuestro cuerpo; ya que el componente más abundante del pan es el almidón, el cual proporciona energía, otro nutriente energético es la grasa el cuál se presenta en cantidades muy bajas en el pan.

El pan se elabora con harina, agua y sal y puede llevar otros ingredientes adicionales como queso, embutidos, frutas, frutos secos, variedad de cereales, etc. Cada pan tiene sus singularidades que se deben conocer para aprovechar sus beneficios.

**Cuadro No. 2: Características de acuerdo al tipo de pan**

<b>Tipo de Pan</b>	<b>Características</b>
<b>Pan Blanco</b>	Normal de barra, rústico y de doble fermentación, pan tipo baquete. Apetecibles, saludables y muy nutritivos.
<b>Integral</b>	Elaborado con verdadera harina integral, aporta mayor cantidad de vitaminas y minerales que el blanco, ya que se emplea harina producida a partir del grano de cereal completo, a excepción de la cubierta más externa.
<b>Pseudo- integral de salvado</b>	Se añade a la harina refinada fragmentos de salvado. Este pan aporta mayor cantidad de fibra que el blanco pero tiene un contenido similar respecto del resto de nutrientes.
<b>Pan de centeno</b>	Es más compacto que el de trigo, debido a que el centeno contiene menos gluten y su masa no atrapa tanto gas al fermentar, quedando menos esponjoso.
<b>Pan de cereales</b>	Muy rico en fibra y vitaminas, minerales debido a la utilización de variedad de cereales.
<b>Tostado o biscotes</b>	El valor nutritivo es semejante al pan de barra, sólo que con mayor densidad de nutrientes ya que contiene menor cantidad de agua.
<b>Pan de molde</b>	Muy similar al pan normal. A pesar de que añaden algo de grasa para que la masa sea más agradable al paladar, su valor calórico es muy similar al pan de barra. Si contienen ingredientes adicionales (nueces, semillas, etc.), el valor nutritivo aumenta.
<b>Pan sin sal</b>	No añade sal en el proceso de elaboración.
<b>Pan de maíz</b>	Elaborado con harina de maíz, que al igual que el arroz, no contiene gluten. El gluten se encuentra en el grano del trigo, la avena, la cebada y el triticale (híbrido de trigo y centeno).
<b>Pan no leudado</b>	No se le añade levadura. La masa es compacta y su digestión resulta más lenta que la del pan normal. Algunos ejemplos: las tortillas de maíz, la pita, etc.
<b>Otras variedades</b>	Hoy día, el pan se elabora con toda clase de formas y puede llevar adicionados ingredientes muy diversos. Los hay con frutas y frutos secos de semillas o cereales enriquecidos con harina de soja, de doble fermentación, salados o dulces, con especias e incluso con embutidos. Todos ellos constituyen una alternativa muy saludable, apetitosa y nutritiva.

**Fuente:** [http://www.ulpgc.es/hege/almacen/download/6/6678/El\\_pan\\_y\\_sus\\_variedades.pdf](http://www.ulpgc.es/hege/almacen/download/6/6678/El_pan_y_sus_variedades.pdf)  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

Los productos de panadería son los siguientes:

**Cuadro No. 3: Productos de la panadería Ipanema**

<b>Productos de Panadería</b>	Biscocho	
	Cajetín	
	Centenito	
	Cereales	
	Chocolate	
	Enrollado	
	Gusanito	
	Gusano	
	Injerto	
	Integral	
	Labrado	
	Mini agua	
	Mini avena	
	Molde de agua	
	Molde de avena	
	Molde de queso	
	Pan de dulce	
	Reventado	
Rosas de agua		
Ruso		
Trenzas de dulce		
Yema		

**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

#### 1.4.4.1.2 Productos de Pastelería

La mayor producción de productos de pastelería se dan en fechas conmemorativas como: el día de la madre, 14 de febrero, día del niño y navidad, los

mismos que se oferta de diferente tipo, calidad, presentación y precios. Los principales productos de pastelería son los siguientes:

**Cuadro No. 4: Productos de Pastelería**

<b>Productos de Pastelería</b>	Pasteles	
	Pastas	
	Galletas	
	Postres	
	Bocaditos	

**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

#### 1.4.4.1.3 Productos Complementarios

En los puntos de venta se comercializa productos complementarios como son: lácteos y sus derivados, embutidos, bebidas, entre otros.

#### 1.4.4.2 Ruta de Distribución

Existen dos rutas de distribución en Ipanema las cuales son:

- Entrega únicamente de productos de panadería ya horneados, al por mayor a tiendas y panaderías pequeñas; en dos turnos, en la mañana de 04H00 a 08H00 y en la tarde de 14H00 a 19H00 de la noche, esta ruta cubre los barrios del centro y sur de la ciudad de Quito.

- Esta otra ruta es de abastecimiento a los puntos de venta, hoteles y franquicias, en las que se entrega productos de panadería (pan congelado) y pastelería en el turno de 10H00 de la mañana y 15H00 de la tarde. El pan congelado puede durar hasta un año sin ningún cambio de textura, sabor y tamaño, pero por los montos de venta esta rota diariamente; es decir que se encuentra almacenado alrededor de 24 horas y cada punto de venta termina el producto de acuerdo a sus necesidades ofreciendo al cliente pan caliente a toda hora y siempre fresco.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

#### **2.1 Macro ambiente**

Mediante este capítulo se realizará un diagnóstico de la situación de la Empresa Ipanema con el fin de determinar su situación actual y en base de esta proponer un direccionamiento de sus actividades en corto, mediano y largo plazo.

##### **2.1.1 Factores económicos**

Ecuador está catalogado como un país en el que existe inequidad social, deficiencias institucionales, inestabilidad política, con una economía subdesarrollada. Este a lo largo del tiempo ha vivido un proceso de cambios económicos como fue en el año 2000, a causa de la peor crisis del sistema financiero, la cual provocó, la quiebra financiera de la banca privada, recesión económica, default de la deuda, aumento del desempleo, subempleo, pobreza, disminución del salario real, inestabilidad política, social, incremento de la migración; se adoptó un nuevo régimen económico como es la dolarización, perdiendo la política monetaria y cambiaria del país.

En junio de 2007, se inició la crisis financiera mundial, con el estallido de la burbuja hipotecaria, esta se hizo oficial cuando los Bancos Centrales tuvieron que

intervenir para proporcionar liquidez al sistema bancario, además de existir varios meses de debilidad y aumento de la pérdida de empleo.

En septiembre de 2008, los problemas aumentaron con la bancarrota de diversas entidades financieras relacionadas con el mercado de las hipotecas inmobiliarias, bancos de inversión, las compañías hipotecarias y aseguradoras. El gobierno norteamericano intervino inyectando cientos de miles de millones de dólares para salvar algunas de estas entidades. Por lo que fue inevitable la recesión de importantes potencias económicas como Estados Unidos, Alemania, Japón y España.

Es importante señalar que entre los principales factores causantes de la crisis estarían los altos precios de las materias primas, la sobrevalorización del producto, una crisis alimentaria mundial y energética, una elevada inflación planetaria y la amenaza de una recesión en todo el mundo, así como una crisis crediticia, hipotecaria y de confianza en los mercados.

La crisis iniciada en el 2008 ha sido señalada por muchos especialistas internacionales como la crisis de los países desarrollados, ya que sus consecuencias se observan fundamentalmente en los países más ricos del mundo, por lo que el Ecuador no se vio afectado por este medio de transmisión, por el escaso desarrollo de sus bolsas de valores y el elevado nivel de solvencia y liquidez de su sistema financiero.

(<http://es.wikipedia.org>)

Sin embargo, la economía ecuatoriana se vio afectada por la disminución de las remesas de los migrantes ecuatorianos, por la pérdida de empleo en Estados Unidos y Europa, la disminución de exportaciones de productos nacionales y el aumento de los precios de las materias primas como la harina.

En septiembre de 2007, a causa de los altos precios del quintal de harina, incluido el flete de importación y al ser este el principal ingrediente para la elaboración del pan, el Gobierno del Ecuador subsidió la harina importada a \$22 dólares el saco de 50 kilos, con el fin de poner en disposición de la población, en todas las panaderías del país, un pan de 55 gramos a un máximo de 10 centavos, cuando los panaderos lo habían subido a 15 y más.

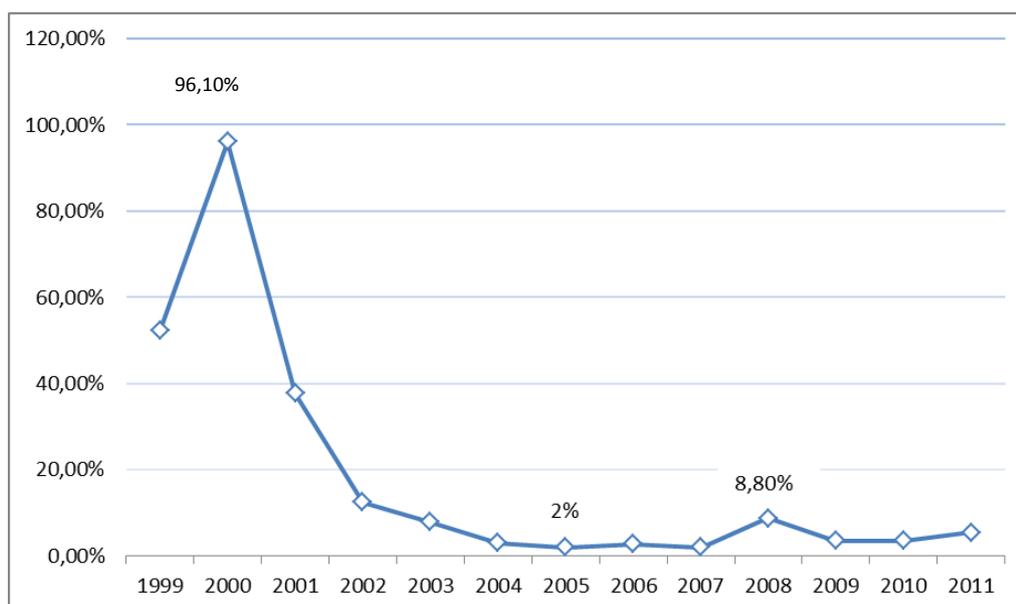
Ya en enero, febrero y marzo de 2008 el valor del subsidio estatal por saca de harina se incrementó a 10 dólares. El Gobierno compró la harina a un valor de 32 dólares y el precio al panadero se mantuvo en 22 dólares. El costo para el Estado fue de 27'393.000 dólares. ([www.observatoriofiscal.org](http://www.observatoriofiscal.org))

#### **2.1.1.1 Tasa de Inflación**

La inflación es el incremento a nivel general de los precios, es decir que la mayoría de los bienes y servicios dentro de una economía empiezan a incrementarse en forma simultánea. Cuando existe inflación hay una disminución o pérdida en el poder adquisitivo de las personas, ya que cada vez podrían comprar menos con los ingresos que perciben, porque los precios crecen a una tasa superior a estos.

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares. (www.bce.fin.ec)

**Gráfico No. 1: Inflación anual 1999 - 2011**



**Fuente:** BCE  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

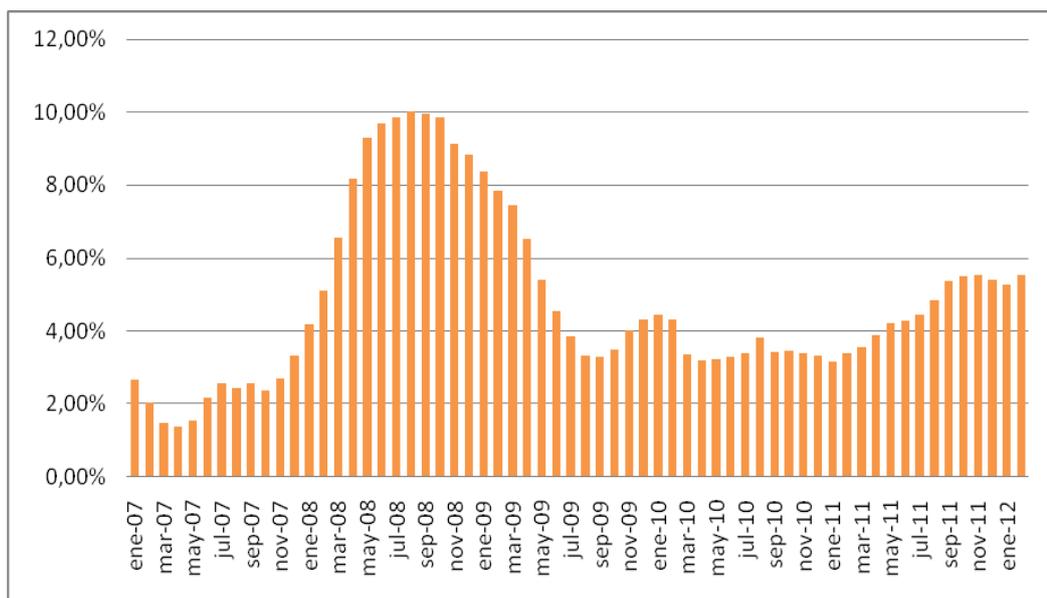
Luego de la dolarización los precios se incrementaron durante todo el año, es así que el primer semestre se situó en los 103,7% y para finalizar el año con una inflación del 96,1%; esto sucedió a causa de diferentes factores como fue la acelerada depreciación de tipo de cambio en el año 1999, proceso de redondeo de los precios absolutos, pérdida de referencia de los precios en dólar.

En el año 2001, se empieza a estabilizar la economía llegando al 37,7% de inflación, el principal factor de reducción del nivel de los precios fue de los bienes y

servicios; en el 2002, llegó a fin de año con una tasa del 12,5% a causa del redondeo de los precios, sequías y la alerta de erupción del volcán Tungurahua; en el año 2003 y 2004 fue disminuyendo el índice de inflación a 7,9% y 2,7% respectivamente.

En el año 2005 sigue una tendencia hacia la baja ubicándose con el 2%, lo que contribuyó a que este disminuya fue la reducción de los precios de los bienes y servicios, producción y la devolución de los fondos de reserva a los afiliados del IESS. En los años 2006 y 2007 la inflación no tuvo variaciones significativas que podría afectar la economía familiar

**Gráfico No. 2: Inflación mensual acumulada 2007 – 2012 (Feb)**



**Fuente:** BCE  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

A finales del año 2007 se produjo un aceleramiento de la inflación, por la disminución de producción agrícola a causa de factores climáticos (heladas, sequías,

lluvias) y plagas, perjudicando a la producción. Además existió escasez de harina de trigo, insumo primordial para la elaboración de pan.

Esta inflación estuvo dada por el alza de precios de los commodities a nivel internacional, resultado de la crisis mundial, así como los devastadores efectos del invierno del 2008, por lo cual registra una inflación más alta respecto a periodos anteriores.

La inflación en el año 2008 alcanzó el 8,8%, principalmente a causa de los altos precios de alimentos como: carne de res, pollo, papas, arroz, plátano verde, entre otros; adicionalmente la demanda de los biocombustibles a nivel mundial que encarece los productos agrícolas, cambios atmosféricos (heladas, lluvias, sequías), incremento de los precios de petróleo y sus derivados, costo de transporte, agroquímicos y fertilizantes.

En 2011 las sequías en varias provincias del país que destruyeron cosechas afectaron los precios, así también como las festividades de Carnaval que presionaron la demanda y, por lo tanto, el alza de los precios, hizo que la inflación creciera en este periodo. En noviembre de 2011 los bienes que contribuyeron significativamente en el aumento de la inflación mensual fueron: pescado fresco, presas de pollo, cebolla paitaña, automóvil, plátano verde, entre otros, obteniendo una inflación del 5,41% en el mes de diciembre.

Con relación al sector panificador es importante conocer que el Ecuador importa alrededor del 98% de harina de trigo, para cubrir la demanda nacional, por lo que el

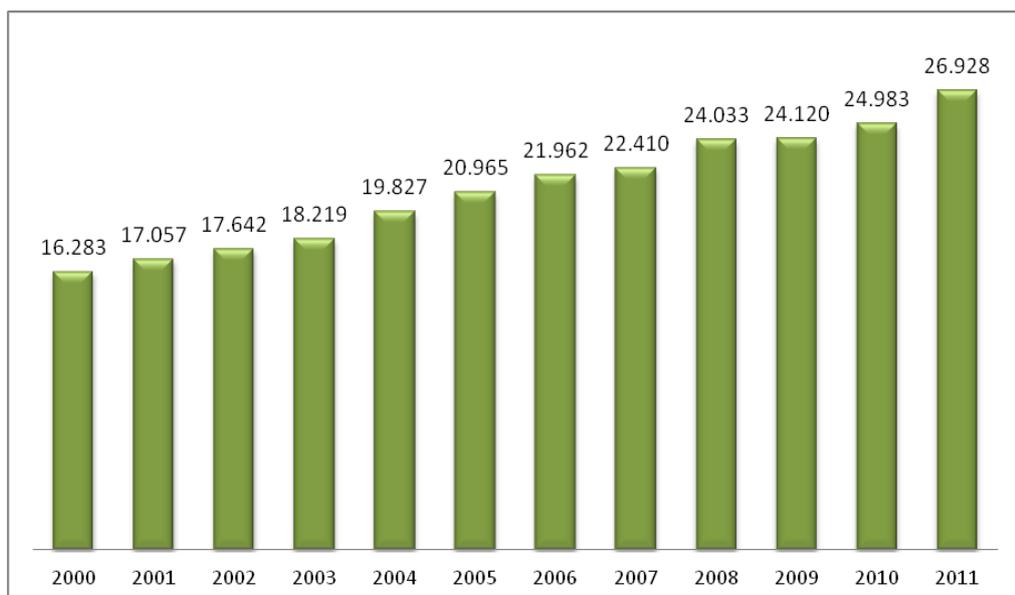
aumento de los precios a nivel internacional impacta drásticamente en el precio del pan, pero el consumo no disminuye drásticamente, ya que en la sierra se acostumbra a consumir este producto.

### 2.1.1.2 Producto Interno Bruto

El Producto Interno Bruto PIB es el valor monetario de todos los bienes y servicios finales producidos por la economía nacional en un período determinado.

El cálculo del PIB se deriva de la construcción de la Matriz Insumo – Producto, que describe los flujos de los bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los utilizadores finales. ([www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec))

**Gráfico No. 3: Comportamiento del PIB a Precios Constante por Años –  
Millones de dólares**



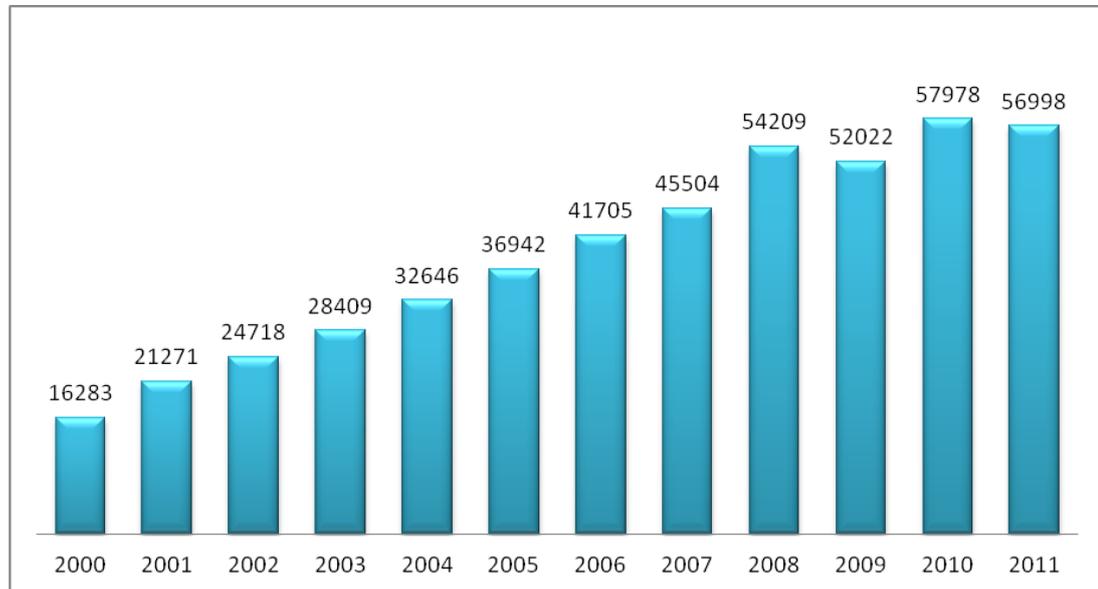
**Fuente:** BCE  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

En el año 2000 el Ecuador adopta como moneda oficial el dólar, como medida desesperada para detener una eventual hiperinflación en el cierre de las principales instituciones financieras habían desmoronado la economía ecuatoriana; las medidas tomadas durante la crisis económica, lograron logrando estabilidad y crecimiento económico en el país, evidenciándose un crecimiento del PIB del 4,76% para el año 2001.

Para el año 2003 comienza en funcionamiento del Oleoducto de Crudos Pesados OCP contribuyendo al incremento de los precios del petróleo, impulsando de esta manera el crecimiento del PIB el cual fue del 3,27% y para el año 2004 el crecimiento del PIB fue de 8,82%, superior a lo obtenido en el año anterior.

El ritmo de crecimiento económico para el año 2006 fue de apenas del 4,75%, a causa de la reducción de las exportaciones de crudo, debido al aumento del precio del barril de petróleo. En el 2007 a causa de la incertidumbre política, con respecto al cambio en el marco institucional del Ecuador previsto por la Asamblea Constitucional, por lo que el PIB alcanzó un 2,04%. Mientras que para el año 2008 existió un crecimiento significativo por la inversión del Estado y los altos precios del petróleo, permitiendo de esta manera que el Ecuador aumentó en 7,24% el PIB Real Total; también existió desaceleración en la demanda mundial de los commodities a causa de la crisis financiera mundial, la cual empezó en Estados Unidos, en el último trimestre del de este año.

**Gráfico No. 4: Comportamiento del PIB en Precios Corrientes por Años –  
Millones de Dólares**



**Fuente:** BCE  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

En el año 2009, existió una drástica caída de la tasa de variación del PIB alcanzando apenas un 0,36%, por el aumento del consumo del gobierno y la disminución de exportaciones petroleras y no petroleras, por el impacto de la crisis económica a nivel internacional, la misma que redujo el ingreso de divisas al Ecuador.

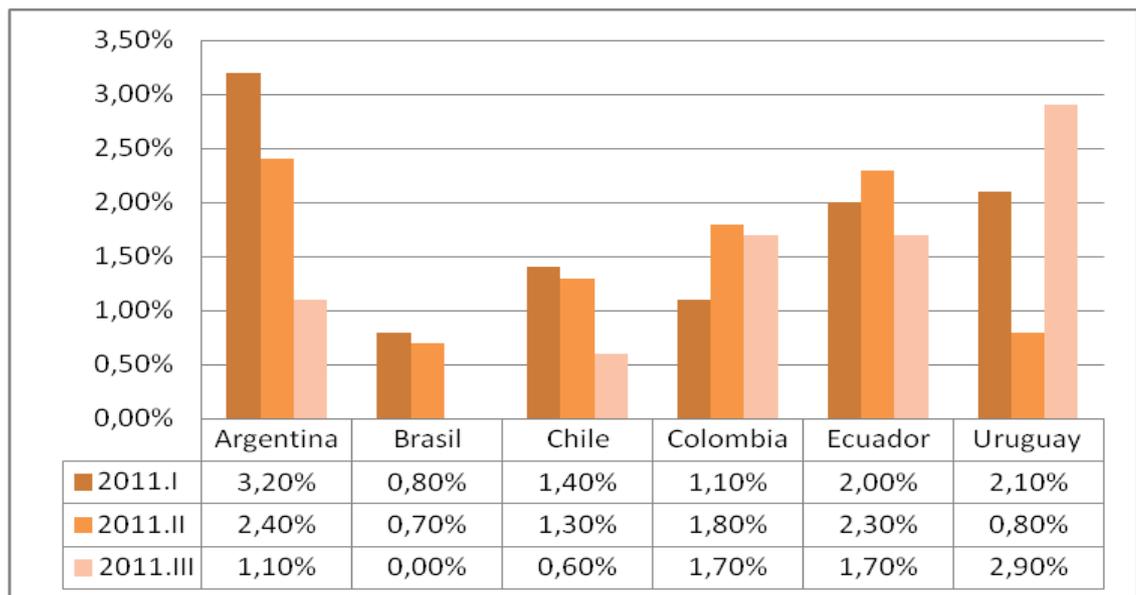
La economía ecuatoriana es altamente dependiente del comercio internacional y del entorno mundial, especialmente de la economía de los Estados Unidos (principal socio comercial de las exportaciones).

Como se ha podido identificar las tasas de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), que el País ha disfrutado en los últimos años, con la excepción de la recesión del 2009. Así, según las cifras del Banco Central del Ecuador, el 2010 su nivel

bajó y llegó a 3,6%; el 2011 el porcentaje repunta nuevamente y se ubica en 6,5%; y para el 2012, según las proyecciones, llegará al 5,3% impulsando las exportaciones no petroleras.

La economía ecuatoriana es relativamente pequeña, exportadora de materias primas, altamente sensibles del entorno internacional, por lo que directa e indirectamente se ve afectado en sus ingresos.

**Gráfico No. 5: Países de Latinoamérica\*: PIB (Precios constantes, variables trimestrales t/t-1)**



\* Países comparables, series desestacionalizadas, CVE

Fuente: BCE

Elaborado: Verónica Guzmán

En el tercer trimestre de 2011, para la mayoría de economías de la región continúan con tasas de variación positivas, destacándose Argentina, Uruguay y Ecuador.

### 2.1.1.3 Balanza Comercial

“Es aquella cuenta que registra sistemáticamente las transacciones comerciales de un país; es el saldo del valor de las exportaciones menos las importaciones de bienes en un periodo determinado, generalmente un año.” (Tucker, 2002)

La Balanza Comercial en el Ecuador muestra signos de recuperación debido a un mejoramiento de exportaciones frente a las importaciones en comparación a los anteriores años, como podemos observar en el año 2006 existe una balanza comercial positiva y es la más alta con respecto a los demás períodos.

**Cuadro No. 5: Balanza Comercial (millones de dólares)**

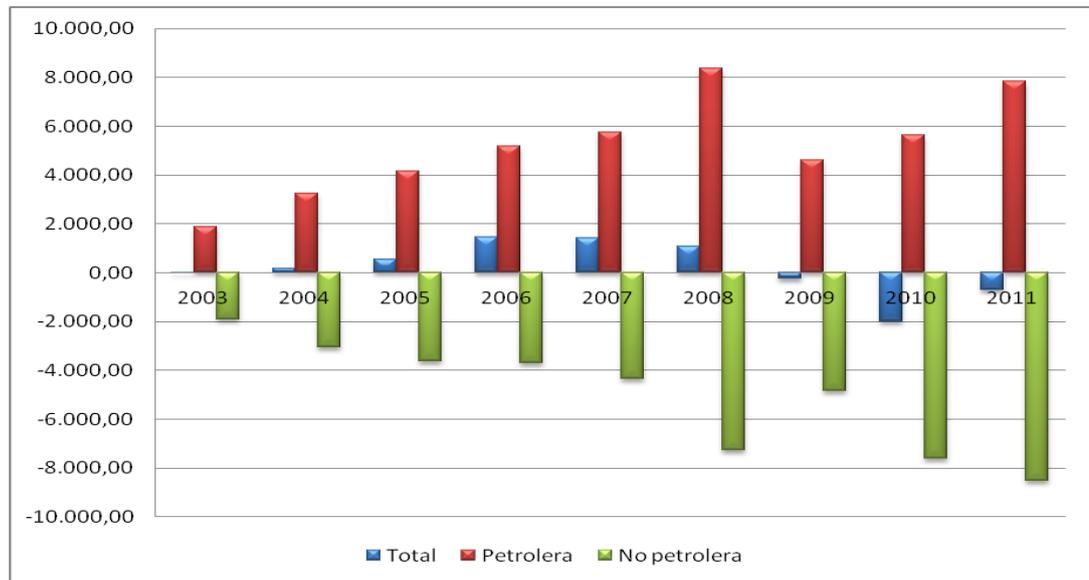
Período	EXPORTACIONES FOB			IMPORTACIONES FOB			BALANZA COMERCIAL		
	Total	Petroleras	No petroleras	Total	Petroleras	No petroleras	Total	Petrolera	No petrolera
	a=b+c	b	c	d=e+f	e	f	g=a-d	h=b-e	i=c-f
2003	6.222,69	2.606,82	3.615,87	6.254,24	732,79	5.521,45	-31,55	1.874,03	-1.905,58
2004	7.752,89	4.233,99	3.518,90	7.575,16	995,06	6.580,10	177,73	3.238,93	-3.061,20
2005	10.099,98	5.869,85	4.230,13	9.568,36	1.714,97	7.853,39	531,62	4.154,88	-3.623,26
2006	12.728,24	7.544,51	5.183,73	11.279,45	2.380,87	8.898,58	1.448,79	5.163,64	-3.714,85
2007	14.321,32	8.328,57	5.992,75	12.907,11	2.578,32	10.328,79	1.414,20	5.750,24	-4.336,04
2008	18.818,33	11.720,59	7.097,74	17.737,30	3.357,83	14.379,47	1.081,02	8.362,76	-7.281,74
2009	13.863,06	6.964,64	6.898,42	14.096,90	2.338,31	11.758,60	-233,85	4.626,33	-4.860,18
2010	17.489,93	9.673,23	7.816,70	19.468,65	4.042,82	15.425,83	-1.978,73	5.630,40	-7.609,13
2011	22.292,25	12.912,92	9.379,32	23.009,55	5.086,54	17.923,01	-717,30	7.826,39	-8.543,68

Fuente: BCE

Elaborado: Verónica Guzmán

La balanza comercial alcanzó un superávit de 1.448,79, 1.414,20 y 1.081,02 en los años de 2006, 2007 y 2008 respectivamente, siendo el sector petrolero la incidencia en la economía del país, con relación al sector no petrolero, el mismo que obtiene resultados negativos porque existen mayores importaciones de bienes los cuales en su mayoría son de tipo suntuario.

**Gráfico No. 6: Balanza Comercial (millones de dólares)**



Fuente: BCE

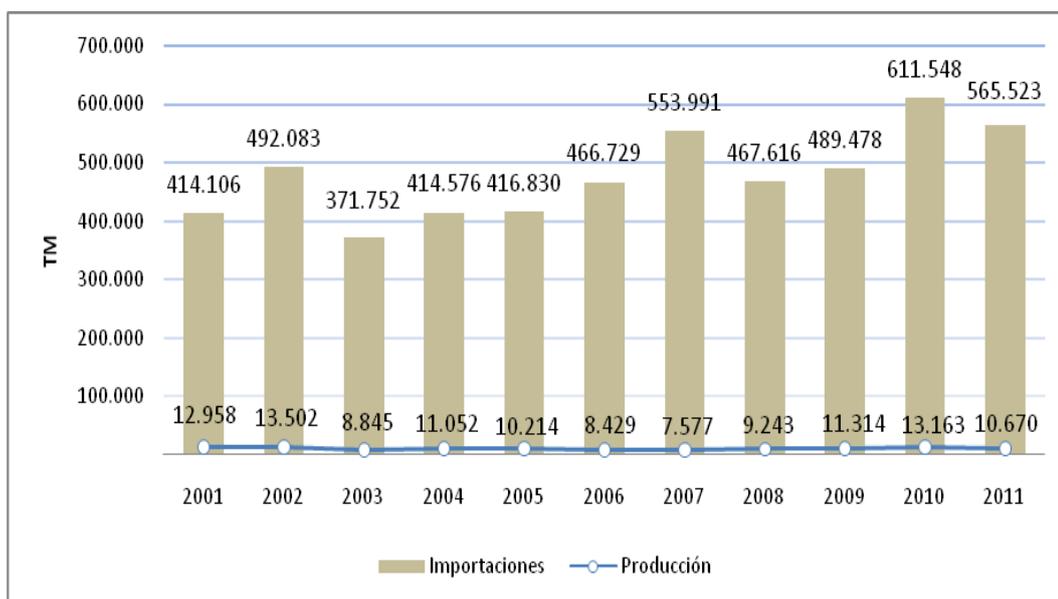
Elaborado: Verónica Guzmán

En los últimos tres años 2009, 2010 y 2011 la balanza comercial ha registrado déficit de 233,85, 1.978,73 y 717,30 millones de dólares respectivamente, puesto que el sector no petrolero obtuvo un saldo negativo, por el incremento de los precios de las materias primas que se importa, los cuales inciden en gran magnitud.

### 2.1.1.3.1 Importaciones de Trigo

La demanda de trigo ha venido creciendo paulatinamente, la misma que es cubierta con importaciones y producción nacional; del 100% de la demanda, prácticamente el 98% constituye trigo importado y la diferencia es materia prima nacional.

**Gráfico No. 7: Producción e Importación de Trigo**



Fuente: BCE

Elaborado: Verónica Guzmán

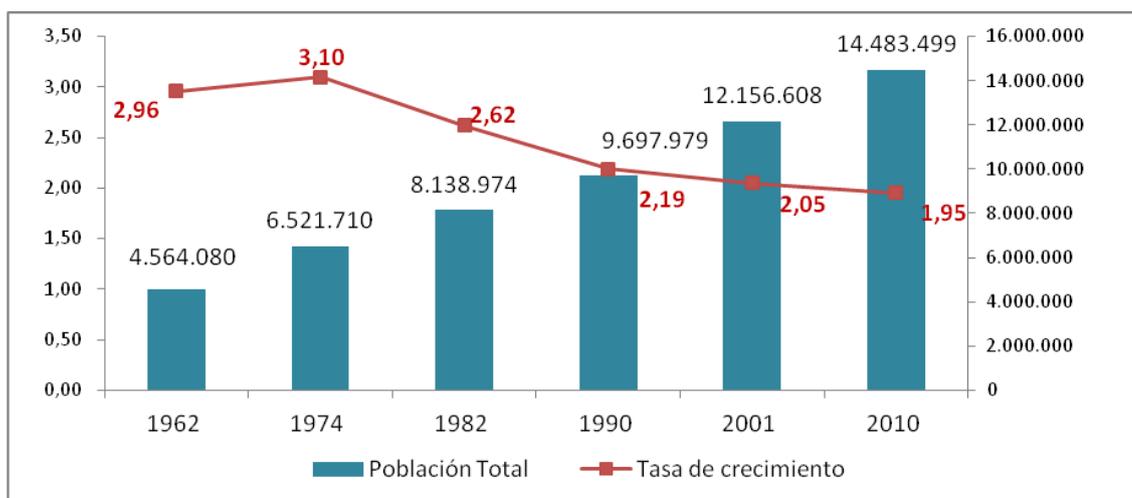
## 2.1.2 Factores Sociales

### 2.1.2.1 Población

Según datos del VII Censo de Población realizado en noviembre de 2011, la población total oficial del país es 14´483.499, es decir, 14,6% más que lo reportado en el Censo de 2001, año que la población llegó a los 12´481.925 habitantes. Estas cifras indican que hay un relevante y sostenido crecimiento de la población. Sin embargo, la tasa de crecimiento intercensal (1,95%) se viene reduciendo, es decir, la población del país está aumentando pero una velocidad cada vez menor.

En el año 2001 había 4,2 personas por hogar. Ahora hay 3,8 personas por hogar; eso indica que los hogares se están reduciendo en tamaño.

**Gráfico No. 8: Población Total del Ecuador**



**Fuente:** BCE  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

Las ciudades más pobladas del país son: Guayaquil con 2'291.158 habitantes, seguido de Quito con 1'619.146. Las ciudades con menos población son Galápagos con 25.034 habitantes y Pastaza con 83.933.

Los ecuatorianos son considerados como grandes consumidores de pan, principalmente en la sierra por sus tradiciones, así para los pobres muchas veces es la única comida del día y para los ricos es simplemente su golosina. Por lo que se puede determinar que Ipanema tiene una gran demanda en la ciudad de Quito, ya que esta es una de las ciudades con mayor población.

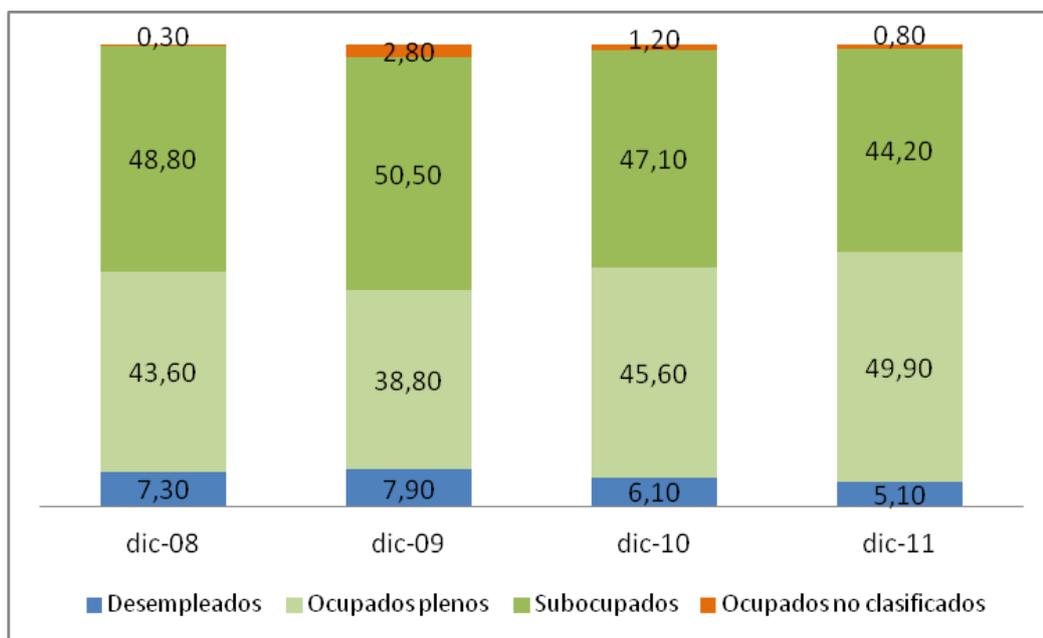
### **2.1.2.2 Población Económicamente Activa (PEA)**

En el Ecuador existen alrededor de 4,6 millones de personas consideradas como Población económicamente activa (PEA) conformada por las personas mayores de 10

años que trabajaron al menos 1 hora en la semana, generando de esta manera recursos para el país y una población económicamente inactiva (PEI); el 91% de los niños está dedicado únicamente a estudiar y no busca trabajo. Dentro de los últimos dos años más de la mitad de la población no fueron PEA, lo cual causa una gran preocupación por cuanto se encontraban desocupados o se encontraban realizando actividades fuera de su área de especialización, creando de esta manera subempleo.

La estructura del mercado laboral con respecto a la PEA, en diciembre de 2011, la tasa de ocupados plenos representa la mayor parte de la PEA en 49,9%; la tasa de subocupación fue la segunda en importancia al situarse en 44,2%, le sigue la tasa de desempleados en 5,1%. Durante el año 2008 y 2011 se observa un aumento de los ocupados plenos y una disminución de los subocupados y desempleos.

**Gráfico No. 9: Distribución de la PEA (porcentaje)**



**Fuente:** BCE - INEC  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

La tendencia de la PEA en el país es integrarse al sector informal de la economía, especialmente en el sector servicios en la rama de actividad de comercio - restaurantes y servicios profesionales - sociales.

El alto índice de desempleo y subempleo han sido motivo de la crisis mundial y las malas decisiones tomadas por los gobernantes de nuestro país, principalmente por la eliminación de tercerizadoras y en el año 2011 con el despido a las personas principalmente del sector público de acuerdo al Mandato 256. El alza de los sueldos también ha sido la causa para el incremento del desempleo y subempleo por cuanto muchas empresas han decidido realizar reducción de personal para poder cubrir con estos costos y así no tener que incrementar los precios de venta de sus productos y poder ser competentes en el mercado.

Panadería Ipanema aporta a la generación de empleo, ya que requiere personal en las distintas áreas como la de producción, ventas y administrativa-financiera, aportando de esta forma al crecimiento de la Población Económicamente Activa.

### **2.1.3 Factor Político - Legal**

Está conformado por leyes, agentes gubernamentales y grupos de presión que influyen en varias organizaciones e individuos en la sociedad.

En la última década el Ecuador cambió como seis veces de presidente por lo que ha sufrido inestabilidad política, mala gestión pública, corrupción, falta de

aprovechamiento en las oportunidades abiertas por la versatilidad económica nacional y el auge de la economía internacional. Además de dejar a un lado a las personas que requieren un cambio social y económico urgente.

El sector político no posee ya credibilidad; los discursos, planes y proyectos de gobierno son siempre los mismos y el pueblo ecuatoriano nunca ve los resultados, y como se muestra en los indicadores económicos el aumento de la pobreza, el desempleo, la delincuencia, entre otros.

En el gobierno de Jamil Mahuad se establecieron leyes con el propósito de sobrellevar el nuevo tipo de cambio que se tenía. El H. Congreso Nacional, expidió el 13 de marzo de 2000, la Ley para la Transformación Económica del Ecuador (Ley 2000-4) la cual modifica el régimen cambiario monetario e introduce cambios a la legislación vigente en el ámbito financiero y en otros cuerpos legales. Esto permitió la positiva coyuntura económica, favoreciendo el progreso del país; el aumento del precio del petróleo y las cuantiosas remesas enviadas por los emigrantes.

Continuando con las reformas legales, se expidió la Ley para la Promoción de la Inversión y la Participación Ciudadana, el 18 de agosto de 2000. Las principales reformas se enfocan en: Ley de Modernización del Estado, Ley de Hidrocarburos, Ley de Minería, Ley del Sector Eléctrico, Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado, Ley de Instituciones del Sistema Financiero, Reformas a la Ley para la Transformación Económica, Código de Trabajo, entre otros.

Desde el 15 de enero de 2007, Rafael Correa Delgado asume el cargo de Presidente, con el movimiento político Alianza PAÍS. Durante su mandato ha promovido la llamada Revolución Ciudadana, enmarcado en principios del llamado Socialismo del siglo XXI, con el que pretende equilibrar las condiciones del pueblo ecuatoriano sin hacer distinción de clase; con el cual ha mantenido altos índices de liderazgo, que han terminado con partidos políticos tradicionales.

Desde este periodo debido a sus políticas de gobierno, ha generado un fuerte impacto en la inversión extranjera, por el alto riesgo que debe ser considerado a la hora de realizar la inversión o seguir ingresando capital al país.

Durante su gobierno se han efectuado ciertos cambios en los factores políticos - legales que han contribuido a la mejora del país como son:

- Aprobación y vigencia de una nueva y progresista Constitución Política de la República, en reemplazo de la vieja y atrasada Constitución neoliberal.
- Replanteo radical de las relaciones con el eje Washington, Bogotá, integrándose al ALBA y abriendo nuevos socios comerciales.
- Finalización de la Base militar norteamericana en Manta, como expresión de una política nacionalista y de resistencia a las órdenes del pentágono.
- Creación de la Secretaría del Migrante, la cual vela y protege a nuestros hermanos ecuatorianos en el exterior.
- Fusión de las dos compañías estatales de telefónica Pacifictel y Andinatel, en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones.

- Fomento al turismo, como alternativa al desarrollo sostenible.
- Rescate de Valores Nacionales.
- Gratuidad de la educación, la justicia y la salud.
- Entrega de uniformes y desayunos escolares en varias escuelas.
- Inversión en obras públicas, como la construcción de carreteras y puentes.
- Reformas políticas.
- Auditoría de la deuda externa y su posterior renegociación.
- Desarrollo de planes de vivienda a nivel nacional y alza del bono de la vivienda a 5.000 dólares.
- Reducción del monto del pago de la deuda externa y utilización en obras públicas.
- Utilización de la reserva internacional para financiar a pequeños productores.
- Inversión en el sector eléctrico para la futura construcción de centrales hidroeléctricas como Coca Codo Sinclair, Toachi – Pilatón.
- Por medio del Mandato 8, decretado en mayo de 2008, se determina la eliminación de la tercerización, como forma de trabajo e incorpora a los trabajadores a la planilla de la empresa usuaria y la eliminación de trabajo por horas.
- El país cuenta con la Ley de la economía popular y solidaria.
- Incremento del salario básico.

Es necesario mencionar que al inicio el gobierno estaba vinculado con el pueblo de manera que escuchaba sus puntos de vista y necesidades; no obstante en los últimos meses el gobierno ha adoptado una posición rígida en la que no existe diálogo.

Los ecuatorianos también están consientes que la recuperación económica, la generación de empleo, ingresos económicos y nuevas oportunidades, requieren de tiempo y mayor esfuerzo por parte del gobierno.

Se debe tomar en cuenta también que deben existir leyes y normas que sean de calidad, ya que de no ser así, el país tendrá falta de inversión, desempleo, altos precios y pobreza.

#### **2.1.4 Factor Tecnológico**

Panadería Ipanema con el fin de incrementar sus niveles de producción y optimización de tiempo ha buscado en lo posible maquinaria que sobrepase sus expectativas.

- Los hornos que utiliza la empresa son hornos rotativos que funcionan a diesel y luz tienen un tablero de mando controlador de tiempo, temperatura, funcionamiento y sistemas de vapor, coches con capacidad de cincuenta bandejas, la misma que contienen hasta 20 panes.



- Una amasadora cuyo tiempo de batido es mínimo de un quintal en un tiempo promedio de 4 a 6 minutos, a demás posee una olla habitable para fácil manejo de la masa de 20 a 22 grados.



- La cámara de fermentación, es un cuarto que mide nueve metros cuadrados que deben mantener una temperatura de 45 grados para la fermentación, este tiempo debe ser exacto ya que el factor temperatura y humedad es importante para que el proceso de fermentación sea óptimo.

Como principal adelanto tecnológico que Ipanema cuenta con:

- Cámara de congelación, este es un cuarto cuyas paredes se encuentran bien aisladas para poder congelar, posee una capacidad para congelar de hasta 2000 panes, su temperatura es de menos cuatro grados en un tiempo de 30 a 35 minutos, posee un radiador que debe estar descongelado para que funcione.
- Cámara de Preservación, es una cámara cuya capacidad es de hasta 185 tinajas plásticas en las que se almacena el producto, trabaja a una temperatura de 20 a 30 grados dependiendo de la cantidad de productos almacenados.

Panadería Ipanema cuenta con maquinaria sofisticada, con el fin de mejorar sus niveles de producción, tiempo y calidad, permitiéndole de esta manera ser más competitiva en el sector panificador.

### **2.1.5 Factor Ambiental**

La planta de producción de Ipanema se está estructura por 2 pisos de las cuales en la planta baja es el área de producción, bodega y área de pastelería, también aquí existe un espacio en el que se encuentra el patio con capacidad para cuatro furgones. En el primero y segundo piso son las oficinas administrativas de la empresa.

La empresa cuenta con todos los servicios básicos: 3 líneas telefónicas, servicio de agua potable, servicio de internet, energía eléctrica con dos medidores, ya que para el

funcionamiento de hornos y maquinaria en general se utiliza el uno y el otro se utiliza solamente para la cámara de congelamiento y preservación.

En el funcionamiento de la Panadería Ipanema no existe mayor riesgo de provocar contaminación por la emanación de gases producto de la que quema de diesel (combustible) para calentar en horno, se estima que el quemador que utiliza consume un galón por hora, sin embargo el equipo posee sistemas electrónicos de control de temperatura que en definitiva se estimaría se quema medio galón por cada hora de funcionamiento del horno, a esto se suma que la empresa Ipanema realiza mantenimiento preventivo a sus equipos y maquinarias, por lo tanto de la excelente calibración y de la poca cantidad de combustible que se utiliza se determina que el grado de contaminación ambiental generada es mínima. (Ipanema)

La empresa también recoge todos los panes sobrantes (pan duro o falta de cocción), para clasificarlos y los reutiliza estos productos en un nuevo reacondicionamiento para realizar pan molido y otra vez empezar con el proceso.

## **2.2 Micro Ambiente**

Dentro de este punto se analizará todo lo que está directamente relacionado con la Empresa Ipanema, como se detalla a continuación:

### **2.2.1 Mercado**

Los ecuatorianos por sus tradiciones son considerados como grandes consumidores de pan, sin considerar ningún tipo de estrato social. Ipanema se enfoca a la ciudad de Quito (sur, centro y norte) y Valle de los Chillos, ofreciendo una gran variedad de productos de panificación, pastelería y productos complementarios, enfocándose a un mercado de tipo popular, también como a los que requieren de una calidad más fina sin importar el precio.

La variedad de productos y precios que ofrece Ipanema ha sido una estrategia favorable, logrando de esta manera ser más competitiva en el mercado de este tipo de productos, en los sectores donde se desarrolla.

### **2.2.2 Clientes**

La empresa posee la Planta de producción en el sector de Barrio Nuevo al sur de la ciudad de Quito, lugar donde se inicia la distribución al por mayor en tiendas, hoteles, panaderías pequeñas en la ciudad de Quito. Además Ipanema posee 5 puntos de venta ubicados en: la Ciudadela Atahualpa, Sangolquí, Conocoto, Amaguaña y en la Av. Colón. La imagen de la empresa Ipanema es buena ante sus clientes.

La empresa realizó una investigación a los clientes, en el que se identifica que nivel económico posee, que desean de la panadería, preferencia de pan, y que les gustaría que la panadería les ofrezca. Como se puede observar en el siguiente cuadro.

**Cuadro No. 6: Análisis del Cliente**

UBICACIÓN	NIVEL ECONÓMICO	DESESAN	PREFERENCIAS	¿QUÉ LES PUEDE DAR LA EMPRESA?		
				CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
Atahualpa	Medio - Bajo	Ubicación Atención Sabor Durabilidad Limpieza Precio Peso	Enrollado Cachos Integral	Pan caliente a toda hora con un producto de calidad y al alcance del bolsillo con una buena atención	Parqueadero y aumento en líneas de productos	Delicatessen
Sangolquí	Medio - Bajo	Precio Sabor Ubicación Atención Durabilidad Peso Limpieza	Enrollado Integral Dulce Otros			
Conocoto	Bajo - Alto	Sabor Atención Durabilidad Ubicación Limpieza Precio	Enrollado Integral Cachos			
Amaguaña	Medio - Bajo	Precio Sabor Durabilidad Atención Limpieza Ubicación	Enrollados Cachos Integral			
Colón	Medio - Alto	Sabor Limpieza Atención Peso Precio Durabilidad	Enrollados Integral Dulce Cachos			

**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

Como se puede identificar la empresa se encuentra enfocada familias de clase media, las mismas que presentan una mayor demanda en el pan enrollado, cachos e integral, los cuales tienen un precio promedio de \$0,14. Además abarca un pequeño segmento empresarial, el mismo que compra delicatessen para diferentes eventos.

Los clientes a menudo compran productos de pastelería por fechas especiales, los mismos que tienen un precio promedio de \$3,00 dólares.

### 2.2.3 Proveedores

Los proveedores de Ipanema son empresas reconocidas a nivel nacional, las cuales le proporcionan productos de muy buena calidad, financiamiento, devoluciones, promociones, seguridad, garantía y transporte.

**Cuadro No. 7: Proveedores de la Empresa Ipanema**

PRODUCTO	EMPRESA	CALIDAD
<b>Harinas:</b>		
Pani Plus	Molinería Manta	65.20% absorción excelente
Superior	Grupo Superior	61.00% absorción muy buena
Cóndor	Grupo moderna	55.00% MP para pastelería o galletería.
<b>Levaduras:</b>		
Fleishman	Wilson Salazar distrib.)	Muy Buena
Levapan	Levapan del Ecuador	Muy Buena
<b>Premezclas:</b>		
Panilisto	DSM Grupo Moderna	Muy bueno
Biscochox	DSM Grupo Moderna	Muy Bueno
Quequex	DSM Grupo Moderna	Muy Bueno
Chantillix	DSM Grupo	Muy Bueno
Merengue	Fleishman del Ecuador	Muy Bueno
Chantypack	Levapan del Ecuador	Muy Bueno
Chantilly	Fleishman del Ecuador	Muy Bueno
<b>Mantecas y margarinas:</b>		
Especial C	La Fabril	Muy Bueno
Alex	Falimensa	Muy Bueno
Rico Pan	Danec	Muy Bueno
MantePan	Levapan del Ecuador	Muy Bueno
Margarina	Danec	Muy Bueno
Margarina	Falimensa	Muy Bueno
Margarina	La Fabril	Muy Bueno
<b>Mejoradores:</b>		
S-500 Kimo	Levapan del Ecuador	Muy Bueno
Toupan	Levapan del Ecuador	Muy Bueno
Rindemax	DSM Grupo Moderna	Muy Bueno
<b>Esencias:</b>		
Esencia de Mantequilla	Levapan del Ecuador	Muy Bueno
Esencia de Vainilla	Fleishman del Ecuador	Muy Bueno
Esencia de Coco	DSM	Muy Bueno
Esencia de Queso	DSM	Muy Bueno
Esencia de Naranja	DSM	Muy Bueno
Esencia de Caramelo	DSM	Muy Bueno
Esencia de Manjar	DSM	Muy Bueno
Gelatinas	Levapan del Ecuador	Muy Bueno
Flan	Levapan del Ecuador	Muy Bueno
<b>Chocolates:</b>		
Cobertura	Nestle	Excelente
<b>Huevos:</b>		
Huevos enteros (Grande)	Grupo Oro	Muy Bueno
Huevos enteros (Grande)	Huevit	Muy Bueno
Huevos enteros (Grande)	Sra. Rosa Acero (distrib.)	Muy Bueno
<b>Leche:</b>		
Rey Leche	Rey Leche	Muy Bueno
Tanilact	Sr. Edison Chancusig (distrib)	Bueno
Vita leche	Pasteurizadota Quito	Muy Bueno
<b>Otros:</b>		
Azúcar, sal, avena, etc.	Hipercomisariatos	Muy Bueno
Azúcar sal, avena, etc.	Distribuidora MENA	Muy Bueno
Azucar, sal, avena, etc.	Bodega "Azúcar San Carlos"	Muy Bueno

**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

Varias empresas ofertan materia prima que intervienen en la elaboración del pan, pero es necesario mencionar que la competencia se centra en las ofertas de cada una de ellas y en su calidad, ya que muchos proveedores han mejorado notablemente su calidad.

En el sector panificador existen varias empresas claramente identificadas como tradicionales como son: Levapan del Ecuador, Fleishman del Ecuador, Molinera Manta, DSM, La Fabril, Danec, etc.

La capacidad de compra y pago de Ipanema, ha logrado una buena relación con los proveedores, recibiendo mejores alternativas, descuentos, entre otros, que se tratan dentro del proceso de negociación y adquisición de las materias primas.

#### **2.2.4 Competencia**

Tanto en Quito como en el Valle de los Chillo, la venta de pan está cubierta por panaderías grandes y pequeñas, las que ofrecen en grandes cantidades y variedades de productos de panadería y pastelería a precios muy accesibles en el mercado.

Las principales panaderías que se consideran como competencia con las siguientes:

- La Unión
- Ambato
- Relámpago
- Tambo
- Columbus
- Selecta
- Tungurahua, otras.

**Cuadro No. 8: Empresas Competidoras de Ipanema**

<b>Empresas</b>	<b>Servicios Diferenciados (pan caliente a toda hora)</b>	<b>Diversificación</b>	<b>Rotación del Producto</b>	<b>Servicio al Cliente</b>	<b>Sucursales</b>	<b>Producción en punto de venta</b>	<b>Pan Congelado</b>	<b>Servicios Complementarios</b>
<b>Relámpago</b>	NO	SI	SI	SI	2 centro 6 sur	SI	NO	SI
<b>Unión</b>	NO	SI	SI	SI	2 norte 3 centro 3 valle	SI	NO	SI
<b>Columbus</b>	NO	SI	SI	SI	2 centro 3 sur 1 valle	SI	NO	NO
<b>Selecta</b>	NO	SI	SI	SI	2 sur	SI	NO	SI
<b>Ipanema</b>	SI	SI	SI	SI	1 centro 1 sur 3 valle	NO	SI	SI
<b>Tungurahua</b>	NO	NO	NO	SI	5 sur	NO	NO	NO
<b>Escocesa</b>	NO	SI	SI	NO	4 sur	NO	NO	SI

**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

Es importante mencionar que alrededor de los puntos de venta de Ipanema se encuentran varias panaderías pequeñas, que ofrecen sus productos a bajos precios, al no poseer un sistema de costos y mientras se encuentren en el mercado afectan al nivel de ventas de la empresa.

Ipanema tiene un poder competitivo alto ante su competencia al poseer un sistema innovador, en la utilización de productos congelados, en especial los de panadería, al ofrecer en sus puntos de venta pan caliente a toda hora, en especial en las horas de mayor consumo de 06h00 a 08h00 horas y de 15h00 a 21h30, ya que existen panaderías que producen pan en sus propios puntos de venta no siempre pueden ofrecer pan caliente a cada momento.

El servicio al cliente dentro de la panadería es muy importante por cuanto este nos permite que los clientes se sientan satisfechos con los productos y servicios que adquirieron, por lo que la empresa además de entregar a los clientes un producto de calidad se preocupa en la atención que reciba el mismo.

### **2.2.5 Productos Sustitutos**

A pesar de que el pan es un producto de consumo masivo y de primera necesidad, no todas las personas lo compran, por las tendencias de consumo, por ejemplo en la sierra es muy común que desayunen pan, sin embargo en la costa prefieren el verde en diferentes formas como bolón, tortillas, empanadas de verde y otros. En otros lugares se acostumbra elaborar el pan de yuca, o pan de maíz.

Por lo que se puede identificar que existen diferentes productos sustitutos del pan de harina de trigo, pero no se los consume en la misma magnitud, por las tendencias culturales.

Para muchas personas cambiar un producto original por un sustituto, es indiferente en cuanto al precio, pero si depende de la tendencia o hábitos de consumo, manifestados anteriormente. Sí se analiza detalladamente comprar un bolón de verde cuesta alrededor de los 0,80 centavos de dólar, por lo que con esa cantidad se podría comprar 4 o 5 panes y con la ventaja que toda la familia desayune.

Por lo que se puede concluir que los productos sustitutos son aquellos bienes que satisfagan la misma necesidad del producto que ofrece Ipanema, los cuales son los siguientes:

- Galletas
- Biscochos
- Pasteles
- Empanadas
- Quesadillas
- Tostadas

Es muy lejana la posibilidad que al mercado panificador le afecte la entrada de productos sustitutos, ya que el pan es un producto de primera necesidad, que está al

alcance de todas las familias a un precio accesible y por el valor nutricional que este producto representa.

## **2.3 Procesos Internos**

Los procesos que se llevan a cabo en la empresa Ipanema son los siguientes en las diferentes áreas:

### **2.3.1 Área de Producción**

- Recibir, almacenar y clasificar la materia prima e insumos.
- Elaborar productos.
  - Elaborar productos de panadería.
  - Elaborar productos de pastelería.

### **2.3.2 Área de Ventas**

- Entregar y vender.

### **2.3.3 Área Administrativa - Financiera**

- Gestión Administrativa.
  - Seleccionar personal.
  - Capacitar al personal.
  - Efectuar publicidad.
- Gestión de Adquisiciones

- Gestión Financiera.
  - Llevar contabilidad.
  - Efectuar pagos.

### **2.3.3.1 Llevar Contabilidad**

- Gestión Administrativa.
  - Seleccionar personal.

### **2.3.3.2 Efectuar Pagos**

- Gestión Administrativa.

## 2.4 Matriz FODA

<b>INTERNAS</b>	<b>EXTERNAS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
1. Jefes comprometidos con su trabajo	1. Existen potenciales nichos de mercado
2. El personal conoce las funciones asignada de acuerdo a su cargo	2. Se mantiene buenas relaciones con los proveedores
3. Poseen y practican principios y valores	3. Los clientes tienen una percepción positiva de la imagen de la empresa
4. La alta gerencia poseen iniciativa de mejoramiento continuo	4. La materia prima es de calidad
5. Tiene un sistema innovador de congelación de alimentos	5. Se puede acceder a un financiamiento al BNF o CFN
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1. Falta de control financiero	1. Precios de la materia prima altos
2. Estados Financieros retrasados	2. Los clientes buscan productos a bajos precios
3. Falta de comunicación entre los empleados y jefes inmediatos	3. Falta de emisión de hoja técnica del producto por parte de proveedores
4. Bajo nivel de instrucción del personal	4. Alta competencia alrededor de los puntos de venta
5. Algunas decisiones que se toman no son oportunas	5. Excelente atención al cliente por parte de la competencia
6. Personal desmotivado	
7. Falta de capacitación	
8. Falta de evaluación del trabajo	
9. Falta de realización de publicidad	
10. Deficiencias en los procesos del área contable	

## 2.5 Matriz de Estrategias FODA

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		EXTERNAS	INTERNAS
	1. Existe potenciales nichos de mercado	1. Precios de la materia prima altos	
	2. Se mantiene buenas relaciones con los proveedores	2. Los clientes buscan productos a bajos precios	
	3. Los clientes tienen una percepción positiva de la imagen de la empresa	3. Falta de emisión de hoja técnica del producto por parte de proveedores	
	4. La materia prima es de calidad	4. Alta competencia alrededor de los puntos de venta	
	5. Se puede acceder a un financiamiento a la BNF o CFN	5. Excelente atención al cliente por parte de la competencia	
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA	
1. Jefes comprometidos con su trabajo	<b>F1-F2-F3-F4-O1-O2-O3-O5</b> Identificación y análisis de los potenciales nichos de mercado y necesidades de los clientes, con el fin de crear una nueva sucursal y aumentar los canales de distribución, por medio de financiamiento propio y del BNF o CFN.	<b>F1-F2-F3-F4-F5-O1-O3</b> Poder de negociación con los proveedores para la adquisición de la materia prima / insumo, emisión de hoja técnica del producto y su forma de pago. <b>F1-F2-F3-F5-O2-O3-O4</b> Mejoramiento de procesos productivos, con el fin de reducir costos sin alterar la calidad del producto. <b>F1-F4-F5-O2-O4</b> Diferenciación de productos, a través de la ampliación de productos de panadería y tendencias alimenticias. <b>F1-F3-F4-O2-O4-O5</b> Creación de un buzón de sugerencias para mejorar constantemente en la presentación de servicios y atención al cliente, cubriendo las perspectivas del mismo.	
2. El personal conoce las funciones asignadas de acuerdo a su cargo	<b>F1-F2-F3-O3</b> Diseño de un programa de capacitación de motivación y relaciones humanas, con el fin de dar a conocer a todo el personal la filosofía corporativa, normativa y fomentar el trabajo cooperativo.		
3. Poseen y practican principios y valores	<b>F1-F2-F4-F5-O1-O2</b> Mejoramiento de procesos de la empresa, para ofrecer una excelente atención, servicio y disminución de costos.		
4. Los jefes poseen iniciativa de mejoramiento continuo	<b>F4-F5-O1-O2-O3-O4-O5</b> Posicionamiento en el mercado por la utilización de sistemas innovadores, modernas instalaciones y la utilización de materias primas de calidad		
5. Tiene un sistema innovador de congelación de alimentos	<b>F1-F2-F5-O1-O2-O3-O5</b> Inversión en la adquisición de maquinaria y sistemas innovadores que permitan el crecimiento continuo de la empresa.		

EXTERNAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	INTERNAS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existe potenciales nichos de mercado</li> <li>2. Se mantiene buenas relaciones con los proveedores</li> <li>3. Los clientes tienen una percepción positiva de la imagen de la empresa</li> <li>4. La materia prima es de calidad</li> <li>5. Se puede acceder a un financiamiento a la BNF o CFN</li> </ol>
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
1. Falta de control financiero	<p><b>D1-D2-D5-D10-O1-O2-O4-O5</b> Diseño de un Modelo de Gestión Financiera, identificando aspectos económicos y financieros que muestren las condiciones en las que se encuentra operando la misma, mejorarlas y contribuyan a la toma de desiciones.</p> <p><b>D1-D3-D5-D6-D10-O1-O2-O3-O4</b> Mejoramiento de la comunicación por medio de reuniones con el personal, con el fin de conocer la situación presente y efectuar estrategias de mejoramiento.</p> <p><b>D3-D4-D5-D6-D7-D8-D10-O1-O2-O3-O4</b> Evaluación del personal en su área de trabajo, con el fin de instruir y motivar al personal, para mejorar continuamente.</p> <p><b>D3-D9-O1-O2-O3-O4-O5</b> Publicidad de Ipanema y de sus productos, por medio de promociones en fechas especiales y empaques de los productos.</p> <p><b>D1- D2-D3-D5-D8-D9-D10-O1-O2</b> Mejoramiento de los procesos gobernantes, agregadores de valor y de apoyo, con el fin de reducir y optimizar tiempo, costos y recursos.</p>	<p><b>D1-D2-D3-D5-D10-A1-A2</b> Presentación de Estados Financieros oportunamente y diseño de Presupuesto, con el fin de identificar nuevas oportunidades de mejora y poder aprovecharlos oportunamente.</p> <p><b>D3-D5-D10-A1-A2-A3-A4-A5</b> Canales de comunicación internos y externos mejorados a través de determinar requerimientos de la empresa y posibles oportunidades o amenazas.</p> <p><b>D3-D5-D6-D7-D8-A2-A4-A5</b> Diseño de un programa de capacitación o cursos de inducción, que permitan posteriormente evaluar el desempeño del personal.</p> <p><b>D3-D5-D6-D9-A2-A4-A5</b> Programa de campañas publicitarias, para matener la fidelidad de los clientes frecuentes.</p> <p><b>D1-D2-D3-D4-D5-D8-D10-A2-A3-A4-A5</b> Identificación de procesos que requieren mejoramiento, sistematización o automatización, con el fin de eliminar o disminuir cuellos de botella que retrasen las actividades de la empresa.</p>
2. Estados Financieros retrasados		
3. Falta de comunicación entre los empleados y jefes inmediatos		
4. Bajo nivel de instrucción del personal		
5. Algunas decisiones que se toman no son oportunas		
6. Personal desmotivado		
7. Falta de capacitación		
8. Falta de evaluación del trabajo		
9. Falta de realización de publicidad		
10. Deficiencias en los procesos del área contable		

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS INTERNO DE LA GESTIÓN FINANCIERA**

Mediante este capítulo se conocerá y analizará la situación real de los estados financieros emitidos por la empresa Ipanema a partir del año 2009 al 2011, con el fin de interpretar de manera lógica y ordenada las interacciones entre las diferentes cuentas y grupo de cuentas de los estados financieros, así como los resultados de sus operaciones a la marca de sus actividades.

Los estados financieros les interesan a los propietarios, administradores, empleados, acreedores e inversionistas potenciales.

#### **3.1 Análisis de los Estados Financieros**

Por medio del análisis de los estados financieros se verificará la capacidad financiera de la empresa y conocer el ritmo de crecimiento o estancamiento económico/financiero, y sus resultados dentro de diferentes períodos económicos.

### **3.1.1 Análisis Balance General**

El Balance General es un informe en el cuál se presentan ordenadamente y sistematizadamente las cuentas de Activo, Pasivo y Patrimonio, el mismo que refleja cómo se encuentra la empresa en un periodo determinado.

Para el análisis se efectuará a través de la comparación de los balances de tres periodos consecutivos con la finalidad de identificar cambios positivos y/o negativos en las diferentes cuentas y grupo de cuentas que la conforman, además de determinar causas y alternativas que permitan maximizar o minimizar el impacto de las operaciones de la empresa.

A continuación se detalla la estructura del Balance General de la Empresa Ipanema:

#### **ACTIVO**

Los activos son aquellos bienes o derechos que le pertenecen a la empresa y que tienen un beneficio económico a futuro. En la Empresa Ipanema se encuentran clasificados en:

##### **Activo Corriente**

La empresa cuenta con dinero efectivo en los puntos de venta, posee dos cuentas bancarias, cuentas por cobrar, mercadería disponible e impuestos anticipados; los mismos

que son susceptibles de convertirse en dinero en corto tiempo, con los que la empresa puede operar, adquirir, pagar sus pasivos.

### **Activo Fijo**

La empresa dentro de sus Activos Depreciables cuenta con: con muebles y enseres, equipos electrónicos, instalaciones, maquinaria y equipo, vehículos y equipos de computación; y en Activos Intangibles posee la subcuenta de Marcas y Patentes; todos estos son pocos líquidos y perduran mucho tiempo en la empresa.

### **PASIVO**

Dentro de la cuenta de los pasivos se presentan las deudas y compromisos adquirido por la empresa. Este se encuentra clasificado en:

#### **Pasivo Corriente**

Se encuentran todos compromisos adquiridos por la empresa, los mismos que se deben pagar en un corto plazo (igual o inferior a un año). Como son: Cuentas por pagar Instituciones Financieras, Proveedores, Socios, Provisiones Sociales, Obligaciones Fiscales, Otras Cuentas.

### **Pasivo de Largo Plazo**

Estas son deudas que la empresa debe pagar posterior a un año. En este está incluidos los préstamos bancarios adquiridos por la empresa Ipanema en los años 2009, 2010 y 2011.

### **PATRIMONIO**

Es el conjunto de bienes, derechos y obligaciones que le pertenecen a la empresa. Las cuentas que la conforman son las siguientes: Capital Pagado, Reservas de Capital, Ejercicios Anteriores, Utilidad/Pérdida.

#### **3.1.1.1 Análisis Horizontal**

Este análisis permite realizar relaciones entre los rubros en los diferentes años que se deseen analizar los estados financieros, esto se lo establece a través de determinar un año base y haciendo las comparaciones con ese mismo año. Lo que se pretende conocer con este análisis es la eficiencia de la administración de los recursos.

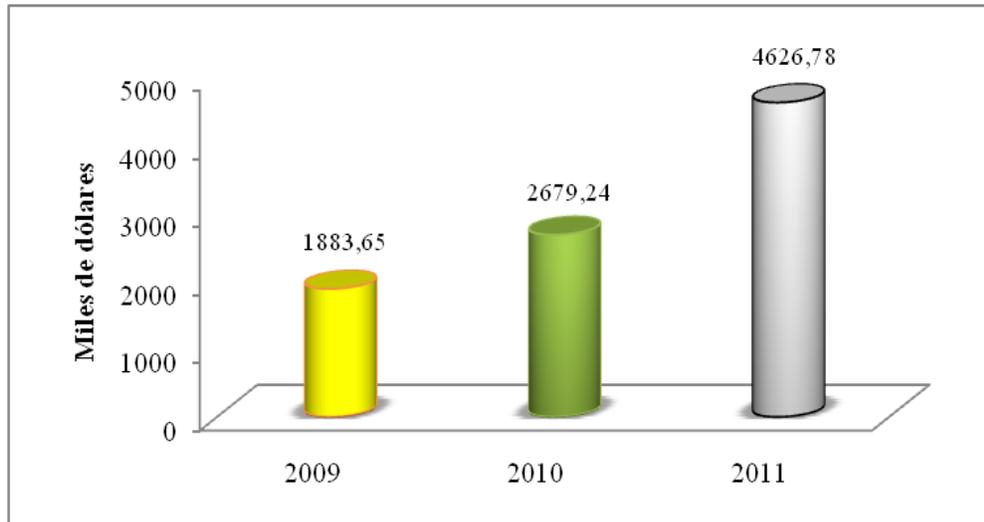
Cuadro No. 9: Análisis Horizontal del Balance General de IPANEMA (2009 – 2011)

 <b>EMPRESA IPANEMA</b> BALANCE GENERAL - ANÁLISIS HORIZONTAL Dólares								
	Años		Variación Absoluta	Variación Relativa	Años		Variación Absoluta	Variación Relativa
	2009	2010		%	2010	2011		%
<b>ACTIVOS</b>								
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>135.918,69</b>	<b>101.721,59</b>	<b>(34.197,10)</b>	<b>-25,16%</b>	<b>101.721,59</b>	<b>122.958,94</b>	<b>21.237,35</b>	<b>20,88%</b>
Efectivo en Caja y Bancos	1.883,65	2.679,24	795,59	42,24%	2.679,24	4.626,78	1.947,54	72,69%
Cuentas por Cobrar	89.929,54	69.587,22	(20.342,32)	-22,62%	69.587,22	60.987,55	(8.599,67)	-12,36%
Mercadería Disponible	39.776,57	28.886,67	(10.889,90)	-27,38%	28.886,67	53.140,49	24.253,82	83,96%
Impuetos Anticipados	4.328,93	568,46	(3.760,47)	-86,87%	568,46	4.204,12	3.635,66	639,56%
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>5.115,91</b>	<b>16.208,33</b>	<b>11.092,42</b>	<b>216,82%</b>	<b>16.208,33</b>	<b>12.972,33</b>	<b>(3.236,00)</b>	<b>-19,97%</b>
Activos Depreciables	186.245,72	204.129,19	17.883,47	9,60%	204.129,19	204.129,19	-	0,00%
(Depreciación Acumulada)	(181.357,81)	(188.148,86)	(6.791,05)	3,74%	(188.148,86)	(191.384,86)	(3.236,00)	1,72%
Activos Intangibles	228,00	228,00	-	0,00%	228,00	228,00	-	0,00%
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 141.034,60</b>	<b>117.929,92</b>	<b>(23.104,68)</b>	<b>-16,38%</b>	<b>117.929,92</b>	<b>135.931,27</b>	<b>18.001,35</b>	<b>15,26%</b>
<b>PASIVOS</b>							0	
<b>Total Pasivos a Corto Plazo</b>	<b>45.128,88</b>	<b>19.971,78</b>	<b>(25.157,10)</b>	<b>-55,75%</b>	<b>19.971,78</b>	<b>27.980,56</b>	<b>8.008,78</b>	<b>40,10%</b>
Proveedores	32.116,43	18.699,68	(13.416,75)	-41,78%	18.699,68	27.980,56	9.280,88	49,63%
Otras Cuentas	13.012,45	1.272,10	(11.740,35)	-90,22%	1.272,10	-	(1.272,10)	-100,00%
<b>Total Pasivos a Largo Plazo</b>	<b>5.289,78</b>	<b>70.686,36</b>	<b>65.396,58</b>	<b>1236,28%</b>	<b>70.686,36</b>	<b>32.772,00</b>	<b>(37.914,36)</b>	<b>-53,64%</b>
Préstamos Bancarios	5.289,78	70.686,36	65.396,58	1236,28%	70.686,36	32.772,00	(37.914,36)	-53,64%
<b>Total Pasivos</b>	<b>50.418,66</b>	<b>90.658,14</b>	<b>40.239,48</b>	<b>79,81%</b>	<b>90.658,14</b>	<b>60.752,56</b>	<b>(29.905,58)</b>	<b>-32,99%</b>
<b>PATRIMONIO</b>								
Capital Pagado	1.000,00	2.266,36	1.266,36	126,64%	2.266,36	30.090,46	27.824,10	1227,70%
Reservas de Capital	299,29	1.575,94	1.276,65	426,56%	1.575,94	6.894,71	5.318,77	337,50%
Ejercicios Anteriores	76.560,19	-	(76.560,19)	-100,00%	-	21.086,53	21.086,53	100%
Utilidad/Pérdida	12.756,46	23.429,48	10.673,02	83,67%	23.429,48	17.107,01	(6.322,47)	-26,99%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>90.615,94</b>	<b>27.271,78</b>	<b>(63.344,16)</b>	<b>-69,90%</b>	<b>27.271,78</b>	<b>75.178,71</b>	<b>47.906,93</b>	<b>175,66%</b>
<b>Total Pasivos más Patrimonio</b>	<b>\$ 141.034,60</b>	<b>117.929,92</b>	<b>(23.104,68)</b>	<b>-16,38%</b>	<b>117.929,92</b>	<b>135.931,27</b>	<b>18.001,35</b>	<b>15,26%</b>

72

Fuente: Empresa IPANEMA  
Elaborado: Verónica Guzmán

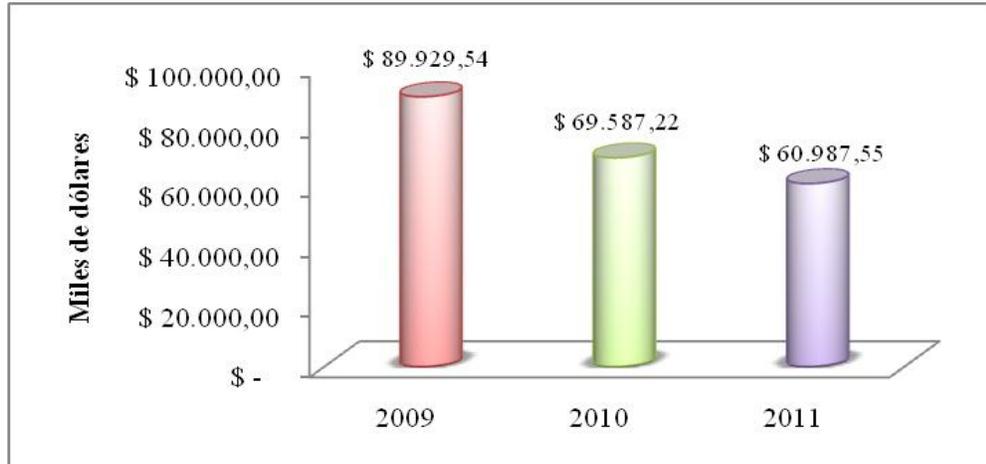
**Gráfico No. 10: Análisis Horizontal Efectivo en Caja y Bancos**



**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

La cuenta Efectivo en Caja y Bancos de IPANEMA ha sufrido una variación absoluta positiva de \$2.743,13 en el periodo 2009 hasta el 2011, así pues para el año 2009 la cuenta registraba un valor de \$ 1.883,65, en el año 2010 alcanzó un valor de \$ 2.679,24, y en el año 2011 un valor de \$4.626,78; lo cual representa un 20,88% de aumento en la cuenta Caja y Bancos de la empresa, como se puede evidenciar en el gráfico N° 10. Esta variación positiva se debe principalmente a que la empresa IPANEMA ha recibido el pago de algunos préstamos realizados a terceros y además por el aumento del 3,19% de las ventas netas en el año 2011.

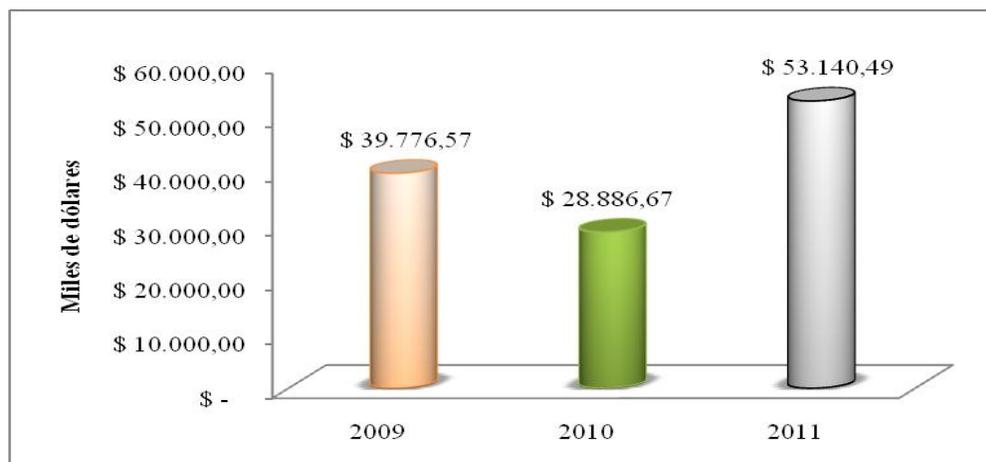
**Gráfico No. 11: Análisis Horizontal Cuentas por Cobrar**



**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

En el año 2009 IPANEMA registraba en esta cuenta el valor de \$ 89.929,54 por la comercialización tanto de Panadería como de Pastelería, a hoteles, franquicias, tiendas y panaderías pequeñas, para el año 2010 registró un valor de \$ 69.587,22 y para el 2011 un valor de \$ 60.987,55; lo cual demuestra que en este periodo ha existido una variación absoluta negativa de (\$ 28.941,99) en comparación al año 2009, lo cual representa un 12.36% de disminución en la cuenta clientes de la empresa IPANEMA. Esta variación se da principalmente porque gran parte de los clientes pagan total o parcialmente la cuenta, además por las rebajas que otorga la empresa en la compra del producto, como se observan en el gráfico N° 11. Cabe mencionar que los clientes han solicitado un plazo prudente para la cancelación total de la deuda, sin embargo IPANEMA, al no poseer una política de cobro, la recuperación de dicho dinero ha sido lenta.

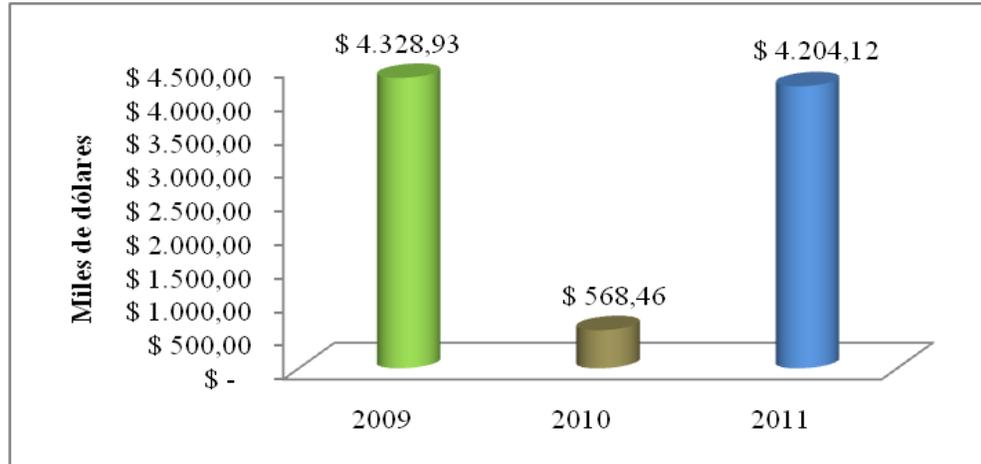
**Gráfico No. 12: Análisis Horizontal Mercadería Disponible**



**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

En el gráfico N° 12 se puede observar que la cuenta Mercadería Disponible de IPANEMA, para el año 2009 fue de \$ 39.776,57, en el año 2010 fue de \$ 28.886,67 y para el año 2011 fue de \$ 53.140,49 presentando una variación absoluta de \$ 13.363,92, de aumento con respecto al año 2009, y \$ 24.253,82 con respecto al año 2010 la cual representa un 83,96% de aumento, esta variación se debió principalmente a que la empresa ha tenido mayor demanda de sus productos y por ende ha captado un mayor número de clientes.

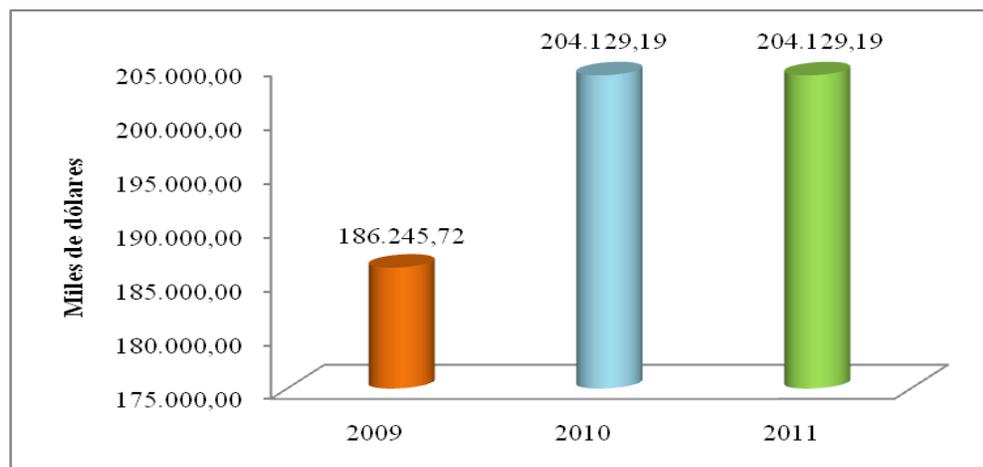
**Gráfico No. 13: Análisis Horizontal Impuestos Anticipados**



**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

La cuenta Impuestos Anticipados ha sufrido una variación absoluta negativa de \$ 3.760,47 en el periodo 2009 hasta el 2010, lo cual representa un 86,87% de disminución con respecto al año 2009; por otro lado esta cuenta en el periodo 2010 hasta 2011 presenta una variación absoluta positiva de \$ 3.635,66, pues para el año 2010 esta cuenta era de \$ 568,46 mientras que en el año 2011 alcanzó un valor de \$ 4.204,12, como se puede evidenciar en el gráfico N° 13.

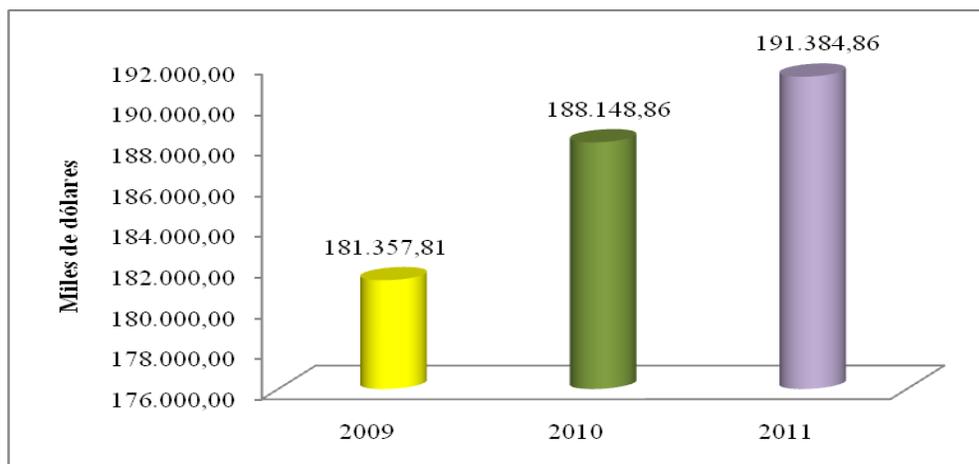
**Gráfico No. 14: Análisis Horizontal Activos Depreciables**



**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

En el gráfico N° 14 se puede observar que la cuenta Activos Depreciables de IPANEMA, para el año 2009 fue de \$ 186.245,72, mientras que en el año 2010 fue de \$ 204.129,19, presentando una variación absoluta de \$ 17.883,47 la cual representa un 9,60% de aumento con respecto al año 2009, esta variación se debió principalmente a la compra de computadoras y de nueva maquinaria para la producción de pan, cabe señalar que para el año 2011 no existió ninguna variación en la cuenta de Activos depreciables frente al año 2010, es decir no se realizó ninguna compra de activos.

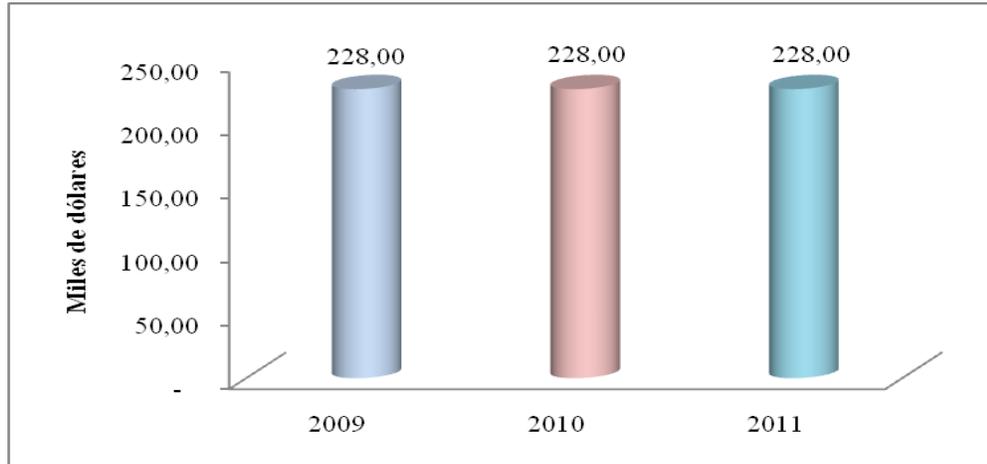
**Gráfico No. 15: Análisis Horizontal Depreciación Acumulada**



**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

En el gráfico N° 15 se puede observar que la cuenta Depreciación Acumulada de IPANEMA, para el año 2009 fue de \$ 181.357,81 y el 2010 de \$ 188.148,86, presentando una variación absoluta de \$ 6.791,05 es decir un aumento del 3,74%, por otro lado en el año 2011 la Depreciación Acumulada alcanzó un valor de \$ 191.384,86 originando una variación absoluta de \$ 3.236,00 de aumento con respecto al año 2010, la cual representa el 1,72% de aumento, esta variación se debió principalmente a que la empresa adquirió mayor activo depreciable.

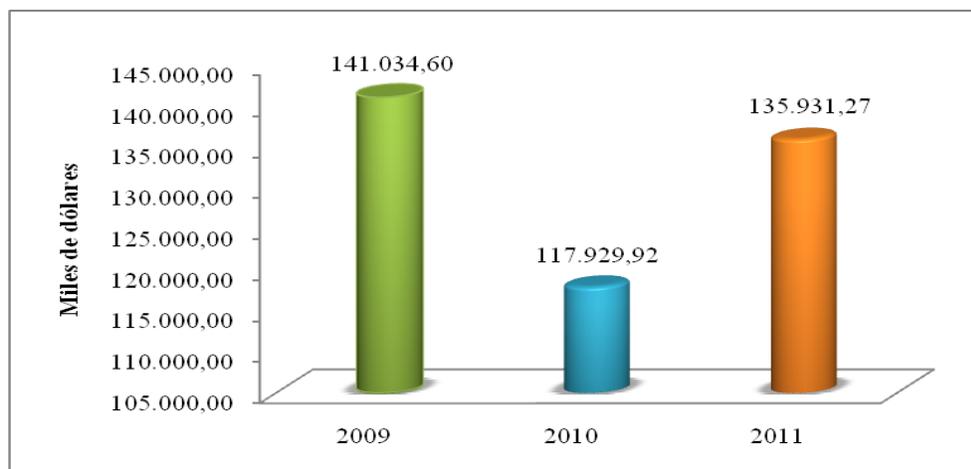
**Gráfico No. 16: Análisis Horizontal Activos Intangibles**



**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

La cuenta Activos Intangibles no ha sufrido ninguna variación en el periodo 2009 hasta el 2011, para el año 2009 esta cuenta era de \$ 228,00, mismo valor se presentó para el año 2010 y 2011 como se puede evidenciar en el gráfico N° 16.

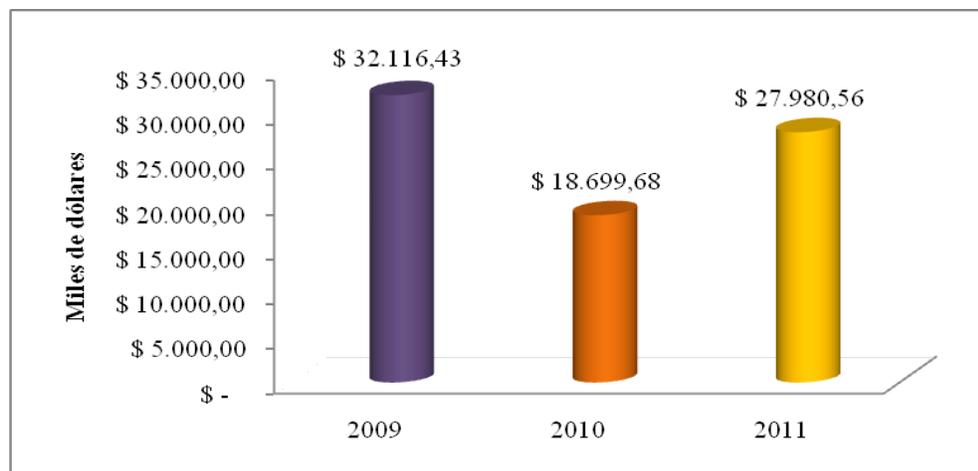
**Gráfico No. 17: Análisis Horizontal Activos Totales**



**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

Los Activos Totales de IPANEMA han sufrido una variación absoluta negativa (\$23.104,68), lo cual representa una disminución del 16,38% en el periodo 2009 al 2010, esta variación negativa se dio principalmente por la disminución el Activo Corriente en un 25,16% y un aumento del Activo Fijo 216,82%; para el periodo 2010 a 2011 la empresa registró una variación absoluta positiva de \$ 18.001.35, es decir un aumento del 15,26%, debido especialmente al aumento del activo corriente en un 20,88% y la disminución del activo fijo en un 19,97%, como se puede evidenciar en el gráfico N° 17.

**Gráfico No. 18: Análisis Horizontal Proveedores**

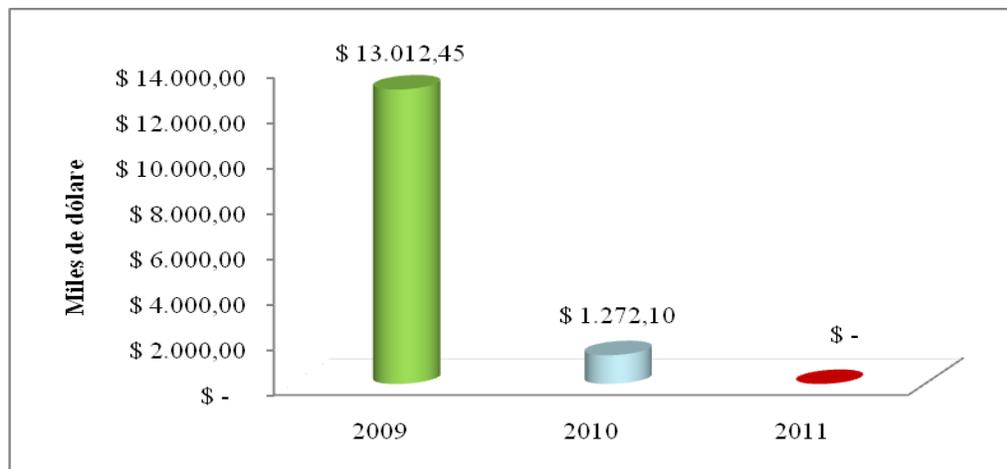


**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

En el año 2009 IPANEMA en la cuenta proveedores presenta un monto de \$ 32.116,43 y en el año 2010 un valor de \$ 18.699,68, presentando una variación absoluta negativa de (\$13.416,75) la cual representa una disminución del 41,78% con respecto al año 2009, esta disminución se debió a que la empresa realizó el pago de sus obligaciones contraídas con los proveedores de los insumos para la elaboración de panadería y

pastelería; por otro lado en el periodo comprendido entre el año 2010 a 2011 existió una variación absoluta positiva de \$ 9.280,88 , es decir un aumento del 49.63% con respecto al año 2010, este aumento se debió principalmente por la creación de una nueva sucursal de la empresa IPANEMA, motivo por el cual adquirió más compromiso con los proveedores, como se puede observar en el gráfico N° 18.

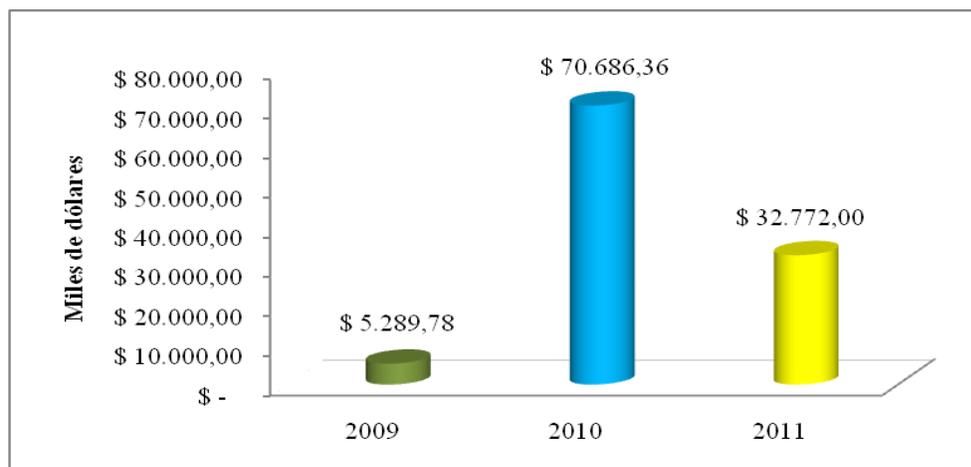
**Gráfico No. 19: Otras Cuentas por Pagar**



Fuente: Empresa IPANEMA  
Elaborado: Verónica Guzmán

En el gráfico N° 19 se puede observar que la cuenta Otras Cuentas por Pagar de IPANEMA, por otros conceptos de compra, para el año 2009 fue de \$ 13.012,45 y el 2010 de \$ 1.272,10, presentando una variación absoluta negativa de (\$ 11.740,35) es decir una disminución del 90,22%, por otro lado en el año 2011 esta cuenta se disminuyó en su totalidad a 0 \$, la disminución del año 2009 hasta el año 2011, se debió a que la empresa ha realizado el pago total de sus obligaciones con empresas como Ecuahornos, Cosmollantas y Movistar.

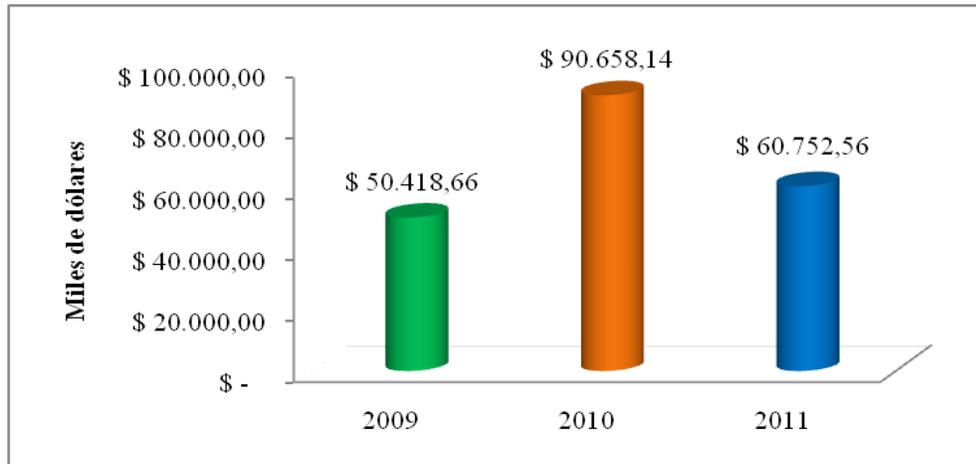
**Gráfico No. 20: Préstamos Bancarios**



**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

En el gráfico N° 20 se puede observar que los Préstamos Bancarios han sido regulares para la empresa IPANEMA por las tasas de interés que manejan, así pues para el periodo 2009 – 2010 se obtuvo una variación absoluta de \$ 65.396,58 es decir un aumento del 1.236,28% frente a los préstamos bancarios adquiridos en el 2009, que fueron de \$5.289,78, esto se debió principalmente a que la empresa realizó el pago por maquinaria adquirida en años anteriores, por otro lado en el periodo 2010 – 2011 la empresa IPANEMA presenta una variación absoluta negativa de (\$ 37.914,36) es decir una disminución del 53,64% frente a las obligaciones bancarias del año 2010, esta nuevo préstamo se realizó para cubrir parte de la deuda adquirida en el año 2010 y para la cancelación de cuotas por la maquinaria comprada por la empresa.

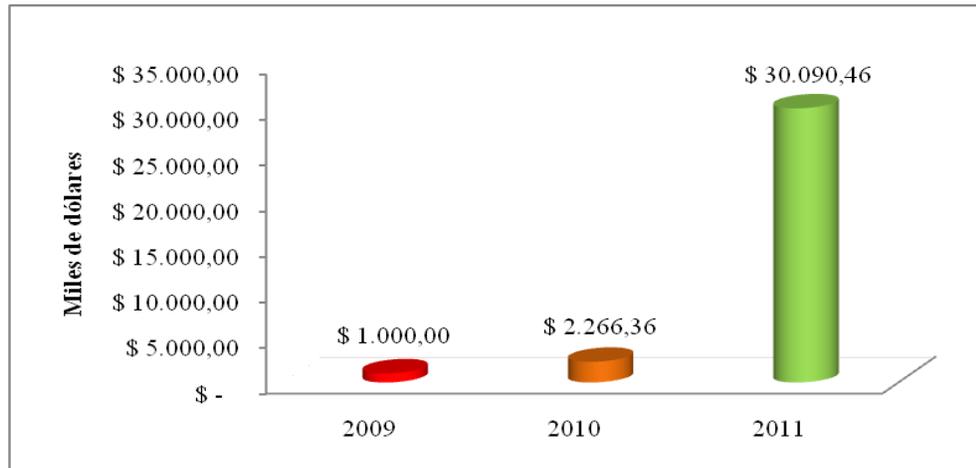
**Gráfico No. 21: Total Pasivos**



**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

Los Pasivos Totales de IPANEMA han sufrido una variación absoluta positiva de \$ 40.239,48 lo cual representa un aumento del 79,81% en el periodo 2009 a 2010, esta variación positiva se dio principalmente por la disminución del Pasivo a Corto Plazo en un 55,75% y un aumento del Pasivo a Largo Plazo en 1.236,28%; para el periodo 2010 a 2011 la empresa registró una variación absoluta negativa de (\$ 29.905,58), es decir una disminución del 32,99% con respecto al año 2010, debido especialmente al aumento del Pasivo a Corto Plazo en un 40,10% y la disminución del Pasivo Largo plazo en un 53,64%, como se puede evidenciar en el cuadro N° 9 y gráfico N° 21.

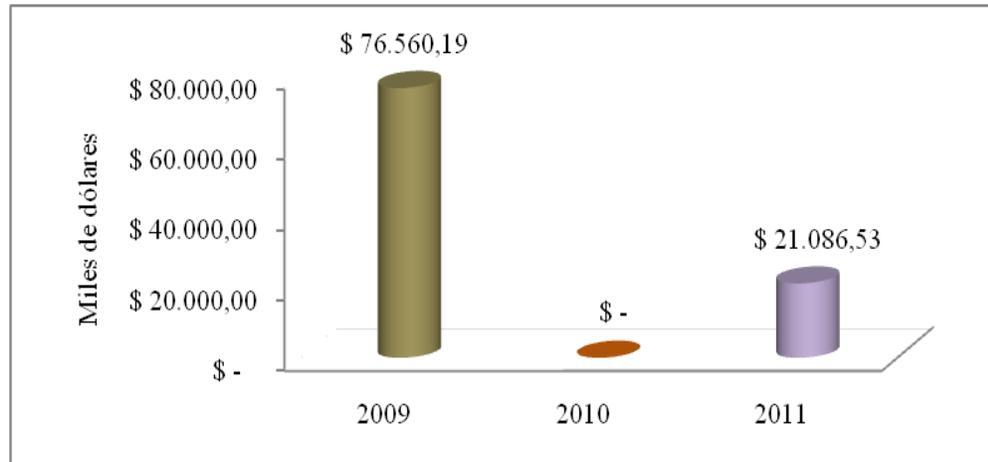
**Gráfico No. 22: Capital Pagado**



**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

Con respecto al capital pagado el año 2009 fue de \$ 1.000, para el año 2010 se realizó un pequeño aumento del capital pasando a \$ 2.266,36 dólares y para el año 2011 por la creación de la nueva sucursal se inyectó más dinero en el capital pagado ascendiendo su valor a \$ 30.090,46, como se puede observar en el gráfico N° 22, durante el período 2009 – 2011 la empresa IPANEMA presenta una variación absoluta de \$ 29.090,46, es decir un aumento del 2.909,05% respecto al año 2009 este aumento representativo se debió a la nueva sucursal de IPANEMA.

**Gráfico No. 23: Utilidades Retenidas**



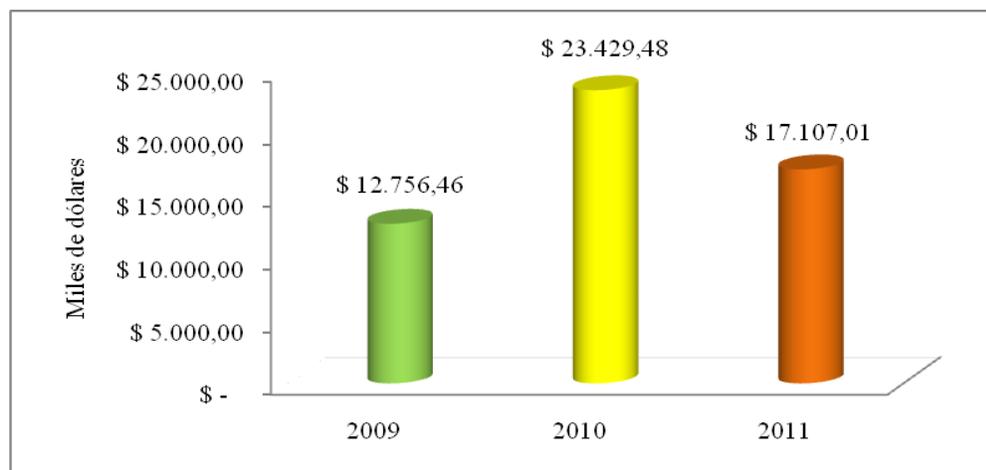
**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

En el año 2009 IPANEMA en la cuenta Utilidades Retenidas que hacen referencia a la parte de los dividendos no distribuidos entre socios o accionistas, presenta un monto de \$ 76.560,13 y en el año 2010 un valor de \$ 0, presentando una variación absoluta negativa de (\$76.560,13) la cual representa una disminución del 100% con respecto al año 2009, esta disminución se debió a que se distribuyeron todas las utilidades generadas; por otro lado en el periodo comprendido entre el año 2010 a 2011 existió una variación absoluta positiva de \$ 21.086,53, es decir un aumento del 100% con respecto al año 2010, este aumento de la Utilidades retenidas se debió principalmente para proteger la liquidez de la empresa, como se representa en el gráfico N° 23.

Es recomendable que la empresa no distribuya sus utilidades en su totalidad debido a las siguientes razones:

- Al no entregar todas las utilidades, la empresa puede incrementar su capital de trabajo para realizar inversiones o para pagar obligaciones financieras disminuyendo así los costos financieros.
- La retención de utilidades es una de las formas más sencillas de financiar la empresa, pues evita la salida del dinero. Es mejor que repartir el dinero y luego salir a buscar financiamiento para no afectar el curso normal de los negocios de la empresa. Las utilidades retenidas permanecen en el patrimonio de la empresa hasta tanto no sean distribuidas.

**Gráfico No. 24: Utilidad de Ejercicio**

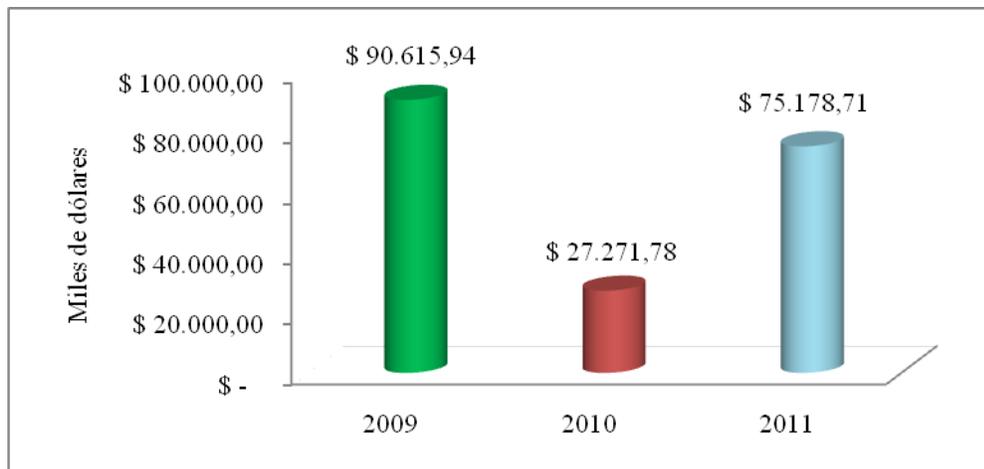


**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

La Utilidad de la empresa IPANEMA, en el año 2009 fue de \$ 12.756,46 mientras que para el año 2010 fue de \$ 23.429,48, es decir existió una variación absoluta positiva de

\$ 10.673,02 lo que indica que la utilidad aumentó en un 83,67% con respecto al año 2009, debido principalmente a la creación de una nueva sucursal y al aumento de las ventas de pan y pastelería en un 6,37% con respecto al año 2009, además de la disminución del gasto de ventas en un 17,09%; para el año 2011 la empresa redujo sus utilidades en un 26.99% es decir \$ 6.322,47 con respecto al año 2010, esta disminución de la utilidad en el año 2011 se da principalmente por un leve aumento de las ventas en un 3,19% y un aumento representativo del Costo de Ventas en un 23,02%, como se representa en el gráfico N° 24.

**Gráfico No. 25: Total Patrimonio**



**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

El Total Patrimonio de IPANEMA han sufrido una variación absoluta negativa de (\$ 63.344,16) lo cual representa una disminución del 69,90% en el periodo 2009 a 2010, cuyos valores de patrimonio total fueron \$ 90.615,94 y 27.271,78 respectivamente, esta variación negativa se dio principalmente por el aumento del capital pagado en un 126,64% y la disminución de las Utilidades Retenidas en un 100%; para el periodo 2010 a 2011 la

empresa registró una variación absoluta positiva de \$ 47906,93 en el total de patrimonio, es decir un aumento del 100% con respecto al año 2010, cuyo valor fue de \$ 27.271,78 y 75.178,71 para el año 2011, este fue resultado del aumento del capital pagado en un 1.227,70% y de las utilidades retenidas en un 100% como se puede evidenciar en el cuadro N° 9 y gráfico N° 25.

### **3.1.1.2 Análisis Vertical**

El análisis vertical de los estados financieros es muy importante para tener una idea de si una empresa está realizando una distribución equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras y operativas. Esta clase de análisis sirve para conocer la participación de cada uno de los rubros con relación a la categoría a la que pertenecen, así los que pertenecen al activo se relacionarán con el total del mismo y los del pasivo y patrimonio con el total del grupo al que corresponden.

Este análisis involucra la comparación de las diferentes partidas de la empresa en una misma época de un solo estado financiero, ya sea de situación de resultados; este estudio permite identificar la estructura financiera de la empresa, es decir la composición de una cuenta con respecto al grupo.

A continuación se presenta el análisis correspondiente del balance general.

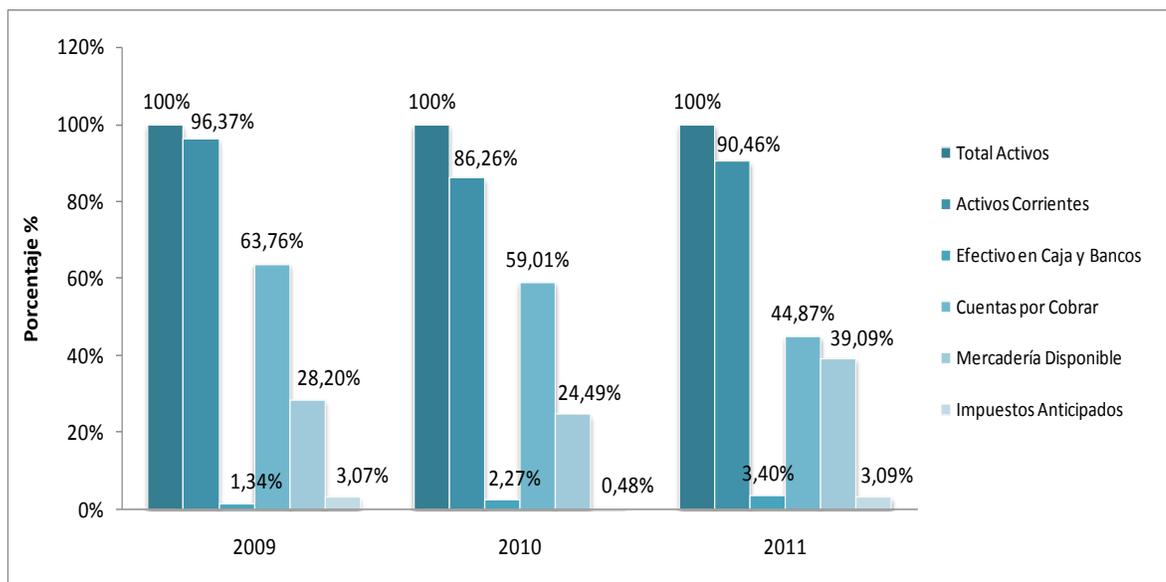
Cuadro No. 10: Análisis Vertical del Balance General de IPANEMA (2009 – 2011)

 <b>EMPRESA IPANEMA</b> BALANCE GENERAL - ANÁLISIS VERTICAL Dólares						
	2009	%	2010	%	2011	%
<b>ACTIVOS</b>						
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>135.918,69</b>	<b>96,37%</b>	<b>101.721,59</b>	<b>86,26%</b>	<b>122.958,94</b>	<b>90,46%</b>
Efectivo en Caja y Bancos	1.883,65	1,34%	2.679,24	2,27%	4.626,78	3,40%
Cuentas por Cobrar	89.929,54	63,76%	69.587,22	59,01%	60.987,55	44,87%
Mercadería Disponible (Inv.)	39.776,57	28,20%	28.886,67	24,49%	53.140,49	39,09%
Impuestos Anticipados	4.328,93	3,07%	568,46	0,48%	4.204,12	3,09%
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>5.115,91</b>	<b>3,63%</b>	<b>16.208,33</b>	<b>13,74%</b>	<b>12.972,33</b>	<b>9,54%</b>
Activos Depreciables	186.245,72	132,06%	204.129,19	173,09%	204.129,19	150,17%
(Depreciación Acumulada)	(181.357,81)	-128,59%	(188.148,86)	-159,54%	(191.384,86)	-140,80%
Activos Intangibles	228,00	0,16%	228,00	0,19%	228,00	0,17%
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 141.034,60</b>	<b>100,00%</b>	<b>117.929,92</b>	<b>100,00%</b>	<b>135.931,27</b>	<b>100,00%</b>
<b>PASIVOS</b>						
<b>Total Pasivos a Corto Plazo</b>	<b>45.128,88</b>	<b>32,00%</b>	<b>19.971,78</b>	<b>16,94%</b>	<b>27.980,56</b>	<b>20,58%</b>
Proveedores	32.116,43	22,77%	18.699,68	15,86%	27.980,56	20,58%
Otras Cuentas	13.012,45	9,23%	1.272,10	1,08%	-	0,00%
<b>Total Pasivos a Largo Plazo</b>	<b>5.289,78</b>	<b>3,75%</b>	<b>70.686,36</b>	<b>59,94%</b>	<b>32.772,00</b>	<b>24,11%</b>
Préstamos Bancarios	5.289,78	3,75%	70.686,36	59,94%	32.772,00	24,11%
<b>Total Pasivos</b>	<b>50.418,66</b>	<b>35,75%</b>	<b>90.658,14</b>	<b>76,87%</b>	<b>60.752,56</b>	<b>44,69%</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Pagado	1.000,00	0,71%	2.266,36	1,92%	30.090,46	22,14%
Reservas de Capital	299,29	0,21%	1.575,94	1,34%	6.894,71	5,07%
Ejercicios Anteriores	76.560,19	54,28%	-	0,00%	21.086,53	15,51%
Utilidad/Pérdida	12.756,46	9,04%	23.429,48	19,87%	17.107,01	12,59%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>90.615,94</b>	<b>64,25%</b>	<b>27.271,78</b>	<b>23,13%</b>	<b>75.178,71</b>	<b>55,31%</b>
<b>Total Pasivos más Patrimonio</b>	<b>\$ 141.034,60</b>	<b>100,00%</b>	<b>117.929,92</b>	<b>100,00%</b>	<b>135.931,27</b>	<b>100,00%</b>

89

Fuente: Empresa IPANEMA  
 Elaborado: Verónica Guzmán

**Gráfico No. 26: Análisis Vertical Participación del Activo Corriente**



**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

En el cuadro N°10 y gráfico N° 26 se puede observar que la empresa IPANEMA durante el período 2009 - 2011 sus activos corrientes representan el 96,37% , 86,26% y 90,46% del total activos respectivamente, la empresa tiene distribuido este porcentaje en los siguientes activos disponibles que son principalmente en Caja-Bancos del 1,34% para el 2009, 2,27% en el año 2010 y 3,04% en el 2011; en las cuentas por cobrar clientes tiene un porcentaje que representa el 63,76% para el 2009, 59,01% en el 2010 y 44,87% en el 2011; en Mercadería Disponible del 28,20% en el 2009, 24,49% para el 2010 y 39,09% en el año 2011.

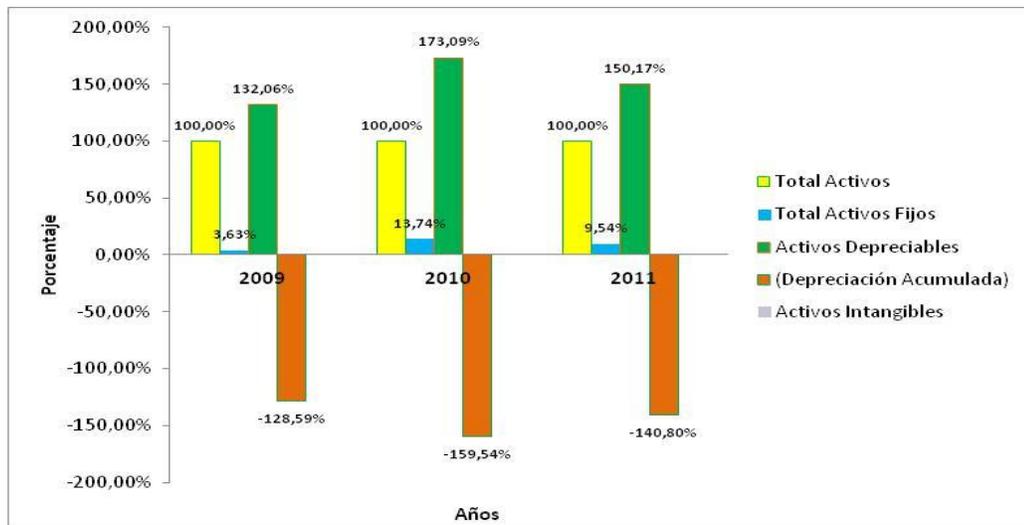
Como se puede visualizar en el gráfico N° 26 por medio del análisis vertical realizado a la empresa IPANEMA el Activo Corriente y por consecuencia el total de

Activos de la empresa estuvo constituido en gran medida por las cuentas por cobrar y mercadería disponible, dejando sin mayor participación a las cuentas de efectivo en caja y bancos junto con la de impuestos anticipados. La principal razón por la que se presenta este hecho, es que la empresa proporcionó créditos a terceras personas y el más significativo se lo otorgó a la empresa Bloquera S.A., lo cual produce un problema en su rentabilidad y en su liquidez, ya que la cuenta efectivo en caja y bancos alcanza una participación de 1,34%, 2,27% y 3,40% en los años 2009, 2010 y 2011 respectivamente.

Por lo antes expuesto es importante que se establezcan estrictas políticas de otorgamiento y cobranza de crédito que contribuyan a obtener niveles adecuados de liquidez en la empresa IPANEMA.

**Gráfico No. 27: Análisis Vertical Participación del Activo Fijo y Activo**

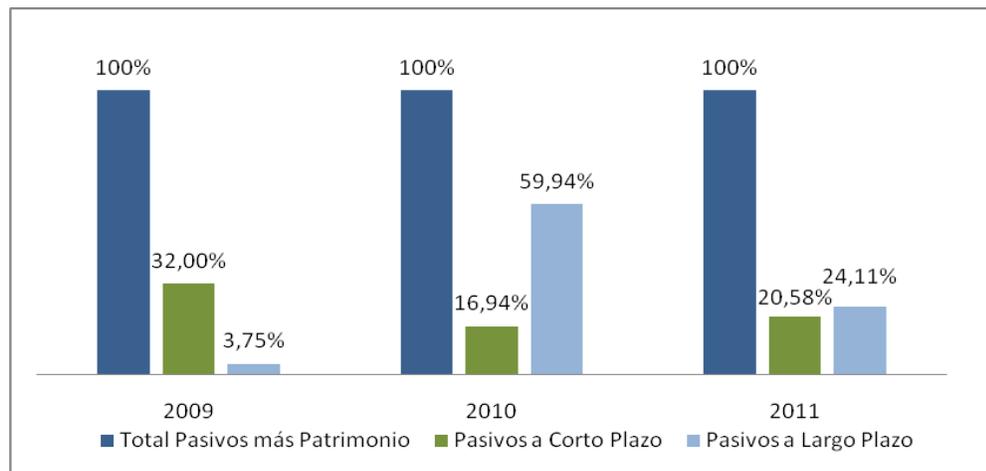
**Intangible**



**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

El activo fijo representa el 3,63% en el 2009, 13,74% en el 2010 y 9,54% en el 2011 del total de activos, este crecimiento en el periodo determinado, se debe a que pese a la inversión realizada en la adquisición de Activos Fijos como maquinaria, equipo de computación, etc., la depreciación acumulada se la realiza casi al 100% del Activo depreciable; así pues en el año 2009 el activo depreciable representaba el 132,06% y su depreciación acumulada fue del 128,59% llegando a un 3,63% de activo fijo total, mientras en el año 2010 el activo depreciable representaba el 173,09% y su depreciación acumulada fue del 159,54% llegando a un 13,74% de activo fijo total; y para el año 2011 el activo depreciable representaba el 150,17% y su depreciación acumulada fue del 140,80% llegando a un 9,54% de activo fijo total como se indica en el cuadro N° 10 y gráfico N° 27.

**Gráfico No. 28: Participación de las Cuentas de Pasivos respecto al Pasivo más Patrimonio**



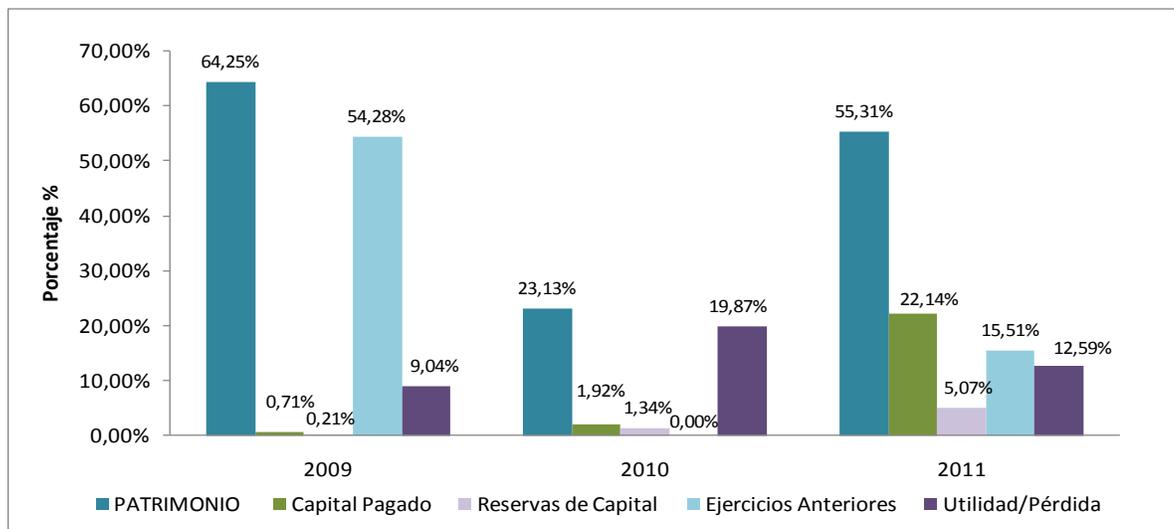
**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

Mediante el análisis vertical efectuado al Balance General de la empresa, se puede evidenciar la participación de los pasivos a corto plazo y de los pasivos a largo plazo, con respecto a la suma de los pasivos y patrimonio, alcanzando un porcentaje de alrededor del 50%, en el periodo de estudio del año 2009 al 2011.

Los pasivos a corto plazo tienen una participación de 32%, 16,94% y 20,58% con respecto al pasivo y patrimonio, en los años 2009, 2010 y 2011, estas variaciones están dadas principalmente por obligaciones adquiridas con proveedores.

Los pasivos a largo plazo en el año 2009 representan el 3,75%, en el 2010 con la adquisición de un préstamo bancario la participación aumento a 59,94% y en el año 2011 constituye el 24,11%, el cual disminuye por el pago de sus obligaciones.

**Gráfico No. 29: Participación de las Cuentas de Patrimonio**



**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

En el cuadro N°10 y gráfico N° 29 se puede observar que la empresa IPANEMA durante el período 2009 - 2011 la participación del Patrimonio ha sido de 64,25% , 23,13% y 55,31% con relación al pasivo mas patrimonio, de los años 2009, 2010 y 2011, la empresa tiene distribuido este porcentaje en los siguientes cuentas de patrimonio, Capital pagado el 0,71% para el 2009, 1,92% en el año 2010 y 22,14% en el 2011; en Reservas de capital el 0,21% para el 2009, 1,34% en el 2010 y 5,07% en el 2011; en Utilidades Retenidas del 54,28% en el 2009, 0% para el 2010 y 15,51% en el año 2011 y por último las cuenta Utilidad del Ejercicio que tuvo una participación del 9,04% en el 2009, 19,87% en el 2010, y 12,59% en el 2011.

### **3.1.2 Análisis del Estado de Resultados**

El Estado de Resultados muestra los efectos de las operaciones de una empresa y sus resultados finales, ya sea de ganancia o de pérdida. Muestra el resultado de los hechos que originaron un aumento o disminución en el patrimonio de la empresa. Presenta la situación financiera de una empresa a una fecha determinada, tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados; proporciona la utilidad neta de la empresa (BRAVO, 2004). Generalmente acompaña a la hoja del Balance General. Muestra la diferencia entre el total de los ingresos en sus diferentes modalidades; venta de bienes, servicios, cuotas y aportaciones y los egresos representados por costos de ventas, costo de servicios, prestaciones y otros gastos en un período determinado.

El Estado de Resultados de la empresa IPANEMA, está conformado de la siguiente manera:

## **INGRESOS**

Los ingresos están formados por las ventas de bienes y servicios, eminentemente concentrados en el giro del negocio

**Ventas.-** los ingresos de la empresa están dados por las ventas de productos de panadería, pastelería, delicatessen y productos complementarios, los mismos que son distribuidos en panaderías, hoteles y puntos de ventas para su comercialización al consumidor final.

**Ingresos no Operacionales.-** corresponden a los ingresos de dinero o valores que no devienen del giro del negocio, es decir que no provienen de la venta de bienes y servicios, en este se incluye los intereses por inversiones, intereses por parte de las instituciones financieras.

## **COSTOS**

**Costo de Ventas.-** es el costo que posibilita el proceso de venta y comercialización de los bienes o servicios a los clientes, dentro de los cuales la empresa Ipanema contempla materiales, insumos, sueldos, fletes de transportación, publicidad, entre otros.

## **EGRESOS**

Son todos los desembolsos que al estar relacionados con la generación de una utilidad, los cuales son necesarios para el funcionamiento de la empresa.

**Gastos Operativos.-** son consumos por la empresa, requeridos para el desarrollo directo de las actividades que contribuyen para la obtención de rentabilidad y giro del negocio, como arriendo de locales.

**Gastos Administrativos.-** son todos los desembolsos que se requieren para el apoyo del funcionamiento de las actividades de la empresa, imputables a las fases administrativas y de elaboración de los planes de la empresa.

**Gastos de Ventas.-** son los desembolsos realizados dentro de la gestión normal de ventas con el objeto de alcanzar la eficacia en la distribución de los productos y servicios a disposición de los clientes ya sea en los puntos de venta, rutas de distribución, hoteles, publicidad, propaganda, promociones, ofertas, entre otros.

**Gastos no Operacionales.-** son los egresos que no corresponden al giro de las operaciones propias del negocio, el más importante es el Gasto Financiero, originario en la obtención y uso de capitales de terceros.

Dada la naturaleza de la empresa, a continuación se presenta el análisis de las principales cuentas de la empresa IPANEMA.

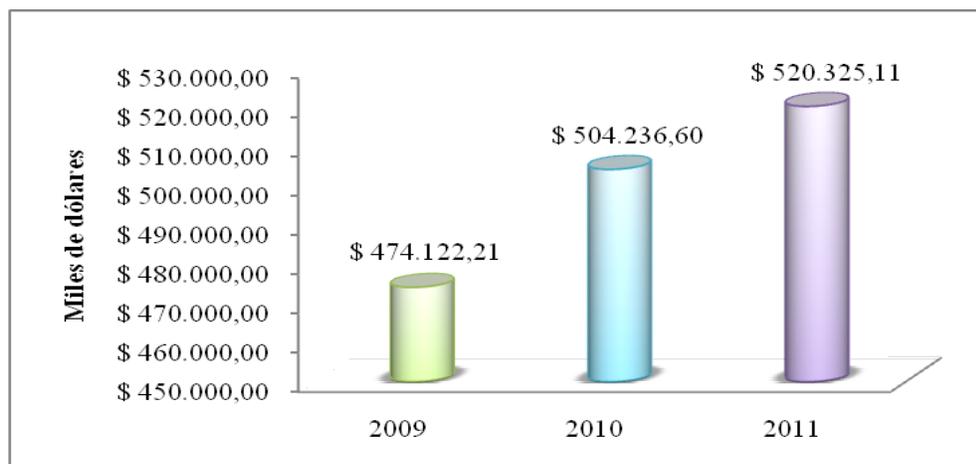
### 3.1.2.1 Análisis Horizontal

**Cuadro No. 11: Análisis del Horizontal del Balance de Resultados de IPANEMA (2009 – 2010)**

		 <b>EMPRESA IPANEMA</b> ESTADO DE RESULTADOS - ANÁLISIS HORIZONTAL <i>Dólares</i>							
		2009	2010	Variación Absoluta	Variación Relativa %	2010	2011	Variación Absoluta	Variación Relativa %
Ingresos por Ventas y servicios		474.122,21	504.236,60	30.114,39	6,35%	504.236,60	520.325,11	16.088,51	3,19%
(-) Costo de Venta y servicios		306.528,05	352.965,62	46.437,57	15,15%	352.965,62	434.211,24	81.245,62	23,02%
<b>RESULTADO BRUTO</b>		<b>167.594,16</b>	<b>151.270,98</b>	<b>(16.323,18)</b>	<b>-9,74%</b>	<b>151.270,98</b>	<b>86.113,87</b>	<b>(65.157,11)</b>	<b>-43,07%</b>
(-) Gastos Administrativos		24.056,44	25.998,81	1.942,37	8,07%	25.998,81	15.325,10	(10.673,71)	-41,05%
(-) Gastos de Ventas		177.694,63	147.326,61	(30.368,02)	-17,09%	147.326,61	61.300,41	(86.026,20)	-58,39%
<b>RESULTADO OPERATIVO</b>		<b>(34.156,91)</b>	<b>(22.054,44)</b>	<b>12.102,47</b>	<b>-35,43%</b>	<b>(22.054,44)</b>	<b>9.488,36</b>	<b>31.542,80</b>	<b>-143,02%</b>
Ingresos no Operativos		57.265,03	71.970,35	14.705,32	25,68%	71.307,21	25.162,31	(46.144,90)	-64,71%
Gastos Netos No Operacionales		2.501,31	331,57	(2.169,74)	-86,74%	331,57	390,00	58,43	17,62%
<b>RESULTADO ANTES DE GASTOS FINANCIEROS</b>		<b>20.606,81</b>	<b>49.584,34</b>	<b>28.977,53</b>	<b>140,62%</b>	<b>49.584,34</b>	<b>34.260,67</b>	<b>(15.323,67)</b>	<b>-30,90%</b>
(-) Gastos Financieros		5.646,31	21.717,72	16.071,41	284,64%	21.717,72	13.169,31	(8.548,41)	-39,36%
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES</b>		<b>14.960,50</b>	<b>27.866,62</b>	<b>12.906,12</b>	<b>86,27%</b>	<b>27.866,62</b>	<b>21.091,36</b>	<b>(6.775,26)</b>	<b>-24,31%</b>
(-) Participaciones Empleados en Utilidades		1.868,88	4.130,26	2.261,38	121,00%	4.130,26	3.163,70	(966,56)	-23,40%
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA</b>		<b>13.091,62</b>	<b>23.736,36</b>	<b>10.644,74</b>	<b>81,31%</b>	<b>23.736,36</b>	<b>17.927,66</b>	<b>(5.808,70)</b>	<b>-24,47%</b>
(-) Impuesto a la Renta		335,16	306,88	(28,28)	-8,44%	306,88	820,65	513,77	167,42%
<b>RESULTADO NETO</b>		<b>12.756,46</b>	<b>23.429,48</b>	<b>10.673,02</b>	<b>83,67%</b>	<b>23.429,48</b>	<b>17.107,01</b>	<b>(6.322,47)</b>	<b>-26,99%</b>

Fuente: Empresa IPANEMA  
 Elaborado: Verónica Guzmán

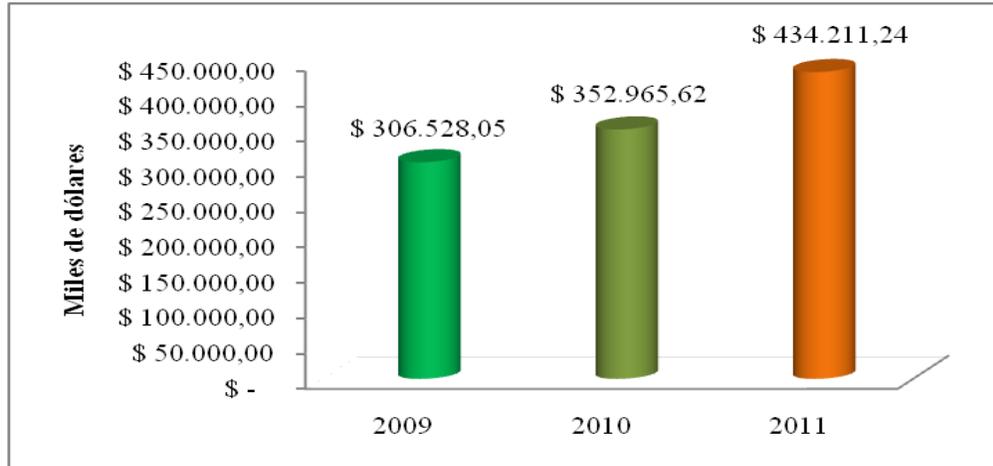
**Gráfico No. 30: Análisis Horizontal Cuenta Ventas Netas**



**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

La empresa IPANEMA en el año 2009 tuvo un ingreso por ventas netas de \$474.122,21, para el año 2010 la cifra fue de \$ 504.236,60 lo que representa una variación absoluta positiva de \$ 30.114,39 en comparación al año anterior es decir un aumento del 6,35% en el Ingreso por las Ventas Netas del producto, para el año 2011 la empresa aumentó sus ventas alcanzando un valor de \$ 520.325,11 que comparado con las ventas del año 2010, tuvo una variación absoluta de \$ 16.088,51, es decir un aumento del 3,19% en el Ingreso por ventas netas de los productos de panadería y pastelería, como se puede observar en el cuadro N°11 y gráfico N° 30.

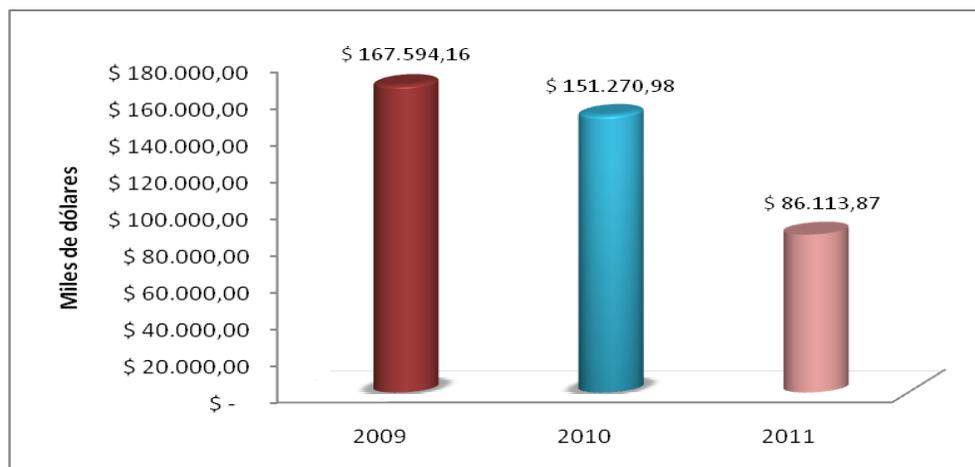
**Gráfico No. 31: Análisis Horizontal Cuenta Costo de Ventas**



**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

El costo de venta es el valor en el que incurre la empresa para la producción, distribución y venta del producto panadería y pastelería, en la empresa IPANEMA, los costos de ventas presentan un aumento relevante de \$ 306.528,05 dólares en el año 2009 a \$ 352.965,62 dólares en año 2010, obteniendo una variación absoluta positiva de \$ 46.437,57 es decir un aumento del 15,15% y para el año 2011 el costo de ventas aumenta un 23,02% es decir \$ 81.245,62, con respecto al año 2010, estos cambios se producen por el aumento de precios de la materia prima e insumos que se requieren para producción del producto panadería y pastelería.

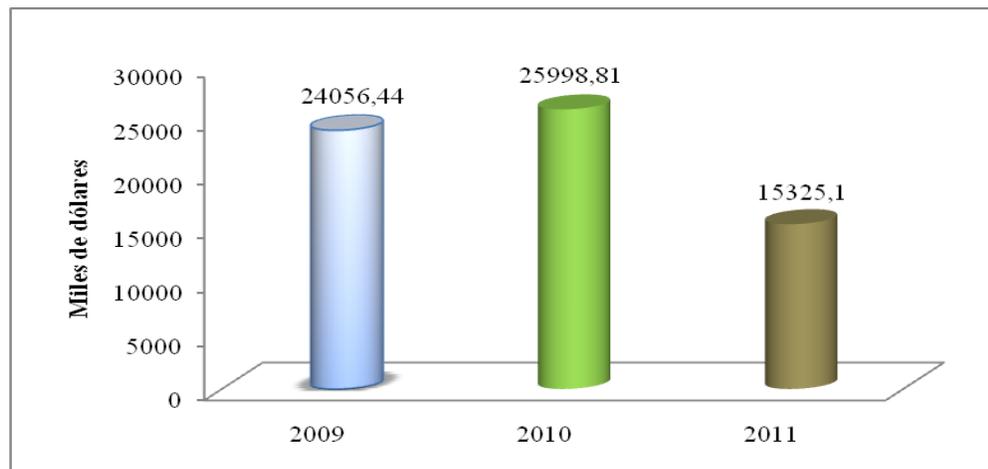
**Gráfico No. 32: Análisis Horizontal Cuentas Utilidad Bruta en Ventas**



**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

La utilidad bruta es lo que deja el negocio para pagar los gastos de administración, gastos de ventas, gastos financieros y generar ganancias o utilidades que luego serán repartidas o reinvertidas en la empresa. La utilidad bruta de la Empresa IPANEMA en el año 2009 fue de \$ 167.594,16, en el 2010 de \$ 151.270,98 originando una variación negativa de (\$ 16.323,18) es decir una disminución del 9,74% de la utilidad bruta en ventas con respecto al año 2009, por otro lado en el año 2011 la utilidad bruta fue de \$ 86.113,87, que comparada con el año 2010 presentó una disminución del 43,07% es decir \$ 65.157,11; esta disminución de la utilidad bruta en ventas se produjo principalmente por el aumento del costo de ventas en mayor porcentaje que las ventas netas, como se observa en el cuadro N° 11 y gráfico N° 32.

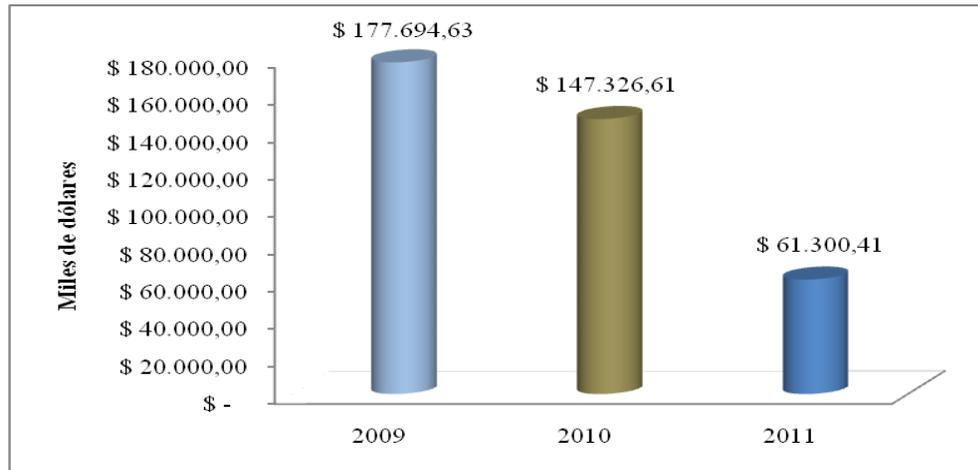
**Gráfico No. 33: Análisis Horizontal Cuenta Gastos de Administración**



**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

Como se puede observar en el cuadro N° 11 y gráfico N° 33, los gastos de administración de la empresa IPANEMA para el año 2009 fueron de \$ 24.056,44, \$ 25.998,81 en el 2010, al comparar estos dos años se observa una variación absoluta positiva de \$ 1.942,37, es decir un aumento del 8,07% con respecto al año 2009, este incremento se debió principalmente al aumento de la renta del local administrativo, para el año 2011, los gastos administrativos disminuyeron en un 41,05% registrando un valor de \$ 15.325,10, producto de la apertura de una nueva sucursal motivo por el cual se dejó de pagar el arriendo y se realizó la remodelación de las nuevas oficinas.

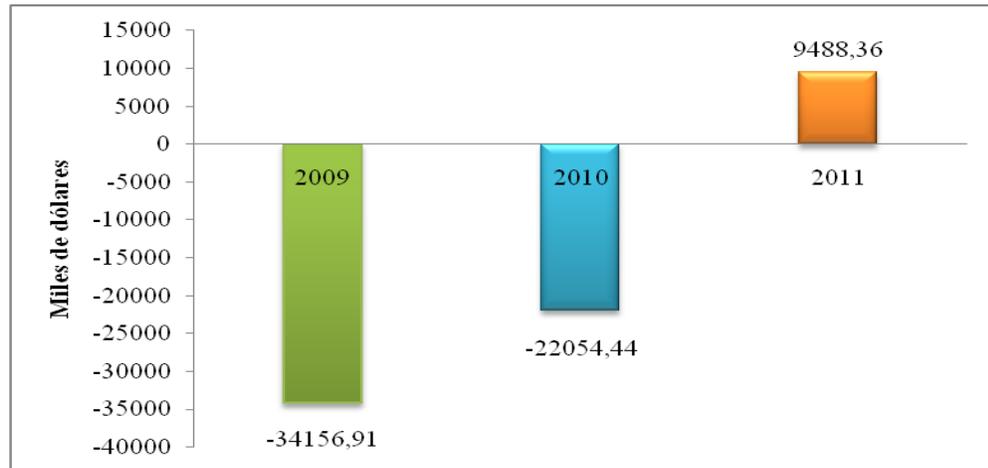
**Gráfico No. 34: Análisis Horizontal Cuenta Gastos de Ventas**



**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

Como se puede observar en el cuadro N° 11 y gráfico N° 34, los gastos de ventas de la empresa IPANEMA para el año 2009 fueron de \$ 177.694,63, para el año 2010 de \$ 147.326,61 y para el año 2011 un valor de \$ 61.300,41; lo cual indica una disminución del 17,09% es decir \$ 30.368,02 del año 2010 en relación al año 2009, por otro lado existe una disminución del 58,39% del gasto de ventas en el año 2011, con respecto al año 2010, esta disminución del gasto de ventas se da principalmente porque parte de los rubros de la cuenta Gastos de Venta, están siendo reclasificados y cargados a la cuenta Costo de ventas, y por disminución de la publicidad.

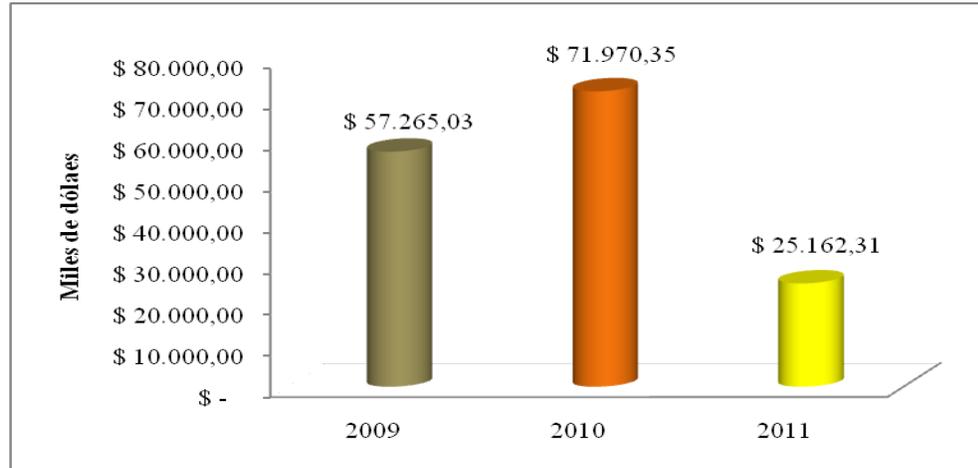
**Gráfico No. 35: Análisis Horizontal Cuenta Utilidad Operacional**



**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

La utilidad operacional es el dinero que queda libre después de pagar todos los gastos de administración y ventas. La utilidad operacional de la empresa IPANEMA presenta resultados negativos en los años 2009 y 2010 esto se debe a que los gastos de venta representan el 37% y 29% respectivamente, del total de ventas netas, sumados con los gastos administrativos los gastos de venta son mayores que la Utilidad Bruta en ventas lo cual origina un valor negativo. En el año 2010 IPANEMA tuvo una disminución del 35,43% es decir de \$ 12.102,47, con respecto al año 2009, en el año 2011 la Utilidad Operacional presentó un incremento de \$ 9.488,36 con respecto al año 2010, debido a una disminución del 58,39% del gasto de ventas y 41,05% del gasto administrativo, junto con el aumento de las ventas netas en un 3,19%, como se presenta en el gráfico N° 35 y cuadro N° 11.

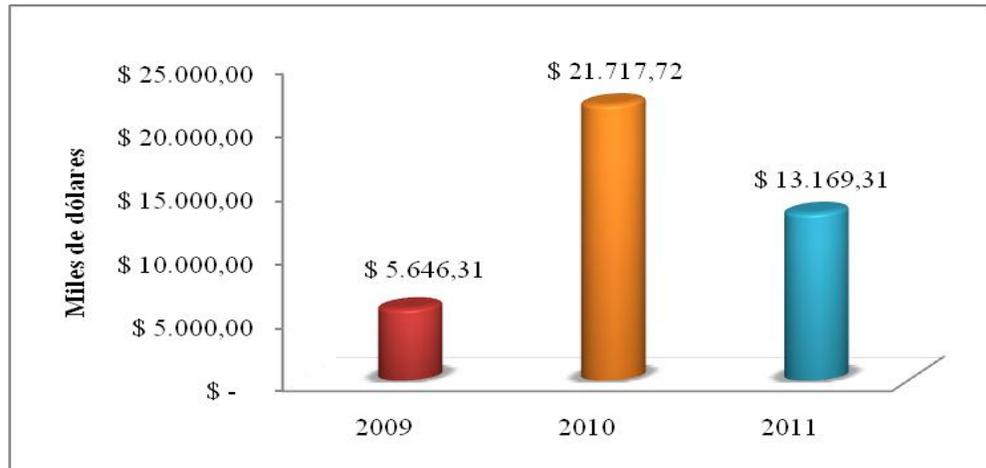
**Gráfico No. 36: Análisis Horizontal Cuenta Ingresos No Operativos**



**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

Los Ingresos no operacionales corresponden a los ingresos de dinero o valores que no resultan del giro del negocio, es decir que no provienen de la venta de bienes y servicios, en este se incluye los intereses por inversiones, intereses por parte de las instituciones financieras, IPANEMA por Ingresos no operativos ha obtenido \$ 57.265,03, \$ 71.970,35 y \$ 25.162,30, en los años 2009, 2010 y 2011 respectivamente, es así que en el periodo 2009 al 2010 existió un aumento del 25,68% por la venta y alquiler de maquinaria; por otro lado en el periodo de 2010 al 2011 se presentó una reducción de los ingresos no operativos del 64,71% es decir \$ 46.144,90 respecto al año 2010, debido a que la empresa dejó de percibir ingresos por venta de activo fijos y por intereses de inversiones realizadas.

**Gráfico No. 37: Análisis Horizontal Cuenta Gastos Financieros**

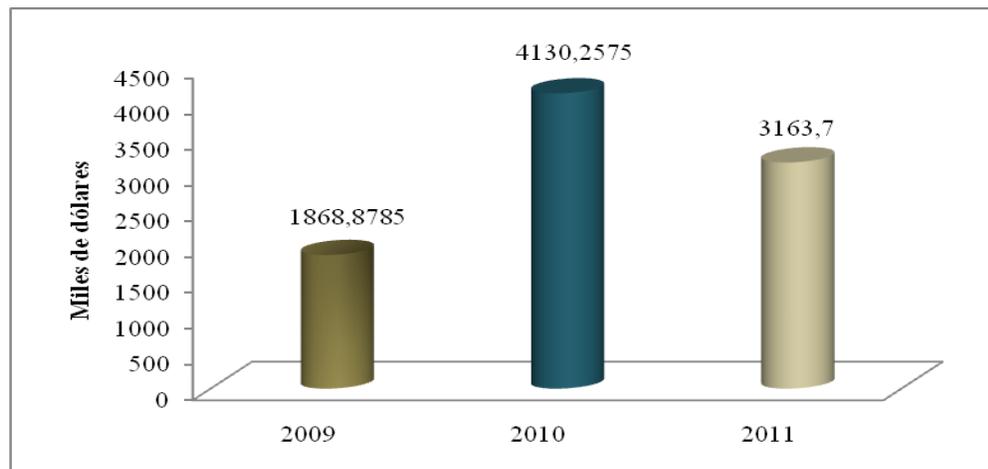


**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

Los gastos financieros de la empresa IPANEMA presenta un aumento en el año 2010 respecto al año 2009 debido principalmente al aumento del préstamo bancario, para el pago de maquinaria y pago de proveedores, por otro lado en el año 2011 la empresa tuvo una disminución en esta cuenta, debido a que se adquirió un nuevo préstamo pero el pago se lo realizará a un plazo de cinco años; cómo se explica a continuación.

En el año 2010 IPANEMA tuvo una disminución del 284,64% es decir de \$ 16.071,41, con respecto al año 2009, en el año 2011 los gastos financieros presentaron una disminución de \$ 8.548,41 con respecto al año 2010, como se presenta en el gráfico N° 37 y cuadro N° 11.

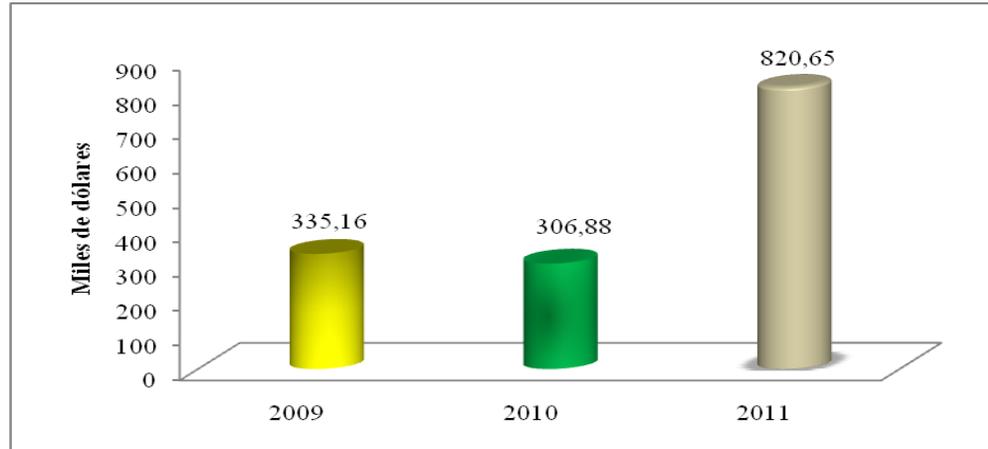
**Gráfico No. 38: Análisis Horizontal Cuenta Participación Empleados**



**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

Como se puede observar en el cuadro N° 11 y gráfico N° 38, la cuenta Participación empleados de la empresa IPANEMA para el año 2009 fueron de \$ 1.868,88, para el año 2010 de \$ 4.130,26 y para el año 2011 un valor de \$ 3.163,70; lo cual indica un aumento del 121% es decir \$ 2.261,38 del año 2010 en relación al año 2009, por otro lado existe una disminución del 23,40% de la cuenta participación empleados en el año 2011, con respecto al año 2010, esta disminución se da principalmente porque la utilidad antes de impuestos y participaciones para el año 2011 disminuyó en un 24,31% es decir \$ 6.775,26 en relación al año 2010.

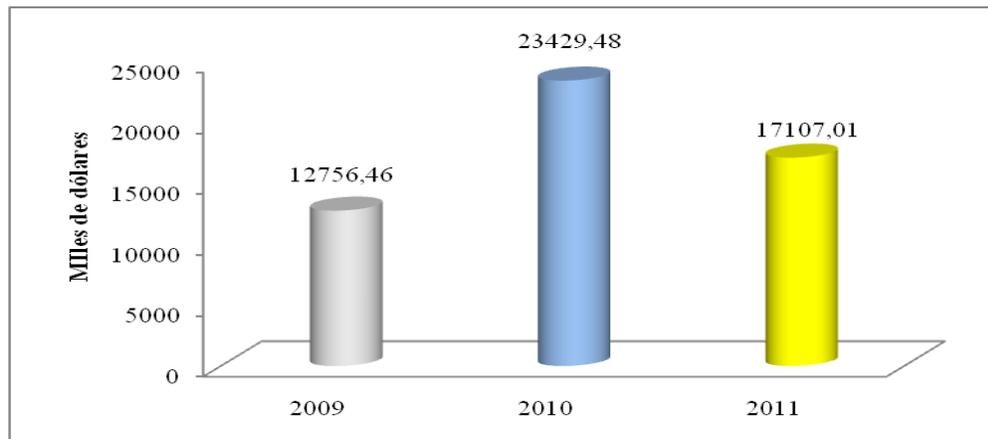
**Gráfico No. 39: Análisis Horizontal Cuenta Impuesto a la Renta**



**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

Como se puede observar en el cuadro N° 11 y gráfico N° 39, el Impuesto a la Renta de la empresa IPANEMA se presenta de manera estable, para el año 2009 el impuesto fue de \$ 335,16, para el año 2010 de \$ 306,88 y para el año 2011 un valor de \$ 820,65; lo cual indica un aumento de \$ 485,49 del año 2011 en relación al año 2009.

**Gráfico No. 40: Utilidad de Ejercicio**



**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

La Utilidad de la empresa IPANEMA, en el año 2009 fue de \$ 12.756,46 mientras que para el año 2010 fue de \$ 23.429,48, es decir existió una variación absoluta positiva de \$ 10.673,02 lo que indica que la utilidad aumento en un 83,67% con respecto al año 2009, debido principalmente a la creación de la nueva sucursal y al aumento de las ventas de pan y pastelería en un 6,35% con respecto al año 2009, además de la disminución del gasto de ventas en un 17,09%; para el año 2011 la empresa redujo sus utilidades en un 26,99% es decir \$ 6.322,47 con respecto al año 2010, esta disminución de la utilidad en el año 2011 se da principalmente por un leve aumento de las ventas en un 3,19% y un aumento representativo del Costo de Ventas en un 23,02%, como se representa en el gráfico N° 40.

Cabe indicar que la cuenta representativa para que la empresa logre tener utilidad en los años 2009, 2010 y 2011; han sido los Ingresos percibidos por la cuenta Ingresos No operacionales la cual representa el 1,08%, 14,27% y 4,84%, del total de Ingresos, por ello se observa que la utilidad en el año 2011 se ha reducido debido a que los ingresos no operacionales se redujeron en un 64,71%, se recomienda por ello que la empresa IPANEMA establezca estrategias para captar nuevos clientes y aumentar sus ventas.

### 3.1.2.2 Análisis Vertical

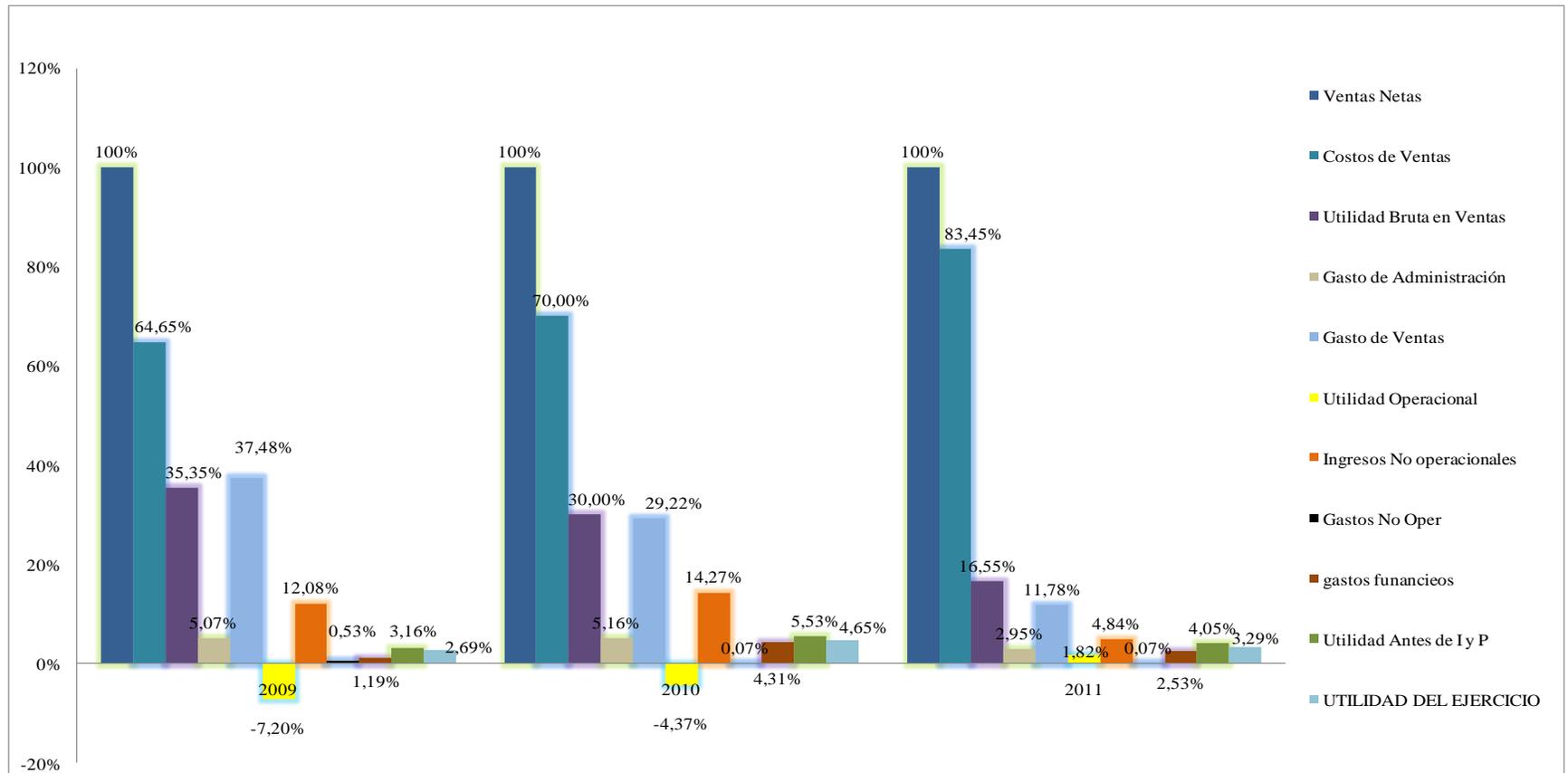
Cuadro No. 12: Análisis Vertical del Estado de Resultados de IPANEMA (2009 – 2010)

		<b>EMPRESA IPANEMA</b> ESTADO DE RESULTADOS - ANÁLISIS VERTICAL <i>Dólares</i>					
		2009	%	2010	%	2011	%
Ingresos por Ventas y servicios	474.122,21	100,00%	504.236,60	100,00%	520.325,11	100,00%	
(-) Costo de Venta y servicios	306.528,05	64,65%	352.965,62	70,00%	434.211,24	83,45%	
<b>RESULTADO BRUTO</b>	<b>167.594,16</b>	<b>35,35%</b>	<b>151.270,98</b>	<b>30,00%</b>	<b>86.113,87</b>	<b>16,55%</b>	
(-) Gastos Administrativos	24.056,44	5,07%	25.998,81	5,16%	15.325,10	2,95%	
(-) Gastos de Ventas	177.694,63	37,48%	147.326,61	29,22%	61.300,41	11,78%	
<b>RESULTADO OPERATIVO</b>	<b>(34.156,91)</b>	<b>-7,20%</b>	<b>(22.054,44)</b>	<b>-4,37%</b>	<b>9.488,36</b>	<b>1,82%</b>	
Ingresos no Operativos	57.265,03	12,08%	71.970,35	14,27%	25.162,31	4,84%	
Gastos Netos No Operacionales	2.501,31	0,53%	331,57	0,07%	390,00	0,07%	
<b>RESULTADO ANTES DE GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>20.606,81</b>	<b>4,35%</b>	<b>49.584,34</b>	<b>9,83%</b>	<b>34.260,67</b>	<b>6,58%</b>	
(-) Gastos Financieros	5.646,31	1,19%	21.717,72	4,31%	13.169,31	2,53%	
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES</b>	<b>14.960,50</b>	<b>3,16%</b>	<b>27.866,62</b>	<b>5,53%</b>	<b>21.091,36</b>	<b>4,05%</b>	
(-) Participaciones Empleados en Utilidades	1.868,88	0,39%	4.130,26	0,82%	3.163,70	0,61%	
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>13.091,62</b>	<b>2,76%</b>	<b>23.736,36</b>	<b>4,71%</b>	<b>17.927,66</b>	<b>3,45%</b>	
(-) Impuesto a la Renta	335,16	0,07%	306,88	0,06%	820,65	0,16%	
<b>RESULTADO NETO</b>	<b>12.756,46</b>	<b>2,69%</b>	<b>23.429,48</b>	<b>4,65%</b>	<b>17.107,01</b>	<b>3,29%</b>	

Fuente: Empresa IPANEMA  
 Elaborado: Verónica Guzmán

**Gráfico No. 41: Análisis Vertical Ipanema. Participación de las Cuentas del Balance de Resultados frente al Ingreso**

**Total**



**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

El Costo de Ventas con relación al total de ingresos en el año 2009 ocupa el 64,65%, en el año 2010 aumento al 70% y para el año 2011 al 83,45%, debido al aumento de los costos de los insumos y materiales para la elaboración de los productos panadería y pastelería, además de la falta de un manejo adecuado y responsable de los costos que intervienen en el proceso productivo de la empresa IPANEMA, este aumento en el costo de ventas en el año 2010 y 2011 con respecto al año 2009 hizo que la utilidad bruta en ventas disminuya en un 9,74% y 43,07% respectivamente.

La Utilidad Bruta en Ventas con respecto al total de los Ingresos en el año 2009 represento el 35,35%, 30% en el 2010 y para el año 2011 fue de 16,55%, presentando una disminución del 43.07%, como consecuencia del aumento del costo de ventas, con respecto al año 2010, pese a que las ventas netas en el año 2011 aumentaron en un 3,19%.

En cuanto a los gastos en el mismo período analizado, los más representativos y fuertes son los relacionados con gastos de ventas pues su representatividad frente al Ingreso total en el 2009 fue de 37,48%, 29,22% en el 2010 y 11,78% en el 2011, junto con este gasto podemos citar al Gasto Administrativo cuya representatividad fue del 5,07%, 5,16% y 4,84% para los años 2009 , 2010 y 2011 respectivamente, originando que el Total Gasto Operacional frente al Ingreso Total logre una representatividad de 42,51% para el año 2009, 34,37% para el 2010 y 14,73% para el año 2011 por lo que se sugiere analizar bien estos gastos y tratar de disminuirlos.

La representatividad de los Ingresos No operacionales frente al Ingreso total en el 2009 fue de 12,08%, 14,27% en el 2010 y 4,84% en el 2011. La utilidad neta apenas representa el 2,69% de los Ingresos totales en el 2009, 4,65% en el año 2009 y 3,29% para el año 2011, esta reducción de la participación de las Utilidad neta es el resultado del incremento de los Costos de Ventas, así también del alto valor de los gastos de ventas, acompañado de un crecimiento de ventas totales de apenas del 3,19% en el año 2011.

### **3.2 Análisis de los Indicadores Financieros**

Actualmente, en la mayoría de las empresas los indicadores financieros se utilizan como herramienta indispensable para determinar su condición financiera; ya que a través de su cálculo e interpretación se logra ajustar el desempeño operativo de la organización permitiendo identificar aquellas áreas de mayor rendimiento y aquellas que requieren ser mejoradas.

Entre los indicadores financieros más destacados y utilizados frecuentemente para llevar a cabo el análisis financiero, se encuentran los siguientes: indicadores de liquidez y solvencia, indicadores de eficiencia o actividad, indicadores de endeudamiento y los indicadores de rentabilidad.

### **3.2.1 Análisis de Liquidez**

El análisis de liquidez permite estimar la capacidad de la empresa para atender sus obligaciones en el corto plazo.

“La liquidez de una empresa se mide según su capacidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que éstas llegan a su vencimiento. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir, la facilidad con la que ésta puede pagar sus cuentas. Debido a que una influencia común de los problemas financieros y la bancarrota es una liquidez baja o decreciente, estas razones proporcionan señales tempranas de problemas de flujo de efectivo y fracasos empresariales inminentes. Las dos medidas básicas de liquidez son la liquidez corriente y la razón rápida (prueba ácida)” (Lawrence, 2009)

#### **3.2.1.1 Razón Corriente**

Es la razón de activo corriente a pasivo corriente. Permite medir la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo, a partir de sus activos corrientes, en un momento determinado. (MOSKA, 1998)

Cuando esta razón es menor que 1, la entidad ha perdido su liquidez general y técnicamente se encuentra en una situación de suspensión de pagos. La misma debe alcanzar valores mayores que 1, aunque lo más adecuado, en forma general, es que se comporte con un valor de 2, o casi 2. Si el activo corriente es bastante mayor que el

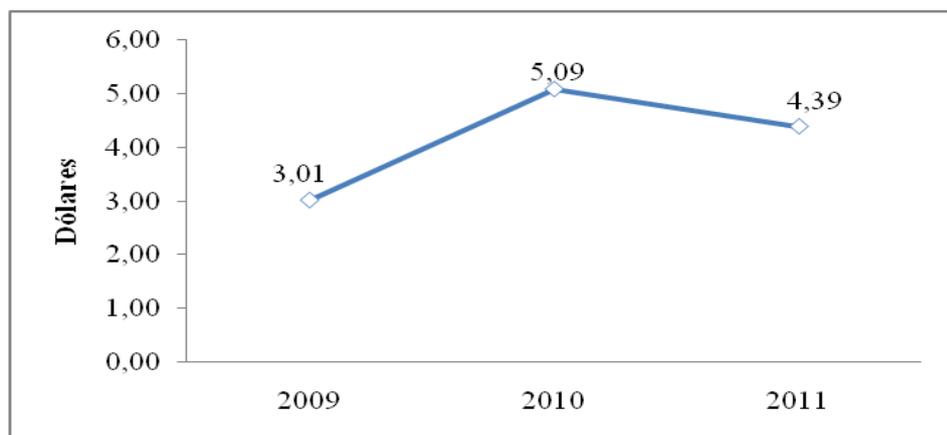
doble del pasivo corriente, es posible que la empresa esté inmovilizando sus activos corrientes, y por lo tanto obtenga de ellos poca rentabilidad al tener un exceso de los mismos.

**Cuadro No. 13: Cálculo de la Razón Corriente**

FÓRMULA	AÑOS		
	2009	2010	2011
A.- Activo Corriente	135.918,69	101.721,59	122.958,94
B.- Pasivo Corriente	45.128,88	19.971,78	27.980,56
<b>A / B</b>	<b>3,01</b>	<b>5,09</b>	<b>4,39</b>

**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

**Gráfico No. 42: Tendencia de la Razón Corriente (2009 – 2011)**



**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

La empresa IPANEMA presenta una razón corriente de 3,01 en el año 2009, 5,09 en el 2010 y de 4,39 en el 2011. Los anteriores datos nos indican que por cada dólar que la empresa debe en el corto plazo, cuenta con \$ 3,01, \$ 5,09 y \$ 4,39 respectivamente, para responder por esas obligaciones, lo que supondría que la empresa

está en capacidad de cubrir sus obligaciones de corto plazo utilizando sus recursos "corrientes" y tiene, adicionalmente, un margen de capacidad para contraer nuevas obligaciones de corto plazo.

Sin embargo, los resultados obtenidos se produjeron porque el activo corriente de la empresa estuvo constituido principalmente por las cuentas por cobrar 63,76%, 59,01% y 44,87% en los años 2009, 2010 y 2011 respectivamente y su conversión en dinero sirvió prácticamente para cubrir deudas contraídas con terceros. Razón por la cual se puede determinar que la liquidez de la empresa depende en gran medida del cobro de los productos entregados a los clientes. Para poseer una buena liquidez e invertir en la empresa se debe evitar realizar préstamos a terceras personas que no estén relacionadas con el giro de la empresa y de esta manera la empresa crezca paulatinamente.

### **3.2.1.2 Capital de Trabajo Neto**

Permite determinar la disponibilidad del dinero para solventar las operaciones del negocio en los meses siguientes y la capacidad que se va a tener para solventar los pasivos corrientes. El Capital de Trabajo no es una razón financiera más bien es un indicador financiero. (Stanley, 2001)

Entre mayor sea la diferencia entre los activos corrientes y los pasivos corrientes mayor será la liquidez; el empresario debe comprender que el capital de trabajo no debe ser demasiado grande ya que esto puede ser síntoma de tener recursos ociosos; así

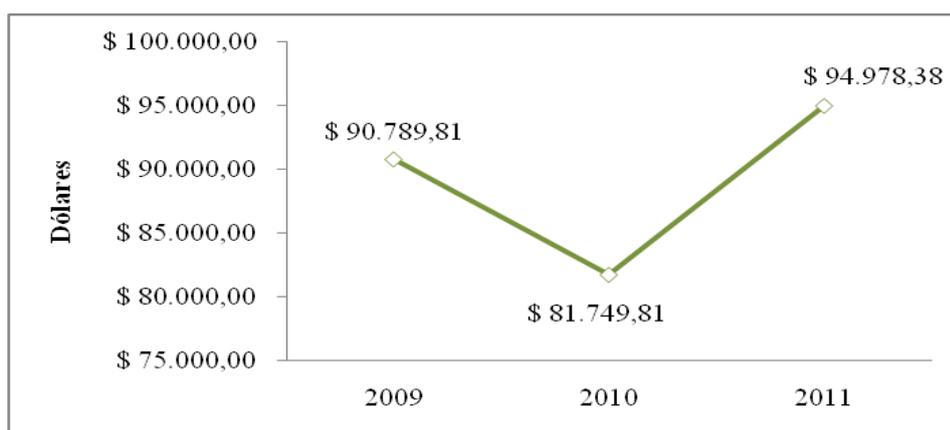
como, demasiado pequeño ya que puede ocasionar problemas en la actividad normal del negocio.

**Cuadro No. 14: Cálculo del Capital de Trabajo**

FÓRMULA	AÑOS		
	2009	2010	2011
A.- Activo Corriente	\$ 135.918,69	\$ 101.721,59	\$ 122.958,94
B.- Pasivo Corriente	\$ 45.128,88	\$ 19.971,78	\$ 27.980,56
<b>A - B</b>	<b>\$ 90.789,81</b>	<b>\$ 81.749,81</b>	<b>\$ 94.978,38</b>

**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

**Gráfico No. 43: Tendencia del Capital de Trabajo Neto (2009 – 2011)**



**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

El capital de trabajo neto permite conocer la disponibilidad de recursos que tiene la empresa para solventar sus operaciones en el próximo ejercicio económico. El gráfico N° 43 y cuadro N° 14, nos indica que en el año 2009 el capital trabajo neto tuvo un valor de \$90.789,81, \$81.749,81 en el 2010 y \$94.978,38 en el 2011; el aumento de Capital de trabajo Neto en el 2011, estuvo influido por el aumento del 20,88% en los activos corrientes y 40,10% de los pasivos corrientes con respecto al año 2010.

En el año 2011 el capital de trabajo neto muestra una brecha de \$13.228,57 mayor que el año anterior entre activos corrientes y pasivos corrientes, lo que representa que tiene liquidez, lo que en primera instancia se creería que la compañía tuvo recursos económicos ociosos, pero el capital de trabajo neto está constituido prácticamente por las cuentas por cobrar antes que dinero en efectivo. Por lo tanto la empresa IPANEMA no contó con recursos económicos líquidos (caja / bancos) que permitan solventar las operaciones en los siguientes años.

### **3.2.1.3 Razón Ácida o de Prueba Ácida**

Mide la capacidad inmediata que tienen los activos corrientes más líquidos para cubrir los pasivos corrientes, es decir sin tomar en cuenta la venta de sus existencias, es decir, básicamente con los saldos de efectivo, el producido por la cuenta por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que pueda haber diferente a los inventarios.

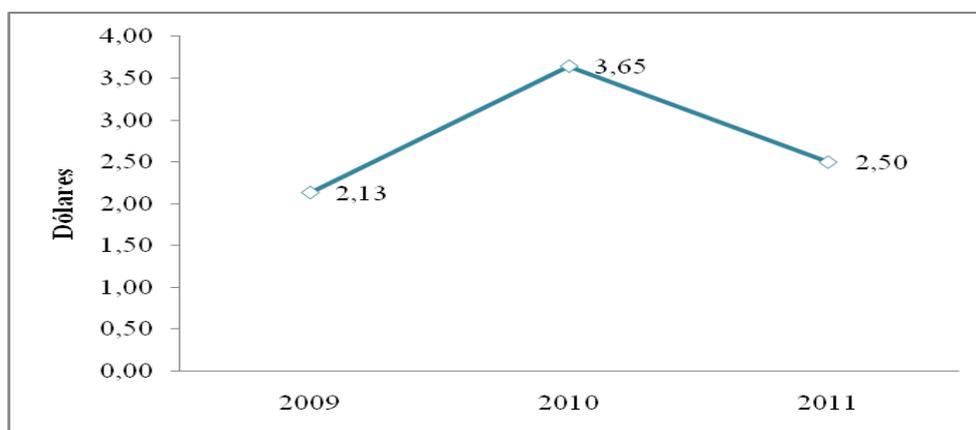
Una razón ideal podría ser de 1 a 1,5 o sea que por cada dólar que se debe en corto plazo se tiene 1 o 1,5 dólares de activos fácilmente convertibles en efectivo, un comportamiento favorable de este índice debe mostrar una tendencia creciente.

**Cuadro No. 15: Cálculo de la Razón Ácida**

FÓRMULA	AÑOS		
	2009	2010	2011
A.- Activos Corriente	135.918,69	101.721,59	122.958,94
B.- Inventario	39.776,57	28.886,67	53.140,49
C.- Pasivo Corriente	45.128,88	19.971,78	27.980,56
(A - B) / C	2,13	3,65	2,50

**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

**Gráfico No. 44: Tendencia de la Razón Ácida (2009 – 2011)**



**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

El análisis de esta razón muestra que por cada dólar que se debía en el corto plazo año 2009 se tenía \$ 2,13, en el 2010 \$ 3,65 y \$2,50 dólares en el año 2011; de activos fácilmente convertibles en efectivo, lo que indica que existe un buen nivel de conversión inmediata de los activos corriente más líquidos.

### 3.2.2 Análisis de Endeudamiento

Estos indicadores muestran la cantidad de recursos que son obtenidos de terceros para el negocio. Permiten conocer qué tan estable o consolidada es la empresa en términos de la composición de los pasivos y su peso relativo con el capital y el patrimonio.

A su vez miden el riesgo que corre quién ofrece financiación adicional a una empresa y determinan igualmente, quién ha aportado los fondos invertidos en los activos. Muestra en última instancia el porcentaje de fondos totales aportados por el dueño o los acreedores ya sea a corto o mediano plazo. Dentro de este grupo de indicadores se han considerado tres de ellos para determinar la situación de IPANEMA en torno a su nivel de endeudamiento.

#### 3.2.2.1 Razón de Endeudamiento Total

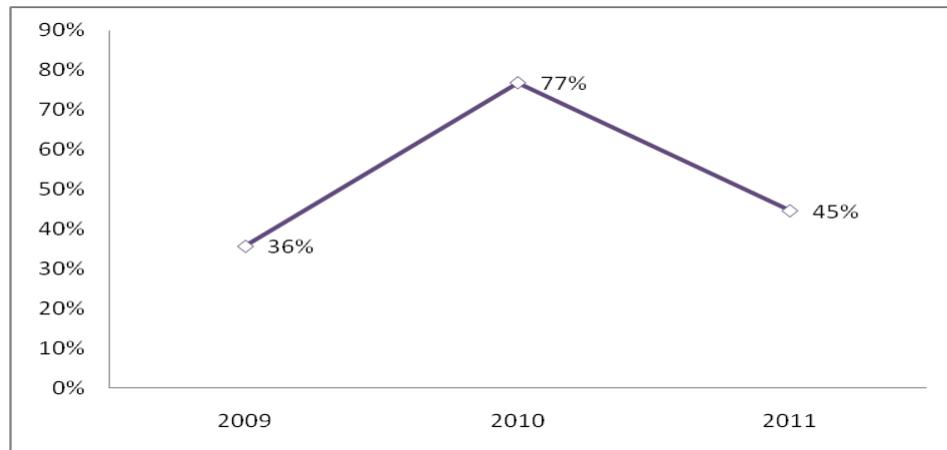
Mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa, ayuda a determinar el grado de endeudamiento que tiene la empresa.

**Cuadro No. 16: Cálculo de la Razón de Endeudamiento Total**

FÓRMULA	AÑOS		
	2009	2010	2011
A.- Pasivo Total	50.418,66	90.658,14	60.752,56
B.- Activo Total	141.034,6	117.929,92	135.931,27
<b>A / B</b>	<b>0,36</b>	<b>0,77</b>	<b>0,45</b>

**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

**Gráfico No. 45: Tendencia de la Razón de Endeudamiento Total (2009-2011)**



**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

En el cuadro N° 16 y gráfico N° 45, se puede evidenciar que la empresa IPANEMA, financio el 32%, el 77% y 45% de sus activos totales con deuda, en los años 2009, 2010 y 2011 respectivamente, es decir la empresa para el año 2011 no muestra un alto grado de dependencia financiera con acreedores externos, en comparación al año 2010, en el cual la empresa se desarrolla mayormente con capital ajeno pues su endeudamiento total fue del 77%.

Estos porcentajes quieren decir que por cada 100 dólares que tenía la empresa en activos totales se adeudaban \$ 36, \$ 7 y \$ 45 en el año 2009, 2010 y 2011 respectivamente. La empresa debe encaminar su endeudamiento en pasivos de largo plazo para conseguir un adecuado apalancamiento financiero.

### 3.2.2.2 Razón de Pasivo largo plazo a Patrimonio

Indica la relación entre los fondos de largo plazo que suministran los acreedores y los que aportan los dueños de la empresa, se utiliza a menudo para estimar el grado de apalancamiento financiero de la empresa.

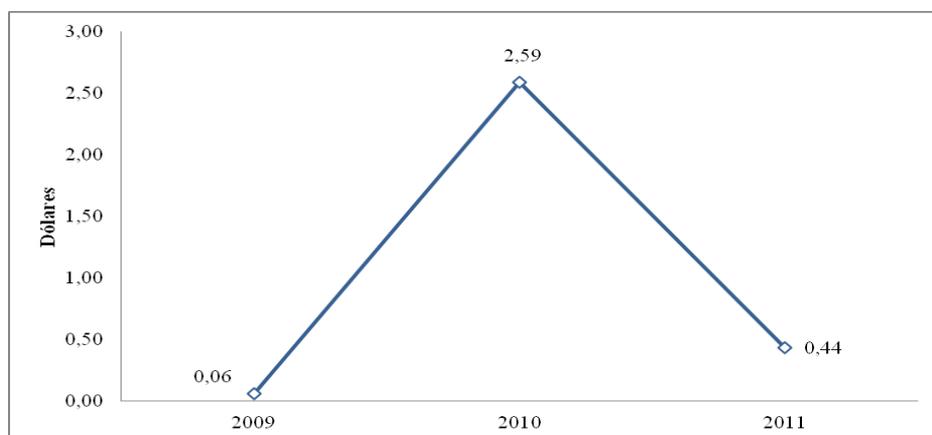
Una relación de 0,5 a 1 se considera aceptable, mientras que un resultado más alto implicaría que la empresa esté trabajando así exclusivamente con recursos de terceros, mostrando una reducida participación de los propietarios en el financiamiento.

**Cuadro No. 17: Cálculo de la Razón de Pasivo Largo Plazo sobre Patrimonio**

FÓRMULA	AÑOS		
	2009	2010	2011
A.- Pasivo Largo Plazo	5.289,78	70.686,36	32.772,00
B.- Patrimonio	90.615,94	27.271,78	75.178,71
<b>A / B</b>	<b>0,06</b>	<b>2,59</b>	<b>0,44</b>

**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

**Gráfico No. 46: Razón Pasivo - Capital**



**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

El financiamiento del negocio como muestra el gráfico N° 46 en el año 2010 es externo es decir la empresa trabajo con recursos de terceros denotando la mínima participación de los propietarios en el financiamiento del negocio, así pues por cada dólar aportado \$2,59 eran contribuidos por los acreedores, para el año 2011 esto cambió y por cada dólar aportado por IPANEMA, los acreedores aportan 0,44 centavos de dólar.

El resultado obtenido en el año 2011 es aceptable ya que indica que la empresa IPANEMA está trabajando con el 44% con recursos de terceros.

### 3.2.2.3 Razón de Autonomía

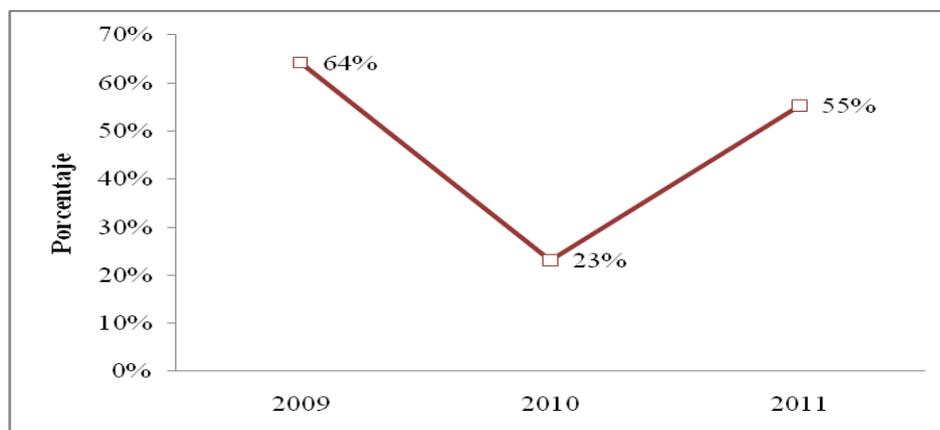
La Razón de Autonomía muestra hasta qué punto la empresa tiene independencia financiera ante sus acreedores.

**Cuadro No. 18: Cálculo de la razón de Autonomía**

FÓRMULA	AÑOS		
	2009	2010	2011
A.- Patrimonio	90.615,94	27.271,78	75.178,71
B.- Activo Total	141.034,60	117.929,92	135.931,27
<b>A / B</b>	<b>64%</b>	<b>23%</b>	<b>55%</b>

**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

**Gráfico No. 47: Razón de Autonomía**



**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

La posibilidad de la empresa de financiarse con capital propio en el año 2009 fue del 64%, para el 2010 se reduce al 23%, en este año la empresa no poseía independencia financiera, para el año 2011 IPANEMA la independencia financiera con acreedores es del 55%, como se ilustra en el cuadro N° 18 y gráfico N° 47.

### **3.2.3 Análisis de Actividad**

Las Razones de Actividad miden la eficiencia de la inversión del negocio en las cuentas del activo corriente, esta inversión puede ser alta y para calificarla es necesario conocer el número de veces que rotan, y son:

- Rotación de cuentas por cobrar
- Plazo medio de cobros
- Rotación de inventarios

- Plazo medio de inventarios
- Rotación de cuentas por pagar
- Plazo medio de pagos

### **3.2.3.1 Rotación de Cuentas por Cobrar**

Indica las veces que se han movido las cuentas por cobrar durante el año, esto significa el número de veces en que se recupera el crédito otorgado a los clientes durante el año.

Con esta razón se podrá conocer el tiempo que efectivamente se están tomando los clientes para cancelar los plazos que la empresa concede al cliente, por lo tanto proporciona información para evaluar la calidad de los clientes que se tiene.

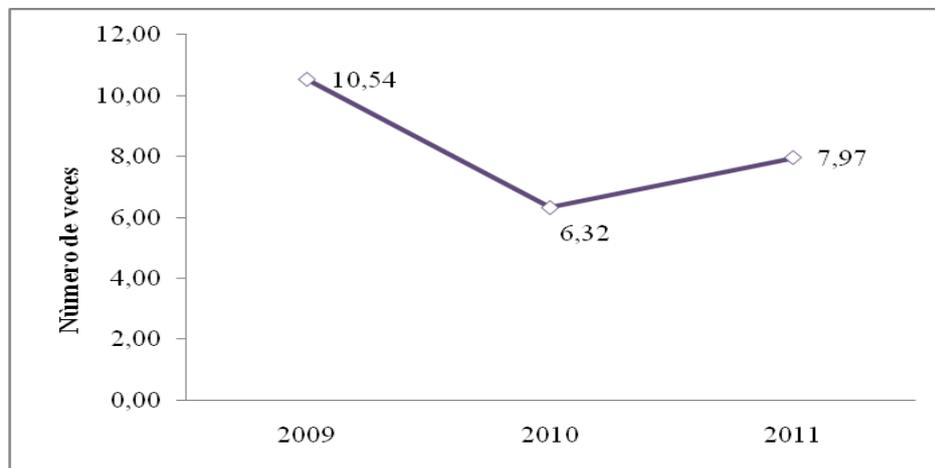
Si existe un alto índice de rotación, indica que existe una política de cobros estricta o clientes que pagan oportunamente, mientras que un resultado bajo podría ser el resultado de mantener un cierto número de cuentas de difícil cobro, también es posible que se esté utilizando el crédito para generar ventas. Un comportamiento favorable de este índice debe mostrar una rotación creciente, hasta lograr minimizar el atraso en los cobros, lo cual se puede visualizar de mejor manera con el índice de plazo medio de cobros.

**Cuadro No. 19: Cálculo de Rotación de Cuentas por Cobrar**

FÓRMULA	AÑOS		
	2009	2010	2011
A.- Ventas Anuales	474.122,21	504.236,60	520.325,11
B.- Cuentas por Cobrar año anterior	0	89.929,54	69.587,22
C.- Cuentas por Cobrar último año	89.929,54	69.587,22	60.987,55
<b>A / ((B + C)/2)</b>	<b>10,54</b>	<b>6,32</b>	<b>7,97</b>

**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

**Gráfico No. 48: Razón de Cuentas por Cobrar**



**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

En el cuadro N° 19 y gráfico N° 48 se puede evidenciar que las cuentas por cobrar se convierten en efectivo 10 veces en el año 2009, 6 veces en el año 2010 y 8 veces en el año 2011, traducido a días el tiempo que se demora la empresa en convertir en efectivo sus cuentas por cobrar es de 45 días en el 2011 es decir existe una lenta recuperación de las deudas, este nivel de rotación relativamente bajo se da en cierta medida por el atraso del pago de algunos clientes.

### 3.2.3.2 Plazo Medio de Cobro

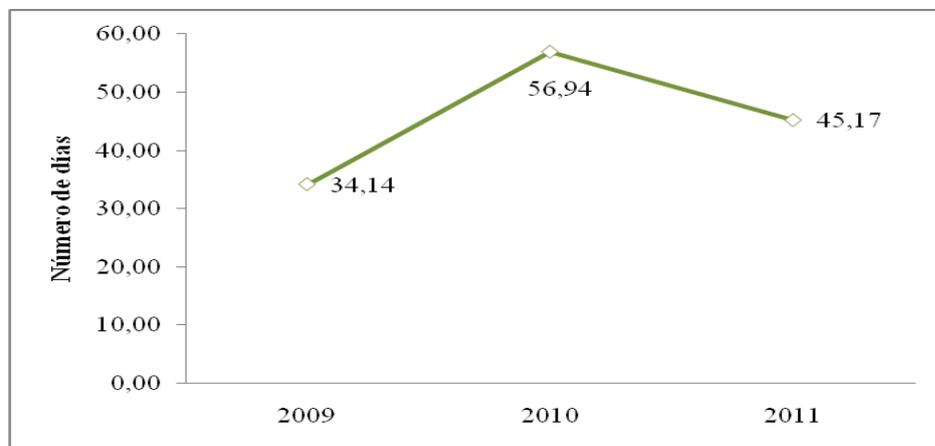
Señala el plazo en días de la recuperación del crédito, es decir el período durante el cual la empresa dejará de recibir ingresos en concepto de Cuentas por Cobrar. Muestra el tiempo de financiamiento a los clientes.

**Cuadro No. 20: Cálculo de Plazo Medio de Cobro**

FÓRMULA	AÑOS		
	2009	2010	2011
A.- Rotación de Cuenta por Cobrar	10,54	6,32	7,97
<b>360 / A</b>	<b>34,14</b>	<b>56,94</b>	<b>45,17</b>

**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

**Gráfico No. 49: Plazo Medio de Cobro**



**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

La empresa IPANEMA no cuenta con una recuperación rápida de las deudas de sus clientes, en el 2009 la empresa se demoró en cobrar a su clientes 34 días, en el 2010 57 días, mientras que para el 2011 el plazo de cobro se ubicó en 45 días (gráfico N° 49 y cuadro N° 20), lo que significa que existe un periodo de un mes en el cobro.

### 3.2.3.3 Rotación de Inventarios

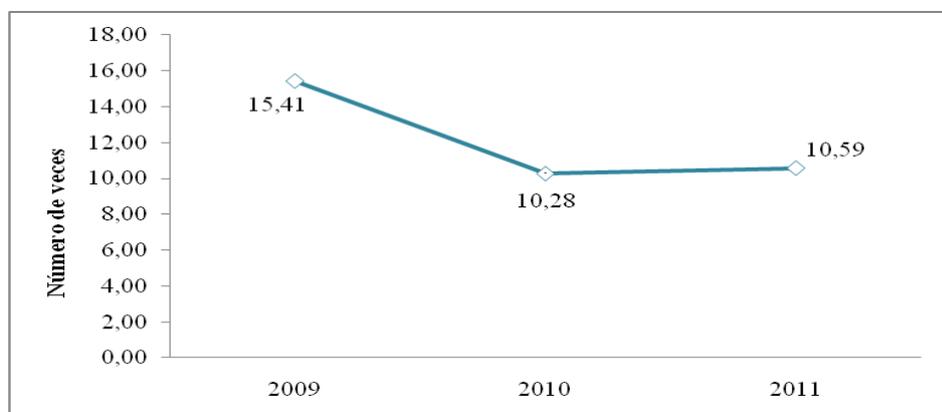
Indica la rapidez de la empresa en efectuar sus ventas, la rapidez de consumo de insumos, materiales y la rapidez de producción. La función de este índice es proporcionar información a la empresa respecto de las veces que en un periodo determinado, se ha renovado el inventario de productos terminados debido a las ventas de mercadería. Es importante señalar que, un índice elevado es indicativo de que no se están perdiendo ventas por falta de existencias, y un índice bajo mostrará que se cuenta con un volumen de inventarios inadecuados y/o de lento movimiento, perdiéndose ventas.

**Cuadro No. 21: Cálculo de Rotación de Inventarios**

FÓRMULA	AÑOS		
	2009	2010	2011
A.- Costo de Ventas	306.528,05	352.965,62	434.211,24
B.- Inventario año anterior	0	39.776,57	28.886,67
C.- Inventario último año	39.776,57	28.886,67	53.140,49
<b>A / ((B + C) / 2)</b>	<b>15,41</b>	<b>10,28</b>	<b>10,59</b>

Fuente: Empresa IPANEMA  
Elaborado: Verónica Guzmán

**Gráfico No. 50: Rotación de Inventarios**



Fuente: Empresa IPANEMA  
Elaborado: Verónica Guzmán

IPANEMA presenta una rotación del inventario con una tendencia negativa en el año 2011 versus el año 2009 en el cual los niveles de rotación de la mercadería fue de 15,41 veces reflejando un mayor nivel de productividad. En este sentido para el año 2011 la empresa alcanza un nivel de rotación de 10,59 veces, lo que significa que la empresa no maneja de manera eficiente su inventario dado que ha registrado un nivel de rotación menor al del año 2009.

### 3.2.3.4 Plazo Medio de Inventarios

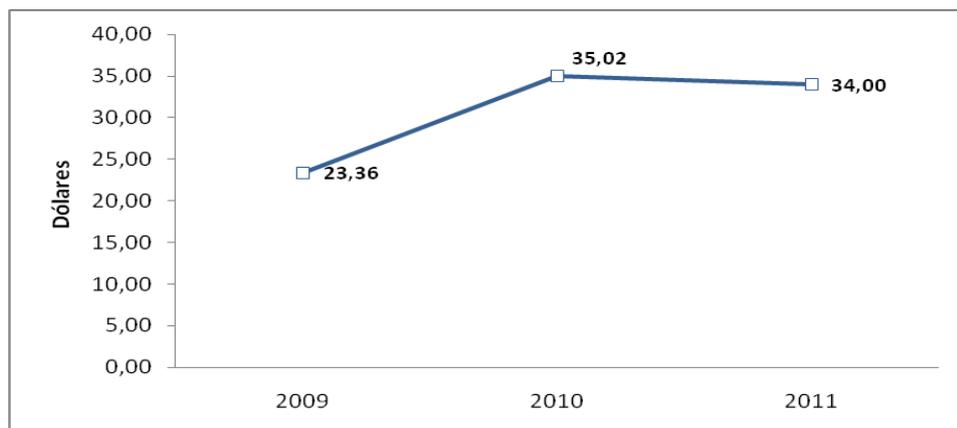
Este indicador muestra los días en que permanecen en existencia la mercadería.

**Cuadro No. 22: Plazo Medio de Inventarios**

FÓRMULA	AÑOS		
	2009	2010	2011
A.- Rotación de Inventarios	15,41	10,28	10,59
<b>360 / A</b>	<b>23,36</b>	<b>35,02</b>	<b>34,00</b>

Fuente: Empresa IPANEMA  
Elaborado: Verónica Guzmán

**Gráfico No. 51: Plazo Medio de Inventarios**



Fuente: Empresa IPANEMA  
Elaborado: Verónica Guzmán

En el gráfico N° 51 podemos observar que el ciclo de permanencia de los productos en inventario de la empresa IPANEMA se ha maximizado con el transcurso del tiempo; en el año 2009 este indicador reflejaba un ciclo de permanencia de la mercadería en bodega de 23 días, mientras en el 2011 se situó en 34 días; este aumento de 11 días es negativo para la empresa puesto que es el principal motor de las actividades de la empresa y que el exceso de días de productos en la bodega implican mayores gastos.

### 3.2.3.5 Rotación de Cuentas por Pagar

Indica el número de veces que se renueva el promedio de cuentas a pagar a proveedores en el periodo o ejercicio a que se refiere a las compras netas. Permite conocer la rapidez o eficiencia de pagos de la empresa.

**Cuadro No. 23: Rotación de Cuentas por Pagar**

FÓRMULA	AÑOS		
	2009	2010	2011
A.- Costo de Ventas	306.528,05	352.965,62	434.211,24
B.- Proveedores	32.116,43	18.699,68	27.980,56
<b>A /B</b>	<b>9,54</b>	<b>18,88</b>	<b>15,52</b>

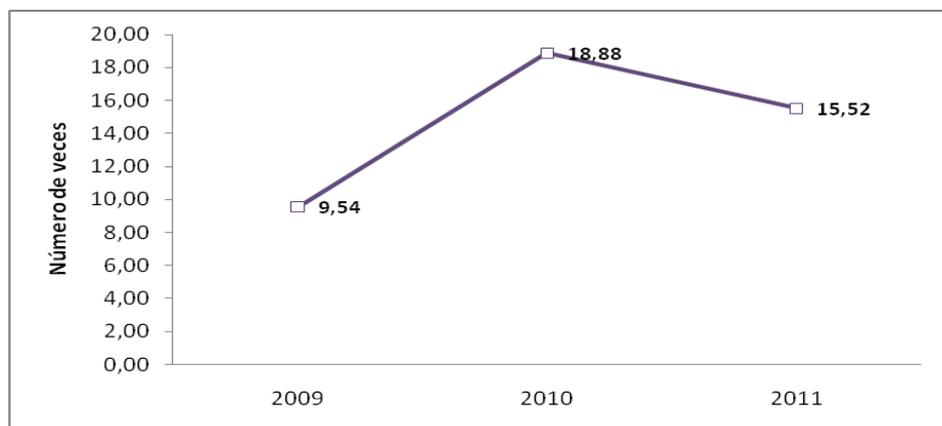
**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

**Cuadro No. 24: Comparación plazo medio de cobro vs. Plazo medio de pago**

RAZÓN	FÓRMULA	AÑOS		
		2009	2010	2011
PLAZO MEDIO DE COBRO	A.- Rotación de Cuenta por Cobrar	10,54	6,32	7,97
	<b>360 / A</b>	<b>34,14</b>	<b>56,94</b>	<b>45,17</b>
PLAZO MEDIO DE PAGO	A.- Rotación de Cuenta por Pagar	9,54	18,88	15,52
	<b>360 / A</b>	<b>37,72</b>	<b>19,07</b>	<b>23,20</b>

**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

**Gráfico No. 52: Rotación de Cuentas por Pagar**



**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

En el año 2009, el pago de las deudas contraídas con proveedores se lo tenía que realizar 9,54 veces al año, en el 2010 aumento a 18,88 veces y en 2011 fue de 15,52, es decir que la empresa IPANEMA debía cumplir sus deudas cada 38 días, 19 días y 23 días respectivamente, pero por otro lado la rotación de las cuentas por cobrar de IPANEMA, se las realizaba cada 34 días, 57 días y 45 días, es decir que la empresa ofrece un mayor plazo para el cobro de sus productos de panadería y pastelería, mientras que tiene un menor plazo para el pago de deudas contraídas con proveedores, tal como se puede evidenciar en el cuadro N° 24.

### 3.2.3.6 Plazo Medio de Pagos

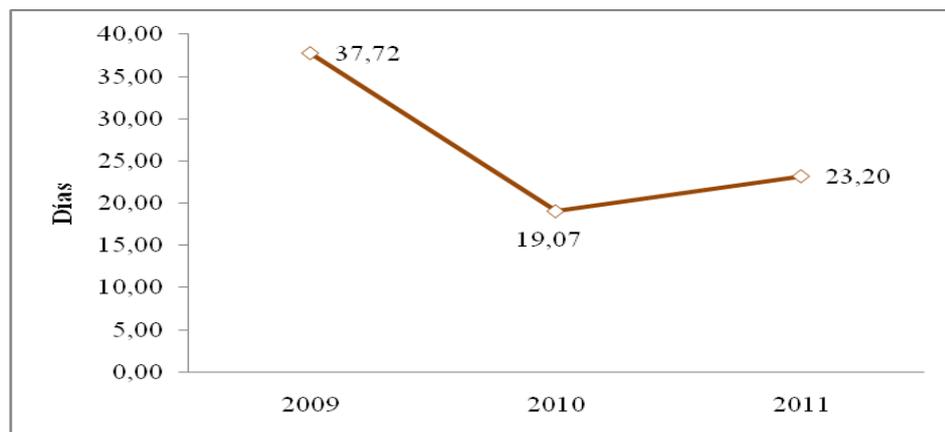
El Plazo Medio de Pago muestra los días que se demora la empresa para pagar sus deudas.

**Cuadro No. 25: Plazo Medio de Pago**

FÓRMULA	AÑOS		
	2009	2010	2011
A.- Rotación de Cuenta por Pagar	9,54	18,88	15,52
<b>360 / A</b>	<b>37,72</b>	<b>19,07</b>	<b>23,20</b>

**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

**Gráfico No. 53: Plazo Medio de Pago**



**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

Con los valores presentados en el cuadro N° 25 y gráfico N° 53, se concluye que para el año 2011 la empresa ofrece un mayor plazo de cobro de sus productos de panadería y pastelería (45 días) mientras que tiene un menor plazo para el pago de deudas contraídas con proveedores (23 días). Es importante que la empresa trate de

conseguir mayores plazos para el pago de sus deudas a través de alianzas estratégicas, negociaciones con proveedores para de esta manera sus índices de actividad.

### 3.2.4 Análisis de Rentabilidad

Estas razones permiten medir la capacidad del negocio para generar utilidades, dado que las utilidades son las que garantizan el desarrollo de la empresa, puede afirmarse que las razones de rentabilidad son una medida de la efectividad de la administración en el manejo de los costos y gastos totales, a fin de que las ventas generen utilidades.

Los indicadores de rentabilidad comúnmente utilizados se relacionan con el nivel de ventas, de los activos o inversión de los propietarios.

#### 3.2.4.1 Margen de Utilidad Neta

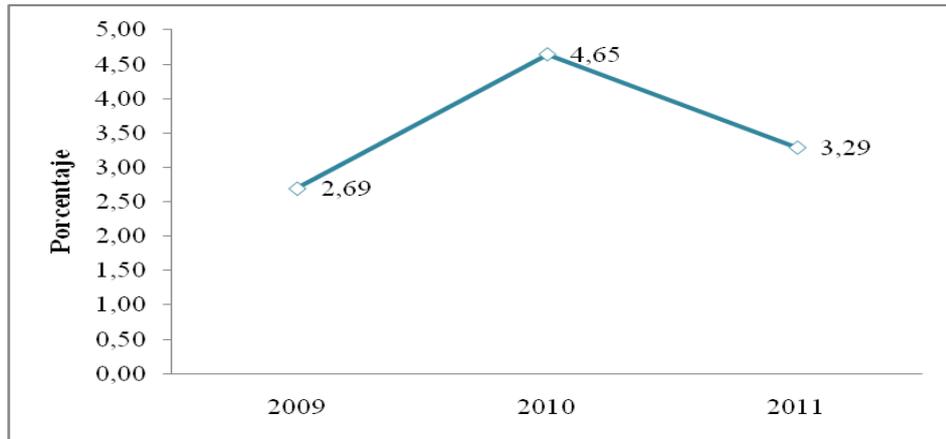
El margen de utilidades netas nos muestra la eficiencia relativa de la empresa después de tomar en cuenta todos los gastos e impuestos sobre ingresos.

**Cuadro No. 26: Margen de Utilidad Neta**

FÓRMULA	AÑOS		
	2009	2010	2011
A.- Utilidad Neta	12.756,46	23.429,48	17.107,01
B.- Ventas Netas	474.122,21	504.236,60	520.325,11
<b>( A / B ) * 100</b>	<b>2,69</b>	<b>4,65</b>	<b>3,29</b>

**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

**Gráfico No. 54: Margen de Utilidad Neta**



**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

Según los resultados obtenidos y graficados en el cuadro N° 26 y gráfico N° 54, el Margen de Utilidad Neta, no muestra una utilidad neta representativa en términos de porcentaje respecto de las ventas netas, es necesario destacar que esto sucede por el aumento del costo de ventas 15,5% en el año 2010 y 23,02 %, representando el 70% y 83,45% del total de ingresos por ventas netas, además de los excesivos gastos de ventas, que representan el 29,22%, y 11,78% en los años 2010 y 2011 respectivamente.

Lo que demuestra una utilidad neta poco representativa en comparación con las ventas netas generadas en los años en mención, esto sucedió porque los ingresos alcanzados por la venta del producto servían en gran medida para cancelar los elevados gastos en los que incurría la empresa.

### 3.2.4.2 Rentabilidad Sobre Activos

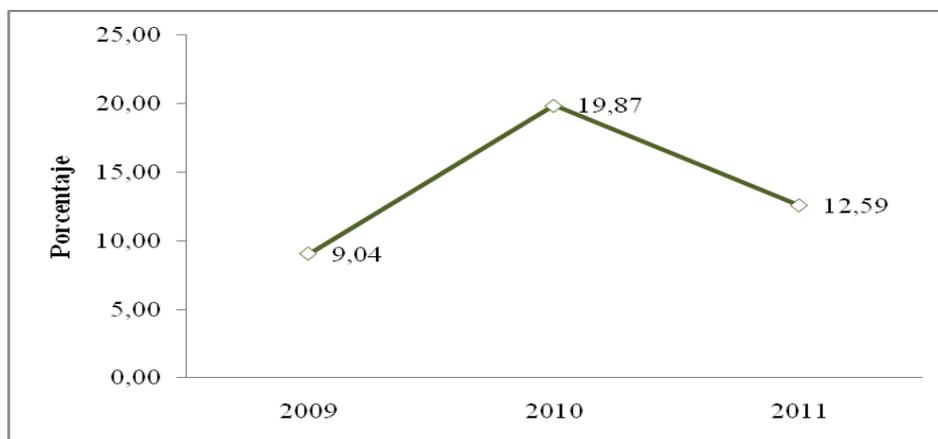
Muestra la eficiencia de la administración para obtener resultados positivos con los activos disponibles, independientes de la forma como haya sido financiado, ya sea con préstamo o patrimonio.

**Cuadro No. 27: Rentabilidad sobre Activos**

FÓRMULA	AÑOS		
	2009	2010	2011
A.- Utilidad Neta	12.756,46	23.429,48	17.107,01
B.- Activo Total	141.034,60	117.929,92	135.931,27
( A / B ) * 100	<b>9,04</b>	<b>19,87</b>	<b>12,59</b>

Fuente: Empresa IPANEMA  
Elaborado: Verónica Guzmán

**Gráfico No. 55: Rentabilidad Sobre Activos ROA**



Fuente: Empresa IPANEMA  
Elaborado: Verónica Guzmán

Para el año 2010 la empresa logró una rentabilidad de 19,87% lo que supone que por cada 100 dólares invertidos en sus activos obtiene una utilidad de 19,87 dólares. Sin embargo para el año 2011, la empresa administró de forma deficiente sus activos y como consecuencia se obtuvo un porcentaje menor en 7,28 puntos porcentuales al año

2010, es decir que por cada 100 dólares invertidos del activo total se obtiene una utilidad apenas de 12,59 dólares, se puede concluir que la empresa debe aprovechar de una mejor manera los recursos con los que se cuenta, de tal forma que se puede incrementar la utilidad.

### 3.2.4.3 Rentabilidad Sobre el Patrimonio

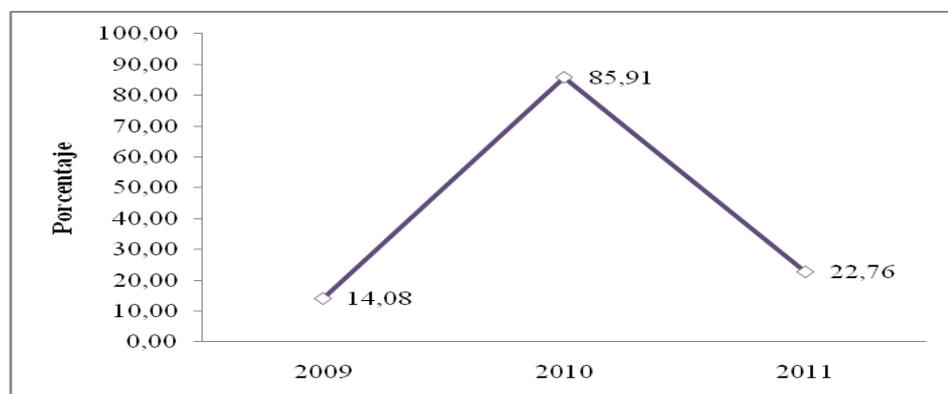
Muestra la utilidad sobre el patrimonio obtenida por el negocio en un periodo de tiempo, indica la utilidad por cada 100 dólares invertidos en el patrimonio, es importante conocer el rendimiento sobre el patrimonio para compararlo con el rendimiento de otras inversiones.

**Cuadro No. 28: Rentabilidad sobre Patrimonio**

FÓRMULA	AÑOS		
	2009	2010	2011
A.- Utilidad Neta	12.756,46	23.429,48	17.107,01
B.- Patrimonio	90.615,94	27.271,78	75.178,71
<b>(A / B)*100</b>	<b>14,08</b>	<b>85,91</b>	<b>22,76</b>

Fuente: Empresa IPANEMA  
Elaborado: Verónica Guzmán

**Gráfico No. 56: Rentabilidad sobre Patrimonio**



Fuente: Empresa IPANEMA  
Elaborado: Verónica Guzmán

En el cuadro N° 28 y gráfico N° 56 podemos observar que la utilidad que se está obteniendo por cada \$100 dólares invertidos del patrimonio fue elevada en el año 2010, así pues la rentabilidad sobre el patrimonio fue de 85,91%, mientras que para el año 2011 la Utilidad sobre el patrimonio sufrió una disminución alcanzando el 22,76%, lo que indica que por cada 100 dólares invertidos en el patrimonio se ha generado una utilidad de \$ 23.

En resumen mediante este índice se puede notar que no se están empleando adecuadamente los recursos que genera la empresa, lo que ocasiona la disminución de las utilidades esperadas por los accionistas con respecto al año anterior, esto se evidencia en el índice de rentabilidad sobre el patrimonio que ha disminuido considerablemente para el año 2011 en un 22,76%, con respecto al año 2010 que fue de 85,91%.

### **3.2.5 Análisis Sistema DuPont**

A través del método Dupont se pueden localizar las áreas responsables del desempeño financiero de la empresa y establecer cuál es su condición. Lleva su nombre en honor a la empresa que difundió su uso, y descompone al ROE en: el margen de utilidad sobre las ventas, la rotación de activo total y el multiplicador del patrimonio neto. Esto quiere decir en otras palabras que ROE o la rentabilidad patrimonial de un negocio puede verse afectada por el Margen Neto (Eficiencia Operativa), la productividad del activo (Eficiencia del uso de recursos) y apalancamiento de los activos (Apalancamiento financiero MAF).

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS NETAS}} \times \frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{ACTIVO TOTAL}} \times \frac{\text{ACTIVO TOTAL}}{\text{PATRIMONIO TOTAL}}$$

El sistema Dupont sostiene que el rendimiento sobre la inversión (Utilidad Neta/ Activo Total) proviene de la eficiencia en el uso de los recursos para producir ventas y del margen neto de utilidad que tales ventas generan.

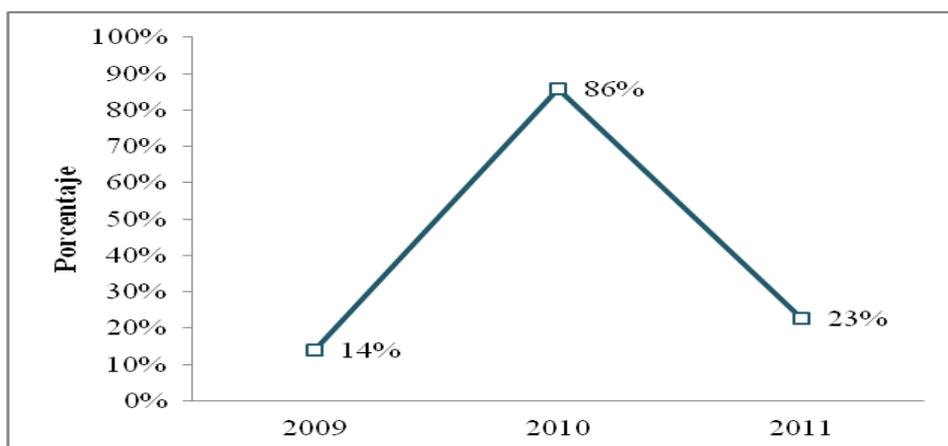
A continuación se presentan los resultados luego de aplicar el método Dupont para el período 2009-2011:

**Cuadro No. 29: Cálculo del Sistema Du Pont Empresa IPANEMA**

<b>SISTEMA DUPONT EMPRESA IPANEMA</b>				
<b>ROE =</b>				
$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Anuales}} \times \frac{\text{Ventas Anuales}}{\text{Activo Total}} \times \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$				
<b>AÑOS</b>	<b>ROE</b>	<b>MARGEN</b>	<b>ROTACIÓN</b>	<b>APALANCAMIEN</b>
2009	<b>0,14</b>	$\frac{\$ 12.756,46}{\$ 474.122,21}$	$\frac{\$ 474.122,21}{\$ 141.034,60}$	$\frac{\$ 141.034,60}{\$ 90.615,94}$
		0,03	3,36	1,56
2010	<b>0,86</b>	$\frac{\$ 23.429,48}{\$ 504.236,60}$	$\frac{\$ 504.236,60}{\$ 117.929,92}$	$\frac{\$ 117.929,92}{\$ 27.271,78}$
		0,05	4,28	4,32
2011	<b>0,23</b>	$\frac{\$ 17.107,01}{\$ 520.325,11}$	$\frac{\$ 520.325,11}{\$ 135.931,27}$	$\frac{\$ 135.931,27}{\$ 75.178,71}$
		0,03	3,83	1,81

**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

**Gráfico No. 57: Sistema DUPONT**



**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

Mediante el sistema DuPont establecido para un período que comprende desde el año 2009 hasta el año 2011 se puede rastrear posibles problemas que tuvo la empresa hasta encontrar sus causas. El ROE obtenido en los dos periodos 2009 y 2011 se debe principalmente al retraso en los cobros de las cuentas y a la falta de generación de utilidades mediante sus ventas netas.

En el año 2011, el retraso en los cobros de las cuentas produjo altos niveles de cuentas por cobrar y, por lo tanto, altos niveles de activos totales. Los altos niveles de activos totales redujeron la rotación de los activos totales, disminuyendo su ROA a 12,59% y como consecuencia su ROE a 23%, en comparación al año 2010.

Esta fórmula nos dice que hubo una ganancia sobre ventas de 3%, 5% y 3 %, respectivamente, por otro lado se entiende que el activo total rotó 3,36; 4,28 y 3,83 veces respectivamente. El multiplicador del patrimonio neto muestra que por cada dólar

de patrimonio neto existieron \$1,56; \$4,32 y \$1,81 respectivamente de activo total generando utilidad

En el cuadro N° 29 y gráfico N° 57 podemos observar que la utilidad que se está obteniendo por cada \$100 dólares invertidos del patrimonio fue elevada en el año 2010, así pues la rentabilidad sobre el patrimonio fue de 86%, mientras que para el año 2011 la Utilidad sobre el patrimonio sufrió una disminución alcanzando apenas el 23%, lo que indica que por cada 100 dólares invertidos en el patrimonio se ha generado apenas una utilidad de \$23 dólares. La empresa debe ampliar su mercado con la finalidad de incrementar sus ingresos de modo que estos permitan cubrir sus gastos y se obtengan ganancias en el futuro.

# CAPÍTULO IV

## PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO FINANCIERO

### 4.1 Tipos de productos que ofrece la Empresa IPANEMA

IPANEMA en la actualidad ofrece los siguientes productos:

#### 4.1.1 Productos de Panadería

**Cuadro No. 30: Productos de la Panadería IPANEMA**

Biscocho	Mini agua
Cajetín	Mini avena
Centenito	Molde de agua
Cereales	Molde de avena
Chocolate	Molde de queso
Enrollado	Pan de dulce
Gusanito	Reventado
Gusano	Rosas de agua
Injerto	Ruso
Integral	Trenzas de dulce
Labrado	Yema

**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

#### 4.1.2 Productos de Pastelería

La mayor producción de productos de pastelería se da en fechas conmemorativas, los mismos que se oferta de diferente tipo, calidad, presentación y precios. Los principales productos de pastelería son los siguientes:

**Cuadro No. 31: Productos de Pastelería**

Pasteles
Pastas
Galletas
Postres
Bocaditos

Fuente: Empresa IPANEMA  
Elaborado: Verónica Guzmán

#### 4.1.3 Estructura de vetas por tipo de producto

**Cuadro No. 32: Estructura de Ventas por tipo de Producto**

PRODUCTOS	Ventas 2009		Ventas 2010		Ventas 2011	
	Valor	Estructura %	Valor	Estructura %	Valor	Estructura %
Panadería	\$ 331.885,55	70%	\$ 352.965,62	70%	\$ 364.227,58	70%
Pastelería	\$ 142.236,66	30%	\$ 151.270,98	30%	\$ 156.097,53	30%
<b>Ventas Totales</b>	<b>\$ 474.122,21</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 504.236,60</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 520.325,11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa IPANEMA  
Elaborado: Verónica Guzmán

En el cuadro N° 32 podemos observar que los productos de Panadería generan el mayor volumen de ventas de la empresa, representando el 70% del total, mientras que los productos de Pastelería el 30% de las ventas totales.

#### 4.1.4 Características del Producto

“Hoy nuestro pan se hace principalmente con harina de trigo europeo y de países del Este, complementado con trigo estadounidense y canadiense cuando necesitan una mayor aportación de proteínas o cuando la coyuntura de los mercados es más favorable”

(Rivadeneira, 2007). En los últimos días el sector de la panificación se ha encontrado muy inestable, ya que los precios del trigo a escala mundial se han incrementado el 40% los últimos doce meses, cuyo impacto fue en el precio local de la harina, consecuentemente en el precio de alimento más importantes para nuestra población: el pan.

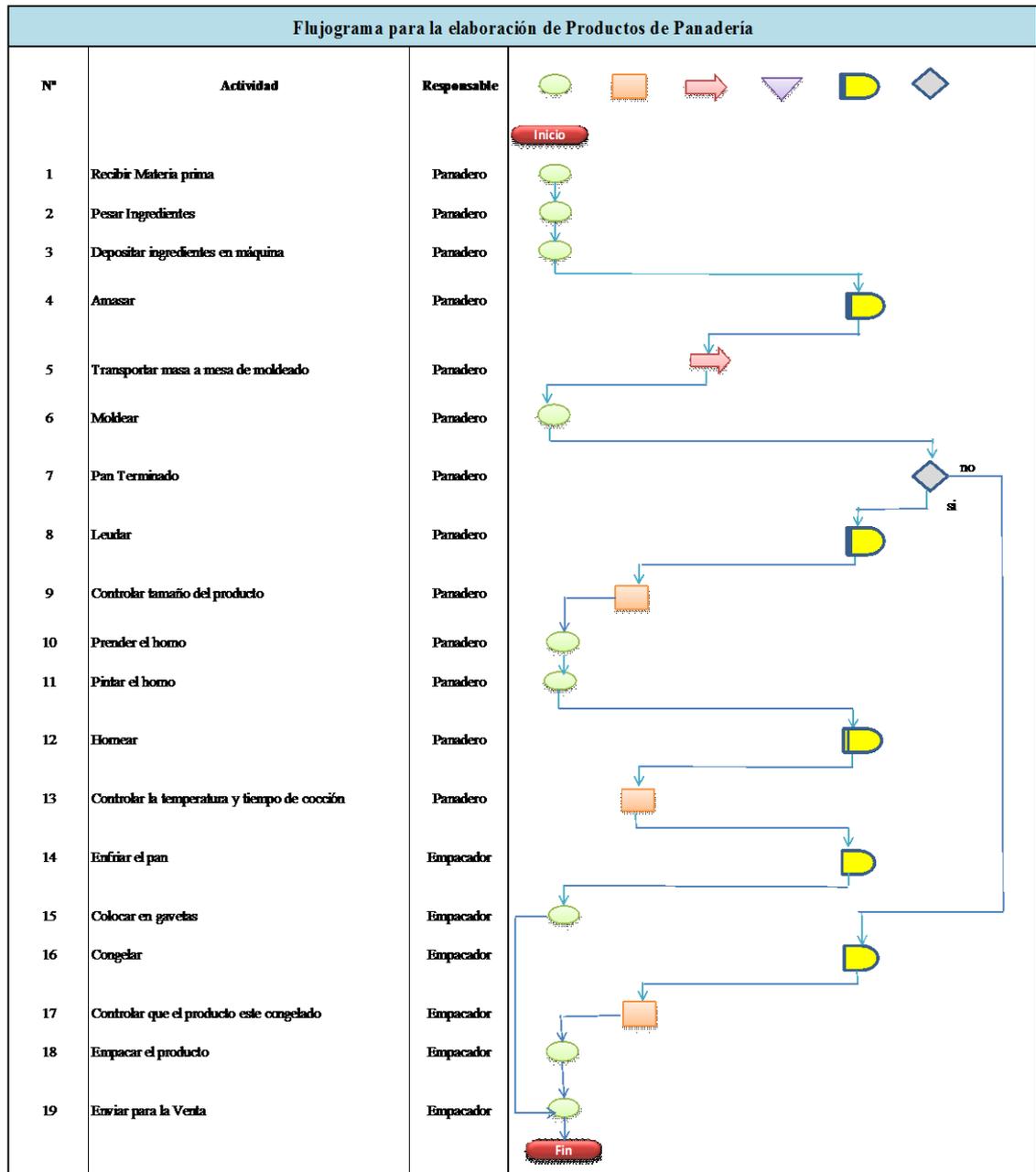
El gobierno reaccionó rápidamente fijando el precio del pan popular a \$0,10 con un peso de 55 gr; además decretó importar harina argentina de 50 kg con un precio de \$22,00 para panificadores artesanales y a \$35 harina de molinos nacionales cuando fuera destinada a la elaboración comercial de pan, fideos, pastas y otros productos de los sectores panificadores artesanales e industriales.

La harina argentina está destinada para artesanos cuya producción no sea mayor a 30 quintales de harina al mes; Ipanema tiene una producción promedio de 200 quintales al mes, siendo este el motivo por el que no tiene acceso a este beneficio, encontrándose así como muchas panaderías en una competencia desleal ante otras pequeñas que ofrecen productos más económicos.

Por otro lado la mayor producción de productos de pastelería de IPANEMA se dan en fechas conmemorativas como antes ya se menciona: el día de la madre, 14 de febrero, día del niño y navidad, los mismos que se oferta de diferente tipo, calidad, presentación y precios.

#### 4.1.4.1 Proceso de Elaboración de productos de Panadería

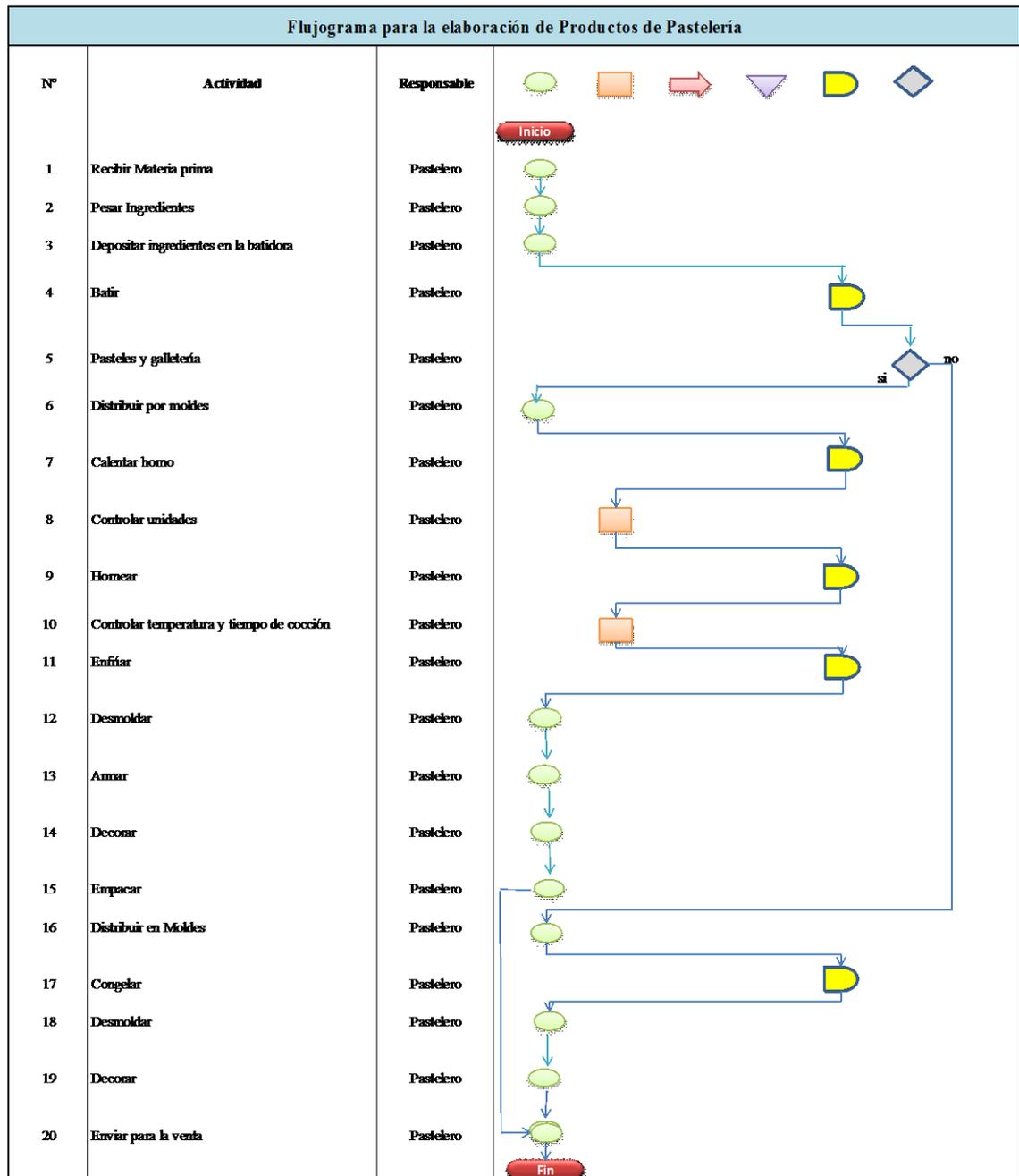
Gráfico No. 58: Flujograma para la elaboración de Productos de Panadería de IPANEMA



Fuente: Empresa IPANEMA  
 Elaborado: Verónica Guzmán

#### 4.1.4.2 Proceso de Elaboración de productos de Pastelería

Gráfico No. 59: Flujograma para la elaboración de Productos de Pastelería de IPANEMA



Fuente: Empresa IPANEMA  
 Elaborado: Verónica Guzmán

El método utilizado para la elaboración del pan por la mayoría de microempresas panificadoras es “Método Masa Directa” cuyo proceso se describe a continuación.

En este método todos los ingredientes usados se mezclan de una sola vez, durante 10 minutos a alta velocidad, obteniendo una sola masa que se fermentará durante 30 minutos; en este método la masa debe salir de la batidora a una temperatura de 25° c y 27° c para lo cual se usa agua helada a fin de garantizarla.

Luego se procede a pesar, bolear y dar forma al producto, después se deja posar durante 30 minutos para dar cocimiento en el horno, finalmente se deja enfriar y se empaca.

Actualmente existen microempresas que el proceso lo realizan en forma artesanal, es decir que la mezcla y el amasado de los ingredientes los realiza el obrero en forma manual, determinando esto que el proceso de obtener la masa deseada sea más lento, situación que hace que los propietarios contraten más mano de obra para llevar a cabo dicha operación.

## **4.2 Costos**

Previo al análisis de cómo se encuentra conformada la estructura del costo de producción de la empresa IPANEMA es necesario tener claro algunos conceptos que

son importantes y que serán utilizados en el análisis propuesto en este trabajo; por lo que se tomarán en cuenta dos criterios de clasificación de los costos de producción.

#### **4.2.1 Clasificación de los Costos**

Los costos pueden clasificarse de acuerdo a diversos objetivos.

A continuación se presentan las clasificaciones más utilizadas en la contabilidad y en la administración:

##### **1) De acuerdo al tiempo en que fueron calculados:**

###### **a) Costos Históricos:**

Son aquellos que se determinan en virtud de cifras provenientes de los documentos que sirven de base a los registros contables y que se incurrieron en un determinado periodo.

###### **b) Costos Predeterminados:**

Son aquellos que se obtienen antes de que la producción o el servicio hayan terminado. Pueden ser:

- **Costos Estimados:** son aquellos costos que se calculan previamente a la producción del bien o el servicio. Dichos Costos surgen de experiencias anteriores y de la forma en que se presume que ha de procesarse el producto o determinada cantidad de productos.
- **Costo Estándar:** es el costo por unidad en que debería incurriese en determinadas condiciones económicas, de eficiencia y otros factores. Los costos inherentes a los productos se basan en cantidades y precios estándares.

## 2) De acuerdo con su comportamiento:

### a) Costo Variable:

Son aquellos en los que el valor total aumenta y disminuye cada vez que la producción y las ventas aumentan o disminuyen: materias primas, insumos y repuestos, mercaderías, mano de obra al destajo, comisiones sobre ventas, empaques, fletes, otros.

El costo variable unitario permanece fijo al aumentar o disminuir la producción o las ventas.

### b) Costo Fijo:

Son aquellos en la que el valor total no depende del volumen de producción y ventas: sueldos y salarios fijos, alquiler del local de planta, Impuestos a la propiedad, la depreciación en línea recta.

El costo fijo unitario es variable al aumentar o disminuir la producción o las ventas.

**3) De acuerdo con la identificación o relación con el producto:**

- a. **Los costos directos**, son aquellos que se identifican directamente con un objeto de costos, sin necesidad de ningún tipo de reparto. Los costos directos se derivan de la existencia de aquello cuyo costo se trata de determinar, sea un producto, un servicio, una actividad, como por ejemplo, los materiales directos y la mano de obra directa destinados a la fabricación de un producto, o los gastos de publicidad efectuados directamente para promocionar los productos en un territorio particular de ventas. ([www.contabilidad.com](http://www.contabilidad.com))

En el caso de IPANEMA, sus costos directos corresponden a rubros tales como: materia prima y otros costos de servicios, este último se relaciona al costo de los servicios complementarios que contrata a terceros y que forman parte del costo del servicio en su conjunto, tales como: arrendamiento de locales, etc. En la empresa IPANEMA no existe una asignación óptima de los costos directos por mano de obra ya que los mismos aparecen globalizados en los gastos de administración y ventas, subestimándose los costos de cada tipo de producto. En el caso de la materia prima, la misma está debidamente identificada y aplicada al respectivo producto.

b. **Los costos Indirectos** en cambio constituyen aquellos cuya identificación con un objeto de costos específico es muy difícil, o no vale la pena realizarlo. Para imputar los costos indirectos a los distintos departamentos, productos o actividades, es necesario, normalmente, recurrir a algún tipo de mecanismo de asignación, distribución o reparto. Los costos comunes a varios productos, o costos conjuntos, reciben también el tratamiento de costos indirectos (www.contabilidad.com). En el caso de IPANEMA, la empresa aplica como costos indirectos aquellos relacionados con: mantenimiento y reparaciones; suministros; y, transporte.

**Cuadro No. 33: Costos Directos e Indirectos**

EMPRESA IPANEMA									
ANÁLISIS DE COSTOS DIRECTOS E INDIRECTOS									
Dólares									
	2009			2010			2011		
Ingresos por Ventas y servicios		\$ 474.122,21	100%		\$ 504.236,60	100%		\$ 520.325,11	100%
Total del Costo		\$ 306.528,05			\$ 352.965,62			\$ 434.211,24	
Costos Directos	\$ 236.026,60	→	49,78%	\$ 271.783,53	→	53,90%	\$ 334.342,65	→	64,26%
Costos Indirectos	\$ 70.501,45	→	14,87%	\$ 81.182,09	→	16,10%	\$ 99.868,59	→	19,19%
<b>MARGEN BRUTO</b>		\$ 167.594,16	35,35%		\$ 151.270,98	30,00%		\$ 86.113,87	16,55%

**Fuente:** Empresa IPANEMA

**Elaborado:** Verónica Guzmán

En el Cuadro N° 33, podemos observar los altos niveles de costos directos, en el año 2009 estos costos representaron el 49,78%, en el 2010 el 53,90% y 2011 el 64,26% de las ventas totales; por otro lado, los costos indirectos representan el 14,87% en el 2009, 16,10% en el 2010 y 19,19% en el 2011 del total de ventas. Estas variaciones han originado una disminución del 49% del Margen bruto, así pues en el año 2009 el margen fue de \$ 167.594,16, y para el año 2011 fue de \$ 86.113,87.

#### 4.2.1.1 Estructura del costo del producto

**Cuadro No. 34: Estructura de Costos de Producción**

TIPO DE PRODUCTO	Ventas	Costos				Margen Bruto		
	Valor	Directos	%	Indirectos	%	Total Costos	Valor	%
<b>AÑO 2009</b>								
Productos de Panadería	\$ 331.885,55	\$ 165.218,62	49,78%	\$ 49.351,02	14,87%	\$ 214.569,64	\$ 117.315,91	70,00%
Productos de Pastelería	\$ 142.236,66	\$ 70.807,98	49,78%	\$ 21.150,44	14,87%	\$ 91.958,42	\$ 50.278,25	30,00%
	<b>\$ 474.122,21</b>	<b>\$ 236.026,60</b>		<b>\$ 70.501,45</b>		<b>\$ 306.528,05</b>	<b>\$ 167.594,16</b>	
<b>AÑO 2010</b>								
Productos de Panadería	\$ 352.965,62	\$ 190.248,47	53,90%	\$ 56.827,46	16,10%	\$ 247.075,93	\$ 105.889,69	70,00%
Productos de Pastelería	\$ 151.270,98	\$ 81.535,06	53,90%	\$ 24.354,63	16,10%	\$ 105.889,69	\$ 45.381,29	30,00%
	<b>\$ 504.236,60</b>	<b>\$ 271.783,53</b>		<b>\$ 81.182,09</b>		<b>\$ 352.965,62</b>	<b>\$ 151.270,98</b>	
<b>AÑO 2011</b>								
Productos de Panadería	\$ 364.227,58	\$ 234.039,86	64,26%	\$ 69.908,01	19,19%	\$ 303.947,87	\$ 60.279,71	70,00%
Productos de Pastelería	\$ 156.097,53	\$ 100.302,80	64,26%	\$ 29.960,58	19,19%	\$ 130.263,37	\$ 25.834,16	30,00%
	<b>\$ 520.325,11</b>	<b>\$ 334.342,65</b>		<b>\$ 99.868,59</b>		<b>\$ 434.211,24</b>	<b>\$ 86.113,87</b>	

**Fuente:** Empresa IPANEMA

**Elaborado:** Verónica Guzmán

Si bien los productos de panadería son los que mayores ingresos le proporciona a la empresa IPANEMA, también presentan el mayor margen bruto del 70% sus ingresos alcanzan a cubrir los gastos directos e indirectos, dejando una utilidad operacional de \$167.315,91; \$161.270,98 y \$86.113,87 en los años 2009, 2010 y 2011 respectivamente.

La disminución de la utilidad operacional de la empresa IPANEMA fue principalmente por el aumento del costo de ventas, en relación a las ventas totales como se observa en el cuadro N° 35 y grafico N° 60.

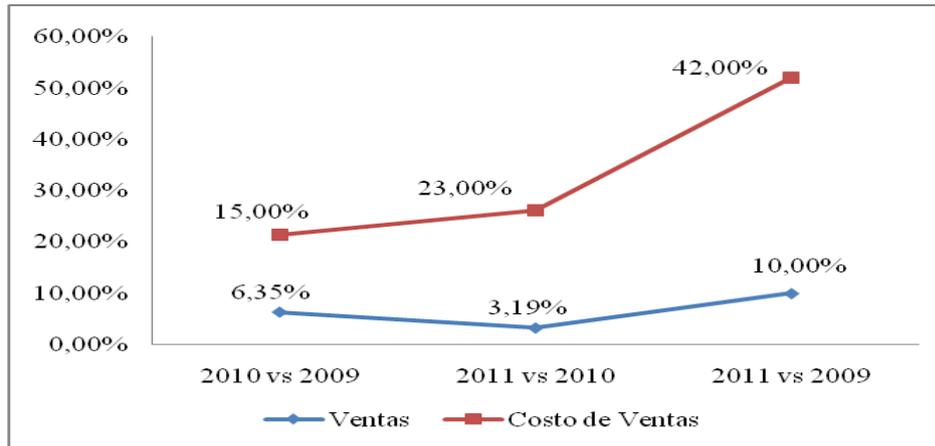
**Cuadro No. 35: Porcentaje de Crecimiento de Ventas vs. Costos**

Detalle	% de Crecimiento		
	2010 vs 2009	2011 vs 2010	2011 vs 2009
Ventas	6,35%	3,19%	10,00%
Costo de Ventas	15,00%	23,00%	42,00%

**Fuente:** Empresa IPANEMA

**Elaborado:** Verónica Guzmán

**Gráfico No. 60: Ingreso vs. Costo de Venta**



**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

De lo anterior se desprende la necesidad de establecer estrategias para lograr la reducción de los costos indirectos, mejorar los procesos productivos y de abastecimiento de materia prima para reducir los niveles de costos directos, así como también estrategias para el aumento del nivel de ventas.

En los años 2009 y 2010 Ipanema generaba un margen que no lograba cubrir los altos gastos administrativos y de ventas, para el año 2011 la empresa presentó un margen que logró cubrir los mencionados gastos, sin embargo el panorama para la empresa, si mantiene los mismos esquemas, tendrá problemas en el futuro, debido a que sus costos de ventas aumentan en grandes proporciones, por ello la formulación de estrategias y políticas propuestas más adelante, contribuirán para que IPANEMA, logre maximizar su utilidad y un manejo adecuado de costos.

## 4.2.2 Estructura de Costo de Producción de IPANEMA

Para fabricar una unidad de producto (panadería, pastelería) es necesario incurrir en tres tipos de costo: materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación; sin estos elementos es imposible desarrollar el proceso de transformación y llegar a una correcta culminación del proceso productivo.

### 4.2.2.1 Materia Prima Directa

Son los insumos físicos indispensables utilizados en el proceso de producción, su consumo se relaciona directamente con el producto terminado. Dentro de las características de la materia prima directa tenemos que es fácilmente identificable con el producto terminado y que representa el principal costo en la elaboración del producto. En la elaboración del pan los materiales utilizados son los siguientes: harina, levadura, azúcar, grasa, sal, huevos.

**Cuadro No. 36: Costeo de Materia Prima Directa Panadería**

PANADERÍA IPANEMA					
HOJA DE COSTOS					
PRODUCTO: PANADERIA					
CONCEPTO	CANTIDAD (LIBRAS lb)	COSTO UNITARIO	PARCIAL	COSTO TOTAL	COSTO MPD POR UNIDAD
Harina	52	\$ 0,46	\$ 23,92		
Azúcar	12	\$ 0,42	\$ 5,04		
Manteca	4	\$ 0,82	\$ 3,28		
Sal	6	\$ 0,52	\$ 3,12		
Levadura	2	\$ 9,00	\$ 18,00		
Huevos	5,6	\$ 2,10	\$ 11,76		
				\$ 65,12	\$ 0,05
Costo para una producción de 1.400 unidades					

**Fuente:** Empresa IPANEMA

**Elaborado:** Verónica Guzmán

Una vez realizado el costeo de la materia prima utilizada para la elaboración de productos de panadería, se concluye que para la elaboración de 1400 unidades de productos de panadería la empresa IPANEMA tiene un costo total de \$ 65,12, en materia prima directa, además el costo por unidad que la empresa incurre en la elaboración de productos de panadería es de 0,05 centavos de dólar, como se observa en el cuadro N° 36.

**Cuadro No. 37: Costeo de Materia Prima Directa Pastelería**

PANADERÍA IPANEMA HOJA DE COSTOS PRODUCTO: PASTERIA					
CONCEPTO	CANTIDAD (LIBRAS lb)	COSTO UNITARIO	PARCIAL	COSTO TOTAL	COSTO MPD POR UNIDAD
Harina	78	\$ 0,46	\$ 35,88		
Azúcar	25	\$ 0,42	\$ 10,50		
Leche	220	\$ 0,43	\$ 94,60		
Manteca	9	\$ 0,82	\$ 7,38		
Sal	7	\$ 0,52	\$ 3,64		
Levadura	12	\$ 9,00	\$ 108,00		
Huevos	16	\$ 2,10	\$ 33,60		
				\$ 293,60	\$ 0,45
Costo para una producción de 650 unidades					

**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

En el cuadro N° 37 una vez realizada el costeo de la materia prima para la elaboración de productos de pastelería, el costo incurrido en la elaboración es de \$ 293,60, además se visualiza que el costo por unidad en materia prima directa es de 0,45 centavos de dólar.

#### 4.2.2.2 Mano de Obra Directa

Constituye el segundo elemento del costo. Es el valor desembolsado por pago al personal operativo, es decir, el personal que participa directamente en el proceso de transformación de la materia prima en producto terminado. El costo de la mano de obra constituye los valores pagados por salarios, horas extras, beneficios sociales.

La mano de obra directa requerida para la fabricación de productos de panadería y pastelería es: panadero, pastelero, ayudante y hornero.

**Cuadro No. 38: Costeo de Mano de Obra Directa de la Elaboración de Productos de Panadería y Pastelería**

PANADERIA IPANEMA HOJA DE COSTOS MANO DE OBRA DIRECTA PANADERIA						
N°	CARGO	SUELDO			CP*MIN	MOD POR UNIDAD
		Anual	Mensual	Diario		
1	Panadero	7.895,28	657,94	21,93	0,046	0,04
3	Ayudante	5.153,52	429,46	14,32	0,030	
4	Hornero	6.967,80	580,65	19,36	0,040	
		<b>20.016,60</b>	<b>1.668,05</b>	<b>55,60</b>	<b>0,12</b>	

HOJA DE COSTOS MANO DE OBRA DIRECTA PASTERIA						
N°	CARGO	SUELDO			CP*MIN	MOD POR UNIDAD
		Anual	Mensual	Diario		
2	Pastelero	10.294,44	857,87	28,60	0,060	0,07
3	Ayudante	5.153,52	429,46	14,32	0,030	
		<b>15.447,96</b>	<b>1.287,33</b>	<b>42,91</b>	<b>0,09</b>	

**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

Realizado el costeo de la Mano de Obra Directa para la elaboración diaria de Panadería es de \$ 55,60 y para Pastelería es de \$ 42,91, por otro lado el costo unitario por producto de panadería y pastelería es de \$0,04 y \$ 0,07 respectivamente, como se observa en el cuadro N° 38.

#### 4.2.2.3 Costos Indirectos de Fabricación CIF

La agrupación de desembolsos considerada como tercer elemento del costo, son los Costos Indirectos de Fabricación, dentro de este rubro se consideran los elementos que ayudan al trabajo realizado por el personal operativo en el proceso de transformación de la materia prima en producto terminado.

Los Costos Indirectos de Fabricación se componen de la siguiente manera:

- **Materiales Indirectos.-** Son los materiales que participan en el proceso productivo de tal forma que apoyan la gestión realizada, con la característica de que no son identificables fácilmente con el producto o a su vez sirven para darle un acabado o valor agregado al bien o servicio.
- **Mano de Obra Indirecta.-** Es el trabajo realizado por las personas que apoyan la labor productiva con labores que no pueden ser cargadas fácilmente a una orden de producción específica. En IPANEMA se considera el sueldo de las personas que ocupan los siguientes cargos como mano de obra indirecta: empacador y encargado de planta.
- **Otros Costos Indirectos de Fabricación.-** Son los desembolsos realizados para apoyar la labor productiva sin que por su naturaleza puedan asignarse a las cuentas antes especificadas. Como ejemplo de los otros costos indirectos de fabricación de Ipanema tenemos los siguientes rubros: energía eléctrica, agua, teléfono, bolsas plásticas, combustibles, depreciación de maquinaria, entre otros.

**Cuadro No. 39: Cálculo de los Costos Indirectos de Fabricación de Productos de Panadería**

PANADERIA IPANEMA HOJA DE COSTOS CIF PANADERIA					
RUBROS	ANUAL	MENSUAL	DIARIO	HORA	CIF POR UNIDAD
Insumos varios	\$ 3.130,28	\$ 260,86	\$ 8,70	\$ 1,09	
Encargado de Planta	\$ 1.923,12	\$ 160,26	\$ 5,34	\$ 0,67	
Empacador	\$ 1.981,20	\$ 165,10	\$ 5,50	\$ 0,69	
Energía eléctrica	\$ 1.981,20	\$ 165,10	\$ 5,50	\$ 0,69	
Agua	\$ 1.496,91	\$ 124,74	\$ 4,16	\$ 0,52	
Teléfono	\$ 2.125,64	\$ 177,14	\$ 5,90	\$ 0,74	\$ 0,05
Depreciación Maquinaria	\$ 7.247,53	\$ 603,96	\$ 20,13	\$ 2,52	
Combustible	\$ 2.210,67	\$ 184,22	\$ 6,14	\$ 0,77	
Arriendo	\$ 2.201,08	\$ 183,42	\$ 6,11	\$ 0,76	
Mantenimiento	\$ 3.231,32	\$ 269,28	\$ 8,98	\$ 1,12	
<b>Total CIF</b>	<b>\$ 27.528,95</b>	<b>\$ 2.294,08</b>	<b>\$ 76,47</b>	<b>\$ 9,56</b>	

Fuente: Empresa IPANEMA  
Elaborado: Verónica Guzmán

**Cuadro No. 40: Cálculo de los Costos Indirectos de Fabricación de Productos de Pastelería**

PANADERIA IPANEMA HOJA DE COSTOS CIF PASTELERÍA					
RUBROS	ANUAL	MENSUAL	DIARIO	HORA	CIF POR UNIDAD
Insumos varios	\$ 5.130,28	\$ 427,52	\$ 14,25	\$ 1,78	
Encargado de Planta	\$ 1.923,12	\$ 160,26	\$ 5,34	\$ 0,67	
Empacador	\$ 1.981,20	\$ 165,10	\$ 5,50	\$ 0,69	
Energía eléctrica	\$ 6.067,83	\$ 505,65	\$ 16,86	\$ 2,11	
Agua	\$ 4.546,40	\$ 378,87	\$ 12,63	\$ 1,58	
Teléfono	\$ 2.479,91	\$ 206,66	\$ 6,89	\$ 0,86	\$ 0,22
Depreciación Maquinaria	\$ 9.247,53	\$ 770,63	\$ 25,69	\$ 3,21	
Combustible	\$ 6.729,67	\$ 560,81	\$ 18,69	\$ 2,34	
Arriendo	\$ 8.201,08	\$ 683,42	\$ 22,78	\$ 2,85	
Mantenimiento	\$ 6.003,23	\$ 500,27	\$ 16,68	\$ 2,08	
<b>Total CIF</b>	<b>\$ 52.310,25</b>	<b>\$ 4.359,19</b>	<b>\$ 145,31</b>	<b>\$ 18,16</b>	

Fuente: Empresa IPANEMA  
Elaborado: Verónica Guzmán

Realizado el análisis de los CIF para la elaboración de productos de panadería y pastelería de IPANEMA, se puede observar que el valor total diario asciende a \$ 76,47 y \$ 145,31 respectivamente. Es costo unitario en productos de panadería es de 0,05 centavos de dólar y para productos de pastelería es de 0,22 centavos de dólar, como se indica en el cuadro N° 39 y N° 40.

**Cuadro No. 41: Estructura de Costo de Producción de Productos de Panadería de IPANEMA**

PANADERIA IPANEMA ESTRUCTURA DEL COSTO DE PRODUCCIÓN PANADERIA				
DETALLE	CST. POR DIA	CST. POR MES	CST. ANUAL	CST. POR UNIDAD
<b>MPD</b>	\$ 65,12	\$ 1.953,60	\$ 23.443,20	0,05
<b>MOD</b>	\$ 55,60	\$ 1.668,05	\$ 20.016,60	0,04
<b>CIF</b>	\$ 68,14	\$ 2.044,20	\$ 24.530,40	0,05
	<b>\$ 188,86</b>	<b>\$ 5.665,85</b>	<b>\$ 67.990,20</b>	<b>0,13</b>

**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

El costo de producción de Ipanema en la elaboración de 1400 unidades de productos de panadería es de \$ 188,86 dólares por día, y el costo total por unidad es de 0,13 centavos de dólar, como se observa en el cuadro N° 41.

**Cuadro No. 42: Estructura de Costo de Producción de Productos de Pastelería**

**IPANEMA**

PANADERIA IPANEMA ESTRUCTURA DEL COSTO DE PRODUCCIÓN PASTELERIA				
DETALLE	CST. POR DIA	CST. POR MES	CST. ANUAL	CST. POR UNIDAD
<b>MPD</b>	\$ 293,60	\$ 8.808,00	\$ 105.696,00	0,45
<b>MOD</b>	\$ 42,91	\$ 1.287,33	\$ 15.447,96	0,07
<b>CIF</b>	\$ 145,31	\$ 4.359,19	\$ 52.310,25	0,22
	<b>\$ 481,82</b>	<b>\$ 14.454,52</b>	<b>\$ 173.454,21</b>	<b>0,74</b>

**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

El costo de producción de Ipanema en la elaboración de 650 unidades de productos de pastelería es de \$ 481,82 dólares por día, y el costo total por unidad es de 0,74 centavos de dólar, como se observa en el cuadro N° 42.

**Cuadro No. 43: Margen de Utilidad por Unidad Elaborada**

PANADERIA IPANEMA PRECIO DE VENTA vs COSTO DE PRODUCCIÓN POR UNIDAD		
PANADERÍA		
Precio de venta	Costo de Producción	Márgen de utilidad
\$ 0,14	\$ 0,13	\$ 0,01
PATELERÍA		
Precio de venta	Costo de Producción	Márgen de utilidad
1,04	0,74	0,30

**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

Realizado el análisis del costo de producción y precio promedio de ventas de 1400 unidades de productos de panadería y 650 unidades de pastelería, se puede resumir

que el costo de producción para productos de panadería representa el 93% del precio promedio de ventas por lo que el margen de utilidad por unidad en mencionados productos es apenas del 0,01 centavos de dólar, mientras que para los productos de pastelería el margen de utilidad por unidad es de 0,30 centavos de dólar originado por un precio de venta de \$ 1,04 y un costo de producción del \$ 0,74, estos resultados son el motivo que nos permite establecer políticas, estrategias, presupuestos, con el objetivo de aumentar en un 8% el nivel de ventas y reducir el costo de producción en un 2% mediante un control adecuado de materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación. A continuación se detallan las políticas y estrategias propuestas para la empresa IPANEMA.

### **4.3 Políticas Propuestas**

#### **4.3.1 Políticas de control de costos de materiales**

El establecimiento de las siguientes políticas permitirá a IPANEMA, el adecuado control de la materia prima y evitará el desperdicio de la misma, además que controlará su uso en el proceso de producción de los productos de panadería y pastelería, estas políticas permitirán que Ipanema que mantenga e incluso se reduzcan en un 2% en la materia prima.

A continuación se detallan las políticas propuestas

## **a) Políticas de Compras**

Los procedimientos que a continuación se detallan están orientados a salvaguardar todas las compras de materias primas necesarias para la producción y otras que realice IPANEMA, la cual debe estar a cargo de la persona encargada de realizar pedidos y manejos de estas.

- Los pedidos de materiales deben ser efectuados mediante requisición y ordenes de compras.
- Se deben realizar diferentes cotizaciones a proveedores antes de realizar cada compra.
- Verificar que los materiales adquiridos no estén en malas condiciones y que no estén vencidos y que sean las cantidades requeridas.
- Debe mantenerse un control sobre las cuentas pendientes de pago a proveedores.
- El espacio físico asignado para bodega debe cumplir con las condiciones mínimas necesarias para que los insumos permanezcan en buen estado.
- Registrar en hojas de inventario el ingreso de mercaderías.
- Ordenar los materiales para que puedan ser localizados fácilmente.
- Anotar en tarjetas de inventario las salidas de materia prima, entregando original a contabilidad para su respectiva valorización.

## **b) Políticas de Producción.**

Debido a la naturaleza perecedera del producto éste no pasa por bodega para mantener existencias ya que es comercializado de inmediato, por ello los procedimientos de control interno que se detallan a continuación están orientados al manejo de las materias primas necesarias para la elaboración de los productos de panadería y pastelería.

- Documentar por medio de fórmulas o recetas por cada tipo de pan a elaborar, para reducir el volumen de los desperdicios.
- El espacio físico asignado para la elaboración del pan debe estar distribuido de tal forma que no ocurran accidentes de trabajo.
- Definir un método efectivo para el cálculo de los costos de producción y precios de venta.
- Establecer un control para el producto en existencia.

## **c) Políticas de Inventarios**

Comprenderá el conjunto de bienes corpóreos tangible y en existencia, propios y de disponibilidad inmediata para su consumo.

- Registrar mediante tarjeta la entrada y salida de los materiales en bodega utilizando el método de inventarios Primera Entradas Primera Salidas, (PEPS) es

decir que la primera mercadería comprada es la primera utilizada debido a la naturaleza de los productos.

- Las requisiciones de materiales deberán hacerse al propietario mediante formulario.
- El encargado de planta debe verificar la requisición y existencia de lo solicitado.
- El encargado de planta debe seleccionar el material de acuerdo a la fecha de vencimiento.
- El encargado de planta, debe entregar el material a la persona que lo solicitó.
- El encargado de planta debe firmar la requisición en señal de entregado.
- La persona que solicitó el material, firma de recibido la requisición y es devuelta al encargado de planta para su archivo.
- El encargado de planta, actualiza las salidas de materiales en las respectivas tarjetas de control.

#### **4.3.2 Políticas de control de costos de mano de obra.**

Las políticas propuestas permitirán que IPANEMA establezca un adecuado control de la mano de obra encargada de la producción de los productos de panadería y pastelería, lo cual permitirá reducir el tiempo ocioso y aumentar la producción reflejada en alcanzar un aumento del nivel de ventas en un 8%, además de la reducción de costos por tiempo ocioso.

La selección y contratación de personal se realizará siguiendo procedimientos y políticas establecidas, estas actividades incluyendo el pago de salarios deberán contar con su respectivo documento de soporte.

- Implementar el uso de solicitudes de empleo lo que permitirá contar con información sobre historial laboral y datos personales del solicitante.
- Se elaborará contrato de trabajo debiendo llevar la documentación personal del empleado, con un período de prueba de 30 días.
- Se mantendrá un expediente de personal que incluirá documentación personal, contrato, incapacidades, permisos, amonestaciones y otros.
- Se elaborarán planillas de sueldos y salarios de personal la cual deberá estar firmada por cada empleado como constancia del pago recibido.
- Asignar al personal un equipo de higiene y seguridad, necesario para el desarrollo de sus funciones.
- Implementar un sistema de control de asistencia para efectos del cálculo de salarios.

#### **4.3.3 Políticas de control de costos indirectos de fabricación.**

Para el manejo y control de los costos indirectos de fabricación deben implementarse políticas de control que permitan identificar el consumo exacto en la producción de productos de panadería y pastelería, lo cual permitirá conocer exactamente los CIF aplicados para cada producto.

- Deberán realizar cotizaciones por las adquisiciones de materiales indirectos.
- Establecer un espacio físico que reúna las condiciones mínimas de seguridad para los materiales en existencia.
- Registrar la entradas y salidas de materiales en una hoja de control respectiva.
- Establecer una hoja de consumo de CIF para panadería y pastelería.

#### **4.4 Estrategias Propuestas**

Las estrategias citadas a continuación permitirán que la empresa IPANEMA, aumente su nivel de ventas en un 8%,

##### **4.4.1 Estrategia de PRODUCTO**

En función de los atributos mencionados, se considera vital poner en marcha las siguientes estrategias:

- Estrategia de Posicionamiento: Comunicar los atributos de los productos de panadería y pastelería posicionándolos como los más frescos, de mayor variedad y excelente servicio.
- Estrategia de Diseño: Mantener e incrementar los niveles de calidad, incorporando formas y acabados llamativos a los diferentes tipos de productos tanto de panadería como de pastelería.

- Estrategia de Promoción: Realizar combos promocionales (pan/pastas con lácteos o gaseosas) a fin de incrementar la frecuencia de compra de los clientes jóvenes.
- Programar “semanas de producto” en la línea de pastelería a fin de atraer el deseo de consumo de los niños.
- Estrategia de Estilo: Desarrollar empaques sugestivos para la línea de empacados a fin de diferenciarlos de los productos de la competencia.

#### **4.4.2 Estrategia de PRECIO**

- Poner en marcha una estrategia de fijación de precios por línea de producto manteniendo un margen de contribución acorde al tipo de producto sea de panadería o pastelería.
- Fijar el nivel de precios en función de la estrategia de “valor alto” la misma establece que un producto de calidad puede venderse a un precio módico, se ha considerado esta estrategia una vez que se ha establecido que el segmento fuerte de IPANEMA es la clase media, la cual percibe a los puntos de venta de la empresa como sitios que proveen productos muy buenos a precios razonables.

La fijación de precios de “valor alto” ha tomado en cuenta análisis de costos realizado, las características de valor para los clientes y a la competencia, en función de estos antecedentes el estudio plantea utilizar un precio promedio de 0,14 centavos de

dólar para los productos de panadería y de 1,04 dólares para productos de pastelería durante el primer año.

Es importante mencionar que el objetivo de la fijación de precio para el presente estudio es el de maximizar las ganancias con la intención de aumentar la utilidad en el largo plazo y lograr crecimiento en la participación de mercado, a través del aumento del nivel de ventas en un 8%, reducción del costo de producción.

La diversificación de proveedores permitirá a Ipanema reducir sus costos de producción en un 4% y mantener e incluso reducir el precio de venta de productos de panadería y pastelería conservando la calidad de los mismos.

#### **4.4.3 Estrategia de DISTRIBUCIÓN**

La estrategia de distribución va a mantenerse en la categoría de primer nivel utilizando un sistema de distribución selectiva (puntos de venta previamente seleccionados) a fin de mantener el enfoque de empresa tradicional en la entrega del producto, para esto se tiene planificado:

- Mantener y mejorar los sistemas de entrega de producto en cada uno de los puntos de venta a fin de no ocasionar desabastecimiento.
- Diseñar un sistema de retroalimentación que permita a la empresa conocer a través de los puntos de ventas las quejas y sugerencias de los clientes.

- Iniciar un programa de renovación de “imagen” de los diferentes puntos de venta, considerando mobiliario, letreros y pintura de los locales.
- Realizar seminarios especializados de orientación publicitaria y de servicio al cliente para la red de puntos de venta
- Fortalecer los canales de distribución de los diferentes productos de Ipanema a sus potenciales clientes.

#### **4.4.4 Estrategia de PROMOCION Y PUBLICIDAD**

Las estrategias de promoción y publicidad a desarrollar están fundamentadas en los objetivos básicos publicitarios, los mismos son: informar, persuadir y recordar, se plantea además desarrollar un posicionamiento progresivo basado en una combinación de comunicaciones con el fin de alcanzar la permanencia en el tiempo.

Panificadora IPANEMA deberá dirigir sus esfuerzos a incrementar la sólida imagen de marca que ha generado durante sus 12 años de vida, para esto se plantea:

- Una promesa básica sustentada en la variedad y calidad.
- Un “slogan” que justifique la marca y venda la promesa básica.

De acuerdo a las condiciones de IPANEMA se van a utilizar los instrumentos promocionales para los mercados de consumo que menciona Philip Kotler, en su orden de influencia para este tipo de mercado, éstos son:

**1. Publicidad.-** “La publicidad es la rama de las comunicaciones del proceso de mercadotecnia. Es un método para enviar un mensaje de un patrocinador, a través de un canal de comunicación formal, a una audiencia deseada” (KLEPPNER, 1993). Se pretende generar una publicidad de “preferencia de producto”, para esto se utilizará:

- Anuncios televisivos: Se realizarán menciones institucionales y de producto de Panificadora IPANEMA, en los programas matutinos: LA PLENA de teleamazonas y CLUB DE LA MAÑANA de telesistema (2 menciones en la semana).
- Estos anuncios tendrán la finalidad de contribuir al posicionamiento de la organización como una empresa de variedad, calidad y servicio, al mismo tiempo se buscará captar un 7% de futuros clientes sobre las ventajas diferenciales de adquirir productos de panadería y pastelería en los “tradicionales” locales de Panificadora IPANEMA.
- Anuncios en radio y prensa: Se realizarán menciones institucionales y de producto de Panificadora Ipanema en radio “AMERICA” la cual está enfocada al grupo objetivo de la empresa (5 cuñas diarias).

- Internet.- IPANEMA deberá crear una página web para dar a conocer su diversidad productos de panadería y pastelería.

Las mencionadas estrategias contribuirán al aumento de ventas en un 8%.

**2. Promoción de ventas.-** Se llevará a cabo distintos tipos de promociones para el cliente final:

- Concursos/Juegos: Como actividades de incentivo se realizarán sorteos y rifas en temporadas festivas mediante el uso de talonarios que serán entregados a los clientes según un monto de compra previamente determinado.
- Degustaciones: Se realizarán en forma trimestral degustaciones semanales de productos de temporada así como de productos nuevos.
- Regalos/Obsequios: Como parte de los sorteos y rifas, se elaborarán calendarios, esferos, camisetas y gorras que fortalezca la marca de IPANEMA.

#### **4.4.5 Estrategia de SERVICIO**

Se utilizará una estrategia de servicio diferenciadora basada en venta personalizada en forma permanente, para esto se plantea:

- Implementar servicios suplementarios de información de producto.

- Mantener al personal uniformado cuidando aspectos de amabilidad, cortesía y limpieza de local.
- Generar mayor credibilidad y confianza en el personal de servicio a través de talleres de relaciones humanas y conocimiento de producto.
- Desarrollar en los puntos de venta la capacidad de respuesta inmediata frente a los requerimientos del cliente.
- Mantener comunicación directa con personal de planta a fin de solventar posibles inconvenientes con los clientes.

Un servicio de calidad contribuirá a lograr fidelidad con los clientes anteriores y permitirá la captación de nuevos clientes.

Las estrategias planteadas y detalladas para Panificadora IPANEMA, le darán la oportunidad de incrementar su posicionamiento de variedad, calidad y servicio, además la labor publicitaria permitirá alcanzar EL AUMENTO DE SUS NIVELES DE VENTA DE PRODUCTOS DE PANADERIA Y PASTERIA.

A continuación se establece una planificación presupuestaria que reflejará la aplicación de políticas y estrategias propuestas con el objetivo de mejorar el nivel de utilidad de IPANEMA, a través de un adecuado control de los elementos del costo de producción y aumento de las ventas en un 8% para los posteriores años.

#### **4.5 Planificación Presupuestaria**

“Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización” (www.monografias.com)

Actualmente, los presupuestos se han convertido en instrumentos de gran importancia para la dirección, por cuanto, permite conocer el desenvolvimiento de la organización al comparar hechos y cifras reales con hechos y cifras presupuestadas, con la finalidad de tomar medidas correctivas que mejoren el control financiero y la actuación organizacional.

“Los presupuestos sirven de medio de comunicación de los planes de toda la organización, proporcionando las bases que permitirán evaluar la actuación de los distintos segmentos, o áreas de actividad. El proceso culmina con el control presupuestario, mediante el cual se evalúa el resultado de las acciones emprendidas permitiendo, a su vez, establecer un proceso de ajuste que posibilite la fijación de nuevos objetivos” (www.monografias.com)

Funciones de los presupuestos:

- La principal función de los presupuestos se relaciona con el control financiero de la organización.

- El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.
- Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización” (www.monografias.com)

#### **4.5.1 Presupuesto de ventas**

La empresa IPANEMA se dedica a la producción, distribución y comercialización tanto de productos de Panadería como de Pastelería, es así que los ingresos que se obtengan por la venta del producto en mención dependerán prácticamente de la gestión de ventas realizado por todo el personal de la organización. La elaboración de un presupuesto de ventas es de gran importancia si se desea establecer un nivel adecuado de crecimiento de los ingresos futuros de la empresa que servirán en gran medida como capital de trabajo para llevar a cabo sus operaciones y permanecer en un mercado altamente competitivo.

**Cuadro No. 44: Presupuesto de Ventas**

<b>PRESUPUESTO DE VENTAS ( período 2012 - 2015)</b>			
<b>Años</b>	<b>Crecimiento</b>		<b>Presupuesto de Ventas</b>
	<b>Porcentaje</b>	<b>Valores</b>	
<b>2011 (Año Base)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>\$ 520.325,11</b>
2012	8%	\$ 41.626,01	\$ 561.951,12
2013	8%	\$ 44.956,09	\$ 606.907,21
2014	8%	\$ 48.552,58	\$ 655.459,78
2015	8%	\$ 52.436,78	\$ 707.896,57
2016	8%	\$ 56.631,73	\$ 764.528,29

**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

En el cuadro N° 44 podemos evidenciar que con un crecimiento constante del 8% sobre las ventas proyectadas se obtiene un valor de \$ 764.528,29 dólares para el año 2016, que en comparación con las ventas obtenidas en el año 2011, presenta un crecimiento total en el transcurso de estos años de un 47% aproximadamente, es importante mencionar que la empresa IPANEMA para alcanzar el presupuesto de ventas fijado para los próximos cinco años deberá poner en práctica las estrategias citadas anteriormente, es así que todo el personal deberá colaborar para llevar a cabo tal fin.

Dado el caso de que la empresa no logre cumplir con las expectativas de ventas que se propone es necesario tomar medidas que permitan mantener los mismos niveles de rentabilidad, esto se lograría reduciendo los costos operativos mediante la selección adecuada de proveedores y reducción de gastos posibles.

### Cuadro No. 45: Presupuesto de Ventas por Tipo de Producto

Concepto	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2015	Año 2016
Productos de Panadería	\$ 364.227,58	\$ 393.365,78	\$ 424.835,05	\$ 495.527,60	\$ 535.169,81
Productos de Pastelería	\$ 156.097,53	\$ 168.585,34	\$ 182.072,16	\$ 212.368,97	\$ 229.358,49
<b>Ventas Totales</b>	<b>\$ 520.325,11</b>	<b>\$ 561.951,12</b>	<b>\$ 606.907,21</b>	<b>\$ 707.896,57</b>	<b>\$ 764.528,29</b>

**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

En la presente tabla podemos observar que el 70% de las ventas presupuestadas corresponde a la venta de productos de panadería, debido especialmente a que la empresa mantiene alianzas estratégicas con clientes fijos, por otro lado el 30% de las ventas presupuestadas corresponden a la venta de productos de pastelería.

Sin embargo, es importante mencionar que IPANEMA deberá poner en práctica las estrategias citadas anteriormente; que permitan, ampliar su segmento de mercado hasta alcanzar el presupuesto de ventas fijado.

#### a. Políticas de Ventas

IPANEMA deberá considerar las siguientes políticas que le permitan alcanzar la meta fijada en caso de observarse dificultades en el transcurso del período.

En este sentido se propone lo siguiente:

- IPANEMA tendrá que ejecutar las estrategias propuestas anteriormente, con el propósito de captar un número mayor de clientes e incrementar el nivel de ventas

del producto, para tal efecto se tendrá bajo consideración los costos que esto podría representar a la empresa.

- IPANEMA ofrecerá un descuento por tipo de producto a los clientes antiguos de la empresa clientes, además se recomienda, que la empresa ofrezca un descuento por producto con la finalidad de ganar un cliente y sellar una venta significativa.
- Establecer alianzas estrategias con tiendas de barrio, pequeñas panaderías y empresas que demandan los productos de IPANEMA, para el efecto se deberá ofrecer determinadas ventajas en torno a un precio preferencial de acuerdo al monto de ventas que se adquieran.

#### **4.5.2 Presupuesto de Costo de Ventas**

Para mantener niveles aceptables de rentabilidad es importante tener presente que no solo depende de la generación de ingresos por ventas sino que además es fundamental saber manejar la negociación con los proveedores y mantener relaciones adecuadas con personas o empresas que contribuyen para la producción del producto final.

##### **a. Políticas de Costo de Ventas**

- El valor por costo de ventas para los siguientes cinco años no debe exceder del 80% del valor de las ventas presupuestadas para los años respectivos, este porcentaje se

ha establecido tomando en cuenta el promedio de los últimos años, como se puede observar en el Cuadro N° 46.

**Cuadro No. 46: Promedio de Costo de Ventas**

<b>Años</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Ventas</b>	\$ 474.122,21	\$ 504.236,60	\$ 520.325,11
<b>Costo de Ventas</b>	\$ 306.528,05	\$ 352.965,62	\$ 434.211,24
<b>% de Costo de ventas</b>	65%	70%	83%
<b>Promedio de Costo de Ventas</b>			<b>77%</b>

**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

- Para mantener o tratar de reducir los costos con relación a las ventas se pedirán variedad de por lo menos seis cotizaciones por insumos, materia prima o servicio antes de realizar una compra; con el objetivo de analizar los costos, calidad de producto/servicio, modo de financiamiento, descuentos, etc., lo cual permitirá reducir el costo.
- Cuando los costos de ventas superen el promedio establecido de acuerdo al comportamiento de años anteriores IPANEMA debe recurrir a tomar alternativas que permitan disminuir estos porcentajes, dentro de las alternativas se proponen las siguientes:
  - Buscar proveedores que proporcionen los mismos productos/servicios a un precio más factible para la empresa.

- Negociar con los proveedores actuales descuentos por pronto pago.

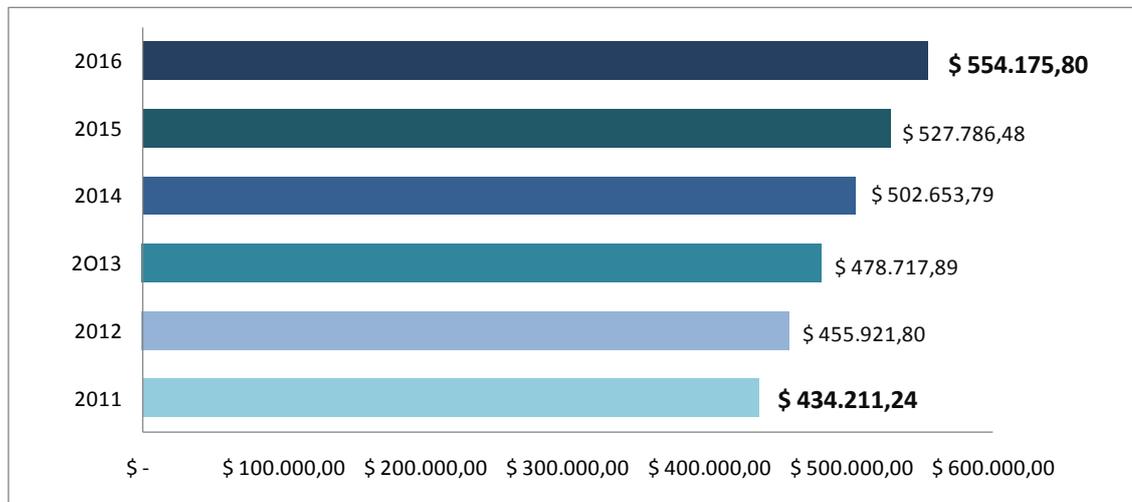
El presupuesto de Costo de Ventas es el siguiente:

**Cuadro No. 47: Presupuesto de Costo de Ventas**

Presupuesto de Costo de Ventas							
Detalle	Año Base	Crecimiento	Años				
	2011	%	2012	2013	2014	2015	2016
COSTO DE VENTAS	\$ 434.211,24	5%	\$ 455.921,80	\$ 478.717,89	\$ 502.653,79	\$ 527.786,48	\$ 554.175,80
El incremento de los costos de ventas se lo realiza por un porcentaje del 5%							

**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

**Gráfico No. 61: Proyecto de Costo de Ventas IPANEMA**



**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

### 4.5.3 Presupuesto de Gastos

A ciertas funciones de servicios que forman parte de la empresa se les asignan cantidades específicas, para limitar la extensión de sus actividades. Estas actividades se

pueden llevar a cabo en grande o pequeña escala, de acuerdo con lo que la empresa quiera financiar. En cada caso la administración establece la cantidad máxima que está dispuesta a distribuir las funciones. La cantidad máxima que se asigna a cada departamento de servicio se da a conocer con frecuencia mediante un programa llamado presupuesto de gastos ([presupuestosdegastos.html](#))

#### **a. Políticas de Gastos**

- Los gastos tendrán un incremento no mayor al 5% para los siguientes cinco años, tomando en cuenta variables macroeconómicas como la inflación que para el año 2012 se estima que será de 4,36%.
- Los gastos de Ventas tendrán un incremento del 6% en los cinco siguientes años con la finalidad de atraer a más clientes como medida para incrementar las ventas.
- Los gastos de Administración tendrán un incremento del 1% durante los primeros dos primeros años (2012 - 2013) y del 2% a partir del tercer año hasta el quinto año (2014 – 2015 – 2016).
- En gasto financiero se registrarán los pagos por el financiamiento adquirido para el 2012 por un valor de \$15.000 dólares a 5 años plazo, para la adquisición de un nuevo local que estará ubicado en el centro – norte de la ciudad con el objetivo de incrementar los márgenes de ventas de IPANEMA.

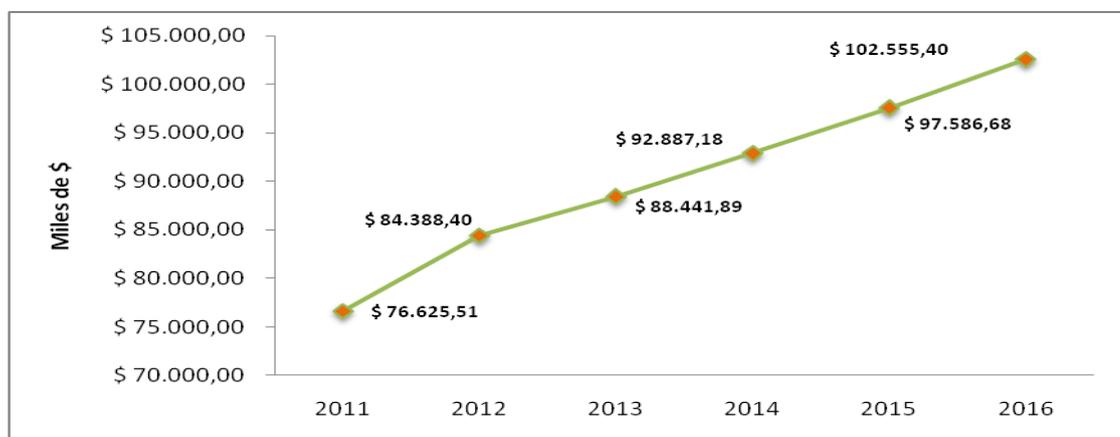
De acuerdo con las políticas de gastos establecidas, se procede con la elaboración del siguiente cuadro que detalla el incremento o la disminución en porcentaje que sufrirán las cuentas del gasto para los siguientes ejercicios económicos proyectados.

**Cuadro No. 48: Presupuesto de Gastos**

<b>PRESUPUESTO DE GASTOS 2012 - 2016</b>						
<b>Total Gastos</b>	<b>\$ 89.794,82</b>	<b>\$ 84.388,40</b>	<b>\$ 88.441,89</b>	<b>\$ 92.887,18</b>	<b>\$ 97.586,68</b>	<b>\$ 102.555,40</b>
	Año Base 2011	1 er Año 2012	2 do Año 2013	3 er Año 2014	4to Año 2015	5to Año 2016
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 76.625,51</b>	<b>\$ 80.456,79</b>	<b>\$ 84.510,28</b>	<b>\$ 88.955,57</b>	<b>\$ 93.655,07</b>	<b>\$ 98.623,78</b>
Gastos Administrativos	\$ 15.325,10	\$ 15.478,35	\$ 15.633,13	\$ 15.945,80	\$ 16.264,71	\$ 16.590,01
Gastos de Venta	\$ 61.300,41	\$ 64.978,43	\$ 68.877,14	\$ 73.009,77	\$ 77.390,36	\$ 82.033,78
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ 13.169,31</b>	<b>\$ 3.931,61</b>				
Gastos Financieros	\$ 13.169,31	\$ 3.931,61	\$ 3.931,61	\$ 3.931,61	\$ 3.931,61	\$ 3.931,61
Intereses	\$ -	\$ 1.560,74	\$ 1.281,14	\$ 968,57	\$ 619,13	\$ 228,48
Capital Pagado	\$ -	\$ 2.370,87	\$ 2.650,47	\$ 2.963,05	\$ 3.312,48	\$ 3.703,13

**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

**Gráfico No. 62: Presupuesto de Gastos**



**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

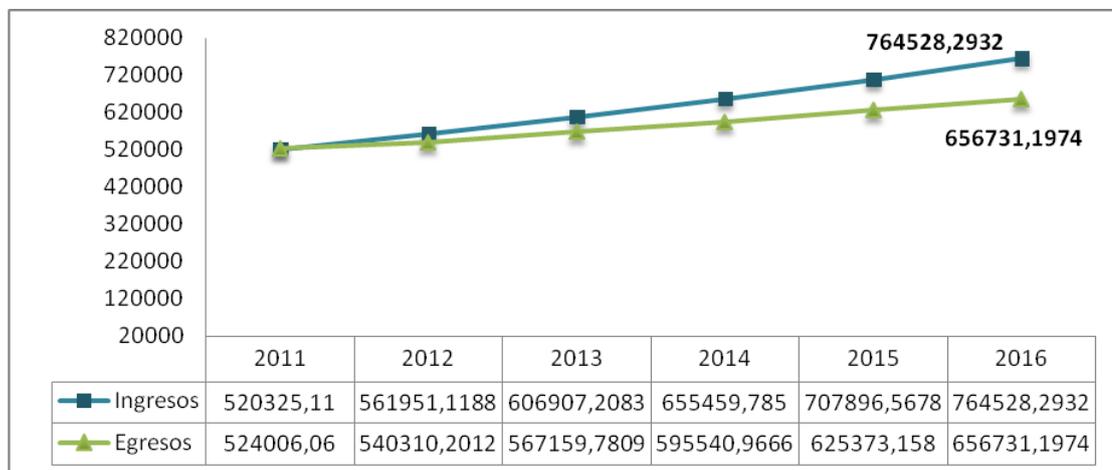
A continuación se presenta la participación de los gastos proyectados en el total ingresos:

**Cuadro No. 49: Ingreso Total vs. Gasto Total**

PARTICIPACIÓN DE LOS GASTOS EN EL TOTAL INGRESOS						
CUENTAS	AÑO BASE	PRESUPUESTO				
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos Presupuestados	\$ 520.325,11	\$ 561.951,12	\$ 606.907,21	\$ 655.459,78	\$ 707.896,57	\$ 764.528,29
Egresos Presupuestados	\$ 524.006,06	\$ 540.310,20	\$ 567.159,78	\$ 595.540,97	\$ 625.373,16	\$ 656.731,20
<b>Utilidad /Pérdida Bruta</b>	<b>\$ (3.680,95)</b>	<b>\$ 21.640,92</b>	<b>\$ 39.747,43</b>	<b>\$ 59.918,82</b>	<b>\$ 82.523,41</b>	<b>\$ 107.797,10</b>
PARTICIPACIÓN						
CUENTAS	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos Presupuestados	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Egresos Presupuestados	101%	96%	93%	91%	88%	86%
<b>Utilidad /Pérdida Bruta</b>	<b>-1%</b>	<b>4%</b>	<b>7%</b>	<b>9%</b>	<b>12%</b>	<b>14%</b>

**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

**Gráfico No. 63: Proyección de Ingresos vs. Gastos Totales**



**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

Para el año 2016 las ventas totales del producto alcanzarán un monto de \$ 764.528,20 mientras que los gastos totales serán de \$ 656.731,20; obteniendo una Utilidad de \$ 107.797,10 que comparada con la utilidad del año 2011 que fue de \$

(3.680,95); nos permite establecer que las estrategias, políticas de ventas, costo de ventas y gastos, propuestas, para IPANEMA son adecuadas.

#### **4.6 Estados Financieros Proyectados**

Permiten conocer el estado financiero a una fecha o periodo futuro, basado en cálculos estimativos de transacciones que aún no se han realizado, es un estado estimado que acompaña frecuentemente a un presupuesto; un estado proforma.

Son considerados como una herramienta de gran importancia para la administración pues permiten visualizar la situación económica y financiera de la compañía en un período futuro determinado y como consecuencia contribuyen en la toma de decisiones para encaminar las actividades operativas hacia el logro de objetivos y metas planteadas.

##### **4.6.1 Estado de Resultados Proyectado**

El Estado de Resultados se proyecta con la finalidad de suministrar información de los ingresos y costos esperados por la empresa para los siguientes cinco años, los aspectos que se deben tomar en cuenta dentro de este estado son: Ventas, Costos, Gastos Administrativos, Gastos de Ventas, Gastos Financieros.

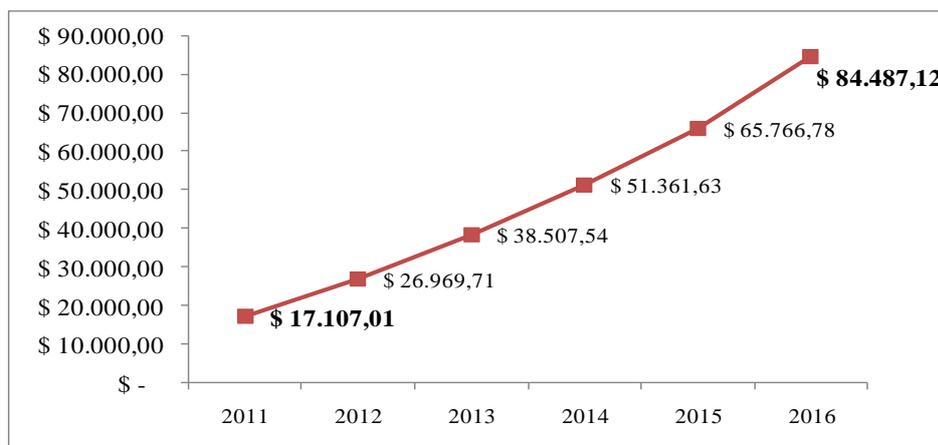
### Cuadro No. 50: Estado de Resultado Proyectado

IPANEMA PROYECCIÓN DE BALANCE DE RESULTADOS AÑO 2011 - 2016						
CUENTAS	AÑO BASE 2011	1er AÑO 2012	2do AÑO 2013	3er AÑO 2014	4to AÑO 2015	5to AÑO 2016
<b>INGRESOS POR SERVICIO</b>	\$ 520.325,11	\$ 561.951,12	\$ 606.907,21	\$ 655.459,78	\$ 707.896,57	\$ 764.528,29
<b>(-) COSTO DE VENTAS</b>	\$ 434.211,24	\$ 455.921,80	\$ 478.717,89	\$ 502.653,79	\$ 527.786,48	\$ 554.175,80
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 86.113,87	\$ 106.029,32	\$ 128.189,32	\$ 152.806,00	\$ 180.110,09	\$ 210.352,49
<b>GASTO OPERACIONAL</b>						
Gastos Administrativos	\$ 15.325,10	\$ 15.478,35	\$ 15.633,13	\$ 15.945,80	\$ 16.264,71	\$ 16.590,01
Gastos de Ventas	\$ 61.300,41	\$ 64.978,43	\$ 68.877,14	\$ 73.009,77	\$ 77.390,36	\$ 82.033,78
Gastos Financieros	\$ 13.169,31	\$ 8.031,61	\$ 8.031,61	\$ 8.031,61	\$ 8.031,61	\$ 3.931,61
<b>(=) TOTAL GASTO OPERACIONAL</b>	\$ 89.794,82	\$ 88.488,40	\$ 92.541,89	\$ 96.987,18	\$ 101.686,68	\$ 102.555,40
<b>(=) UTILIDAD OPERACIONAL</b>	\$ (3.680,95)	\$ 17.540,92	\$ 35.647,43	\$ 55.818,82	\$ 78.423,41	\$ 107.797,10
(+) Otros Ingresos	\$ 25.162,31	\$ 25.162,31	\$ 25.162,31	\$ 25.162,31	\$ 25.162,31	\$ 25.162,31
(-) Otros Egresos	\$ 390,00	\$ 397,80	\$ 405,76	\$ 413,87	\$ 422,15	\$ 430,59
<b>(=) UTILIDAD AHP</b>	\$ 21.091,36	\$ 42.305,43	\$ 60.403,98	\$ 80.567,26	\$ 103.163,57	\$ 132.528,81
(-) 15% Participación Empleados	\$ 3.163,70	\$ 6.345,81	\$ 9.060,60	\$ 12.085,09	\$ 15.474,54	\$ 19.879,32
(-) 25% Impuesto a la Renta	\$ 820,65	\$ 8.989,90	\$ 12.835,85	\$ 17.120,54	\$ 21.922,26	\$ 28.162,37
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>	\$ 17.107,01	\$ 26.969,71	\$ 38.507,54	\$ 51.361,63	\$ 65.766,78	\$ 84.487,12

**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

Es necesario ejercer una fuerte gestión de ventas que permita ampliar el mercado, con el propósito de alcanzar el nivel de ingresos proyectado, esto se puede lograr con la aplicación de políticas y estrategias propuestas para IPANEMA, ya sea en el ámbito de ventas mediante estrategias varias como la diferenciación y la publicidad, pues se ha constatado que mediante una buena imagen y publicidad se puede captar más clientes y hasta incrementar los precios de nuestros servicios.

**Gráfico No. 64: Utilidad Neta Presupuestada**



**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

El presente gráfico permite evidenciar que mediante una fuerte gestión de ventas y un adecuado control de los gastos y costos, la compañía podrá obtener utilidades para los siguientes ejercicios económicos, en el año 2011 la utilidad neta fue de \$ 17.107,01 y para el 2016 se prevé tener \$ 84.487,12, reflejando un crecimiento del 394% es decir \$ 67.380,11 de utilidad en los 5 años, mediante las estrategias, políticas establecidas para la empresa IPANEMA.

Con la generación de ganancias para los próximos años, no sólo se verá beneficiado los dueños y el personal de la empresa sino también la imagen que proyectará la misma y como consecuencia será más factible conseguir financiamiento a través de préstamos bancarios, proveedores, etc., para mantener el normal desarrollo de las actividades organizacionales.

## **4.7 Evaluación Financiera**

La evaluación es un balance de las ventajas y desventajas que se originarían en el caso de asignarse recursos y poner en práctica las estrategias y políticas establecidas anteriormente en el estudio.

En este apartado, se presentarán los criterios y técnicas de evaluación para mostrar que tan atractivo es la propuesta establecida para la empresa IPANEMA.

La evaluación financiera tiene como objetivo medir la viabilidad del modelo propuesto para la empresa Ipanema, a través del cálculo del VAN y TIR, como se detalla más adelante.

### **4.7.1 Determinación de la Tasa Mínima de Retorno: TMAR**

“La tasa de descuento es aquella medida de Rentabilidad mínima exigida por el Proyecto, que permite recuperar la Inversión inicial, cubrir los costos efectivos de producción y obtener beneficios.” (Meneses, 2004)

Se define como la menor cantidad de dinero que se espera obtener como rendimiento de un capital puesto a trabajar de manera que pueda cubrirlos compromisos de costos de capital.

Para calcular la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR), se tomará en cuenta la siguiente ecuación:

$$\text{TMAR} = \text{Tasa Pasiva} + \text{Premio al Riesgo}$$

Para establecer la tasa pasiva, se tomó como referencia el valor establecido para los Bonos del Estado que posee un porcentaje del 7% de interés.

El premio al riesgo se ha determinado de acuerdo a la tasa de inflación del 5%.

$$\text{TMAR} = 7\% + 5\% = 12\%$$

#### **4.7.2 Criterios de Evaluación**

A través de los criterios de evaluación se puede medir el valor, a base de la comparación de los beneficios y costos proyectados en el horizonte, de manera que evaluar un Proyecto es medir su valor económico, financiero o social a través de ciertas técnicas e Indicadores de Evaluación, con los cuales se determinan la alternativa viable u óptima de Inversión, previa a la toma de decisiones respecto a la ejecución o no ejecución del Proyecto.

#### 4.7.2.1 Tasa Interna de Retorno (TIR %)

La tasa interna de retorno (TIR), es una técnica que al igual que el VAN, convierte los beneficios futuros a valores presentes, solo que en lugar de utilizar un porcentaje fijo, determina el rendimiento de la inversión expresando este como una tasa de interés, (es la tasa que hace el VAN del proyecto igual a cero); es decir, refleja el nivel de rentabilidad del proyecto.

Los criterios de aceptación de la TIR son:

- Cuando la TIR es mayor a la TMAR el proyecto se acepta.
- Cuando la TIR es igual a la TMAR el proyecto es indiferente.
- Cuando la TIR es menor que la TMAR el proyecto se rechaza.

La Tasa Interna de Retorno puede calcularse aplicando la siguiente ecuación.

$$\sum_{t=1}^n \frac{BN_t}{(1+r)^t} - I_0 = 0$$

Donde:

BN t = Beneficio neto del flujo en el periodo.

r = Tasa Interna de Retorno.

I0 = Inversión Inicial.

t = tiempo del periodo.

La tasa calculada se compara con la tasa de descuento de la empresa, si esta es mayor que esta debe aceptarse y si es menor debe rechazarse.

**Cuadro No. 51: Valores de Flujo**

<b>Año</b>	<b>Flujo US\$</b>
2011	-17.107,01
2012	26.969,71
2013	38.507,54
2014	51.361,63
2015	65.766,78
2016	84.487,12

**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

**T.I.R = 192,11%**

La TIR para el presente proyecto es de 192,11%, tasa aceptable ya que supera la TMAR que es del 12%.

#### **4.7.2.2 Valor Actual Neto (VAN)**

El Valor Actual Neto de una inversión se halla de la suma de los valores actualizados de todos los flujos netos de caja esperados del proyecto, deducido el valor de la inversión inicial.

Si un proyecto de inversión tiene un VAN positivo, el proyecto es rentable. Cuando se analiza dos o más proyectos, el más rentable es el que tiene un VAN más

alto. Un VAN nulo significa que la rentabilidad del proyecto es la misma que colocar los fondos en él invertidos en el mercado con un interés equivalente a la tasa de descuento utilizada. La única dificultad para hallar el VAN consiste en fijar el valor para la tasa de interés, existiendo diferentes alternativas.

$$VAN = \sum_{n=1}^t \frac{\text{Flujo neto de fondos en cada año}}{(1 + I)^n} - \text{Inversión}$$

**Cuadro No. 52: Valor Actual Neto de la Propuesta**

Año	Flujo de Caja US\$	Tasa %	Valor Actual US\$
Año 0	-17.107	-	-17.107
Año 1	26.970	12,00%	24.080
Año 2	38.508	12,00%	30.698
Año 3	51.362	12,00%	36.558
Año 4	65.767	12,00%	41.796
Año 5	84.487	12,00%	47.940
<b>Valor Actual Neto</b>			<b>163.965</b>

**Fuente:** Empresa IPANEMA  
**Elaborado:** Verónica Guzmán

**V.A.N = 163.965,49**

Se observa que el VAN para el proyecto es de \$ 163.965,49, es decir el VAN del proyecto es un valor positivo lo cual indica que el establecimiento de las políticas, estrategias de ventas, costos, gastos, son correctas pues con la aplicación de las mismas por parte de IPANEMA se obtiene un VAN positivo, como se puede observar en el cuadro N° 52.

### 4.7.2.3 Relación Costo Beneficio

Es el proceso de colocar cifras en dólares en los diferentes costos y beneficios de una actividad, al calcularlo se puede estimar el impacto financiero acumulado de lo que se quiere lograr. Es la comparación que se realiza entre todos los Ingresos generados dividido para el total de Costos, se debe tomar en cuenta que si el valor es superior a 1 muestra que los Ingresos son superiores y que si existe un beneficio caso contrario no vale la pena invertir.

Para IPANEMA es importante el observar que tan rentable ha sido establecer sus metas de proyección con un crecimiento anual del 8% en ventas, en base a la adquisición de un nuevo local así como las estrategias y políticas propuestas, es por ello que se ha considerado entre una de sus herramientas de evaluación al VAN, la TIR, la relación Costo Beneficio y el Plazo de Recuperación de la Inversión.

#### Cuadro No. 53: Cálculo de Términos de Evaluación Financiera

(Escenario Real)

EVALUACIÓN FINANCIERA	
ESCENARIO OPTIMISTA	DETALLE
Valor Actual Neto	\$ 163.965,49
Tasa Interna de Retorno	192,11%
Costo / Beneficio	\$ 10,58

Fuente: Empresa IPANEMA  
Elaborado: Verónica Guzmán

En base a la información determinada en los cuadros anteriores se puede establecer que tanto las ventas como el costo de ventas son factores que influyen de sobremanera en los resultados generados por la empresa, es por ello que una tasa de descuento de 12%, nos ayuda a determinar el valor actual neto VAN, de una serie de flujos el cual es \$ 163.965,49 dólares, la TIR es el tipo de interés que anula el VAN de una inversión (VAN=0) la cual alcanza un valor de 192,11% , con esto queda demostrado que el Modelo propuesto es rentable ya que el porcentaje de ganancia es superior a la tasa exigida que se había estimado tasa de descuento de 12%.

La relación de costo beneficio es de \$ 10,58 dólares de recuperación por cada dólar gastado, por lo tanto el modelo es aceptable.

En conclusión se puede detectar que el Modelo propuesto es viable de acuerdo a las políticas, estrategias propuestas, con una tasa de descuento del 12% que generará una mayor rentabilidad alcanzando un VAN \$ 163.965,49, una TIR de 192,11%, un costo beneficio que generara por cada dólar que invierta está generará \$ 10,58 de utilidad.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Luego de haber realizado el presente trabajo por medio de observaciones, análisis macro y micro ambiental, análisis financiero, en la Panificadora IPANEMA se encontraron varios puntos que necesitan especial atención que representan las conclusiones, los mismos que se constituyeron el tema de investigación, tanto práctica como teórica, para realizar conclusiones y recomendaciones pertinentes.

#### **5.1 Conclusiones**

- La importancia del sector industrial radica en que contribuye al desarrollo de la economía ya que es uno de los más importantes sectores de la economía ecuatoriana siendo la segunda fuerza generadora de empleo, con potencial de largo plazo, pero sin el apoyo adecuado de las instituciones del Estado puesto que en 5 años consecutivos su crecimiento es mínimo debido a la falta de tecnología desarrollada en el país, lo que incentiva a las industrias a la adquisición de bienes de capital elaborados en otros países adaptadas a las necesidades de la industria, lo que encarece el producto final y en muchos de los casos a mantener la maquinaria obsoleta.
- El sector Industrial tiene una participación importante en el Producto Interno Bruto (PIB) en los últimos años, representa un 15% por ciento del PIB total, sin embargo el sector petrolero es uno de los grandes generadores de ingresos del país.

- La producción, distribución y venta de pan y pastelería, es altamente competitivo, ya que en éste participan de forma masiva pequeñas y grandes panificadoras incluso personas de forma artesanal, por lo cual es necesario considerar factores como: la calidad y el precio, para distinguirse de la competencia e influir positivamente en los futuros clientes.
- IPANEMA lamentablemente no dispone de una adecuada gestión financiera que le permita administrar correctamente sus recursos, conocer sus costos de producción y mejorar su proceso en la toma de decisiones gerenciales.
- El Costo de Ventas con relación al total de ingresos en el año 2009 ocupa el 64,65%, en el año 2010 aumento al 70% y para el año 2011 al 83,45%, debido al aumento de los costos de los insumos y materiales para la elaboración de los productos panadería y pastelería, además de la falta de un manejo adecuado y responsable de los costos que intervienen en el proceso productivo de la empresa IPANEMA, este aumento en el costo de ventas en el año 2010 y 2011 con respecto al año 2009 hizo que la utilidad bruta en ventas disminuya en un 9,74% y 43,07% respectivamente.
- La utilidad neta apenas representa el 2,69% de los Ingresos totales en el 2009, 4,65% en el año 2009 y 3,29 para el año 2011, esta reducción de la participación de las Utilidad neta es el resultado del incremento de los Costos de Ventas, así también del alto valor de los gastos de ventas, acompañado de un crecimiento de ventas totales de apenas del 3,19% en el año 2011.

- La Gestión Financiera desarrollada en el Capítulo IV, determina que IPANEMA: 1) obtendrá utilidades a partir del aumento de ventas en un 8% lo cual incrementará sus ingresos totales, de un adecuado y estricto control de su costo de producción y sus principales gastos operativos, a través de la formulación de estrategias, políticas, presupuestos de ventas, costo de ventas, gastos reflejados en la proyección del Estado de Resultados 2) mejorará sus índices financieros y originará información financiera para la correcta toma de decisiones y, 3) tendrá capacidad para adquirir nuevos activos fijos, como: un local, muebles y enseres, con el propósito de expandir su mercado y aumentar el nivel de ventas.
- El modelo de gestión financiera ha sido diseñado de tal forma que permite a la empresa IPANEMA, mediante las estrategias, políticas, análisis de costos y gastos, mejorar su situación económica y financiera para los siguientes ejercicios económicos. En tal razón, los resultados obtenidos una vez realizado la proyección del estado de resultados la Utilidad Neta tiene un aumento del 58% en el año 2012 con respecto al año 2011, y del 394% en el año 2016 es decir \$ 84,487,12 frente al año 2011 que fue de \$ 17.107,01.
- Los resultados obtenidos a través del cálculo de importantes términos de evaluación financiera, como es el caso del VAN que alcanzó una cifra positiva de \$ 163.965,49 dólares, una TIR de 192,11%, un Costo/Beneficio de 10,58 resultados que determinan la viabilidad del Modelo.

## 5.2 Recomendaciones

- Es necesario que IPANEMA implemente una página web, por cuanto es una herramienta indispensable que permite ofrecer información detallada acerca de su: misión, visión, principios y valores, servicios que se ofertan, promociones, descuentos, etc., para llegar a más clientes de forma rápida y económica.
- IPANEMA debe ampliar su mercado con la finalidad de incrementar sus ventas para los siguientes años y para tal fin es imprescindible el diseño e implementación de estrategias de marketing para dar a conocer e influir de manera favorable en los posibles clientes sobre las ventajas de los productos que actualmente oferta.
- Negociar con varios proveedores la entrega de materias primas de calidad similar a la que se utiliza para obtener precios más baratos que hagan que los costos generados por la utilización de la misma sean menores y así generar rentabilidad más alta.
- Elaborar y aplicar un plan de mantenimiento mensual de la maquinaria de la empresa para detectar a tiempo los defectos y así evitar incurrir en gastos elevados por concepto de mantenimiento, de esta manera se reducirán estos gastos y se apoyara al incremento de las utilidades.
- Hacer cumplir las políticas, estrategias propuestas, pues serán generadoras del cumplimiento de las proyecciones realizadas (aumento de ventas en un 8%),

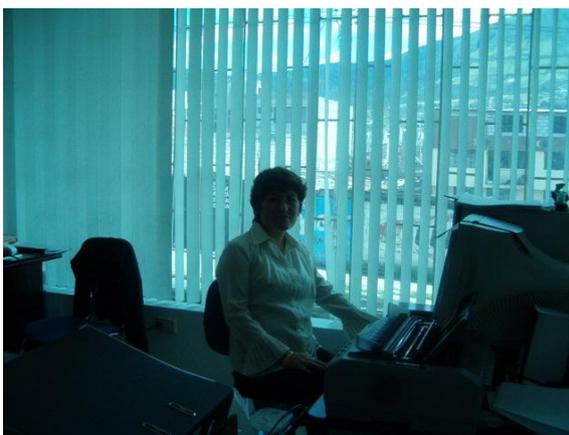
manejo adecuado de los gastos y control de los elementos del costo de producción con el fin de mejorar la rentabilidad de la empresa.

- La empresa IPANEMA debe implementar el modelo de gestión financiera, pues su aplicación brindará un adecuado proceso de planificación y control de sus recursos económicos, además de brindar información financiera para la adecuada toma de decisiones.

## ANEXOS

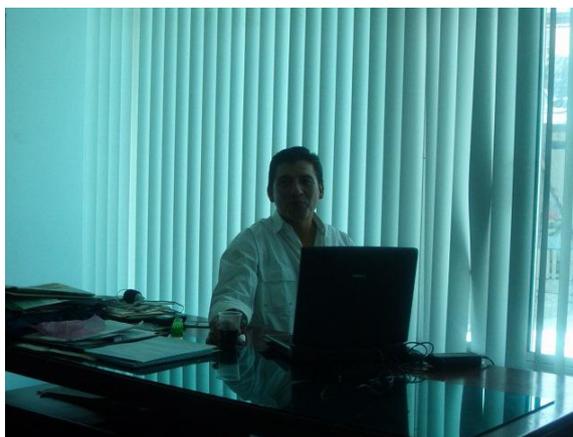
### Anexo No. 1: Representantes de la Empresa IPANEMA

#### EMPRESA IPANEMA



*Lcda. Guadalupe Jiménez*

GERENTE GENERAL DE PANADERÍA IPANEMA



*Ing. Freddy Jiménez*

GERENTE DE PRODUCCIÓN

## FUENTES DE CONSULTA

### Libros

- ACKOFF Russell, Planificación de la empresa del futuro.
- BRAVO Mercedes, Contabilidad General, 2004.
- BERK Jonathan, Finanzas Corporativas.
- BLOCK Stanley, Fundamentos de Gerencia Financiera, 2001.
- DAVID Fred, Conceptos de Administración Estratégica, Edición Novena.
- DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1997.
- FRANCÉS Antonio, Estrategia y planes para la empresa.
- GITMAN Lawrence, Principios de Administración Financiera, 2009, Decimoprimer edición.
- GOVEA Alfredo, La inflación en el Ecuador.
- HAROLD Koontz, HEINZ Weihrich. “Administración una Perspectiva Global”. Quinta edición. Editorial McGraw-Hill/Interamericana. México. Año 1994.
- HILL Charles, “Administración Estratégica un Enfoque Integrado”. Editorial McGraw/Interamericana. México. Año 2000.
- MARTÍNEZ D. Patricio, Diccionario práctico de términos económicos financieros.
- MENESES Edilberto, Preparación y Evaluación de proyecto, 2004.
- R. EMERY, Administración Financiera Corporativa.
- SAPAG CHAIN Nassir, Preparación y Evaluación de Proyectos.

- STRICKLAND Thompson, Administración Estratégica conceptos y casos, Edición décimo primera.
- TUCKER Irvin B., Fundamentos de Economía, 2002.

### **Revistas**

- Periódico “El Comercio”
- Revista “Gestión”
- Revista “Lideres”
- Revista “Profesional de la Panadería y Pastelería”
- Revista “Publicidad”

### **Páginas Web**

- ACHING, César; <http://www.monografias.com/trabajos28/ratios-financieros/ratios-financieros.shtml>.
- COSTA, Jaime; (<http://www.safi-software.com.ec/pdf/SAFITOOLS-ANALISIS%20FINANCIERO.pdf>)
- Dirección Estratégica; <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos3/presupuestos/presupuestos.shtml>
- <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%201/planificacionfinanciera.htm>
- [http://www.monografias.com/Administracion\\_y\\_Finanzas/Contabilidad/](http://www.monografias.com/Administracion_y_Finanzas/Contabilidad/)
- <http://www.monografias.com/trabajos3/presupuestos/presupuestos.shtml>

- <http://www.monografias.com/trabajos6/elme/elme.shtml#elmetodo>
- <http://www.monografias.com/trabajos11/conges/conges.shtml>
- <http://definicion.de/mision/>
- [http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionMisionVisionValoresPoliticasyDeLa  
Empresa](http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionMisionVisionValoresPoliticasyDeLaEmpresa)
- <http://www.inec.gov.ec>
- <http://www.econlink.com.ar/definicion/inflacion.shtml> [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec).
- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censo:
- Normativa del Sistema de Administración Financiera – Acuerdo 447 MF
- Superintendencia de Compañías, Preguntas Frecuentes,  
<http://www.supercias.gov.ec/>
- [www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo](http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo)
- [www.monografias.com/finanzas.com](http://www.monografias.com/finanzas.com).
- [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org); definición de inflación.