

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

“DISEÑO DE UN MODELO DE ESTRATEGIAS  
FINANCIERAS PARA MAXIMIZACIÓN DE UTILIDADES EN LA  
EMPRESA NUTRIGRANOS”

IVONNE PATRICIA ASTUDILLO ROSERO

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

INGENIERA EN FINANZAS EMPRESARIALES Y  
AUDITORIA CPA

SANGOLQUI - SEPTIEMBRE – 2010

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS EMPRESARIALES  
Y AUDITORÍA CPA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Ivonne Patricia Astudillo Rosero

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado Diseño de un Modelo de Estrategias Financieras para Maximización de Utilidades en la Empresa Nutrigranos S.A.", ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

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

Sangolquí, septiembre del 2010

---

Ivonne Patricia Astudillo Rosero

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS EMPRESARIALES  
Y AUDITORÍA CPA

**CERTIFICADO**

Ing. Álvaro Carrillo e Eco. Walter Gaibor

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado “Diseño de un Modelo de Estrategias Financieras para Maximización de Utilidades en la Empresa Nutrigranos S.A.” realizado por Ivonne Patricia Astudillo Rosero, 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 que el presente proyecto de grado cumple con una investigación profunda y adecuada sobre el tema ya mencionado se recomienda su posterior publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (Pdf). Autorizan a Ivonne Patricia Astudillo Rosero que lo entregue al Ingeniero Álvaro Carrillo, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, septiembre del 2010

---

Ing. Álvaro Carrillo

DIRECTOR

---

Eco. Walter Gaibor

CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS EMPRESARIALES  
Y AUDITORÍA CPA

**AUTORIZACIÓN**

Yo, Ivonne Patricia Astudillo Rosero

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “DISEÑO DE UN MODELO DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA MAXIMIZACIÓN DE UTILIDADES EN LA EMPRESA NUTRIGRANOS”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, septiembre del 2010

---

Ivonne Patricia Astudillo Rosero

## **DEDICATORIA**

A Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

El esfuerzo y la dedicación que he puesto en esta tesis, va con mucho cariño a mis padres cuyo afecto y comprensión ha sido mi inspiración

A mi hermana por su compañía.

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias, es una palabra tan pequeña pero con un gran significado y que, en estos tiempos, no se pronuncia tan a menudo como se debería. Siempre he querido plasmar mis pensamientos en un papel.

Siempre pensaré lo importante que es para mí escribir unas palabras de agradecimiento a las personas que realmente importan, tarea que siempre tengo presente.

A mis padres, Patricio y Pilar pilares fundamentales quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir no solo para mí, sino para mi hermana depositaron su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad.

Es por ellos que soy lo que soy ahora. Los amo con mi vida.

A mis amigos: Jhuly, Johanna Landy Karina y Saulo por sus preciados consejos y gratos momentos por su apoyo generoso ha sido parte de este esfuerzo.

Al Ing. Álvaro Carrillo por brindarme todo su apoyo, ayuda y confianza para la realización y culminación de mi tesis.

## INDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO .....	1
1. ASPECTOS GENERALES .....	4
1.1. LA EMPRESA.....	4
1.1.1. Reseña Histórica.....	4
1.1.2. Valores Filosóficos.....	6
1.1.2.1. Visión.....	6
1.1.2.2. Misión.....	7
1.1.2.3. Valores.....	7
1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
1.3. OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	8
1.3.1. Objetivo General.....	8
1.3.2. Objetivos Específicos.....	8
1.4. HIPÓTESIS .....	9
1.4.1. Hipótesis General.....	9
1.4.2. Hipótesis Específicas .....	9
1.5. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA.....	10
1.5.1. Diagnóstico Situacional.....	10
1.5.1.1. Definición.....	10
1.5.1.2. Objetivo .....	10
1.5.2. Direccionamiento Estratégico .....	11
1.5.2.1. Definición.....	11
1.5.2.2. Fases.....	12
1.5.2.3. Formulación de la Estrategia.....	12
1.5.2.4. Implementación de la Estrategia .....	12
1.5.2.5. Evaluación de la Estrategia .....	13
1.5.3. Estudio de mercado .....	13
1.5.3.1. Definición.....	13
1.5.3.2. Fases.....	14
1.5.3.3. Objetivo .....	15
1.5.4. Estrategia Financiera .....	16

1.5.5. Presupuesto .....	16
1.5.5.1. Definición.....	16
1.5.5.2. Importancia .....	17
1.5.5.3. Clasificación .....	17
1.5.6. Indicadores de gestión.....	18
1.5.6.1. Definición.....	18
<b>CAPÍTULO 2.....</b>	<b>19</b>
<b>2. ANÁLISIS SITUACIONAL.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1. ANÁLISIS EXTERNO.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.1. Macroambiente .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.1.1. Factores políticos legales .....</b>	<b>19</b>
– Ley Orgánica de Aduanas.....	19
– Ley de Régimen Tributario Interno.....	24
- Código Laboral Ecuatoriano .....	25
- Ley de Seguros .....	26
<b>Connotación Gerencial.....</b>	<b>27</b>
<b>2.1.1.2. Factores económicos .....</b>	<b>27</b>
- El Producto Interno Bruto (PIB) .....	28
- Balanza Comercial .....	30
- Inflación .....	33
- Tasa de Interés .....	35
- Riesgo País.....	37
<b>2.1.1.3. Situación demográfica .....</b>	<b>39</b>
<b>2.1.1.4. Factores tecnológicos.....</b>	<b>43</b>
<b>2.1.1.5. Factores socio culturales .....</b>	<b>44</b>
- <b>INDICE DE CONFIANZA EMPRESARIAL.....</b>	<b>45</b>
<b>2.1.1.6. Factores ecológicos.....</b>	<b>49</b>
<b>2.1.1.7. Matriz de Evaluación del Macroambiente .....</b>	<b>50</b>
<b>2.1.2. Microambiente .....</b>	<b>50</b>
<b>2.1.2.1. Proveedores.....</b>	<b>50</b>
<b>2.1.2.2. Clientes.....</b>	<b>54</b>

2.1.2.3. Competencia .....	58
<b>2.2. ANÁLISIS INTERNO .....</b>	<b>65</b>
2.2.1. Área Administrativa .....	65
2.2.1.1. Estructura organizacional .....	65
2.2.1.2. Manual de funciones de la empresa NUTRIGRANOS S.A. .	67
2.2.2. Área de Comercialización .....	68
2.2.2.1. Líneas de productos .....	68
2.2.2.2. Precios .....	69
2.2.2.3. Cadena de distribución .....	70
2.2.2.4. Estrategias de mercado .....	70
2.2.2.5. Indicadores de gestión de mercadeo .....	71
2.2.3. Área Financiera .....	72
2.2.3.1. Plan de cuentas .....	72
2.2.3.2. Estados financieros .....	72
2.2.3.3. Presupuestos .....	73
2.2.3.4. Plan Financiero .....	75
2.2.3.5. Análisis Financieros .....	75
2.2.3.6. Plan de Auditoria .....	76
2.2.3.7. Sistema Contable (LUCAS) .....	76
2.2.4. Área de Operaciones .....	77
2.2.4.1. Estructura integral de los procesos .....	77
2.2.4.2. Cadena de valor de la empresa NUTRIGRANOS S.A. ....	78
2.2.4.3. Seguros .....	79
2.2.4.4. Matriz de Evaluación del Ambiente Interno .....	81
<b>2.3. RESULTADOS FODA .....</b>	<b>82</b>
2.3.1. Fortalezas .....	82
2.3.2. Debilidades .....	83
2.3.3. Amenazas .....	83
2.3.4. Oportunidades .....	84
<b>CAPÍTULO 3 .....</b>	<b>85</b>
<b>3. ESTUDIO DE MERCADO .....</b>	<b>85</b>

3.1. ANTECEDENTES .....	85
3.1.1. Objetivos .....	85
3.2. ESTRUCTURA DE MERCADO .....	86
3.2.1. Segmentación del Mercado.....	86
3.3. PLAN MUESTRAL.....	87
3.4. DISEÑO DEL CUESTIONARIO.....	90
3.5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	92
3.6. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LA ENCUESTA .....	108
<b>CAPÍTULO 4.....</b>	<b>109</b>
<b>4. ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS .....</b>	<b>109</b>
<b>4.1. ESTADOS FINANCIEROS.....</b>	<b>109</b>
4.1.1. Estado de Resultados.....	109
4.1.2. Balance General .....	115
<b>4.2. ANÁLISIS VERTICAL.....</b>	<b>122</b>
4.2.1. Análisis Vertical Balance General Empresa Nutrigranos S.A.	123
<b>4.4.3. INDICADORES DE RENTABILIDAD .....</b>	<b>162</b>
<b>4.4.4. INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO.....</b>	<b>165</b>
<b>4.5. PUNTO DE EQUILIBRIO.....</b>	<b>169</b>
<b>4.6. ANÁLISIS DE RIESGO.....</b>	<b>171</b>
4.6.1. DEFINICIÓN DEL RIESGO.....	171
4.6.2. CLASIFICACIÓN DEL RIESGO.....	171
4.6.3. TIPOS DE RIESGO QUE ENFRENTAN LAS EMPRESAS .....	172
4.6.4. MEDICIÓN DEL RIESGO.....	172
4.6.4.1. Medición del Riesgo en los Negocios.....	173
4.6.4.2. Medición del Riesgo Financiero .....	173
4.6.4.3. USO DE LA DESVIACIÓN ESTÁNDAR PARA MEDIR EL RIESGO .....	173
<b>4.7. MATRIZ DE EVALUACIÓN FINANCIERA.....</b>	<b>181</b>
<b>CAPITULO 5 .....</b>	<b>183</b>
<b>5.1. ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR .....</b>	<b>183</b>
5.1.1. Selección y estándares de crédito .....	183
5.1.1.1. Las cinco “c” del crédito.....	184

5.1.2. Condiciones de crédito .....	185
5.1.2.1. Descuento por pago en efectivo.....	186
5.1.2.2. Periodo de descuento por pago en efectivo .....	187
5.1.2.3. Periodo de crédito .....	187
5.1.3. Supervisión de crédito .....	189
5.1.3.1. Periodo promedio de cobro .....	190
5.1.3.2. Determinación de las cuentas por cobrar .....	190
5.1.4. Políticas de crédito actuales y políticas de crédito propuestas	190
5.2. Administración de Cuentas por pagar.....	190
5.2.1. Papel en el ciclo de conversión en el efectivo .....	190
5.3. Inventarios .....	190
5.3.1. Técnicas comunes para la administración de inventarios .....	196
5.3.1.1. SISTEMA DE INVENTARIOS ABC.....	196
5.3.1.2. SISTEMA JUSTO A TIEMPO (JIT) .....	196
5.3.1.3. SISTEMA COMPUTARIZADOS PARA EL CONTROL DE RECURSOS .....	197
5.3.1.4. EL MODELO DE LA CANTIDAD ECONÓMICA DE PEDIDO (CEP) .....	197
<b>CAPITULO 6</b> .....	<b>206</b>
<b>6.1. MISION FINANCIERA</b> .....	<b>206</b>
<b>6.2. VISION FINANCIERA</b> .....	<b>206</b>
<b>6.3. MATRICES DE EVALUACION FINANCIERA</b> .....	<b>206</b>
<b>6.3.2. MATRIZ FODA</b> .....	<b>207</b>
<b>6.3.3. MATRIZ GENERAL ELECTRIC</b> .....	<b>210</b>
<b>6.3.4. MATRIZ BCG</b> .....	<b>212</b>
<b>6.3.5 MATRIZ DEL CICLO DE VIDA</b> .....	<b>214</b>
<b>6.4. ESTRATEGIA CORPORATIVA ALINEADA AL BALANCE</b> .....	<b>215</b>
<b>6.5.PERSPECTIVAS DEL BALANCES</b> .....	<b>216</b>
<b>6.5.1 PERSPECTIVAS FINANCIERA</b> .....	<b>217</b>
<b>6.5.2 PERSPECTIVA CLIENTE</b> .....	<b>219</b>
<b>6.5.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b> .....	<b>223</b>
<b>6.5.4 PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO</b> .....	<b>225</b>

<b>6.6. RESUMEN DE ESTRATEGIAS ALINEADAS .....</b>	<b>228</b>
<b>6.7. PROPUESTA DE MAXIMIZACION DE UTILIDADES .....</b>	<b>229</b>

## INDICE DE TABLAS

Tabla No 1.1. Constitución de Capital de la Empresa NUTRIGRANOS S.A.....	6
Tabla No 2.1. PIB .....	28
Tabla No 2.2. Tasa de Crecimiento del PIB .....	28
Tabla No 2.3. Balanza Comercial Global (Cifras en miles de US dólares FOB Y CIF).....	31
Tabla No 2.4. Inflación Ecuador (valores en porcentaje).....	33
Tabla No 2.5. Tasas de Interés Referenciales Nominales en Dólares.....	36
Tabla No 2.6. Puntos del Riesgo País.....	38
Tabla No 2.7. Proyección de la población ecuatoriana.....	40
Tabla No 2.8. Población.....	41
Tabla No 2.9. Tasa de Crecimiento.....	41
Tabla No 2.10. Índice de confianza empresarial .....	46
Tabla No 2.11. Matriz de Evaluación de Macroambiente .....	50
Tabla No 2.12. Proveedores de la Empresa NUTRIGRANOS S.A.....	51
Tabla No 2.13. Cuadro en Montos de Compras de las Importaciones.....	52
Tabla No 2.14. Precios de cada producto.....	53
Tabla No 2.15. Reporte de venta por producto .....	56
Tabla No 2.16. Reporte de venta por origen de Importación Proveedor producto .....	57
Tabla No 2.17. Competencia de la Empresa NUTRIGRANOS S.A.....	59
Tabla No 2.18. Declaración de Impuesto a la Renta Corporación el Rosado S.A.....	60
Tabla No 2.19. Declaración de Impuesto a la Renta PRODICEREAL S.A. ...	61
Tabla No 2.20. Declaración de Impuesto a la Renta BASESURCORP S.A. ..	62
Tabla No 2.21. Declaración de Impuesto a la Renta CORPORACION DELICOCIA. LTDA.....	63
Tabla No 2.22. Declaración de Impuesto a la Renta Fábrica de Alimentos S.A. FALIMENSA .....	64
Tabla No 2.23. Matriz de Evaluación de Microambiente .....	65
Tabla No 2.24. Precios de cada producto.....	69
Tabla No 2.25. Lugares y Personas que Distribuyen los Productos.....	70
Tabla No 2.26. Comparativo Presupuesto 2009 .....	74

<b>Tabla No 2.27. ACE Seguros S.A de la Empresa NUTRIGRANOS S.A.....</b>	<b>80</b>
<b>Tabla No 2.28. Atlas S.A. de la Empresa NUTRIGRANOS S.A. ....</b>	<b>80</b>
<b>Tabla No 2.29. Matriz de Evaluación del Ambiente Interno .....</b>	<b>82</b>
<b>Tabla No 3.1. Segmentación del Mercado .....</b>	<b>87</b>
<b>Tabla No 3.2. Clientes de la Empresa .....</b>	<b>88</b>
<b>Tabla No 3.3.Pregunta No. 1 Nutrigranos S.A .....</b>	<b>92</b>
<b>Tabla No 3.4.Pregunta No. 2 Nutrigranos S.A .....</b>	<b>93</b>
<b>Tabla No 3.5.Pregunta No. 3 Nutrigranos S.A. ....</b>	<b>94</b>
<b>Tabla No 3.6.Pregunta No. 4 NutrigranosS.A. ....</b>	<b>95</b>
<b>Tabla No 3.7.Pregunta No. 5 Nutrigranos S.A. ....</b>	<b>96</b>
<b>Tabla No 3.8.Pregunta No. 6 Nutrigranos S.A. ....</b>	<b>97</b>
<b>Tabla No 3.9.Pregunta No. 7 Nutrigranos S.A. ....</b>	<b>98</b>
<b>Tabla No 3.10.Pregunta No. 8 Nutrigranos S.A .....</b>	<b>99</b>
<b>Tabla No 3.11.Pregunta No. 9 Nutrigranos S.A. ....</b>	<b>100</b>
<b>Tabla No 3.12.Pregunta No. 10 Nutrigranos S.A.....</b>	<b>101</b>
<b>Tabla No 3.13.Pregunta No. 11 Nutrigranos S.A.....</b>	<b>102</b>
<b>Tabla No 3.14.Pregunta No. 12 Nutrigranos S.A.....</b>	<b>103</b>
<b>Tabla No 3.15.Pregunta No. 13 Nutrigranos S.A.....</b>	<b>104</b>
<b>Tabla No 3.16.Pregunta No. 14 Nutrigranos S.A.....</b>	<b>105</b>
<b>Tabla No 3.17.Pregunta No. 15 Nutrigranos S.A.....</b>	<b>106</b>
<b>Tabla No 3.18.Pregunta No. 16 Nutrigranos S.A. ....</b>	<b>107</b>
<b>Tabla No 3.19.Matriz de Evaluación del Estudio de Mercado .....</b>	<b>108</b>
<b>Tabla No 4.1. Estado de Resultados Empresa Nutrigranos S.A.....</b>	<b>111</b>
<b>Tabla No 4.2. Balance General Empresa Nutrigranos S.A.....</b>	<b>117</b>
<b>Tabla No 4.3. Análisis Vertical Balance General Empresa Nutrigranos S.A.</b> <b>.....</b>	<b>123</b>
<b>Tabla No 4.4. Resumen Análisis Vertical Balance General Empresa</b> <b>Nutrigranos S.A.....</b>	<b>130</b>
<b>Tabla No 4.5. Análisis Vertical Estado de Pérdidas y Ganancias Empresa</b> <b>Nutrigranos S.A.....</b>	<b>131</b>
<b>Tabla No 4.6. Resumen del Análisis Vertical Estado de Pérdidas y</b> <b>Ganancias Empresa Nutrigranos S.A.....</b>	<b>136</b>

<b>Tabla No 4.7. Análisis Horizontal Balance General Empresa Nutrigranos S.A.</b> .....	137
<b>Tabla No 4.8. Resumen del Análisis Horizontal Balance General Empresa Nutrigranos S.A.</b> .....	144
<b>Tabla No 4.9. Análisis Horizontal Estado de Pérdidas y Ganancias Empresa Nutrigranos S.A.</b> .....	145
<b>Tabla No 4.10. Resumen del Análisis Horizontal Estado de Pérdidas y Ganancias</b>	
<b>Tabla No 4.11. Capital de Trabajo Netro Nutrigranos S.A.</b> .....	148
<b>Tabla No 4.12. Índice de Liquidez Corriente Nutrigranos S.A.</b> .....	150
<b>Tabla No 4.13. Índice de Prueba ácida Nutrigranos S.A.</b> .....	151
<b>Tabla No 4.14. Rotación de Cuentas por pagar Nutrigranos S.A.</b> .....	152
<b>Tabla No 4.15. Índice periodo promedio de pago</b> .....	154
<b>Tabla No 4.16. Índice de rotación de cuentas por cobrar</b> .....	155
<b>Tabla No 4.17. Índice periodo promedio de cobro</b> .....	156
<b>Tabla No 4.18. Rotación de Inventarios Nutrigranos S.A.</b> .....	157
<b>Tabla No 4.19. Periodo promedio de Inventarios Nutrigranos S.A.</b> .....	158
<b>Tabla No 4.20. Índice del Ciclo de Caja Nutrigranos S.A.</b> .....	159
<b>Tabla No 4.21. Índice de Rotacion de Activo Total</b> .....	160
<b>Tabla No 4.22. Índice Rotación Activo Fijo</b> .....	161
<b>Tabla No 4.23. Índice Rendimiento sobre activos</b> .....	162
<b>Tabla No 4.24. Índice Rendimiento sobre patrimonio</b> .....	163
<b>Tabla No 4.25. Margen de Utilidad sobre Ventas</b> .....	164
<b>Tabla No 4.26. Índice de Endeudamiento Nutrigranos S.A.</b> .....	166
<b>Tabla No 4.27. Palanca Financiera Nutrigranos S.A.</b> .....	167
<b>Tabla No 4.28. Financiamiento del Activo con el Patrimonio</b> .....	168
<b>Tabla No 4.29. Punto de Equilibrio</b> .....	170
<b>Tabla No 4.30. Cálculo de la probabilidad sin intereses</b> .....	175
<b>Tabla No 4.31. Cálculo de la media (u)</b> .....	175
<b>Tabla No 4.32. Cálculo de la probabilidad con intereses</b> .....	176
<b>Tabla No 4.33. Cálculo de la media (u)</b> .....	176
<b>Tabla No 4.34. Cálculo de la desviación estándar sin gastos financieros (u)</b> .....	177

<b>Tabla No 4.35. Cálculo de la desviación estándar con gastos financieros (u)</b>	178
<b>Tabla No 4.36. Cálculo de Coeficiente de Variación CV)</b>	179
<b>Tabla No 4.37. Cálculo de Coeficiente de Variación CV)</b>	179
<b>Tabla No 4.38. Matriz de Evaluación Financiera</b>	181
<b>Tabla No 5.1. Parámetros de las Cinco “C” del Crédito</b>	185
<b>Tabla No 5.2. Días de Crédito Nutrigranos S.A</b>	188
<b>TABLA NO 5.3. Políticas de Crédito</b>	190
<b>Tabla No 5.4. Descuento por pronto pago</b>	193
<b>Tabla No 5.5. Papel en el Ciclo de Conversión</b>	195
<b>Tabla No 5.6. Inventario de Productos</b>	200
<b>Tabla No 5.7. Cantidad de Productos</b>	200
<b>Tabla No 5.8. Costo de Mantenimiento</b>	201
<b>Tabla No 5.9. Cantidad Óptima Avena</b>	201
<b>Tabla No 5.10. Cantidad Óptima Canguil</b>	202
<b>Tabla No 5.11. Cantidad Óptima Lenteja</b>	203
<b>Tabla No 5.12. Cantidad Óptima Pasas</b>	204
<b>Tabla No 5.13. Total Ventas y Total Costos</b>	205
<b>Tabla No 5.14. Número óptimos de pedidos</b>	205
<b>Tabla No 6.1. Matriz FODA Nutrigranos S.A.</b>	208
<b>Tabla No 6.2. Matriz General Electric Nutrigranos S.A.</b>	211
<b>Tabla No 6.3. Matriz BCG Nutrigranos S.A.</b>	213
<b>Tabla No 6.4. Matriz Ciclo de Vida Nutrigranos S.A.</b>	215
<b>Tabla No 6.5. Perspectiva Financiera Objetivos Estratégicos</b>	218
<b>Tabla No 6.6. Perspectiva del Cliente Objetivos Estratégicos</b>	221
<b>Tabla No 6.7. Perspectiva del Procesos Internos Objetivos Estratégicos.</b>	224
<b>Tabla No 6.8. Perspectiva de Crecimiento Objetivos Estratégicos</b>	227
<b>Tabla No 6.9. Tablero de Estrategias</b>	228
<b>Tabla No 6.10. Presupuesto de Venta</b>	230
<b>Tabla No 6.11. Presupuesto de Costos</b>	232
<b>Tabla No 6.12. Presupuesto de Gastos</b>	233
<b>Tabla No 6.13. Presupuesto del Estado de Resultados</b>	235

<b>Tabla No 6.14. Índices de Rentabilidad .....</b>	<b>235</b>
<b>Tabla No 6.15. Presupuesto Estado de Resultados sin producto avena ....</b>	<b>237</b>
<b>Tabla No 6.16. Índices de Rentabilidad .....</b>	<b>237</b>
<b>Tabla No 6.17. Presupuesto Estado de Resultados sin Producto Canguil</b>	<b>237</b>
<b>Tabla No 6.18. Índices de Rentabilidad .....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Tabla No 6.19. Presupuesto Estado de Resultados Producto Lenteja .....</b>	<b>238</b>
<b>Tabla No 6.20. Índices de Rentabilidad .....</b>	<b>238</b>
<b>Tabla No 6.21. Presupuesto Estado de Resultados sin el Producto Pasas</b>	<b>239</b>
<b>Tabla No 6.22. Índices de Rentabilidad .....</b>	<b>239</b>

## INDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico No 1.1. Procesos Del Diagnóstico Situacional.....</b>	<b>11</b>
<b>Gráfico No 1.2. Clasificación de los Presupuestos.....</b>	<b>18</b>
<b>Gráfico No 2.1. Tasa de Crecimiento del PIB.....</b>	<b>29</b>
<b>Gráfico No 2.2. Balanza Comercial Global .....</b>	<b>32</b>
<b>Gráfico No 2.3. Balanza Comercial Global .....</b>	<b>32</b>
<b>Gráfico No 2.4. Inflación Acumulada en Diciembre de cada año).....</b>	<b>34</b>
<b>Gráfico No 2.5. Tasas de Interés Referenciales Nominales en Dólares .....</b>	<b>36</b>
<b>Gráfico No 2.6. Riesgo País.....</b>	<b>38</b>
<b>Gráfico No 2.7. Tasas de Crecimiento .....</b>	<b>42</b>
<b>Gráfico No 2.8. Índice de Confianza Empresarial .....</b>	<b>47</b>
<b>Gráfico No 2.9. Reporte detalle de Compras .....</b>	<b>52</b>
<b>Gráfico No 2.10. Reporte de ventas por producto .....</b>	<b>56</b>
<b>Gráfico No 2.11. Reporte de ventas por origen de importación .....</b>	<b>58</b>
<b>Gráfico No 2.12. Impuesto a la Rentas- Corporación el Rosado S.A. ....</b>	<b>60</b>
<b>Gráfico No 2.13. Impuesto a la Rentas PRODICEREAL S.A. ....</b>	<b>61</b>
<b>Gráfico No 2.14. Impuesto a la Rentas BASESURCORP S.A. ....</b>	<b>62</b>
<b>Gráfico No 2.15. Impuesto a la Rentas CORPORACION DELICO CIA. LTDA</b>	<b>63</b>
<b>Gráfico No 2.16. Impuesto a la Rentas Fábrica de Alimentos S.A. ....</b>	<b>64</b>
<b>Gráfico No 2.18. Estructura Integral de los Procesos .....</b>	<b>77</b>
<b>Gráfico No 2.19. Cadena de Valor de la Empresa NUTRIGRANOS S.A. ....</b>	<b>79</b>
<b>Gráfico No 3.1. Pregunta No. 1 NUTRIGRANOS S.A. ....</b>	<b>92</b>
<b>Gráfico No 3.2. Pregunta No. 2 NUTRIGRANOS S.A. ....</b>	<b>93</b>
<b>Gráfico No 3.3. Pregunta No. 3 NUTRIGRANOS S.A. ....</b>	<b>94</b>
<b>Gráfico No 3.4. Pregunta No. 4 NUTRIGRANOS S.A. ....</b>	<b>95</b>
<b>Gráfico No 3.5. Pregunta No. 5 NUTRIGRANOS S.A. ....</b>	<b>96</b>
<b>Gráfico No 3.6. Pregunta No. 6 NUTRIGRANOS S.A. ....</b>	<b>97</b>
<b>Gráfico No 3.7. Pregunta No. 7 NUTRIGRANOS S.A. ....</b>	<b>98</b>
<b>Gráfico No 3.8. Pregunta No. 8 NUTRIGRANOS S.A. ....</b>	<b>99</b>
<b>Gráfico No 3.9. Pregunta No. 9 NUTRIGRANOS S.A. ....</b>	<b>100</b>

<b>Gráfico No 3.10. Pregunta No. 10 NUTRIGRANOS S.A.</b> .....	101
<b>Gráfico No 3.11. Pregunta No. 11 NUTRIGRANOS S.A.</b> .....	102
<b>Gráfico No 3.12. Pregunta No. 12 NUTRIGRANOS S.A.</b> .....	103
<b>Gráfico No 3.13. Pregunta No. 13 NUTRIGRANOS S.A.</b> .....	104
<b>Gráfico No 3.14. Pregunta No. 14 NUTRIGRANOS S.A.</b> .....	105
<b>Gráfico No 3.15. Pregunta No. 15 NUTRIGRANOS S.A.</b> .....	106
<b>Gráfico No 3.16. Pregunta No. 16 NUTRIGRANOS S.A.</b> .....	107
<b>Gráfico No 4.1. Ingresos de la Empresa Pregunta NUTRIGRANOS S.A.</b> ....	112
<b>Gráfico No 4.2. Costos de la Empresa NUTRIGRANOS S.A.</b> .....	113
<b>Gráfico No 4.3. Gastos de la Empresa NUTRIGRANOS S.A.</b> .....	114
<b>Gráfico No 4.4. Utilidad Empresa NUTRIGRANOS S.A.</b> .....	115
<b>Gráfico No 4.5. Balance General Activo</b> .....	119
<b>Gráfico No 4.6. Balance General Pasivo</b> .....	120
<b>Gráfico No 4.7. Balance General Patrimonio</b> .....	121
<b>Gráfico No 4.8. Balance General Activo</b> .....	125
<b>Gráfico No 4.9. Balance General Activo Fijos</b> .....	126
<b>Gráfico No 4.10. Balance General Otros Activos y Cargos Diferidos</b> .....	126
<b>Gráfico No 4.11. Balance General Pasivo</b> .....	127
<b>Gráfico No 4.12. Balance General Pasivo Corriente</b> .....	128
<b>Gráfico No 4.13. Balance General Pasivo no Corriente</b> .....	129
<b>Gráfico No 4.14. Balance General Patrimonio + Utilidad</b> .	130
<b>Gráfico No 4.15. Estado de Resultados Gastos</b> .....	133
<b>Gráfico No 4.16. Estado de Resultados Costos</b> .....	134
<b>Gráfico No 4.17. Estado de Resultados Utilidad</b> .	135
<b>Gráfico No 4.18. Evolución del Activo Corriente</b> .....	140
<b>Gráfico No 4.19. Evolución otros Activos y cargos diferidos</b> .....	141
<b>Gráfico No 4.20. Evolución Activos Fijo</b> .....	142
<b>Gráfico No 4.21. Evolución Pasivo Corriente</b> .....	143
<b>Gráfico No 4.22. Evolución Utilidades</b> .....	144
<b>Gráfico No 4.23. Evolución Total Ingresos</b> .	146
<b>Gráfico No 4.24. Evolución Total Costos</b> .....	146

<b>Gráfico No 4.25. Evolución Total Gastos.....</b>	<b>147</b>
<b>Gráfico No 4.26. Capital de Trabajo Neto .....</b>	<b>149</b>
<b>Gráfico No 4.27. Índice de Liquidez Corriente .....</b>	<b>150</b>
<b>Gráfico No 4.28. Índice de Prueba ácida Empresa NUTRIGRANOS S.A. ....</b>	<b>151</b>
<b>Gráfico No 4.29. Índice de Rotación de Cuentas por pagar. ....</b>	<b>153</b>
<b>Gráfico No 4.30. Índice de Periodo promedio de pago.....</b>	<b>154</b>
<b>Gráfico No 4.31. Índice de Rotación de cuentas por cobrar .....</b>	<b>155</b>
<b>Gráfico No 4.32. Índice Periodo Promedio de Cobro .....</b>	<b>156</b>
<b>Gráfico No 4.33. Índice Rotación de Inventarios.....</b>	<b>157</b>
<b>Gráfico No 4.34. Índice Promedio de Inventarios .....</b>	<b>158</b>
<b>Gráfico No 4.35. Índice Ciclo de Caja Empresa NUTRIGRANOS S.A.....</b>	<b>159</b>
<b>Gráfico No 4.36. Índice Rotación de Activo Total.....</b>	<b>160</b>
<b>Gráfico No 4.37. Índice Rotación de Activo Fijo .....</b>	<b>161</b>
<b>Gráfico No 4.38. Índice Rendimiento sobre activos.....</b>	<b>163</b>
<b>Gráfico No 4.39. Índice Rendimiento sobre patrimonio .....</b>	<b>164</b>
<b>Gráfico No 4.40. Margen de Utilidad sobre Ventas .....</b>	<b>165</b>
<b>Gráfico No 4.41. Índice de endeudamiento Empresa NUTRIGRANOS S.A.</b>	<b>166</b>
<b>Gráfico No 4.42. Palanca Financiera Empresa NUTRIGRANOS S.A. ....</b>	<b>167</b>
<b>Gráfico No 4.43. Financiamiento del Activo con Patrimonio.....</b>	<b>168</b>
<b>Gráfico No 4.44. Punto de Equilibrio (%) Empresa NUTRIGRANOS S.A.....</b>	<b>170</b>
<b>Gráfico No 6.1. Perspectiva del Balanced Scorecard .....</b>	<b>216</b>
<b>Gráfico No 6.2. Perspectiva Financiera.....</b>	<b>217</b>
<b>Gráfico No 6.3. Perspectiva de Clientes .....</b>	<b>220</b>
<b>Gráfico No 6.4. Perspectiva de Procesos Internos .....</b>	<b>223</b>
<b>Gráfico No 6.5. Perspectiva de Crecimiento .....</b>	<b>226</b>
<b>Gráfico No 6.6. Presupuesto de Ventas .....</b>	<b>231</b>
<b>Gráfico No 6.7. Presupuesto de Costos.....</b>	<b>232</b>
<b>Gráfico No 6.8. Presupuesto de Gastos.....</b>	<b>233</b>

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo tiene como objeto de estudio el diseño de estrategias financieras encaminadas a mejorar la actual situación económica financiera por la que atraviesa Nutrigranos S.A.

La propuesta de las estrategias financieras parte de un adecuado y objetivo diagnóstico que incluye:

Nutrigranos S.A. es una empresa que se encuentra legalmente constituida en la Ley de Compañías pertenece a una sociedad cuyo capital está dividido en acciones negociables. La Compañía es anónima y tiene por objeto la importación, comercialización y distribución de granos y frutos secos. Se determino los valores filosóficos como misión, visión que son la razón de ser el motivo por el cual existe Nutrigranos S.A. y con la ayuda de ellos determinaremos la identidad y rumbo. Los valores filosóficos de la Empresa Nutrigranos S.A. están identificados y se alinea su estructura interna, políticas y procedimientos.

Las fortalezas que encontramos en la evaluación del Ambiente Interno de la Empresa Nutrigranos S.A. es que cuenta con una estructura orgánica adecuada que ayuda a que el personal conozca claramente las tareas asignadas a través del manual de funciones, la estructura de la cadena de valor ayuda a que los procesos de la empresa sean realizados de una mejor manera pero sobre todo permite tener una diversificación de los productos. Con la ayuda del sistema contable Lucas la empresa minimiza el tiempo y la elaboración de los estados Financieros.

La Empres Nutrigranos S.A no cuenta con el análisis de los Estados Financieros para la toma de decisiones, y debido a esto no se dispone de un plan financiero y ni de un plan de mercadeo.

El aumento de las importaciones en la Balanza Comercial hace que el índice de confianza empresarial se mantenga estable en el comercio nacional interno el crecimiento de la tasa poblacional en el Ecuador existen varios consumidores potenciales de lenteja, avena y maíz

Los competidores que posee Nutrigranos S.A. son fuertes en el ámbito financiero y poseen una alta experiencia en el mercado nacional. El Producto Interno Bruto el incremento de la inflación el alza en las tasas de interés y el crecimiento del riesgo país son las amenazas más significativas que la empresa posee en el ambiente macroeconómico y microeconómico. En el Estudio de Mercado efectuado a clientes se pudo determinar que el 65% adquiere granos secos en Nutrigranos S.A. y que el principal producto que se comercializa es el canguil además podemos determinar que el crecimiento en el Ecuador con respecto a la comercialización de granos secos es de un 97%.

Los cliente no están de acuerdo con el plazo de crédito que se le otorga ya que se encuentran en el rango del 40 a 45 días y entre el rango de 60 a 70 días. Un punto importante que destacamos en el Estudio de Mercado es que el margen de descuento que se otorga a los clientes es del 2% y esto representa que las compras al contado sean bajas representadas con un 65%. En el análisis de los Estados Financieros las cuentas que analizamos son Ingresos ya que representa en promedio \$1.440.676,45 los costos que Nutrigranos S.A. en promedio son 1.138.539,31; con respecto a los gastos presenta un promedio de \$210.983,35 y los gastos más elevados se encuentran en los meses de Diciembre. En promedio la utilidad de la Empresa Nutrigranos S.A. es de \$93.153,79 se encuentra ascendiendo y con ellos determinamos que nuestros productos cuentan con gran aceptación en el mercado debido a que las ventas crecen y generan utilidad.

Al implementar el Diseño de Estrategias Financieras en la determinación de cuentas por cobrar existen políticas de crédito actuales y políticas de crédito propuesta entre los rubros más importantes destacamos las Ventas los gastos variables y los gastos fijos en la política planteamos el plazo medio de cobro en la propuesta actual 293 días y en el plan propuesto se estableció 90 días y con eso optábamos una utilidad marginal. Al disminuir los estándares de crédito (plazo) en la propuesta actual de 293 días a 90 días para que los clientes cancelen sus deudas para con la empresa, el primer efecto es que se aumentan las ventas por lo tanto se obtiene una utilidad marginal al ser la inversión promedio del plan propuesto mayor que la del plan actual a pesar de ello se obtiene una utilidad marginal. En este caso de descuento por pronto pago el periodo de cobro de 90 días se desea obtener un descuento del 5% si el cliente paga hasta 30 días luego de la compra pero si se pasa ese periodo no tendrá ningún descuento y pagará la totalidad de su compra hasta los 90 días de plazo de pago normal. Se puede considerar que la liquidez que la empresa tiene actualmente de acuerdo la política de cobros es efectiva ya que aplicando una política de descuento por pronto pago se obtiene rendimientos mínimos comparados con el monto de ventas. En la administración de inventarios implementamos el modelo de la cantidad económica de pedido lo cual es una técnica para determinar el pedido de inventarios y así disminuir al mínimo el costo total del inventario. En la Planeación Financiera las principales matrices que se establecieron son la Matriz FODA que nos ayudo analizar elementos internos y externos Matriz General Electric que nos ayuda a determinar el nivel alto y se encuentra ocupando una situación promedio y la estrategia a seguir es innovar el producto y Matriz Boston Consulting Group que los niveles de participación de los productos va de acuerdo a este orden del 34% con el producto del canguil siendo el líder del mercado, el 31% lenteja, 20% avena y 15% pasas, considerándose en Vacas Productoras.

# CAPÍTULO 1

## 1. ASPECTOS GENERALES

### 1.1. LA EMPRESA

#### 1.1.1. Reseña Histórica

“NUTRIGRANOS S.A” es una compañía Ecuatoriana, con domicilio en el Distrito Metropolitano de Quito, que podrá establecer Sucursales y Agencias en cualquier lugar de la República del Ecuador o del Exterior.

En la ciudad de San Francisco de Quito, capital de la República del Ecuador el día 27 de Marzo del 2009 ante el Doctor Rodrigo Salgado Valdez, Notario Vigésimo Noveno del Distrito Metropolitano de Quito comparecen los señores Carlos Mauricio Rueda Mesías, y Fabián Cornelio Cevallos Enríquez y mayores de edad quienes manifiestan ser de nacionalidad ecuatoriana domiciliados en la ciudad de Quito.

La empresa fue creada en el año 2009, con el afán de satisfacer las necesidades del mercado ecuatoriano en lo que respecta a productos secos, con el respaldo de la infraestructura del GRUPO RUEDA hace que NUTRIGRANOS S. A. se proyecte a mediano plazo en una empresa que sea un referente en la comercialización de producto secos.

Los comparecientes constituyen la Compañía “NUTRIGRANOS S.A” por la vía simultánea como en efecto lo hace una compañía anónima que se someterá a las disposiciones de la Ley de Compañías, del Código de Comercio, a los convenios de las partes y a las normas del Código Civil.

*“En la Ley de Compañías Sección VI en el Art. 143.- La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables,*

*está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas. ”<sup>1</sup>*

La Compañía tiene por objeto la importación, comercialización y distribución de granos y frutos secos Para el cumplimiento de su objetivo la compañía podrá construir, organizar, promocionar y administrar toda clase de sociedades mercantiles o civiles, suscribir contratos de asociación, cuentas en participación o consorcio de actividades con personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, adquirir para sí acciones, participaciones o derechos de compañías existentes o intervenir en la constitución de nuevas compañías, participando como parte en el contrato constitutivo, fusionándose con otras, escindiéndose o transformándose en una compañía distinta conforme lo disponga la Ley, actuar a través de su representante como mandante o mandataria, consejera, promotora, agente, intermediaria o representante de personas naturales o jurídicas sean nacionales o extranjeras, recibir u otorgar franquicias y abrir toda clase de cuentas corrientes comerciales y bancarias así como celebrar toda clase de actos o contratos de cualquier naturaleza permitidos por la Ley

La Compañía está gobernada por la Junta General de Accionistas y administrada por el Presidente y por el Gerente.

El capital social de la Compañía es de doscientos mil dólares de los Estados Unidos de América dividido en doscientas mil acciones nominativas y ordinarias de un dólar cada una, numeradas del 000001 al doscientos mil inclusive. <sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Ley de Compañías Sección VI DE LA COMPAÑÍA ANÓNIMA (CONCEPTO, CARACTERÍSTICAS, NOMBRE Y DOMICILIO)

BASE LEGAL DE LA CONTITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA DENOMINADA “NUTRIGRANOS S.A”

<sup>2</sup> BASE LEGAL DE LA CONTITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA DENOMINADA “NUTRIGRANOS S.A”

El capital social de la Compañía ha sido suscrito y pagado en la forma que se detalla a continuación:

**Tabla No 1.1. Constitución de Capital de la Empresa NUTRIGRANOS S.A**

ACCIONISTA	CAPITAL SUSCRITO	CAPITAL PAGADO	CAPITAL A PAGARSE EN UN AÑO	NÚMERO ACCIONES
Carlos Mauricio Rueda Mesías	10.0000,00	25.000,00	75.000,00	100.000,00
Fabián Cornelio Cevallos Enríquez	10.0000,00	25.000,00	75.000,00	100.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>20.0000,00</b>	<b>50.000,00</b>	<b>150.000,00</b>	<b>200.000,00</b>

Fuente: Acta de Constitución de la Empresa  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

### 1.1.2. Valores Filosóficos

#### 1.1.2.1. Visión

Ser una empresa líder reconocida nacional e internacionalmente por su calidad y eficiencia ofreciendo siempre un producto en óptimas condiciones.

- La calidad en sus productos.
- Dinamismo en los canales de distribución captando mayor participación en el mercado ECUATORIANO.
- Excelente servicio, entregando a nuestros clientes la cantidad exacta en el tiempo justo.
- La mejor relación calidad - precio del mercado logrando de esta, manera superar las expectativas de todos nuestros consumidores y clientes.

### **1.1.2.2. Misión**

Entregar a nuestros clientes productos de excelentes características, buen tamaño, delicioso sabor respaldándonos en nuestra gestión de calidad, proveedores internacionales de primer nivel, procesos de manipulación, tratamiento y distribución del mismo, garantizando puntualidad en cada una de nuestras entregas, excelente variedad de productos y la mejor relación calidad-precio del mercado.

### **1.1.2.3. Valores**

- Ofrecer una experiencia plena en servicios innovadores a nuestros clientes bajo un ambiente de honestidad, responsabilidad y compromiso; trabajando con humildad, respeto y pasión, transformando en excelencia el servicio hacia nuestros clientes; agregando unión, alegría e innovación entre nuestro equipo de colaboradores.
- Estamos comprometidos con la satisfacción de los clientes, procurando siempre darles lo que desean y buscando ofrecer los mejores precios del mercado.
- Buscamos retos cada vez más grandes y metas más ambiciosas
- Integridad y honestidad.
- Excelencia en todo lo realizado.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

La empresa Grupo Rueda es un holding dedicada a la importación y comercialización de productos perecibles como frutas, carnes, y granos secos. Se determinó que la Empresa Nutrigranos S.A. no cuenta con un Diseño de Estrategias Financieras que será una herramienta fundamental en el logro de soluciones a la problemática por:

- Pérdidas considerables en las ventas debido a fraudes robos y daños físicos a los productos que se importan y se comercializan.
- Pérdidas innecesarias por deterioro u obsolescencia o por exceso de productos almacenados.

El Departamento de Compras al realizar adquisiciones de granos secos a sus proveedores extranjeros a un precio elevado, no cuenta con estrategias que ayuden a maximizar las utilidades de la empresa, ya que se están adquiriendo productos a mayores costos del que se venden, y esto ocasiona pérdida para la empresa.

La empresa cuenta con una rotación de inventarios muy escasa, debido a que los granos secos tienen un precio muy elevado por los fletes extranjeros, y en ocasiones por causas tributarias los competidores establecen precios muy bajos a lo que Nutrigranos S.A está ofreciendo.

### **1.3. OBJETIVOS DEL PROYECTO**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Diseñar Estrategias Financieras para Maximizar la Rentabilidad en la Empresa NUTRGRANOS S.A.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Efectuar un Diagnóstico de la situación interna y externa de la empresa NUTRGRANOS S.A. con la finalidad de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

- Diseñar el Direccionamiento estratégico de la empresa, para establecer el mapa estratégico que definirá el camino de largo plazo que debe seguir.
- Desarrollar un estudio de mercado aplicado a los clientes actuales y potenciales, con el fin de conocer el nivel de aceptación de los productos que se importan y comercializan.
- Aplicar el análisis crítico financiero de la empresa, para proponer estrategias que busquen maximizar las utilidades y diseñar escenarios de implantación.

## **1.4. HIPÓTESIS**

### **1.4.1. Hipótesis General**

¿Sólo a través del diseño de estrategias financieras adecuadas, la empresa NUTRIGRANOS S.A. podrá maximizar sus utilidades?

### **1.4.2. Hipótesis Específicas**

- ¿Se pueden identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, mediante un diagnóstico de la situación interna y externa?
- ¿Mediante el diseño del direccionamiento estratégico, es posible definir el camino de largo plazo que debe seguir la empresa NUTRIGRANOS S.A.?
- ¿No es posible conocer el nivel de aceptación de los productos que se importan y comercializan en la empresa, sino se desarrolla un estudio de mercado aplicado a los clientes actuales y potenciales?
- Si no se aplica el análisis crítico financiero de la empresa, no se pueden proponer estrategias que busquen maximizar las utilidades y diseñar escenarios de implantación?

## **1.5. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA**

### **1.5.1. Diagnóstico Situacional**

El diagnóstico es una herramienta básica para prever y adelantarse a acontecimientos futuros porque ayuda a identificar aspectos troncales, para que éstos sean evaluados y valorados en su real dimensión en bien de la organización.

#### **1.5.1.1. Definición**

Es la identificación, descripción y análisis evaluativo de la situación actual de la organización o el proceso, en función de los resultados que se esperan y que fueron planteados en la Misión. Es a la vez una mirada sistémica y contextual, retrospectiva y prospectiva, descriptiva y evaluativa.

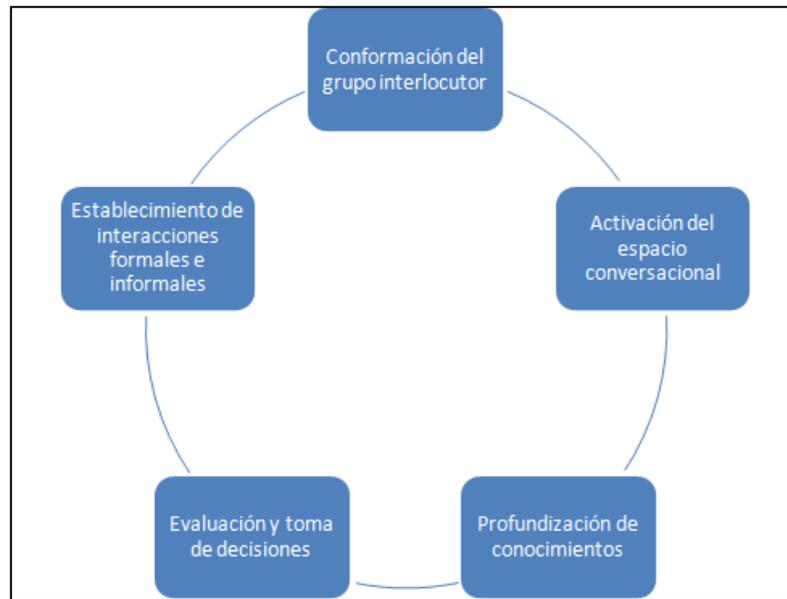
#### **1.5.1.2. Objetivo**

El principal objetivo del Diagnóstico Situacional es la de proporcionar información específica y fidedigna para así poder aplicar las medidas preventivas o correctivas, según sea el caso.

- Debe considerar factores internos y externos de la organización, valorados por su incidencia y repercusión.
- No tiene una forma única de llevarse a cabo, pues cada autor pone a consideración alternativas y combinaciones diferentes.
- Permite al investigador adelantar un pronóstico. Es decir, la evolución probable según las decisiones adoptadas.

- No incluye la puesta en práctica de soluciones. Esto se lleva a cabo en una fase siguiente.

**Gráfico No 1.1. Procesos Del Diagnóstico Situacional**



Fuente: [www.slideshare.net/.../diagnóstico-situacional](http://www.slideshare.net/.../diagnóstico-situacional)  
 Elaborado por: Ivonne Astudillo

Para el diseño y el desarrollo del Diagnóstico Situacional se pretende utilizar las Variables Administrativas Básicas (VAB). Que son los principales componentes en el estudio de la Administración de las organizaciones y empresas.

## 1.5.2. Direccionamiento Estratégico

### 1.5.2.1. Definición

El conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas.

Es decir la dirección estratégica se ocupa del análisis de la jerarquía de las metas estratégicas (visión, misión y objetivos estratégicos) junto al análisis interno y externo de la organización.<sup>3</sup>

La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos.

#### **1.5.2.2.Fases**

Hemos identificado tres procesos claves de la dirección estratégica: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia.

#### **1.5.2.3.Formulación de la Estrategia**

Incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.

#### **1.5.2.4.Implementación de la Estrategia**

Requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz.

---

<sup>3</sup> Capítulo 1 Dirección Estratégica Gregory G. Dess; G.T.Lumpkin

### **1.5.2.5.Evaluación de la Estrategia**

Es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia:

- La revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales
- La medición del rendimiento
- La toma de medidas correctivas

La evaluación de la estrategia es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana El éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes y las empresas complacientes desaparecen. <sup>4</sup>

### **1.5.3. Estudio de mercado**

#### **1.5.3.1.Definición**

El estudio de mercado es un proceso sistemático de recolección y análisis de datos e información acerca de los clientes, competidores y el mercado. Sus usos incluyen ayudar a crear un plan de negocios, lanzar un nuevo producto o servicio, mejorar productos o servicios existentes y expandirse a nuevos mercados. El estudio de mercado puede ser utilizado para determinar que porción de la población comprara un producto o servicio, basado en variables como el género, la edad, ubicación y nivel de ingresos.

---

<sup>4</sup> Conceptos de Administración Estratégica Novena Edición Fred r. David

### 1.5.3.2.Fases

- Definición del objetivo de la investigación: antes de comenzar el estudio hay que tener muy claro que se pretende saber y adonde se quiere llegar. Si no se tiene claro el objetivo de la investigación, se corre el peligro de dar un enfoque equivocado, con la consiguiente pérdida de esfuerzo y dinero.
- Diseño del modelo de investigación: una vez definido el objetivo del estudio, hay que determinar cómo se llevara a cabo la investigación, las principales fuentes de información son información interna de la empresa, datos estadísticos oficiales, investigaciones realizadas.
- Recogida de datos: la recogida de información suele ser un proceso difícil y costoso. Los datos que se utilizan en una investigación pueden ser primarios (se trata de información no estructurada que se ha recogido especialmente para el estudio) y secundarios (se trata de una información estructurada y de rápida disponibilidad, estos datos han sido recogidos previamente con algún otro propósito).
- Clasificación y estructuración de los datos: una vez que se tienen los datos necesarios, se realiza una clasificación por medio de procedimientos estadísticos.
- Análisis e interpretación de los datos: cuando se tienen todos los datos reunidos y clasificados, se pasa a la fase de análisis de resultados.
- Presentación de resultados: los resultados se presentan mediante un informe comprensible para los gestores comerciales-análisis del problema, análisis de la metodología que se ha de utilizar, resultados técnicos y conclusiones.

### **1.5.3.3.Objetivo**

El principal objetivo del estudio de mercado es obtener información que nos ayude para enfrentar las condiciones del mercado, tomar decisiones y anticipar la evolución del mismo. Esta información debe de ser lo suficientemente veraz para poder demostrar:

- Que existe un número suficiente de consumidores con las características necesarias para considerarlo como demanda de los productos y/o servicios que se piensan ofrecer
- Que dichos consumidores pueden ejercer una demanda real que justifique la producción de productos y/o servicios que se piensan ofrecer
- Que contamos con las bases para utilizar canales de comercialización adecuados
- Que podemos calcular los efectos de la demanda con respecto a productos y/o servicios sustitutos y complementarios.

El logro de los objetivos mencionados solo se podrá llevar a cabo a través de una investigación que nos proporcione información para ser utilizada como base para una toma de decisión; esta deberá ser de calidad, confiable y concreta

Como objetivos secundarios un estudio de mercado nos releva información externa acerca de nuestros competidores, proveedores y condiciones especiales del mercado, hábitos de consumo de a quién va dirigido el producto y/o servicio. Así como también información interna como las especificaciones de nuestro producto, nuestra producción interna, normas técnicas de calidad, entre otros aspectos a considerar.

## **1.5.4. Estrategia Financiera**

Estrategia no se refiere a si tomamos o no riesgos; se refiere a como manejamos dichos riesgos. Al tomar decisiones financieras debemos tener presente que sustentadas por siempre hay una posibilidad de error. Las decisiones que tomes deben ser una razón lógica y deben ser consistentes con los objetivos de la empresa.

## **1.5.5. Presupuesto**

### **1.5.5.1. Definición**

Existen muchas definiciones sobre Presupuesto:

- “Cómputo anticipado de costos de obras y rentas”<sup>5</sup>
- La estimación programada de manera sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado<sup>6</sup>
- Conjunto coordinado de previsiones que permiten conocer con anticipación algunos resultados considerados básicos por el jefe de la empresa.<sup>7</sup>
- “Métodos sistemático y formalizado para lograr las responsabilidades directivas de planificación, coordinación y control. Especialmente comprende el desarrollo y aplicación de:
  - Objetivos generales y a largo plazo para la empresa.
  - La especificación de las metas de la empresa
  - Un plan de utilidades a largo plazo desarrollando en términos generales

---

<sup>5</sup> Diccionario de la Real Academia Española citado por Ernesto Reyes Pérez en Contabilidad de costos, p.152

<sup>6</sup> Cristóbal del Río González, Técnica presupuestal

<sup>7</sup> Jean Meyer, Gestión presupuestaria, p.21.

- Un plan de utilidades a corto plazo detallado por responsabilidades pertinentes (divisiones, productos, proyectos)
- Un sistema de informes periódicos de resultados detallados por responsabilidades asignadas
- Procedimientos de seguimiento”<sup>8</sup>

### **1.5.5.2.Importancia**

Las organizaciones hacen parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello deben planear sus actividades si pretenden sostenerse en el mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir. El presupuesto surge como herramienta moderna de planeación y control al reflejar el comportamiento de la competencia y de indicadores económicos como los enunciados y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos, contables y financieros de la empresa.

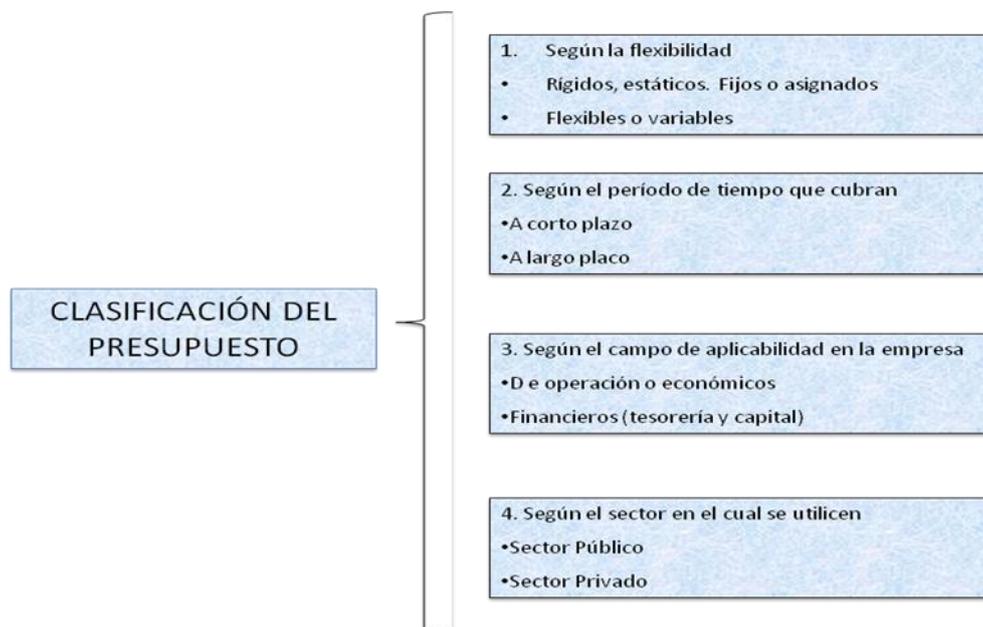
### **1.5.5.3.Clasificación**

Los presupuestos se clasifican en:

---

<sup>8</sup> Welsch, Glenn. Presupuesto, planificación y control de utilidades. p.3.

## Gráfico No 1.2. Clasificación de los Presupuestos



Fuente: Libro Generalidades sobre el Presupuesto Empresarial  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

### 1.5.6. Indicadores de gestión

#### 1.5.6.1. Definición

La Gestión Financiera se encarga de asegurar el equilibrio entre las necesidades y los recursos financieros. Está interesada en la adquisición, financiamiento y administración de los recursos, de tal manera que garantice los medios económicos para que la organización pueda funcionar correctamente y asegure su permanencia futura con un mínimo riesgo para todos aquellos a quienes beneficia como propietarios, empleados, proveedores, etc. “Actualmente la mayoría de autores coinciden en que el verdadero propósito de la gestión financiera es la maximización del valor de la organización”<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Para definición del patrimonio ver CASTANO SERGIO Revista víasalud, edición No. 6, Bogotá, 1999.

## **CAPÍTULO 2**

### **2. ANÁLISIS SITUACIONAL**

#### **2.1. ANÁLISIS EXTERNO**

##### **2.1.1. Macroambiente**

###### **2.1.1.1. Factores políticos legales**

Está integrado por leyes, que influyen y limitan las actividades de la Empresa. Dentro de las normativas que afectan a la empresa NUTRIGRANOS S.A. se pueden analizar las siguientes:

###### **– Ley Orgánica de Aduanas**

La presente Ley regula las relaciones jurídicas entre el Estado y las personas que operan en el tráfico internacional de mercancías dentro del territorio aduanero. Los aranceles que se aplican para la importación de granos secos son:

- **AD-VALOREM (Arancel Cobrado a las Mercaderías):** Impuesto administrado por la Aduana del Ecuador. Porcentaje variable sobre el valor CIF, según el tipo de mercancía.
- **FODINFA (Fondo de Desarrollo para la Infancia):** Impuesto que administra el INFA. 0.5% del valor CIF.

Las partidas arancelarias de los granos que se importan son las siguientes:

### Cuadro No 2.1. Partida Arancelaria Maíz

Partida	Verif	Descripción Partida
<a href="#">1005902000-0000-0000</a>	6	MAIZ REVENTON (ZEA MAYS CONVAR, MICROSPERMA O ZEA MAYS VAR. EVERTA)

Sección II :	PRODUCTOS DEL REINO VEGETAL
Capítulo 10 :	Cereales
Partida Sist. Armonizado 1005 :	Maíz
SubPartida Sist. Armoniz. 100590 :	- Los demás:
SubPartida Regional 10059020 :	- - Maíz reventón (Zea mays convar,microsperma o Zea mays va
Código Producto Comunitario (ARIAN) 1005902000-0000 :	
Código Producto Nacional (TNAN) 1005902000-0000-0000 :	

<b>Código de Producto (TNAN)</b>	0000
<b>Antidumping</b>	0 %
<b>Advalorem</b>	15 %
<b>FDI</b>	0.5 %
<b>ICE</b>	0 %
<b>IVA</b>	12 %
<b>Salvaguardia por Porcentaje</b>	0 %
<b>Salvaguardia por Valor</b>	
<b>Aplicación Salvaguardia por Valor</b>	
<b>Techo Consolidado</b>	0 %
<b>Incremento ICE</b>	0 %
<b>Afecto a Derecho Específico</b>	
<b>Unidad de Medida</b>	Kilogramo Bruto (KG)
<b>Observaciones</b>	
<b>Es Producto Perecible</b>	NO

Fuente: [www.aduana.gov.ec/contenido/loa.html](http://www.aduana.gov.ec/contenido/loa.html) -  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

## Cuadro No 2.2. Partida Arancelaria Lenteja

Partida	Verif	Descripción Partida
<a href="#">0713409000-0000-0000</a>	9	LAS DEMAS

<b>Sección II :</b>	PRODUCTOS DEL REINO VEGETAL
<b>Capítulo 07 :</b>	Hortalizas, plantas, raíces y tubérculos alimenticios
<b>Partida Sist. Armonizado 0713 :</b>	Hortalizas (incluso silvestres) de vaina secas desvainadas, aunque estén mondadas o partidas
<b>SubPartida Sist. Armoniz. 071340 :</b>	-- Para siembra
<b>SubPartida Regional 07134090 :</b>	-- Los demás
<b>Código Producto Comunitario (ARIAN) 0713409000-0000 :</b>	
<b>Código Producto Nacional (TNAN) 0713409000-0000-0000 :</b>	

<b>Código de Producto (TNAN)</b>	0000
<b>Antidumping</b>	0 %
<b>Advalorem</b>	15 %
<b>FDI</b>	0.5 %
<b>ICE</b>	0 %
<b>IVA</b>	12 %
<b>Salvaguardia por Porcentaje</b>	0 %
<b>Salvaguardia por Valor</b>	
<b>Aplicación Salvaguardia por Valor</b>	
<b>Techo Consolidado</b>	0 %
<b>Incremento ICE</b>	0 %
<b>Afecto a Derecho Específico</b>	
<b>Unidad de Medida</b>	Kilogramo Bruto (KG)
<b>Observaciones</b>	
<b>Es Producto Perecible</b>	NO

Fuente: [www.aduana.gov.ec/contenido/loa.html](http://www.aduana.gov.ec/contenido/loa.html) -  
 Elaborado por: Ivonne Astudillo

### Cuadro No 2.3. Partida Arancelaria Avena

Partida	Verif	Descripción Partida
<a href="#">1104120000-0000-0000</a>	7	DE AVENA
<a href="#">1104120000-0000-0001</a>	7	DE AVENA

<b>Sección II :</b>	PRODUCTOS DEL REINO VEGETAL
<b>Capítulo 11 :</b>	Productos de la molinería; malta; almidón y fécula; inulina; gluten de trigo
<b>Partida Sist. Armonizado 1104 :</b>	Granos de cereales trabajados de otro modo (por ejemplo: mondados, aplastados, en copos, perlados, troceados o quebrantados), excepto el arroz de la partida nº 10.06; germen de cereales entero, aplastado, en copos o molido
<b>SubPartida Sist. Armoniz. :</b>	
<b>SubPartida Regional 11041200 :</b>	-- De avena
<b>Código Producto Comunitario (ARIAN) 1104120000-0000 :</b>	
<b>Código Producto Nacional (TNAN) 1104120000-0000-0000 :</b>	

<b>Código de Producto (TNAN)</b>	0000
<b>Antidumping</b>	0 %
<b>Advalorem</b>	30 %
<b>FDI</b>	0.5 %
<b>ICE</b>	0 %
<b>IVA</b>	12 %
<b>Salvaguardia por Porcentaje</b>	7.2 %
<b>Salvaguardia por Valor</b>	
<b>Aplicación Salvaguardia por Valor</b>	
<b>Techo Consolidado</b>	0 %
<b>Incremento ICE</b>	0 %
<b>Afecto a Derecho Específico</b>	
<b>Unidad de Medida</b>	Kilogramo Bruto (KG)
<b>Observaciones</b>	Res. 549 COMEXI, cobro salvaguardia
<b>Es Producto Perecible</b>	NO

Fuente: [www.aduana.gov.ec/contenido/loa.html](http://www.aduana.gov.ec/contenido/loa.html) -  
 Elaborado por: Ivonne Astudillo

### Cuadro No 2.4. Partida Arancelaria Pasas

Partida	Verif	Descripción Partida
<u>0806200000-0000-0000</u>	0	SECAS, INCLUIDAS LAS PASAS

Sección II :	PRODUCTOS DEL REINO VEGETAL
Capítulo 08 :	Frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías
Partida Sist. Armonizado 0806 :	Uvas, frescas o secas, incluidas las pasas
SubPartida Sist. Armoniz. :	
SubPartida Regional 08062000 :	- Secas, incluidas las pasas
Código Producto Comunitario (ARIAN) 0806200000-0000 :	
Código Producto Nacional (TNAN) 0806200000-0000-0000 :	

<b>Código de Producto (TNAN)</b>	0000
<b>Antidumping</b>	0 %
<b>Advalorem</b>	25 %
<b>FDI</b>	0.5 %
<b>ICE</b>	0 %
<b>IVA</b>	12 %
<b>Salvaguardia por Porcentaje</b>	0 %
<b>Salvaguardia por Valor</b>	
<b>Aplicación Salvaguardia por Valor</b>	
<b>Techo Consolidado</b>	0 %
<b>Incremento ICE</b>	0 %
<b>Afecto a Derecho Específico</b>	
<b>Unidad de Medida</b>	Kilogramo Bruto (KG)
<b>Observaciones</b>	Decreto Ejecutivo 1458. R.O. 489s 16/12/2008
<b>Es Producto Perecible</b>	NO

Fuente: [www.aduana.gov.ec/contenido/loa.html](http://www.aduana.gov.ec/contenido/loa.html) -

Elaborado: Ivonne Astudillo

El Gobierno aplicó un modelo de restricción de importaciones para algunos de los productos que son afectados con mayor recargo, de un 35% en su valor, como son las bebidas alcohólicas, los productos electrónicos: teléfonos móviles o reproductores de música y películas, muebles, entre otros. Partidas importadas de juguetes y videojuegos, maquillaje, bombones, pastas o mermelada, entre otros, serán gravadas con un 30% de recargo.

Además, el calzado sufrirá un recargo de 10 dólares por par importado y los productos del sector textil tendrán un recargo de 12 dólares por kilo.

#### – **Ley de Régimen Tributario Interno**

De acuerdo a la Ley de Régimen Tributario Interno se tienen los siguientes impuestos que se aplican para al negocio de importación de granos secos.

- ICE (Impuesto a los Consumos Especiales): Administrado por el SRI. Porcentaje variable según los bienes y servicios que se importen.
- IVA (Impuesto al Valor Agregado): Administrado por el SRI. 12% del resultado de la suma de: CIF + ADVALOREM + FODINFA + ICE + SALVAGUARDIA.
- Impuesto a la salida de Divisas: Impuesto que administra el SRI del 1% del CIF más ajustes de Valor.
- Impuesto a la Renta: : Es el impuesto que se debe cancelar sobre los ingresos o rentas, producto de actividades personales, comerciales, industriales, agrícolas, y en general actividades económicas y aún sobre ingresos gratuitos, percibidos durante un año, luego de descontar los costos y gastos incurridos para obtener o conservar dichas rentas. Deben pagar las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades, ecuatorianas o extranjeras, residentes o no en el país, que hayan percibido rentas gravadas en el Ecuador. Se paga sobre la base imponible, entendiéndose por tal, el monto de las rentas gravadas percibidas en el año menos los costos o gastos denominados deducciones.

Para las personas naturales existe una cantidad desgravada, que es la cantidad fijada por la Ley sobre la cual la tarifa del impuesto es de 0%. El monto que se debe pagar depende de la base imponible, sobre la cual las sociedades pagan el 25%, y las personas naturales y las sucesiones indivisas deben aplicar una tabla progresiva disponible en el documento adjunto.

#### - **Código Laboral Ecuatoriano**

La Asamblea Constituyente, mediante Mandato Constituyente Número 8 resolvió eliminar la tercerización de servicios complementarios, la intermediación laboral generalizada y la contratación por horas, por ser formas de precarizar las relaciones laborales, esta es una de las leyes que aplica a la Empresa NUTRIGRANOS S.A. Entre los principales aspectos el M8 establece:

Art. 1.- Se elimina y prohíbe la tercerización e intermediación laboral y cualquier forma de precarización de las relaciones de trabajo en las actividades a las que se dedique la empresa o empleador. La relación laboral será directa y bilateral entre trabajador y empleador.

Art. 2.- Se elimina y prohíbe la contratación laboral por horas. Con el fin de promover el trabajo, se garantiza la jornada parcial prevista en el artículo 82 del Código del Trabajo y todas las demás formas de contratación contemplada en dicho cuerpo legal, en la que el trabajador gozará de estabilidad y de la protección integral de dicho cuerpo legal y tendrá derecho a una remuneración que se pagará aplicando la proporcionalidad en relación con la remuneración que corresponde a la jornada completa, que no podrá ser inferior a la remuneración básica mínima unificada asimismo<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> **Mandato** Constituyente 8 (Suplemento del Registro Oficial 330, 6-V-2008).  
[www.captur.com/Docs/Mandato\\_Constituyente8.pdf](http://www.captur.com/Docs/Mandato_Constituyente8.pdf)

## - **Ley de Seguros**

Esta Ley regula la constitución, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las personas jurídicas y las operaciones y actividades de las personas naturales que integran el sistema de seguro privado; las cuales se someterán a las leyes de la República y a la vigilancia y control de la Superintendencia de Bancos. Las empresas importadoras deben asegurar las mercaderías compradas desde el exterior, por lo tanto, NUTRIGRANOS S.A. se ve afectada por algunas disposiciones de la Ley de Seguros del Ecuador:

Art.25.- Los modelos de pólizas, las tarifas de primas y notas técnicas, requerirán autorización previa de la Superintendencia de Bancos para ponerlas en vigor. Sin embargo copia de las mismas deberán remitirse a dicha Institución por lo menos quince días antes de su utilización y aplicación. Las pólizas deberán sujetarse mínimo a las siguientes condiciones:

- Responder a normas de igualdad y equidad entre las partes contratantes;
- Ceñir su contenido a la legislación sobre el contrato de seguro constante en el Código de Comercio, el decreto supremo No. 1147 publicado en el Registro Oficial No. 123 de 7 de diciembre de 1963, a la presente Ley y a las demás disposiciones que fueren aplicables;
- Los caracteres tipográficos deben ser fácilmente legibles;
- Figurar las coberturas básicas y las exclusiones con caracteres destacados en la póliza;
- Incluir el listado de documentos básicos necesarios para la reclamación de un siniestro;

- Incluir una cláusula en la que conste la opción de las partes de someter a decisión arbitral o mediación las diferencias que se originen en el contrato o póliza de seguros;
- Toda póliza de seguros emitida a plazo superior a un año, que cubra daños a las personas y a los bienes inmuebles, deberá ser expresada en unidades de valor constante (UVC), en moneda extranjera u otra forma de ajuste autorizada por la Superintendencia de Bancos.
- Señalar la unidad o moneda en la que se pagarán las primas y siniestros.

### **Connotación Gerencial**

- La restricción de importaciones no influye en los productos que NUTRIGRANOS S.A importa y comercializa, ya que son granos que la gente ecuatoriana adquiere para el consumo humano.
- El Mandato 8 del Código de trabajo prohíbe contratar a través de tercerización, por la tanto la empresa NUTRIGRANOS S.A. se ve obligada a responder económicamente por todos los derechos que tienen los trabajadores amparados en el código de trabajo.
- El Estado se constituye en uno de los beneficiarios en la elevación de aranceles porque las arcas fiscales experimentan un aumento de sus ingresos por este concepto.

#### **2.1.1.2. Factores económicos**

Consiste en los factores que afectan el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores. El poder de compra depende del ingreso, el precio, los ahorros y el crédito del momento; conocer las principales tendencias económicas, tanto en el ingreso como en los cambiantes patrones de gastos de consumidor

- **El Producto Interno Bruto (PIB)**

Es el valor monetario de todos los bienes y servicios de uso final producidos en una nación en un tiempo determinado. EL PIB es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio. Este indicador es un reflejo de la competitividad de las empresas. En la siguiente tabla y gráfico se puede determinar la evolución PIB:

**Tabla No 2.1. PIB**

FECHA	VALOR
2009	51386.00 millones de USD
2008	54686.00 millones de USD
2007	45504.00 millones de USD
2006	41705.00 millones de USD
2005	36942.00 millones de USD
2004	32646.00 millones de USD
2003	28409.00 millones de USD
2002	24718.00 millones de USD
2001	21271.00 millones de USD
2000	16283.00 millones de USD

Fuente: Estadísticas Banco Central del Ecuador  
 Elaboración por: Subsecretaría de Comercio e Inversiones

**Tabla No 2.2. Tasa de Crecimiento del PIB**

FECHA	VALOR
2003	3,58%
2004	8,00%
2005	6,00%
2006	3,89%
2007	2,49%
2008	6,52%
2009	0,98%

Fuente: Estadísticas Banco Central del Ecuador  
 Elaboración por: Subsecretaría de Comercio e Inversiones

**Gráfico No 2.1. Tasa de Crecimiento del PIB**



Fuente: Estadísticas Banco Central del Ecuador  
Elaboración por: Subsecretaría de Comercio e Inversiones

Se observa en la Tabla No 2.1 y en el Gráfico No. 2.1. en el año 2004 que el PIB tuvo un crecimiento del 8,00% que representa el crecimiento más alto en los últimos 10 años, en el año 2009 el PIB en el Ecuador decreció hasta llegar a un porcentaje del 0,98%

### **Connotación Gerencial**

Debido a que el PIB en el año 2009 refleja un porcentaje de 0,98% indica que la producción de las empresas no crece a un ritmo mayor y significa que no se está invirtiendo en la creación de nuevas empresas, y por lo tanto, la generación de empleos tampoco tuvo un crecimiento por ende las familias tienen ingresos limitados que los destinan al consumo de productos básicos y pueden eliminar o reducir la compra de lenteja, avena, pasas, y maíz de importación.

- **Balanza Comercial**

La balanza comercial es aquella que está compuesta por los productos que el Ecuador exporta hacia los diferentes países; así como también productos que importa para poder satisfacer una demanda interna que las firmas nacionales no logran satisfacer. En los últimos años los saldos de la Balanza Comercial en el Ecuador se reflejan en la siguiente gráfica

**Tabla No 2.3. Balanza Comercial Global (Cifras en miles de US dólares FOB Y CIF)**

PERIODO	Exportaciones FOB (2)			Importaciones FOB			BALANZA COMERCIAL			INDICE DE COBERTURA
	Total	Petroleras	No Petroleras (1)	Total	Petroleras (2)	No Petroleras (3)	Total	Petroleras	No Petroleras	
2000	4.926,60	2.442,40	2.484,20	3.468,60	255,9	3.212,70	1.458,00	2.186,50	-728,5	142,03
2001	4.678,40	1.900,00	2.778,40	4.980,60	249,6	4.731,00	-302,20	1.650,40	-1.952,50	93,93
2002	5.036,10	2.055,00	2.981,10	6.005,60	232,4	5.773,20	-969,50	1.822,60	-2.792,00	83,86
2003	6.222,70	2.606,80	3.615,90	6.254,20	732,8	5.521,40	-31,50	1.874,00	-1.905,60	99,5
2004	7.752,90	4.234,00	3.518,90	7.575,20	995,1	6.580,10	177,70	3.238,90	-3.061,20	102,35
2005	10.100,00	5.869,80	4.230,20	9.568,40	1.715,00	7.853,40	531,60	4.154,90	-3.623,20	105,56
2006	12.728,20	7.544,50	5.183,70	11.279,50	2.380,90	8.898,60	1.448,70	5.163,60	-3.714,90	112,84
2007	14.321,30	8.328,60	5.992,70	12.907,10	2.578,30	10.328,80	1.414,20	5.750,20	-4.336,00	110,96
2008	18.510,60	11.672,80	6.837,80	17.600,30	3.217,50	14.382,80	910,30	8.455,40	-7.545,10	105,17
2009	12.316,60	6.136,70	6.180,00	12.664,60	2.025,40	10.639,20	-348,00	4.111,30	-4.459,20	-30,06

Fuente: Estadísticas Banco Central del Ecuador  
 Elaboración por: Subsecretaría de Comercio e Inversiones

**Gráfico No 2.2. Balanza Comercial Global (Cifras en miles de US dólares FOB Y CIF)**



Fuente: Estadísticas Banco Central del Ecuador  
Elaboración por: Subsecretaria de Comercio e Inversiones

**Gráfico No 2.3. Balanza Comercial Global**



Fuente: Estadísticas Banco Central del Ecuador  
Elaboración por: Ivonne Astudillo

Entre los años 2001,2002, 2003, 2009 como se determina en la Tabla No. 2.3 gráfica las importaciones eran mayor que las exportaciones, por lo tanto, el Ecuador presento déficit en el saldo de su Balanza Comercial.

### **Connotación Gerencial**

A nuestra empresa como importadora de granos secos le beneficia que la Balanza Comercial se encuentre alta ya que podemos determinar que los consumidores están dispuestos adquirir nuestros productos debido a la limitada producción nacional.

#### **- Inflación**

La inflación es el aumento generalizado y sostenido de los precios de bienes y servicios en un país. Para medir el crecimiento de la inflación se utilizan índices, que reflejan el crecimiento porcentual de una canasta de bienes ponderada. El índice de medición de la inflación es el Índice de Precios al Consumidor (IPC) mide el porcentaje de incremento en los precios de una canasta básica de productos y servicios que adquiere un consumidor típico en el país. Existen otros índices, como el Índice de Precios al Productor, que mide el crecimiento de precios de las materias primas.

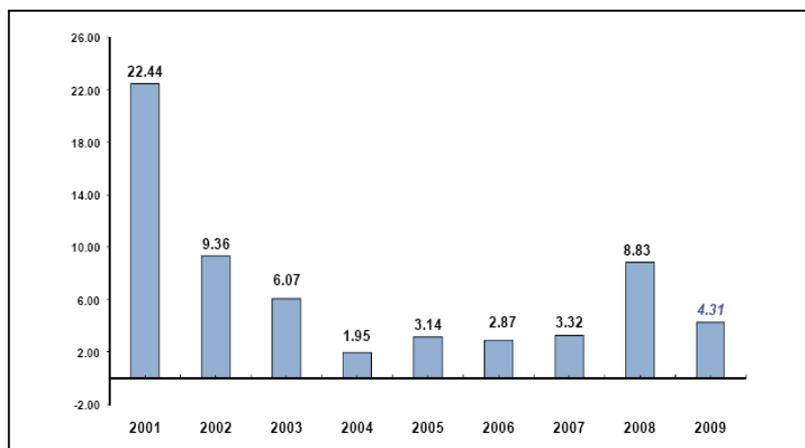
**Tabla No 2.4. Inflación Ecuador (valores en porcentaje)**

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>INFLACIÓN ACUMULADA</b>	22,4	9,36	6,07	1,95	3,14	2,87	3,32%	8,83%	4,31%

Fuente: Estadísticas Banco Central del Ecuador

Elaboración por: Subsecretaría de Comercio e Inversiones

**Gráfico No 2.4. Inflación Acumulada en Diciembre de cada año)**



Fuente: Estadísticas Banco Central del Ecuador  
Elaboración por: Subsecretaría de Comercio e Inversiones

En el último mes del año 2009 se registró un incremento mensual de precios de 0.58%, superior al nivel del mes inmediatamente anterior (0.34%) y que ubica a la inflación anual y acumulada en 4.31%.

Se observa que la Inflación en el Ecuador ha comenzado a decrecer pero no en los niveles de años anteriores, por lo tanto, podría llegar a cifras de dos dígitos (10%).

### **Connotación Gerencial**

Debido a que la Inflación es alta al encontrarnos en un sistema dolarizado provoca que la población en el Ecuador no pueda adquirir productos importados y de mejor calidad que los productos nacionales. De generarse un alza en este indicador las ventas NUTRIGRANOS S.A se verían afectadas disminuyendo sus ingresos y utilidades notablemente.

## **- Tasa de Interés**

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.

Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación.

Tasa Activa Referencial es igual al promedio ponderado semanal de las tasas de operaciones de crédito de entre 84 y 91 días, otorgadas por todos los bancos privados, al sector corporativo.

Tasa Pasiva Referencial, igual a la tasa nominal promedio ponderada semanal de todos los depósitos a plazo de los bancos privados, captados a plazos de entre 84 y 91 días.

El precio por el cual se captan recursos se llama tasa pasiva y el precio en el cual se colocan, tasa activa. La diferencia entre las dos tasas corresponde al costo del servicio de intermediación.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> [www.hoy.com.ec/.../que-son-las-tasas-de-interes-182312-182312.html](http://www.hoy.com.ec/.../que-son-las-tasas-de-interes-182312-182312.html) - hace 11 horas – [www.bce.fin.ec/pregun1.php](http://www.bce.fin.ec/pregun1.php)

**Tabla No 2.5. Tasas de Interés Referenciales Nominales en Dólares**

PERIODO	PASIVA	ACTIVA
2000	7,70	14,52
2001	5,01	15,10
2002	4,97	12,77
2003	5,51	11,19
2004	3,97	8,03
2005	4,3	8,99
2006	4,87	9,86
2007	5,64	10,72
2008	5,09	9,14
2009	5,24	9,19

Fuente: Estadísticas Banco Central del Ecuador  
 Elaboración por: Ivonne Astudillo

**Gráfico No 2.5. Tasas de Interés Referenciales Nominales en Dólares**



Fuente: Estadísticas Banco Central del Ecuador  
 Elaboración por: Ivonne Astudillo

Tasas de interés bajas ayudan al crecimiento de la economía, ya que facilitan el consumo y por lo tanto la demanda de productos. Mientras más productos se consuman, más crecimiento económico. El lado negativo es que este consumo tiene tendencias inflacionarias.

Tasas de interés altas favorecen el ahorro y frenan la inflación, ya que el consumo disminuye al incrementarse el costo de las deudas. Pero al disminuir el consumo también se frena el crecimiento económico. Los bancos centrales de cada uno utilizan las tasas de interés principalmente para frenar la inflación, aumentando la tasa para frenar el consumo, o disminuyéndola ante una posible recesión.

### **Connotación Gerencial**

Las tasas activas en el Ecuador presentan un crecimiento en el último año, si se continúa con esta tendencia afectará notablemente al costo que tiene que pagar NUTRIGRANOS S.A. por el requerimiento de préstamos en las Instituciones Financieras Nacionales.

Las tasas pasivas en el Ecuador se mantienen en los niveles del 5%, que es perjudicial para las Empresas que poseen excedente de efectivo, porque si desean realizar inversiones en el Sistema Financiero se obtendrán bajos rendimientos.

#### **- Riesgo País**

El riesgo país es un índice que intenta medir el grado de riesgo que entraña un país para las inversiones extranjeras. Los inversores, al momento de realizar sus elecciones de dónde y cómo invertir, buscan maximizar sus ganancias, pero además tienen en cuenta el riesgo, esto es, la probabilidad de que las ganancias sean menores que lo esperado o que existan pérdidas. En términos estadísticos, las ganancias se suelen medir usualmente por el rendimiento esperado, y el riesgo por la desviación estándar del rendimiento esperado.

El índice de riesgo país es un indicador simplificado de la situación de un país, que utilizan los inversores internacionales como un elemento más cuando toman sus decisiones. El riesgo país es un indicador simplificado e imperfecto de la situación de una economía.

El riesgo país es la sobretasa que paga un país por sus bonos en relación a la tasa que paga el Tesoro de Estados Unidos. Es decir, es la diferencia que existe entre el rendimiento de un título público emitido por el gobierno nacional y un título de características similares emitido por el Tesoro de los Estados Unidos<sup>12</sup>

**Tabla No 2.6. Puntos del Riesgo País**

	AÑOS	PUNTOS
RIESGO PAÍS	2000	4.712
RIESGO PAÍS	2007	827
RIESGO PAÍS	2009	835

Fuente: Estadísticas Banco Central del Ecuador  
Elaboración por: Ivonne Astudillo

**Gráfico No 2.6. Riesgo País**



Fuente: Estadísticas Banco Central del Ecuador  
Elaboración por: Ivonne Astudillo

<sup>12</sup> [www.econlink.com.ar/definicion/riesgopais.shtml](http://www.econlink.com.ar/definicion/riesgopais.shtml)

El Banco Central recordó que cuando el Ecuador adoptó la dolarización, el índice más alto de riesgo país se registró el 5 de junio de 2000 cuando ascendió a 4.712 y hasta la fecha ha registrado una disminución de 4.148 puntos. El 15 de enero de 2007, cuando el actual presidente Rafael Correa asumió el Gobierno, el riesgo país era de 827 puntos

### **Connotación Gerencial**

Debido a que el riesgo País se encuentra en niveles elevados se genera una limitación en la entradas inversión extranjera al país así como también los empresarios nacionales reducen sus capitales para ampliar sus negocios y la producción para el Ecuador para la Empresa NUTRIGRANOS S.A es desfavorable porque el indicador del riesgo país puede producir desconfianza a nivel internacional, y los proveedores extranjeros de la empresa podrían endurecer las políticas de crédito para garantizar la recuperación de pagos.

#### **2.1.1.3. Situación demográfica**

El análisis de la situación demográfica de país tiene el propósito de identificar las características y variaciones de la población Ecuatoriana que puedan ser de utilidad en el campo del consumo de granos

**Tabla No 2.7. Proyección de la población ecuatoriana**

REGIONES Y PROVINCIAS	AÑOS CALENDARIO									
	2.001	2.002	2.003	2.004	2.005	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010
<b>TOTAL PAÍS</b>	<b>12.479.924</b>	<b>12.660.728</b>	<b>12.842.578</b>	<b>13.026.891</b>	<b>13.215.089</b>	<b>13.408.270</b>	<b>13.605.485</b>	<b>13.805.095</b>	<b>14.005.449</b>	<b>14.204.900</b>
<b>REGIÓN SIERRA</b>	<b>5.603.123</b>	<b>5.682.621</b>	<b>5.764.735</b>	<b>5.848.390</b>	<b>5.933.680</b>	<b>6.021.236</b>	<b>6.111.542</b>	<b>6.202.753</b>	<b>6.294.076</b>	<b>6.384.594</b>
AZUAY	612.565	620.385	631.644	643.281	654.684	666.085	678.746	691.054	702.994	714.341
BOLÍVAR	173.840	176.172	176.621	177.145	178.089	179.358	180.293	181.607	183.193	185.049
CAÑAR	212.050	214.839	216.745	218.760	221.045	223.566	226.021	228.702	231.528	234.467
CARCHI	156.747	158.817	160.012	161.286	162.797	164.507	166.116	167.928	169.877	171.943
COTOPAXI	356.804	361.314	368.999	376.917	384.499	391.947	400.411	408.473	416.167	423.336
CHIMBORAZO	413.328	418.736	423.112	427.706	432.711	438.097	443.522	449.271	455.212	461.268
IMBABURA	350.946	355.346	363.766	372.425	380.602	388.544	397.704	406.317	414.451	421.930
LOJA	415.310	420.851	422.656	424.653	427.520	431.077	434.020	437.742	442.011	446.809
PICHINCHA	2.461.071	2.499.969	2.536.195	2.572.154	2.608.856	2.646.426	2.683.272	2.720.764	2.758.629	2.796.838
TUNGURAHUA	450.462	456.192	464.985	474.063	482.877	491.629	501.437	510.895	520.014	528.613
<b>REGIÓN COSTA</b>	<b>6.212.687</b>	<b>6.304.701</b>	<b>6.383.808</b>	<b>6.463.608</b>	<b>6.547.382</b>	<b>6.634.904</b>	<b>6.720.798</b>	<b>6.809.957</b>	<b>6.901.194</b>	<b>6.994.114</b>
EL ORO	539.888	547.454	559.657	572.026	583.797	595.262	608.032	620.138	631.679	642.479
ESMERALDAS	396.047	401.629	408.914	416.312	423.564	430.792	438.576	446.161	453.557	460.668
GUAYAS	3.386.624	3.438.694	3.471.681	3.504.590	3.541.475	3.581.579	3.617.504	3.657.090	3.699.321	3.744.351
LOS RÍOS	668.309	677.720	690.497	703.467	716.106	728.647	742.241	755.417	768.207	780.443
MANABÍ	1.221.819	1.239.204	1.253.059	1.267.213	1.282.440	1.298.624	1.314.445	1.331.151	1.348.430	1.366.173
<b>REGIÓN AMAZÓNICA</b>	<b>569.848</b>	<b>577.553</b>	<b>595.157</b>	<b>612.997</b>	<b>629.373</b>	<b>644.856</b>	<b>662.948</b>	<b>679.498</b>	<b>694.804</b>	<b>708.566</b>
<b>REGIÓN INSULAR</b>	<b>18.810</b>	<b>19.241</b>	<b>19.984</b>	<b>20.718</b>	<b>21.376</b>	<b>22.009</b>	<b>22.678</b>	<b>23.298</b>	<b>23.863</b>	<b>24.366</b>
<b>ZONAS NO DELIMITADAS</b>	<b>75.456</b>	<b>76.612</b>	<b>78.894</b>	<b>81.178</b>	<b>83.278</b>	<b>85.265</b>	<b>87.519</b>	<b>89.589</b>	<b>91.512</b>	<b>93.260</b>

Fuente: INEC, DMTV  
 Elaboración por: Observatorio Económico de Quito

**Tabla No 2.8. Población**

REGIONES Y PROVINCIAS	AÑOS CALENDARIO									
	2.001	2.002	2.003	2.004	2.005	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010
TOTAL PAÍS	7.633.850	7.817.018	8.001.231	8.187.908	8.378.469	8.580.089	8.785.744	8.993.795	9.202.590	9.410.481
REGIÓN SIERRA	3.094.258	3.174.318	3.257.587	3.342.398	3.428.748	3.519.957	3.614.058	3.708.968	3.803.911	3.897.956
REGIÓN COSTA	4.316.515	4.415.027	4.501.078	4.587.822	4.678.467	4.775.722	4.871.452	4.970.376	5.071.320	5.173.880
REGIÓN AMAZÓNICA	207.063	211.347	225.616	240.123	253.150	265.815	281.112	294.851	307.336	318.261
REGIÓN INSULAR	16.014	16.326	16.950	17.565	18.104	18.595	19.122	19.600	20.023	20.384
ZONAS NO DELM.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: INEC, DMTV

Elaboración por: Observatorio Económico de Quito

La demografía del Ecuador permite establecer las tasas de crecimiento poblacional, que son un Promedio porcentual anual del cambio en el número de habitantes, como resultado de un superávit (o déficit) de nacimientos y muertes, y el balance de los migrantes que entran y salen de un país. El porcentaje puede ser positivo o negativo. La tasa de crecimiento es un factor que determina la magnitud de las demandas que un país debe satisfacer por la evolución de las necesidades de su pueblo en cuestión de infraestructura (por ejemplo, escuelas, hospitales, vivienda, carreteras), recursos (por ejemplo, alimentos, agua, electricidad), y empleo.

**Tabla No 2.9. Tasa de Crecimiento**

Año	Tasa de crecimiento (%)
2000	2,04
2001	2,00
2002	1,96
2003	1,91
2004	1,03
2005	1,24
2006	1,50
2007	1,55
2008	0,94
2009	1,50

Fuente: INEC, DMTV

Elaboración por: Observatorio Económico de Quito

**Gráfico No 2.7. Tasas de Crecimiento**



Fuente: Estadísticas Banco Central del Ecuador  
Elaboración por: Ivonne Astudillo

En los últimos años la población ecuatoriana alcanza una tasa anual de crecimiento de 1,50%, actualmente se estima que en el Ecuador existen 14.005.449 habitantes, de los cuales 6.294.076 son de la sierra, 6.901.194 de la costa y 23.863 de la región insular.

### **Connotación Gerencial**

Con el incremento de la tasa de crecimiento poblacional en el Ecuador se presenta una oportunidad de mercado para NUTRIGRANOS S.A. ya que los porcentajes de demanda insatisfecha para adquirir los productos que se comercializa la empresa puede incrementarse significativamente y esto ayudaría a que los volúmenes de ventas puedan extenderse.

#### **2.1.1.4. Factores tecnológicos**

La Tecnología desempeña un papel crítico en la competitividad de la empresa y es uno de los factores intangibles que plantea más dificultad en su gestión. Las nuevas tecnologías crean oportunidades y mercados nuevos.

Una empresa es competitiva en un sistema de libre competencia, en la medida en que incorpora nuevos avances tecnológicos para garantizar su eficacia y aumentar su eficiencia operacional. Una fuerte inversión provocará una importante innovación, tendré en las instalaciones un sistema de seguridad con cámaras de vigilancia, alarma, último sistema de gestión.

Para medir el acceso de un país a las telecomunicaciones y a las tecnologías de la información y la comunicación se utiliza indicadores como la cobertura de la telefonía fija y móvil, la tendencia del número de usuarios de estos servicios y la difusión de Internet y computadores personales. Los científicos están investigando nuevos productos y servicios que van desde energía solar, automóviles eléctricos, curas contra el cáncer hasta computadoras controladas por la voz y cultivos agrícolas en base a ingeniería genética.

Los adelantos tecnológicos como el Internet, han creado la nueva economía. Que ha hecho posible que la empresa sea global, abierta e interconectada. Los mercadólogos deben considerar el E-Marketing sea mediante la creación de un sitio Web, mediante anuncios en línea, mediante la creación y participación de las comunidades Web, o por medio de la utilización del correo electrónico y Web Casting. La intranets son redes internas de las empresas que conectan a las personas, tanto

entre sí como con la red de la empresa. Las extranet conectan a una empresa con sus proveedores y distribuidores.

### **Connotación Gerencial**

Porque facilita la vida de las personas, desarrolla y muestra la creatividad que tiene un país aumenta la calidad de vida de las personas y también su esperanza de vida pues ya no habrá que hacer trabajos tan duros.

La tecnología es muy importante ya que prácticamente esta se ha vuelto parte de la vida cotidiana de cada uno de nosotros, esto nos hace más sencilla la manera de interactuar con los demás y es muy importante porque puede unir ciudades aunque ay ocasiones en las que la tecnología ha sido usada de manera responsable causando problemas a las personas, así que es mejor tener cuidado y aprender a manejar la tecnología de manera responsable para que los demás no tomen cierto miedo que existe por ella.

El desarrollo de ingeniería genética permite tener productos agrícolas de mejor calidad en mejor tiempo pero no son naturales y saludables para el consumo humano como los provenientes de cultivos tradicionales.

#### **2.1.1.5. Factores socio culturales**

El ambiente social cultural se compone de actitudes, formas de ser, expectativas, grados de inteligencia y educación, creencias y costumbres de las personas de un grupo o sociedad determinados.

Los granos son fundamentales en la alimentación diaria ya que contiene grandes fuentes de proteínas y fibra dietética, son ricas en vitamina B y de gran ayuda para los problemas digestivos, equilibrando las funciones

del sistema nervioso, al contener un alto porcentaje de hierro y de zinc ayudando a compensar las anemias.

Diferentes presentaciones seleccionando los mejores granos en tamaño riguroso control de calidad, permitiéndonos garantizarle los mejores granos con precios preestablecidos para asegurar una necesaria estabilidad de costos, calidad y cantidad, lo que nos da solvencia para garantizar una producción de 2TM hora en cada una de nuestra línea de producción.

### **Connotación Gerencial**

NUTRIGRANOS S.A procura que los productos estén en el mercado con una excelente presentación y garantías, procurando ubicarnos a la par con las exigencias de la CALIDAD TOTAL, es por esto que se encuentra en el proceso de implementación de la certificación para aseguramiento de la calidad ISO 9001:2000, para satisfacer los requerimientos de los clientes adaptándose a las tendencias sociales y culturales del mercado objetivo.

#### **- INDICE DE CONFIANZA EMPRESARIAL**

El Índice de Confianza Empresarial, es un indicador que agrega las expectativas de los empresarios de cuatro sectores productivos del país (Industria, Comercio, Servicios y Construcción). Deloitte interesada en promover al sector empresarial información confiable y precisa para la toma de decisiones, respecto a la situación económica del país y su evolución, creó en el año de 1997, el “Índice de Confianza Empresarial”.

La encuesta del ICE contiene temas importantes para el sector empresarial respecto a:

- Evolución mensual de la inflación y de las tasas de interés
- Comportamiento y expectativas de las ventas y de la inversión extranjera
- Análisis de la oferta y la fuerza laboral
- Temas de actualidad relacionados con el entorno político, económico y social del país

Bajo estos conceptos, la confianza empresarial puede ser definida como la esperanza que provee el país a los empresarios de que podrán conseguir lo que desean, esto es crecimiento económico, bases claras de competencia, estabilidad para actuar y demás.<sup>13</sup>

**Tabla No 2.10. Índice de confianza empresarial**

<b>AÑO</b>	<b>PUNTOS</b>
2005	322,00
2006	230,10
2007	205,20
2008	247,00
2009	420,90

Fuente: Estadísticas Banco Central del Ecuador  
Elaboración por: Ivonne Astudillo

---

<sup>13</sup>Fuente: Diario HOY Ciudad QUITO Autor: Por Alberto Ávila L., Deloitte & Touche

**Gráfico No 2.8. Índice de Confianza Empresarial**



Fuente: Estadísticas Banco Central del Ecuador  
Elaboración por: Ivonne Astudillo

En el año 2005 el Índice de Confianza Empresarial del Banco Central muestra una mejora en los sectores Industrial y de Comercio. Se resalta que los sectores más pesimistas fueron nuevamente los sectores de la Construcción y de Servicios.

En el estudio realizado a cuatro sectores con un total de 726 empresas en el mes de diciembre de 2006, se determinó la disminución del valor de ventas del sector industrial, construcción y servicios; reducción de la demanda laboral en la construcción, pesimismo generalizado respecto a la situación de negocios, aumento de la competencia en todos los sectores, son las principales causas de esta baja.

En el año 2007 a través de la información recabada a 800 empresas, que representan a cuatro sectores productivos (comercio, construcción, industria y servicios). Al analizar el comportamiento de la confianza empresarial, se encuentra que tres de los cuatro sectores reportaron crecimiento en diciembre (comercio, construcción y servicios).

Así, el ICE del sector comercio creció en 32.9 puntos; el ICE del sector construcción en 12.4 puntos y el ICE del sector servicios en 11.7 puntos. Sin embargo, el ICE del sector industria decreció en 5.9 puntos.,

En el año 2008 registró un incremento de 12.4 puntos. La variación positiva del ICE sustenta en el crecimiento de los índices de confianza empresarial de los 4 sectores, en particular de los sectores servicios y comercial que registraron un aumento absoluto de 25.4 y 16.7 puntos, respectivamente. Les siguen en importancia los sectores de la construcción e industrial, con incrementos de 14.7 y 3 puntos, respectivamente.

En el año 2009, el ICE presentó un crecimiento de 18.1 puntos, para ubicarse en 420.9 puntos. El crecimiento del ICE Global de este mes, se debe en mayor medida al sector comercial, el cual aportó en 49%, esto debido al repunte de las compras por las festividades registradas en este mes. El sector servicios aportó al crecimiento del ICE global en 36%, el sector industrial en 8%, mientras que el sector construcción aportó con 7% a este crecimiento.

Otro tema que preocupa a los empresarios es la aprobación de las reformas tributarias, al respecto, un 46% de los encuestados opina que las reformas tributarias incidirán en su negocio, siendo el sector financiero y el industrial los más afectados

### **Connotación Gerencial**

Debido a que en los últimos años el índice de confianza empresarial se incremento, la mayoría de las empresas recuperaron la credibilidad en el entorno político y social del ecuador pero existe una gran incertidumbre en las políticas fiscales con respecto al pago de impuestos.

#### **2.1.1.6. Factores ecológicos**

Se refiere al medio físico y natural que rodea externamente la empresa, incluye las condiciones físicas y geográficas y la forma en que son utilizadas por el hombre. Las empresas son responsables por el deterioro sufrido por el medio natural. El cambio climático lleva además a la pérdida de los glaciares de la cordillera de los Andes, que podrían desaparecer en los próximos 20 años debido al aumento de la temperatura que puede situarse en 0,6 grados por década. La frecuencia de las tempestades y sequías aumentan, se expanden las enfermedades tropicales, la destrucción de la biodiversidad y de los ecosistemas, entre ellos los mantos de coral en el Caribe, y crece la devastación de la infraestructura costera de la región, en particular en el golfo de México, según el estudio del Banco Mundial. La deforestación los bosques tropicales en el Amazonas podrían desaparecer entre 20 y 80 por ciento de su actual extensión. Así detalla la necesidad de aumentar la eficiencia energética, reducir la deforestación evitable, mejorar los sistemas de transporte público y el manejo de los residuos sólidos, desarrollar las fuentes de energía renovable, especialmente la hidroeléctrica, y la producción de biocombustibles sustentables en los países con ventajas comparativas.

#### **Connotación Gerencial**

Es necesario impulsar una nueva mentalidad, conjuntamente con nuevas estrategias y procedimientos administrativos, para lograr una adecuada utilización de los recursos de la empresa, con el fin de evitar la destrucción del medio ambiente y contribuir en la solución de problemas ambientales. La Empresa NUTRIGRANOS S.A respetará e intentará ser una compañía bastante ecológica para ello utilizará todo tipo de materiales reciclables (papeles, cartones)

### **2.1.1.7. Matriz de Evaluación del Macroambiente**

De acuerdo a los análisis realizados de los diferentes factores externos que influyen en el desarrollo del negocio de la Empresa NUTRIGRANOS S.A., se establece la siguiente matriz:

**Tabla No 2.11. Matriz de Evaluación de Macroambiente**

No.	Factor Externo	Amenaza			Oportunidad		
		Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
1	Políticos Legales		X				
2	Económicos						
2.1	Producto Interno Bruto		X				
2.2	Balanza Comercial				X		
2.3	Inflación		X				
2.4	Tasas de Interés						
2.4.1	Tasa de Interés Activa		X				
2.4.2	Tasa de Interés Pasiva			X			
2.5	Riesgo País	X					
3	Demográficos					X	
4	Tecnológicos				X		
5	Socio Culturales				X		
6	Ecológicos			X			

Fuente: Datos del Macroambiente

Elaboración por: Ivonne Astudillo

### **2.1.2. Microambiente**

#### **2.1.2.1. Proveedores**

Comprende el valor de las obligaciones a cargo del ente económico, por concepto de la adquisición de bienes y/o servicios para la fabricación o comercialización de los productos para la venta, en desarrollo de las operaciones relacionadas directamente con la explotación del objeto social, tales como, materias primas, materiales, combustibles, suministros, contratos de obra y compra de energía.<sup>14</sup>

<sup>14</sup> [businesscol.com/foros/index.php?topic=3619.0](http://businesscol.com/foros/index.php?topic=3619.0)

**- Proveedores de la empresa NUTRIGRANOS S.A**

La Empresa NUTRIGRANOS S.A. cuenta con los siguientes proveedores que se detallan en la siguiente tabla determinados por tipo de producto:

**Tabla No 2.12. Proveedores de la Empresa NUTRIGRANOS S.A**

<b>PROVEEDORES DE LA EMPRESA NUTRIGRANOS S.A.</b>
<b>AGRO PRODEX INTERNACIONAL S.A</b>
PAS CG 10K CL AGRO/AGR J .
PAS CG 10K CL AGRO/AGR M .
<b>AGROINDUSTRIAL PEDREGAL S.A.</b>
AVE SPO 55L CL AGRO/AGR HI .
<b>ALICAMPO S.R.L</b>
CA SPO 50K AR ALIC/PLO . .
<b>EXPORT PACKERS COMPANY LIMITED</b>
LEN SPO 100L CA EXPO/EXP L
<b>GEOLLIANZ</b>
CA SPO 25K AR GEOL/GEO . .
CA SPO 50L AR GEOL/GEO . .
<b>MAVIGA</b>
LEN SPO 100L CA MAVI/MAV L
<b>MONTEVERDE SOCIEDAD ANONIMA</b>
AVE SPO 23K CL MONT/MON HI .
AVE SPO 25K CL MONT/MON HI .
<b>RONALB S.R.L.</b>
CA SPO 25K AR RONA/RON . .
<b>WALKER SEEDS LTD.</b>
LEN SPO 100L CA WALK/WAL L

Fuente: DATOS DE LA EMPRESA

Elaboración por: Ivonne Astudillo

**- Montos de compras de las importaciones**

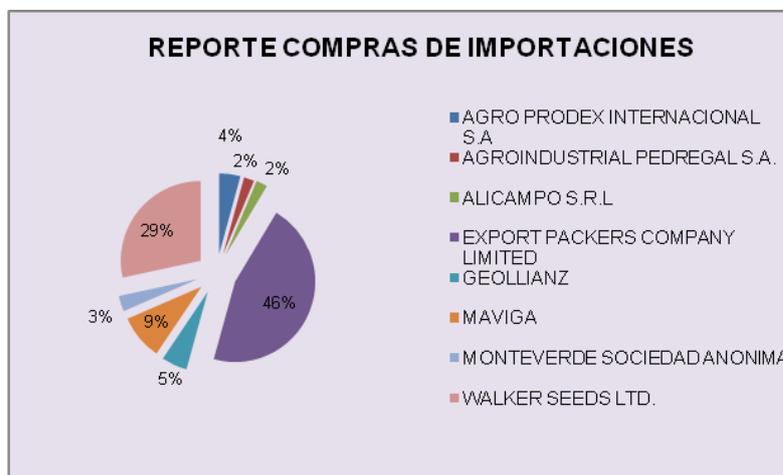
**Tabla No 2.13. Cuadro en Montos de Compras de las Importaciones**

REPORTE DETALLE DE COMPRAS	Suma de Total	% DE CONTRIBUCIÓN
AGRO PRODEX INTERNACIONAL S.A	31.627,98	4,23%
AGROINDUSTRIAL PEDREGAL S.A.	15.434,06	2,07%
ALICAMPO S.R.L	16.835,60	2,25%
EXPORT PACKERS COMPANY LIMITED	341.746,99	45,73%
GEOLLIANZ	38.316,80	5,13%
MAVIGA	67.816,15	9,07%
MONTEVERDE SOCIEDAD ANONIMA	23.368,77	3,13%
WALKER SEEDS LTD.	212.146,93	28,39%
<b>Total general</b>	<b>747.293,28</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: DATOS DE LA EMPRESA

Elaboración por: Ivonne Astudillo

**Gráfico No 2.9. Reporte detalle de Compras**



Fuente: DATOS DE LA EMPRESA

Elaboración por: Ivonne Astudillo

## Análisis

Mediante esta información reflejada en la Tabla podemos concluir que el proveedor Export Packers Company Limited tiene un porcentaje de contribución alto con un 46% con respecto a Agroindustrial Pedregal S.A. que tiene un 2% que refleja una porcentaje de contribución bajo con respecto a compras de las importaciones; esta información a la Empresa Nutrigranos S.A le ayudara a determinar con que proveedor realizar transacciones comerciales.

### - Precios de cada producto

Se denomina precio al valor monetario asignado a un bien o servicio. Conceptualmente, se define como la expresión del valor que se le asigna a un producto o servicio en términos monetarios y de otros parámetros como esfuerzo, atención o tiempo, etc.<sup>15</sup>

Nos permite obtener el listado de los precios ordenados por: línea, alfabéticamente, código, proveedor, ubicación y grupo.

**Tabla No 2.14. Precios de cada producto**

Precio de Cada Producto	Promedio de Precio/Unit
AVENA	13,99
CANGUIL	17,28
LENTEJA	54,99
PASAS	17,07

Fuente: DATOS DE LA EMPRESA  
Elaboración por: Ivonne Astudillo

<sup>15</sup> es.wikipedia.org/wiki/Precio

## **Connotación Gerencial**

Gran parte del éxito de la Empresa Nutrigranos S.A. radica en contar con buenos proveedores. Como el término lo dice, un proveedor es un agente económico que entrega o provee materias primas, insumos, materiales o servicios. Un buen proveedor, entre otros aspectos, es capaz de relacionarse correctamente con sus clientes y cumplir con los plazos de entrega pactados. En el caso de la Empresa Nutrigranos S.A. muchos proveedores son elegidos al azar, ya sea por su proximidad geográfica al negocio o bien por la recomendación de terceros. No obstante, una mala elección puede terminar con el cierre del negocio.

### **2.1.2.2. Clientes**

*"La palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la «persona que depende de». Es decir, mis clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi empresa puede satisfacer”<sup>16</sup>*

#### **- Clientes por tipo de producto**

Nos permite obtener el listado de los clientes por tipo de Producto ordenado por las siguientes opciones, por orden alfabética, por código.

#### **- Tipos de clientes**

Esta tabla será la encargada de categorizar los clientes de acuerdo a su calificación.

---

<sup>16</sup> Del libro: «Marketing de Clientes ¿Quién se ha llevado a mi cliente?», Segunda Edición, de Barquero José Daniel, Rodríguez de Llauder Carlos, Barquero Mario y Huertas Fernando, McGraw-Hill Interamericana de España, 2007, Pág. 1

- **Clientes por ciudades**

Permite obtener el listado de los clientes ordenados por ciudades y de esta manera determinar en qué ciudades se comercializan mas los productos.

- **Monto de ventas por cliente**

Permite obtener un reporte por el monto ventas realizadas a los clientes realizadas por el personal de ventas. Las ventas mensualmente en forma ordenada por: código, línea y grupo y alfabéticamente.

**Análisis**

Se determina que el monto más alto de ventas realizadas a los clientes, corresponde a la Señora Ponce Córdova Norma Margoth con un valor de 14,44% y el monto de venta más bajo se determina que es la Señorita Patricia Aguas con una participación del 0,01%.

- **Ventas por producto**

Permite obtener las ventas de los productos en forma ordenada ya sea por línea y grupo, código y alfabéticamente. El reporte arroja un estado de ventas y devoluciones que ha experimentado un producto.

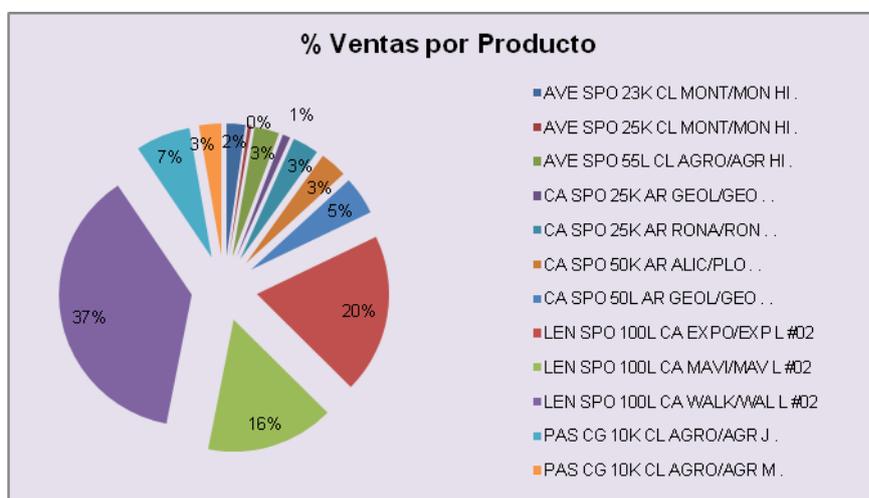
**Tabla No 2.15. Reporte de venta por producto**

REPORTE DE VENTAS POR PRODUCTO	Suma de Venta Total	% Ventas por Producto
AVE SPO 23K CL MONT/MON HI .	11.562,38	2,27%
AVE SPO 25K CL MONT/MON HI .	2.127,68	0,42%
AVE SPO 55L CL AGRO/AGR HI .	15.385,05	3,02%
CA SPO 25K AR GEOL/GEO . .	4.721,20	0,93%
CA SPO 25K AR RONA/RON . .	16.267,96	3,20%
CA SPO 50K AR ALIC/PLO . .	16.860,50	3,31%
CA SPO 50L AR GEOL/GEO . .	23.810,32	4,68%
LEN SPO 100L CA EXPO/EXP L #02	99.901,91	19,63%
LEN SPO 100L CA MAVI/MAV L #02	79.525,00	15,63%
LEN SPO 100L CA WALK/WAL L #02	190.773,58	37,49%
PAS CG 10K CL AGRO/AGR J .	34.131,60	6,71%
PAS CG 10K CL AGRO/AGR M .	13.828,95	2,72%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>508.896,13</b>	<b>100%</b>

Fuente: DATOS DE LA EMPRESA

Elaboración por: Ivonne Astudillo

**Gráfico No 2.10. Reporte de ventas por producto**



Fuente: DATOS DE LA EMPRESA

Elaboración por: Ivonne Astudillo

## Análisis

El producto que tiene mayor número de ventas es la Lenteja SPO 100L CA WALK/WAL L #2 con un porcentaje de ventas del 37,49% y unas ventas totales de 190.773,58; y la Avena SPO 25K CL MONT/MON HI es el producto que menos vende la Empresa Nutrigranos S.A. con un porcentaje de ventas del 0,42%

### - Ventas por origen de importación (proveedor)

Permite sacar un reporte por las ventas realizadas a los proveedores.

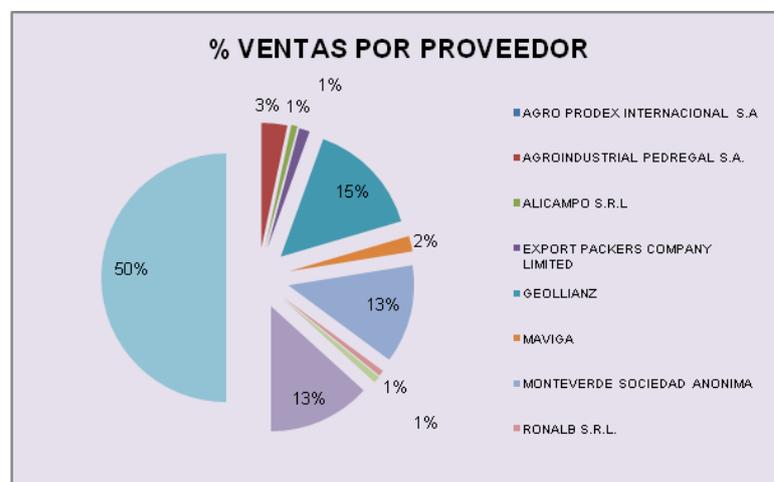
**Tabla No 2.16. Reporte de venta por origen de Importación  
Proveedor producto**

Ventas por Proveedor	Suma de Total Venta	% Ventas por Proveedor
AGRO PRODEX INTERNACIONAL S.A	64.108	6,64%
AGROINDUSTRIAL PEDREGAL S.A.	15.400	1,60%
ALICAMPO S.R.L	26.573	2,75%
EXPORT PACKERS COMPANY LIMITED	287.902	29,83%
GEOLLIANZ	38.978	4,04%
MAVIGA	245.831	25,47%
MONTEVERDE SOCIEDAD ANONIMA	14.673	1,52%
RONALB S.R.L.	16.581	1,72%
WALKER SEEDS LTD.	255.174	26,44%
<b>Total general</b>	<b>965.220</b>	<b>100%</b>

Fuente: DATOS DE LA EMPRESA

Elaboración por: Ivonne Astudillo

**Gráfico No 2.11. Reporte de ventas por origen de importación (Proveedor).**



Fuente: DATOS DE LA EMPRESA  
Elaboración por: Ivonne Astudillo

#### - Ventas por Zona

Permite generar un reporte por las ventas realizadas por zona.

#### Connotación Gerencial

El porcentaje de ventas más alto es en la zona Quito con un valor de 468.240,50 representando el 91,72% y en la zona Durán existe un porcentaje de ventas muy bajo del 8,28% y podemos concluir que los productos tienen más acogida en la zona Quito debido a que son granos secos.

#### 2.1.2.3. Competencia

*La competencia se determina mediante la propiedad de un conjunto de actividades de una organización que puede contribuir a mejorar su desempeño y crear más valor para la empresa, y entre estas actividades tenemos: las innovaciones tecnológicas, una cultura de calidad, un*

*pensamiento de mejora continua, una buena implementación, la eliminación de errores y la existencia de un liderazgo a plenitud.*

**- Competencia de la Empresa NUTRIGRANOS S.A.**

En la Tabla podemos conocer el Objeto Social de la Empresa, Nombre de la Compañía, la fecha de Constitución, que tipo de Compañía y el Capital Suscrito que tiene para formar dicha compañía

**Tabla No 2.17. Competencia de la Empresa NUTRIGRANOS S.A.**

<b>OBJETO SOCIAL</b>	<b>NOMBRE DE LA COMPAÑIA</b>	<b>FECHA DE CONSTITUCIÓN</b>	<b>TIPO DE COMPAÑIA</b>	<b>RUC</b>	<b>CAPITAL SUSCRITO</b>
A la compraventa y reventa importación y exportación y a la industrialización y comercialización en el mercado nacional e internacional por cuenta propia o ajena al por mayor y menos de todo tipo de alimentos ropa, licores, etc.	COORPORACIÓN EL ROSADO S.A	22/11/1954	ANÓNIMA	0990004196001	70,161,275.00
El objeto de la compañía es: comercialización de productos agrícolas.	PRODICEREAL S.A.	12/10/2006	ANÓNIMA	0591712551001	630,580.00
Podrá dedicarse a la importación, comercialización, promoción, distribución y venta local o en el extranjero de todo tipo de productos agropecuarios, alimenticios, frutas, especias, cereales y vegetales, etc.	BASESURCORP S.A	14/07/1995	ANÓNIMA	0991322752001	496,000.00
Se dedicará a la importación, distribución y comercialización de todo tipo de alimentos, en su estado natural o procesado, tales como frutos secos, carnes, aves, etc.	CORPORACION DELICO CIA. LTDA.	21/09/2007	RESPONSABILIDAD LIMITADA	0992530251001	400.00
Procesamiento, envase, distribución y comercialización de alimentos, representar a compañías nacionales o extranjeras, procesadoras, envasadoras, distribuidoras, comercializadoras de alimentos.	FABRICA DE ALIMENTOS S.A. FALIMENSA	06/09/1988	ANÓNIMA	1790881814001	700,000.00
Importación, exportación, comercialización, producción y empaque de trigo y cereales	TRIGOS Y CEREALES DEL ECUADOR TRIGOCER S.A.	17/07/2008	ANÓNIMA	1792146585001	20,000.00

Fuente: DATOS DE LA EMPRESA  
Elaboración por: Ivonne Astudillo

## Connotación Gerencial

Con una información detallada de la Competencia que posee la Empresa Nutrigranos S.A. identificaremos a que Compañía debemos tomar mayor atención en el momento.

### - Análisis del Impuesto a la Renta de la Competencia de la Empresa NUTRIGRANOS S.A

**Tabla No 2.18. Declaración de Impuesto a la Renta Corporación el Rosado S.A.**

Año Fiscal	RUC	Razón Social	Impuesto a la Renta Causado	% Crecimiento
2009	990004196001	CORPORACION EL ROSADO S.A.	\$ 7.924.839,99	8,16%
2008	990004196001	CORPORACION EL ROSADO S.A.	\$ 7.327.115,68	77,99%
2007	990004196001	CORPORACION EL ROSADO S.A.	\$ 4.116.574,73	31,15%
2006	990004196001	CORPORACION EL ROSADO S.A.	\$ 3.138.813,62	30,45%
2005	990004196001	CORPORACION EL ROSADO S.A.	\$ 2.406.090,54	21,64%
2004	990004196001	CORPORACION EL ROSADO S.A.	\$ 1.978.012,91	20,72%
2003	990004196001	CORPORACION EL ROSADO S.A.	\$ 1.638.559,06	19,54%
2002	990004196001	CORPORACION EL ROSADO S.A.	\$ 1.370.672,43	-18,06%
2001	990004196001	CORPORACION EL ROSADO S.A.	\$ 1.672.811,77	0,00%

Fuente: SRI Tu Portal Consulta de Impuesto a la Renta  
Elaboración por: Ivonne Astudillo

**Gráfico No 2.12. Impuesto a la Rentas- Corporación el Rosado S.A.**



Fuente: SRI Tu Portal Consulta de Impuesto a la Renta  
Elaboración por: Ivonne Astudillo

## **Análisis**

Corporación el Rosado S.A. refleja en el año 2008 un porcentaje de variación anual del 77,99% con referencia al año 2007, siendo esta la variación la más alta con respecto al pago del Impuesto a la Renta, en el año presenta un crecimiento del 8,16% comparado con los incrementos de años anteriores; es necesario recalcar que los valores de impuesto a la renta provienen de toda la actividad comercial que realiza anualmente Corporación el Rosado, y no corresponden a valores exclusivos de las líneas de granos secos importados.

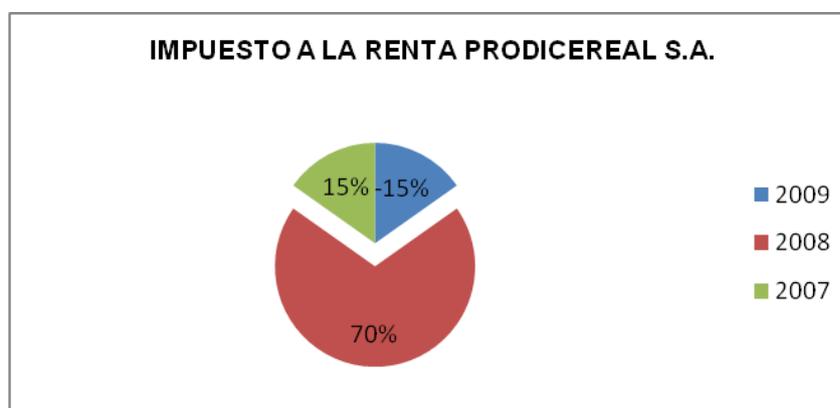
**Tabla No 2.19. Declaración de Impuesto a la Renta  
PRODICEREAL S.A.**

<b>Año Fiscal</b>	<b>RUC</b>	<b>Razón Social</b>	<b>Impuesto a la Renta Causado</b>	<b>% Crecimiento</b>
2009	591712551001	PRODICEREAL S.A.	\$ 0,00	-100,00%
2008	591712551001	PRODICEREAL S.A.	\$ 37.489,18	456,53%
2007	591712551001	PRODICEREAL S.A.	\$ 6.736,21	100,00%
2006	591712551001	PRODICEREAL S.A.	\$ 0,00	0,00%

Fuente: SRI Tu Portal Consulta de Impuesto a la Renta

Elaboración por: Ivonne Astudillo

**Gráfico No 2.13. Impuesto a la Rentas PRODICEREAL S.A.**



Fuente: SRI Tu Portal Consulta de Impuesto a la Renta

Elaboración por: Ivonne Astudillo

## Análisis

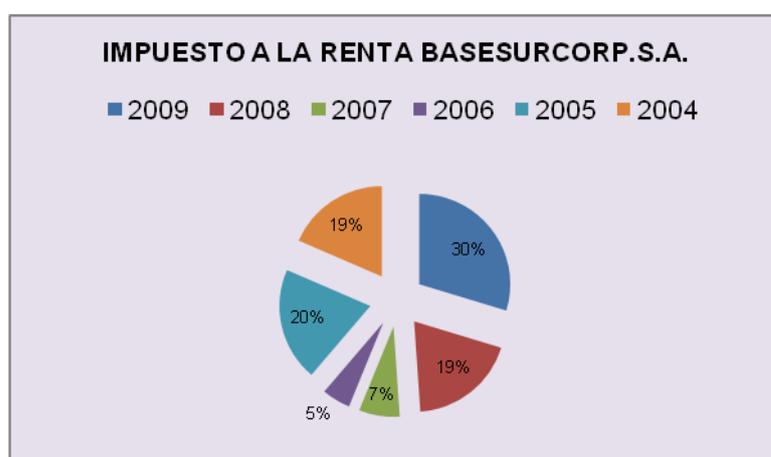
PRODICEREAL S.A. refleja en el año 2007 un porcentaje de variación anual del 100% con un Impuesto a la Renta Causado de \$ 6.736,21; superando un porcentaje de crecimiento en el año 2008 del 456,53%. Estos valores corresponden a valores exclusivos de las líneas de granos secos importados.

**Tabla No 2.20. Declaración de Impuesto a la Renta  
BASESURCORP S.A.**

Año Fiscal	RUC	Razón Social	Impuesto a la Renta Causado	% Crecimiento
2009	991322752001	BASESURCORP S.A.	\$ 280.656,13	82%
2008	991322752001	BASESURCORP S.A.	\$ 153.890,21	53%
2007	991322752001	BASESURCORP S.A.	\$ 100.481,44	20%
2006	991322752001	BASESURCORP S.A.	\$ 83.882,17	14%
2005	991322752001	BASESURCORP S.A.	\$ 73.668,07	56%
2004	991322752001	BASESURCORP S.A.	\$ 47.083,03	51%
2003	991322752001	BASESURCORP S.A.	\$ 31.115,80	0%

Fuente: SRI Tu Portal Consulta de Impuesto a la Renta  
Elaboración por: Ivonne Astudillo

**Gráfico No 2.14. Impuesto a la Rentas BASESURCORP S.A.**



Fuente: SRI Tu Portal Consulta de Impuesto a la Renta  
Elaboración por: Ivonne Astudillo

## **Análisis**

BASESURCORP S.A. refleja en el año 2009 el crecimiento más alto con respecto a los anteriores años con un porcentaje de variación anual del 82% con un Impuesto a la Renta Causado de \$ 280.656,13 lo cual podemos destacar que si la Empresa genera ese impuesto cada año la Es necesario recalcar que los valores de impuesto a la renta provienen de toda la actividad comercial que realiza anualmente Basesurcorp S.A y no corresponden a valores exclusivos de las líneas de granos secos importados.

**Tabla No 2.21. Declaración de Impuesto a la Renta  
CORPORACION DELICO CIA. LTDA.**

<b>Año Fiscal</b>	<b>RUC</b>	<b>Razón Social</b>	<b>Impuesto a la Renta Causado</b>	<b>% Crecimiento</b>
2009	992530251001	CORPORACION DELICO CIA. LTDA.	\$ 48.771,39	57%
2008	992530251001	CORPORACION DELICO CIA. LTDA.	\$ 31.023,00	187%
2007	992530251001	CORPORACION DELICO CIA. LTDA.	\$ 10.827,07	0%

Fuente: SRI Tu Portal Consulta de Impuesto a la Renta  
Elaboración por: Ivonne Astudillo

**Gráfico No 2.15. Impuesto a la Rentas CORPORACION DELICO CIA.  
LTDA**



Fuente: SRI Tu Portal Consulta de Impuesto a la Renta  
Elaboración por: Ivonne Astudillo

## **Análisis**

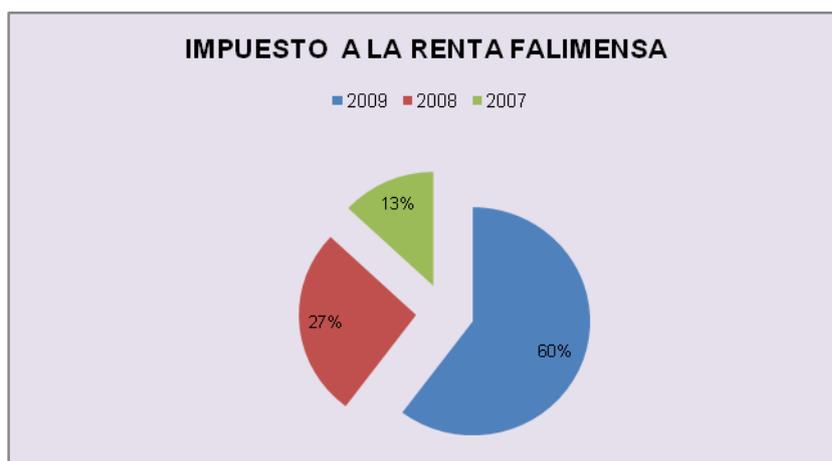
CORPORACION DELICO CIA. LTDA. refleja en año 2009 el crecimiento más alto con un porcentaje del 29,35% con un Impuesto a la Renta de 73.930,12

**Tabla No 2.22. Declaración de Impuesto a la Renta Fábrica de Alimentos S.A. FALIMENSA**

<b>Año Fiscal</b>	<b>RUC</b>	<b>Razón Social</b>	<b>Impuesto a la Renta Causado</b>	<b>% Crecimiento</b>
2009	1790881814001	FABRICA DE ALIMENTOS S.A. FALIMENSA	\$ 73.930,12	29,35%
2008	1790881814001	FABRICA DE ALIMENTOS S.A. FALIMENSA	\$ 57.154,21	12,96%
2007	1790881814001	FABRICA DE ALIMENTOS S.A. FALIMENSA	\$ 50.594,98	6,36%

Fuente: SRI Tu Portal Consulta de Impuesto a la Renta  
Elaboración por: Ivonne Astudillo

**Gráfico No 2.16. Impuesto a la Rentas Fábrica de Alimentos S.A. FALIMENSA**



Fuente: SRI Tu Portal Consulta de Impuesto a la Renta  
Elaboración por: Ivonne Astudillo

## Análisis

Fábrica de Alimentos S.A. FALIMENSA refleja en año 2009 el crecimiento más alto con un porcentaje del 29,35% con un Impuesto a la Renta de 73.930,12

## Matriz de Evaluación del Microambiente

**Tabla No 2.23. Matriz de Evaluación de Microambiente**

No.	Factor Internos	Amenaza			Oportunidad		
		Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
1	Proveedores		X				
2	Clientes					X	
3	Competencia	X					

Fuente: Información  
Elaboración por: Ivonne Astudillo

## 2.2. ANÁLISIS INTERNO

### 2.2.1. Área Administrativa

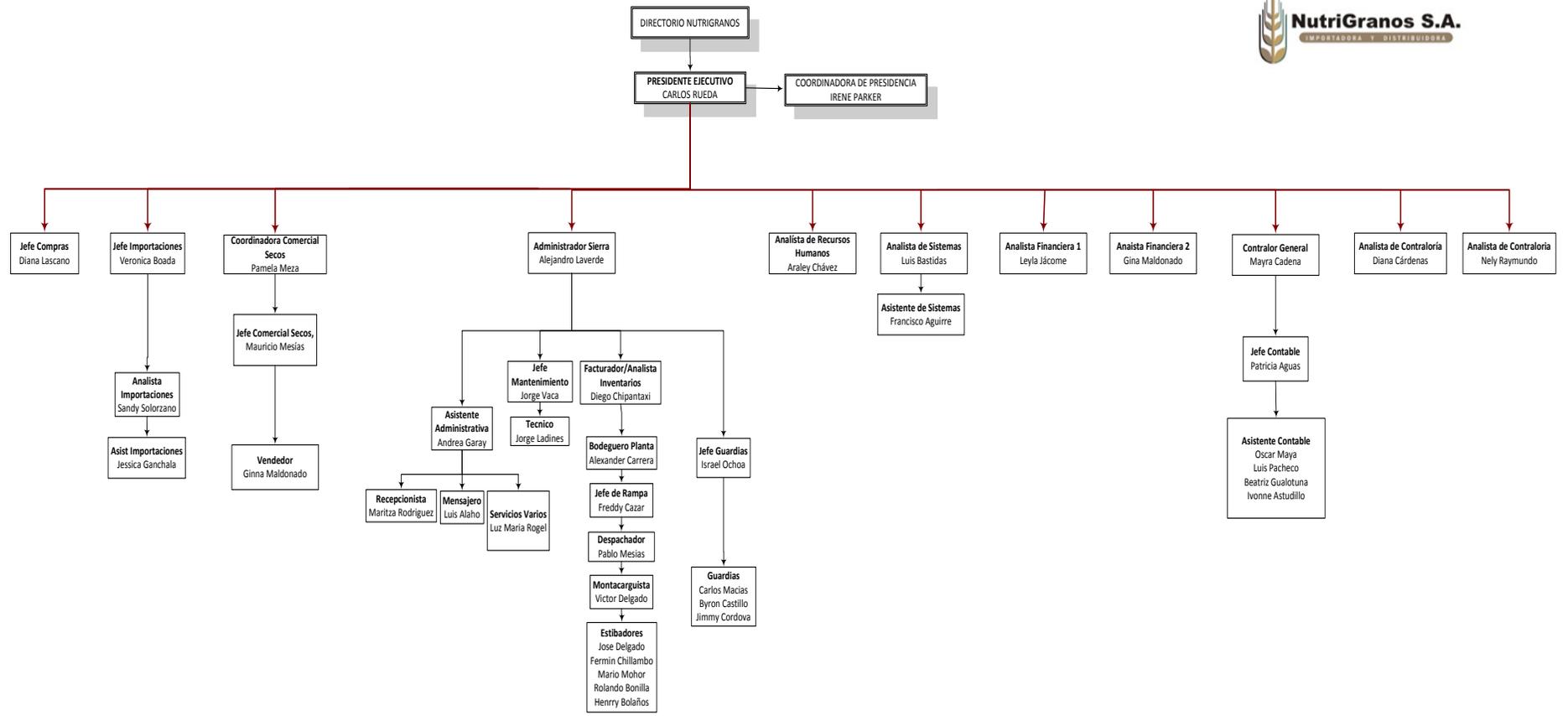
#### 2.2.1.1. Estructura organizacional

*"El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc., en la que se indica y muestra, en forma esquemática, la posición de la áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, comités permanentes, líneas de comunicación y de asesoría".<sup>17</sup>*

<sup>17</sup> Según Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, autores del libro "Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante"

Gráfico No. 2.17

# ORGANIGRAMA NUTRIGRANOS S.A.



## **Connotación Gerencial**

La Empresa Nutrigranos S.A. cuenta con un organigrama lo cual le permitirá tener una representación de las diferentes unidades que constituyen la Empresa con sus respectivos niveles jerárquicos.

### **2.2.1.2. Manual de funciones de la empresa NUTRIGRANOS S.A.**

Descripción de las funciones generales que corresponden a cada empleo y la determinación de los requisitos para su ejercicio<sup>18</sup>

Poseer un manual de funciones se convierte en una herramienta eficaz al momento de contratar personal, ya que explica de manera clara, sincronizada y técnica las necesidades por cada cargo. Anexo No. 6.

## **Connotación Gerencial**

La Empresa Nutrigranos S.A. posee un manual de funciones con el objetivo de llevar un control técnico y especializado de las responsabilidades del personal que labora en la Empresa.

La Empresa Nutrigranos S.A. cuenta con un manual de funciones que nos ayuda a describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización de esta manera, se evitan funciones y responsabilidades compartidas que no solo redundan en pérdidas de tiempo sino también en la dilución de responsabilidades entre los funcionarios de la empresa, o peor aun de una misma sección.

---

<sup>18</sup> [www.alcaldiabogota.gov.co/sig/ProcedimientosYFormatos/FORMATOS/2210113FT230.doc](http://www.alcaldiabogota.gov.co/sig/ProcedimientosYFormatos/FORMATOS/2210113FT230.doc)

## 2.2.2. Área de Comercialización

### 2.2.2.1. Líneas de productos

La Empresa NUTRIGRANOS S.A. importa y comercializa las siguientes líneas de productos:

**Avena** Cereal de gran poder alimenticio, contiene fibra soluble ideal para regular el colesterol, aporta con carbohidratos, proteína, fibra, vitamina B1, ácido pantoténico, vitamina E, hierro, manganeso, selenio, zinc, además de ayudar a la transformación de la glucosa en energía.

**Canguil** Contiene ácidos grasos omega 6, recomendado para controlar el colesterol. Contiene hierro, vitamina B que ayuda a controlar el metabolismo. Ayuda en las intoxicaciones por metales pesados, además aporta con selenio que es un antioxidante.

**Pasas** Las pasas son un alimento energético. Son ricas en vitamina E, una vitamina con un alto poder antioxidante que ayuda a prevenir el envejecimiento cutáneo.

**Lenteja** Las lentejas son muy ricas en vitaminas del grupo B, que como sabemos, constituyen las vitaminas adecuadas para el buen funcionamiento del sistema nervioso.



Fuente: Información de la Empresa

Elaborado: Ivonne Astudillo

## Connotación Gerencial

Nutrigranos S.A. cuenta con una diversidad de productos importados de Canadá, Chile, que permite satisfacer las necesidades de un determinado segmento de mercado.

### 2.2.2.2. Precios

Los precios a los que se comercializan los productos en NUTRIGRANOS S.A. son fijados mediante una línea de productos que constituyen una estrategia eficaz para ampliar un mercado agregando nuevos usuarios. Los probables compradores pueden convertirse en clientes que compran por primera vez porque son atraídos por los productos de bajo precio en el rango. La habilidad en la fijación de precios por líneas descansa en seleccionar diferenciales de precio que estén suficientemente apartados como para que los consumidores puedan distinguir entre ellos, los precios se detallan a continuación:

**Tabla No 2.24. Precios de cada producto**

Precio de Cada Producto	Promedio de Precio/Unit
<b>AVENA</b>	<b>13,99</b>
AVE SPO 23K CL MONT/MON HI.	12,66
AVE SPO 25K CL MONT/MON HI.	15,09
AVE SPO 55L CL AGRO/AGR HI.	15,55
<b>CANGUIL</b>	<b>17,28</b>
CA SPO 25K AR GEOL/GEO.	17,26
CA SPO 25K AR RONA/RON.	17,43
CA SPO 50K AR ALIC/PLO.	16,68
CA SPO 50L AR GEOL/GEO.	17,48
<b>LENTEJA</b>	<b>54,99</b>
LEN SPO 100L CA EXPO/EXP L #02	54,97
LEN SPO 100L CA MAVI/MAV L #02	55,96
LEN SPO 100L CA WALK/WAL L #02	54,59
<b>PASAS</b>	<b>17,07</b>
PAS CG 10K CL AGRO/AGR J.	17,14
PAS CG 10K CL AGRO/AGR M.	16,94

Fuente: Información de la Empresa  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

## Connotación Gerencial

La Empresa Nutrigranos S.A. cuenta con los precios establecidos lo cual ayudara a que el nivel de ventas aumente y de esta manera permitirá que el negocio sea rentable. Debemos tomar en cuenta de cómo se comparan nuestros precios de los productos que importamos y comercializamos con respecto de la competencia.

### 2.2.2.3. Cadena de distribución

La Empresa Nutrigranos S.A. dentro de la cadena de distribución se define esta fase:

La Distribución Comercial se encuentra determinada por dos zonas importantes que se detallan a continuación:

**Tabla No 2.25. Lugares y Personas que Distribuyen los Productos**

Lugares y Personas que Distribuyen
<b>Zona Durán</b>
MALDONADO ALVAREZ GINA NOEMI
MESIAS VILLAVICENCIO HECTOR
<b>Zona Quito</b>
ARREGUI MARGARETH
MALDONADO ALVAREZ GINA NOEMI
MESIAS VILLAVICENCIO HECTOR

Fuente: Información de la Empresa

Elaborado por: Ivonne Astudillo

### 2.2.2.4. Estrategias de mercado

La Empresa Nutrigranos S.A. no cuenta con estrategias de mercado; los vendedores para llegar a sus clientes utilizan las siguientes técnicas:

- Visitas a los Clientes en las diferentes ciudades.
- Ventas por vía telefónica.
- La Empresa cuenta con una página web donde se puede encontrar información relevante acerca de los productos, precios que ofrece la Empresa Nutrigranos S.A.

### **Connotación Gerencial**

Una estrategia o sistema es muy importante, pues los resultados de nuestras operaciones dependen de esta. Al diseñar nuestra estrategia o sistema de mercado es importante tomar en consideración nuestros objetivos, la Empresa no posee Estrategias de Mercado lo cual dificulta a que la empresa sea reconocida que ayuden a que se pueda mejorar las ventas Al no poseer la Empresa Nutrigranos S.A. estrategias de mercado es complicado que los clientes conozcan acerca de la empresa pero a pesar de los inconvenientes los vendedores tratan de hacer lo mejor posible para que se produzca las ventas.

#### **2.2.2.5. Indicadores de gestión de mercadeo**

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados. La Empresa Nutrigranos S.A. no cuenta con indicadores de Gestión los cuales nos ayudaran a determinar las ventajas competitivas, de desempeño financiero, de flexibilidad, de utilización de recursos, de calidad de servicio y de innovación. Los dos primeros son de "resultados", y los otros cuatro tienen que ver con los "medios" para lograr esos resultados.

## **Connotación Gerencial**

Al no poseer la Empresa Nutrigranos S.A. Indicadores de Gestión no se puede administrar y establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso.

### **2.2.3. Área Financiera**

#### **2.2.3.1. Plan de cuentas**

El plan de cuentas es un listado que presenta las cuentas necesarias para registrar los hechos contables. Se trata de una ordenación sistemática de todas las cuentas que forman parte de un sistema contable.

Para facilitar el reconocimiento de cada una de las cuentas, el plan de cuentas suele ser codificado.

## **Connotación Gerencial**

Al poseer la Empresa Nutrigranos S.A. un plan de cuentas ayuda a identificar la organización contable de los Estados Financieros, permitiendo clasificar adecuadamente las cuentas de Ingresos, Egresos, Activos, Pasivos y Patrimonio.

#### **2.2.3.2. Estados financieros**

La Empresa Nutrigranos S.A. con la ayuda del programa LUCAS refleja los siguientes Estados Financieros:

- Balance de Comprobación

- Estados Financieros
- Balance General
- Estado de Resultados
- Informe de movimiento por cuenta de Mayor
- Consulta de saldos de cuentas de mayor y Auxiliares

### **Connotación Gerencial**

Es una fortaleza para Nutrigranos S.A. el desarrollo de los Estados Financieros periódicos utilizando el Sistema Contable Lucas, pero carece de Estado de Flujo de Efectivo elaborado sistemáticamente ya que se lo estructura de forma manual

### **2.2.3.3. Presupuestos**

Un presupuesto es una herramienta significativa en la gestión empresarial ya que mediante a este se pretende consolidar las actividades de las empresas y determinar una adecuada administración de los recursos y una apropiada gestión de los esfuerzos tanto individuales como colectivos dirigidos a alcanzar los objetivos propuestos y mejores logros de la actividad empresarial. Los presupuestos definen hacia donde se dirige la empresa mediante el establecimiento de objetivos y metas.

La Empresa Nutrigranos S.A. cuenta con un presupuesto que nos ayudara a establecer un plan de operaciones orientadas hacia la búsqueda de los objetivos, el cual motiva la eficiencia en el desarrollo de las actividades.

**Tabla No 2.26. Comparativo Presupuesto 2009**

CODIGO CONTABLE ECUADOR	CUENTAS	TOTAL ANUAL			
		PRESUPUESTO DOLARES	REAL DOLARES	VARIACION DOLARES	%
6	GASTOS	21815,97	6784,73	-15031,24	-69%
601	GASTOS OPERACIONALES	18818,32	6674,98	-12143,34	-65%
60101	GASTOS ADMINISTRATIVOS		782,34		
6010103	GASTOS DE OFICINA	10945,88	782,34	-10163,54	-0,93
6010104	GASTOS DE PRESIDENCIA	0	0	0	0%
6010105	GASTOS DE GESTION	0	0	0	0%
6010106	DEPRECIACIONES	0	0	0	0%
6010107	AMORTIZACIONES	0	0	0	0%
6010108	PERDIDAS	0	0	0	0%
6010109	PROVISIONES	0	0	0	0%
60102	GASTO DE VENTAS	18818,32	5865,76	-12952,56	-69%
6010201	GASTOS DE NOMINA	10018,32	2725,95	-7292,37	-73%
6010202	GASTOS DE BODEGA	4800	139,81	-4660,19	-97%
6010203	GASTO DE COMISIONES	3600	3000	-600	-17%
6010204	GASTOS DE PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	0	0	0	0%
6010205	GASTOS DE GESTION	400	0	-400	-100%
6010206	SERVICIOS BASICOS	0	0	0	0%
602	GASTOS NO OPERACIONALES	1200	0	-1200	-100%
60201	GASTOS FINANCIEROS	1200	0	-1200	-100%
6020101	SERVICIOS BANCARIOS	1200	0	-1200	-100%
6020102	GASTOS DE INTERESES	0	0	0	0%
6020103	GASTOS DE LEASING	0	0	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>20018,32</b>	<b>6674,98</b>	<b>-13343,34</b>	<b>-0,6666</b>

Fuente: Información de la Empresa  
 Elaborado por: Ivonne Astudillo

### Connotación Gerencial

Nutrigranos S.A. cuenta con presupuestos podrá realizar una gestión empresarial eficiente porque la manera más adecuada que una empresa logre cabalmente todos sus objetivos, planes y estrategias, es la implementación de un presupuesto muy bien estructurado, el cual facilitara la toma de decisiones, la coordinación de las actividades, la evaluación del desempeño y el rendimiento de la empresa pero carece de Presupuesto de Ventas lo que limita el crecimiento planificado de la Empresa así como también una previsión de posibles financiamiento o inversiones.

#### **2.2.3.4. Plan Financiero**

El plan financiero es la expresión en cifras de lo que se espera de la empresa, comprende la fijación de los objetivos, el estudio y selección de las estrategias que se usarán para alcanzarlos, la colocación de metas, etc. En un emprendimiento inicial como el de la repostería, donde el empresario hace las veces de gerente, se utiliza su casa como el lugar de trabajo, su auto como vehículo de la empresa, etc. es importante mencionar que, aunque no cuesten dinero, todas esas cosas no son gratis. Si no se les considera con su respectivo precio el plan financiero estará fuertemente distorsionado.

El plan financiero incluye:

- Estimación de ventas por productos
- Programa de inversiones
- Determinación de la información relevante para el cálculo de la cuenta de resultados

#### **Connotación Gerencial**

La Empresa Nutrigranos S.A. no cuenta con un Plan Financiero lo que dificulta el logro de una rentabilidad o liquidez equilibrada en el mediano plazo.

#### **2.2.3.5. Análisis Financieros**

La Empresa Nutrigranos S.A. no cuenta con un Análisis Financiero y el sistema que la empresa posee no arroja estos análisis

#### 2.2.3.6. Plan de Auditoria

La Empresa NUTRIGRANOS S.A. cuenta con un plan de auditoría el cual nos permitirá valorar la situación actual de cada una de las áreas de la organización y de esta manera proponer acciones correctivas para las no conformidades identificadas.

El Plan de Auditoría esta ejecutado por el Departamento de Contraloría en función del programa anual aprobado por el Presidente de la Empresa.

#### 2.2.3.7. Sistema Contable (LUCAS)

El Sistema Contable que la Empresa NUTRIGRANOS S.A. utiliza es el ERP LUCAS.

Los sistemas de planificación de recursos empresariales, o **ERP** por sus siglas en inglés, “Enterprise resource planning”, son sistemas de información gerenciales que integran y manejan muchos de los negocios asociados con las operaciones de producción y de los aspectos de distribución de una compañía comprometida en la producción de bienes o servicios.

Este sistema ERP típicamente manejan la producción, logística, distribución, inventario, envíos, facturas y contabilidad de la compañía. Sin embargo, la Planificación de Recursos Empresariales o el software ERP pueden intervenir en el control de muchas actividades de negocios como ventas, entregas, pagos, producción, administración de inventarios, calidad de administración y la administración de recursos humanos.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> WIKIPEDIA: *Sistema ERP*, [http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n\\_de\\_recursos\\_empresariales](http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n_de_recursos_empresariales), 2010.

Los objetivos principales del Sistema Luca son:

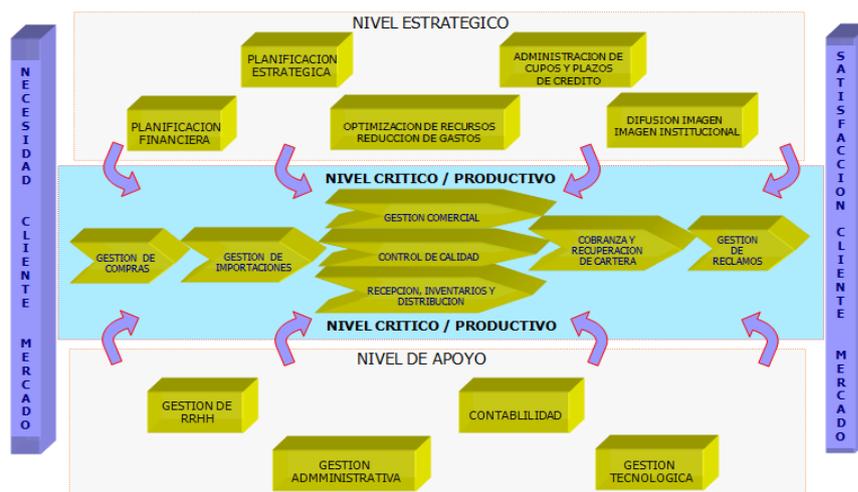
- Optimización de los procesos empresariales.
- Acceso a toda la información de forma confiable, precisa y oportuna (integridad de datos).
- La posibilidad de compartir información entre todos los componentes de la organización.
- Eliminación de datos y operaciones innecesarias de reingeniería.

## 2.2.4. Área de Operaciones

### 2.2.4.1. Estructura integral de los procesos

A continuación se detallan los procesos que tiene la Empresa Nutrigranos S.A. para el desenvolvimiento de su negocio:

**Gráfico No 2.18. Estructura Integral de los Procesos**



Fuente: Información de la Empresa  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

### **NIVEL ESTRATÉGICO**

- Planificación Financiera
- Planificación Estratégica
- Optimización de Recursos reducción de gastos
- Administración de cupos y plazos de crédito
- Difusión imagen institucional

### **NIVEL CRÍTICO PRODUCTIVO**

- Gestión de Compras
- Gestión de Importaciones
- Gestión Comercial
- Control de Calidad
- Recepción Inventarios y Distribución
- Cobranza y Recuperación de Cartera
- Gestión de Reclamos

### **NIVEL DE APOYO**

- Gestión de Recursos Humanos
- Gestión Administrativa
- Contabilidad
- Gestión Tecnológica

#### **2.2.4.2.Cadena de valor de la empresa NUTRIGRANOS S.A.**

La Cadena de valor de la Empresa Nutrigranos S.A se puede apreciar con sus diferentes procesos en el siguiente gráfico:

**Gráfico No 2.19. Cadena de Valor de la Empresa NUTRIGRANOS S.A.**



Fuente: Información de la Empresa  
 Elaborado por: Empresa NUTRIGRANOS S.A.

### 2.2.4.3.Seguros

En la Empresa Nutrigranos S.A. existen dos Aseguradoras que son:

- ACE Seguros S.A

Se obliga a indemnizar por cada una de las importaciones siempre y cuando se emita la respectiva aplicación o certificado previo el inicio del viaje de la mercadería.

**Tabla No 2.27. ACE Seguros S.A de la Empresa NUTRIGRANOS S.A.**

Ramo	Asegurado	Objeto Asegurado	Límites Geográfico
Transporte Importación	NUTRIGRANOS S.A.	Granos Secos los aprobados internacionalmente para cada tipo de mercadería dentro del contenedor.	Desde: Chile, China, USA, Argentina, Colombia, Brasil, Perú. Hasta: Las bodegas del Asegurado en Ecuador.

Fuente: Información de la Empresa  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

– La Compañía de Seguros Atlas S.A.

**Tabla No 2.28. Atlas S.A. de la Empresa NUTRIGRANOS S.A.**

# Póliza	Ramo	Asegurado	Cobertura
QUIT-000000169	FIDELIDAD PRIVADA	NUTRIGRANOS S.A	Cualquier acto fraudulento o ímprobos tales como ratería, robo, desfalco, falsificación, malversación sustracción fraudulenta mal uso premeditado, falta de integridad o fidelidad abuso de confianza actos deshonestos. Pérdida por actos de infidelidad cometidos por el personal garantizado contra el patrono
QUIT-000000592	ROBO	NUTRIGRANOS S.A	Se ampara mercaderías, maquinaria a primer riesgo relativo y dinero en permanencia a valor total según lo descrito en la póliza de incendio.
QUIT-000000116	AVERIA DE MAQUINARIA	NUTRIGRANOS S.A.	Esta póliza cubre todas las maquinarias e instalaciones específicas en la lista de maquinas. Se aplica tanto si los objetos asegurados estén trabajando o no si han sido desmontados para su limpieza, revisión o traslado dentro del predio asegurado.
QUIT-000000864	TRANSPORTE	NUTRIGRANOS S.A.	Esta póliza cubre todo riesgo de bodega a bodega

Fuente: Información de la Empresa  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

### **Connotación Gerencial**

Representa una Fortaleza para Nutrigranos S.A. contar con Aseguradoras serias que disminuyen el riesgo ante siniestros que pueden presentarse en la realización de importaciones, y en la custodia de los activos fijos que se encuentra dentro de la organización

#### **2.2.4.4. Matriz de Evaluación del Ambiente Interno**

En base a las áreas internas de la Empresa se estructura la siguiente matriz para determinar fortalezas y debilidades.

**Tabla No 2.29. Matriz de Evaluación del Ambiente Interno**

No.	Ambiente Interno	Debilidades			Fortalezas		
		Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
<b>1</b>	<b><u>Área Administrativa</u></b>						
1.1	Estructura Organizacional				X		
1.2	Manual Funciones de la Empresa Nutrigranos S.A.				X		
<b>2</b>	<b><u>Área Comercialización</u></b>						
2.1	Línea de Productos					X	
2.2	Precios		X				
2.3	Cadena de Distribución			X			
2.4	Estrategias de Mercado	X					
2.5	Indicadores de Gestión de Mercado	X					
<b>3</b>	<b><u>Área Financiera</u></b>						
3.1	Plan de Cuentas				X		
3.2	Estados Financieros				X		
3.3	Presupuestos				X		
3.4	Plan Financiera	X					
3.5	Análisis Financiero	X					
3.6	Plan de Auditoría					X	
3.7	Sistema Contable					X	
<b>4</b>	<b><u>Área de Operaciones</u></b>						
4.1	Estructura Integral de los Procesos					X	
4.2	Cadena de valor de la Empresa Nutrigranos S.A					X	
4.3	Seguros				X		

Fuente: Información  
Elaboración por: Ivonne Astudillo

## 2.3. RESULTADOS FODA

### 2.3.1. Fortalezas

- Cuenta con una estructura orgánica adecuada para sus operaciones.

- El personal de la Empresa conoce claramente las tareas que deben realizar a través del manual de funciones.
- Diversificación de productos.
- Dispone de Presupuestos de Gastos y Plan de Cuentas debidamente estructurados
- Se ejecutan planes de auditoría periódicos.
- El Sistema contable Lucas facilita la elaboración de Estados Financieros.
- La estructura de la Cadena de Valor define los procesos óptimos que realiza la Empresa
- Cobertura para imprevistos a través de compañías aseguradoras.

### **2.3.2. Debilidades**

- No dispone de un Plan de Mercadeo.
- No se han definido indicadores de Gestión para las distintas áreas de la Empresa.
- No cuenta con un Plan financiero.
- No se elaboran presupuestos de ventas.
- No se realizan análisis de los Estados Financieros para la toma de decisiones.

### **2.3.3. Amenazas**

- Existen limitados proveedores de granos secos a nivel internacional.
- Competidores financieramente fuertes y con alta experiencia en el mercado nacional.
- El Producto Interno Bruto del Ecuador demuestra un lento crecimiento del sector empresarial.

- Incremento de la Inflación que puede provocar alza de precios en los productos alimenticios.
- Alza en las Tasas de Interés Activas que encarece el financiamiento a través de la banca.
- Crecimiento del riesgo país que genera desconfianza para el ingreso de inversión extranjera.
- Inestabilidad política, por la tendencia socialista del gobierno actual.
- Posibles cambios en las leyes Tributarias.
- Productores Nacionales de los productos: lenteja, maíz y avena.
- Crisis del cambio climáticos que puede reducir los niveles de producción

#### **2.3.4. Oportunidades**

- Aumento de las importaciones en la Balanza Comercial.
- Crecimiento de la tasa poblacional en el Ecuador.
- Auge de la Ingeniería Genética en el sector agrícola.
- Incremento del índice de confianza empresarial porque le da estabilidad al comercio nacional interno.
- La población ecuatoriana es consumidora potencial de: lenteja, avena, maíz.

## **CAPÍTULO 3**

### **3. ESTUDIO DE MERCADO**

#### **3.1. ANTECEDENTES**

Un mercado es un espacio en el que se realiza todo tipo de intercambios comerciales; identificando dos tipos de actores los que ofrecen (productores) y los que demandan productos o servicios (consumidores) las interrelaciones entre ellos, sus expectativas y preferencias, forman una estructura estratégica que facilite procesos de fomento y mejora productiva y consoliden un mercado de consumo de productos.

La finalidad de un estudio de mercado es establecer objetivos financieros coherentes con los objetivos globales y detallar cómo se los va a alcanzar. Un estudio de mercado permite obtener información sobre las características y el comportamiento de los clientes con la empresa.

##### **3.1.1. Objetivos**

- Conocer el grado de satisfacción de los productos que ofrece Nutrigranos S.A.
- Determinar si los niveles de precios que la Empresa Nutrigranos comercializa son competitivos
- Identificar los plazos de cobro máximo que se conceden a los clientes de Nutrigranos S.A.
- Establecer el margen promedio de rentabilidad que fijan los compradores de Nutrigranos S.A. a sus respectivos clientes

## **3.2. ESTRUCTURA DE MERCADO**

La Empresa Nutrigranos S.A. se encuentra en un mercado Oligopolio debido a que los precios establecidos para los productos que se ofrecen dependen de los precios que establece la competencia ya que si la empresa establece un precio muy elevado ninguno de los consumidores desearía los productos y acudirán a los competidores.

### **3.2.1. Segmentación del Mercado**

Es el proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es que los miembros de cada grupo sean semejantes con respecto a los factores que repercuten en la demanda. Un elemento decisivo del éxito de una compañía es la capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.

Segmentación de mercado de consumo.- Es posible dividir el mercado de los consumidores de diversos modos. Las variables de segmentación incluyen muchas características utilizadas para describir el mercado de consumidores, además de algunas dimensiones psicológicas y conductuales.

Para nuestro estudio, la población total será segmentada geográficamente, es decir, el análisis del mercado se lo realizará exclusivamente en la ciudad de Quito y a su vez se realizará una segmentación demográfica, puesto que los clientes son nuestra principal fuente de información.

**Tabla No 3.1. Segmentación del Mercado**

<b>Segmentación GEOGRÁFICA</b>	<b>PAÍS</b>	Ecuador
	<b>PROVINCIA</b>	Pichincha
<b>Segmentación DEMOGRÁFICA</b>	<b>EDAD</b>	Mayores de 30 años
	<b>GÉNERO</b>	Femenino, Masculino
	<b>NIVEL DE INGRESOS</b>	Medio, Alto
<b>Segmentación PSICOGRÁFICAS</b>	<b>CLASE SOCIAL</b>	Media ,Alta
	<b>ESTILO DE VIDA</b>	Exitosos, Esforzados
<b>Segmentación CONDUCTAL</b>	<b>BENEFICIOS</b>	Calidad del Producto
	<b>ETAPA</b>	Con Conocimiento, Interesado, Con intensidad de Comprar
	<b>FRECUENCIA DE USO</b>	Usuario Ocasional, Usuario Medio, Usuario Intenso

Fuente: Información Empresa Nutrigranos S.A.

Elaboración por: Ivonne Astudillo

### 3.3. PLAN MUESTRAL

“Un plan de muestreo indica el número de unidades del producto de cada lote o producción que debe ser inspeccionado (el tamaño de muestra o serie de tamaños de muestra), y el criterio para la determinación de la aceptabilidad del lote o producción (los números de aceptación y el rechazo)”.

#### Tamaño de mercado

Es importante, conocer el tamaño del universo para nuestro estudio. A continuación se detalla los clientes a través de datos de la Empresa:

**Tabla No 3.2. Clientes de la Empresa**

AGUAS RAMIREZ PATRICIA ELIZABETH  
 BARRERA PASTRANO ANGELITA DEL ROCIO  
 CARANQUI PAUCAR CESAR  
 CARANQUI PAUCAR SANTIAGO  
 CEVALLOS FALCONES JORGE ANDRES  
 CEVALLOS FALCONES YAIRA PATRICIA  
 CONSUMIDOR FINAL  
 CORPORACION INTRIAGO SCC  
 CORRALES ESPIN MARTHA YOLANDA  
 CRUZ ALVAREZ MARIA MARLENE  
 CUENCA ACARO JOSE EFREN  
 DONOSO CALDERON ALBA GARDENIA  
 ENRIQUEZ RUALES EDGAR VINICIO  
 EVERFRUT  
 FLORES USBECK PABLO DAVID  
 FRUTERA DEL LITORAL  
 FUNDACION MCCH MAQUITA CUSHUNCHIC  
 HELADERIAS COFRUNAT CIA. LTDA.  
 HENRIQUEZ AGUIRRE DEYSI MARELA  
 HIDALGO QUILLIGANA EDISON ROLANDO  
 JARAMILLO OLAYA JORGE GALO  
 LEMA LEMA MATIAS  
 MACHADO BASTIDAS JUAN CARLOS  
 MALDONADO CRIOLLO ALEX PATRICIO  
 MANOSALVAS ENRIQUEZ JEANET PATRICIA  
 MONTERO FAZ LUIS JAVIER  
 MORENO SANCHEZ MARIO GUILLERMO  
 MORILLO ABRIL JUAN CARLOS  
 MOROCHO QUIÑONEZ WILLIAM ARTURO  
 MULTICOMERCIO ALDEAN S.C.C.  
 NUÑEZ CHIMBO GLORIA DEL ROCIO  
 NUTRIGRANOS S.A.  
 OCAÑA NUÑEZ SIRIA ELEVACION  
 ORELLANA CORREA LUCAS AUGUSTO  
 PANIFICADORA TUMBACO  
 PLANHOFA C.A.  
 POMASQUI SIMBAÑA CARMEN AMELIA  
 PONCE CORDOVA NORMA MARGOTH  
 REINO LOPEZ SEGUNDO ANGEL  
 RIOS ROSERO JORGE NAPOLEON  
 SANCHEZ PACHECO VICTOR ALFONSO  
 SHAMBI GUILCAPI KLEBER ENRIQUE  
 SIMBA TITUAÑA SANDRA ELIZABETH  
 TARUPI REINA ALVARO EFRAIN  
 TIPAN TOAPANTA LUIS ANTONIO  
 TRAVEZ MISE WILLIAM PATRICIO  
 VALAREZO VALAREZO EDY PATRICIO  
 VALENCIA REASCOS SILVANA MIREYA  
 VARGAS GUEVARA MARIA GLADYS  
 VARGAS GUEVARA MARIA JUDITH  
 VILCACUNDO AREQUIPA NELY MERCEDES  
 VITERI BENITEZ FLOR MICAELA  
 ZAMBRANO ZAMBRANO FLOR DIVINA  
 ZAPATA CEVALLOS ROBINSON GEOVANNY

POBLACIÓN		CIFRAS
Ciudad	Ambato	3
Ciudad	Daule	1
Ciudad	Duran	2
Ciudad	Esmeraldas	1
Ciudad	Guayaquil	3
Ciudad	Quito	35
Ciudad	Santo Domingo	8
Ciudad	Machala	1
<b>Clientes de la Empresa Nutrigranos S.A.</b>		<b>54</b>

Fuente: Datos de la Empresa  
 Elaboración por: Ivonne Astudillo

## Tamaño de la muestra

Uno de los problemas más difíciles del muestreo probabilístico es la determinación del tamaño de la muestra, ya que el objetivo primordial al determinarlo es obtener información representativa, válida y confiable al mínimo costo.

Para obtener más exactitud en la información es necesario seleccionar una muestra mayor; sin embargo, el solo hecho de contar con una muestra grande no garantiza su representatividad. El tamaño de la muestra estará relacionado con los objetivos del estudio y las características de la población, además de los recursos y el tiempo del que se dispone. Para poblaciones finitas la fórmula es:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * N + Z^2 * p * q}$$

En donde:

- Z = Nivel de confianza = 90 % → 1.645
- N = Universo = 54
- p = Probabilidad a favor = 80 % → 0.83
- q = Probabilidad en contra = 20 % → 0.17
- e = Error de estimación = 05% → 0.05
- n = Tamaño de la muestra = ?

Reemplazo en fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{e^2 * N + Z^2 * p * q}$$

n =

$$\frac{(1.645)^2 * (0.83) * (0.17) * (54)}{(0.05)^2 * (54) + (1.645)^2 * (0.83) * (0.17)}$$

40 ENCUESTAS POR REALIZAR

### 3.4. DISEÑO DEL CUESTIONARIO

#### ENCUESTA CONSUMIDOR FINAL

**OBJETIVO:** Medir el grado de aceptación, consumo y preferencia del consumidor. El presente cuestionario ha sido elaborado para el estudio de Mercado, el cual tiene como objetivo fundamental conocer la opinión de los consumidores de los productos que comercializa NUTRIGRANOS S.A

Datos:

Nombre del Cliente: \_\_\_\_\_

Lugar de Procedencia: \_\_\_\_\_

1. ¿Se considera cliente frecuente de Nutrigranos S.A.?

SI

NO

*Si su respuesta es si continua, caso contrario culmina la encuesta*

2. ¿Qué tipo de productos (granos secos) adquiere con mayor frecuencia en Nutrigranos S.A?

Lenteja

Avena

Maíz

Pasas

3. ¿Por qué razones adquiere los granos secos en Nuestra Empresa?

Precio

Calidad

Políticas de Crédito

Disponibilidad

Cercanía

Otra

4. Como califica la calidad de nuestro productos, comparándolos con la competencia

Alta

Moderada

Baja

5. ¿Usted considera que los precios de los productos de la Empresa Nutrigranos con respecto a la competencia son?

Altos

Moderados

Bajos

6. A realizado compras de contado en Nuestra Empresa

SI

NO

7. En las compras de contado hasta que margen de descuento ha sido beneficiario

.....%

8. A realizado compras a crédito en Nuestra Empresa

SI

NO

9. En las compras a crédito que plazo máximo le ha otorgado la empresa  
.....días

10. Está de acuerdo con este plazo de crédito para clientes

SI

NO

11. Que margen de rentabilidad añade a los productos adquiridos en Nutrigranos para venderlos a sus clientes

.....%

12. Está de acuerdo con esta margen de rentabilidad

SI

NO

13. Hasta cuantos días otorga crédito a sus clientes  
.....días

14. Como observa el crecimiento del sector de comercialización de granos secos en el Ecuador.

Favorable

Constante (Se mantiene)

Desfavorable

15. Adquiere granos secos importados a otras Empresas que no sean Nutrigranos S.A.

SI

NO

Si su respuesta es positiva

Cual.....

16. Con estas empresas su margen de rentabilidad es:

- Superior a Nutrigranos S.A.
- Igual que Nutrigranos S.A.
- Inferior a Nutrigranos S.A.

### 3.5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

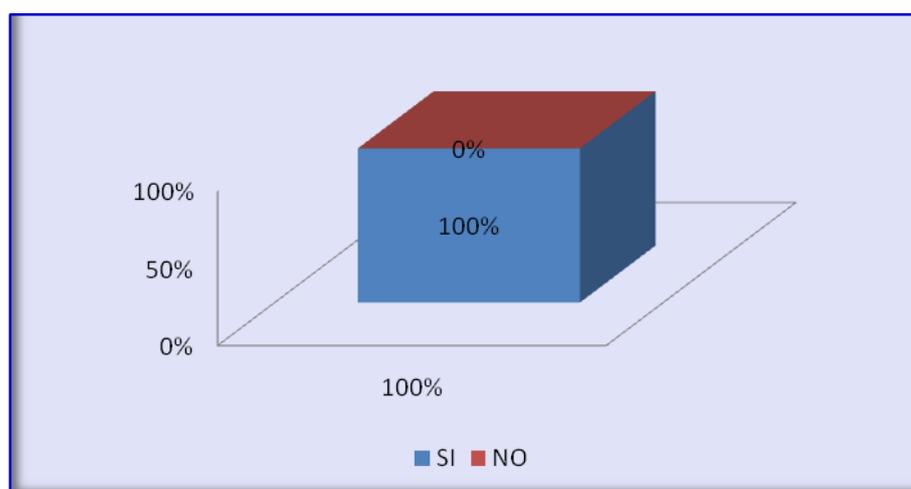
PREGUNTA 1:

Tabla No 3.3. Pregunta No. 1 NUTRIGRANOS S.A

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
1	¿Se considera cliente frecuente de Nutrigranos S.A.?	SI	40	100%	100%
		NO	-	0%	100%
		TOTAL	40	100%	

Fuente: Encuestas Realizadas a los Clientes  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

Gráfico No 3.1. Pregunta No. 1 NUTRIGRANOS S.A.



Fuente: Encuestas Realizadas a los Clientes  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

## **ANÁLISIS**

De las encuestas realizadas se determina que 40 personas equivalentes a un 100% son clientes frecuentes de la Empresa Nutrigranos S.A.

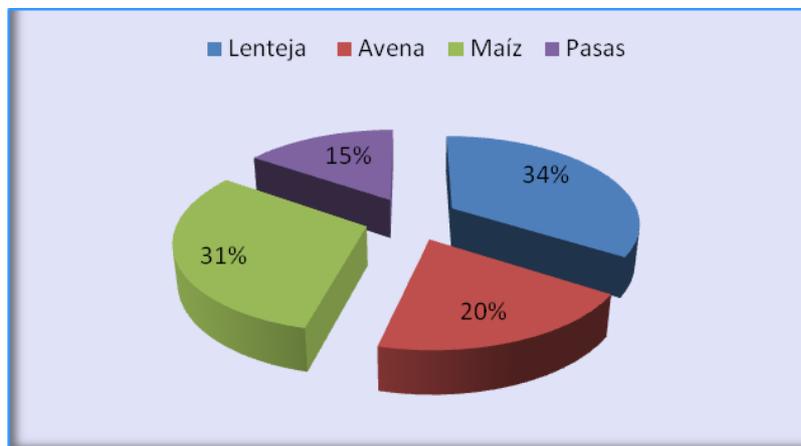
### **PREGUNTA 2:**

**Tabla No 3.4. Pregunta No. 2 Nutrigranos S.A**

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% ACUMULADO	
2	¿Que tipo de productos (granos secos) adquiere con mayor frecuencia en Nutrigranos S.A.?	1	Lenteja	31	34%	34%
		2	Avena	18	20%	54%
		3	Maíz	28	31%	85%
		4	Pasas	14	15%	100%
TOTAL			91	100%		

Fuente: Encuestas Realizadas a los Clientes  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

**Gráfico No 3.2. Pregunta No. 2 NUTRIGRANOS S.A.**



Fuente: Encuestas Realizadas a los Clientes  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

## **ANÁLISIS**

Se determina que el tipo de producto que se adquiere con mayor frecuencia es Lenteja con un 34% es decir, 31 de los encuestados, seguido del Maíz con un porcentaje del 31% y la Avena con un 20% y las

pasas se encuentran en el último lugar de los productos que se adquieren con mayor frecuencia con un porcentaje del 15%

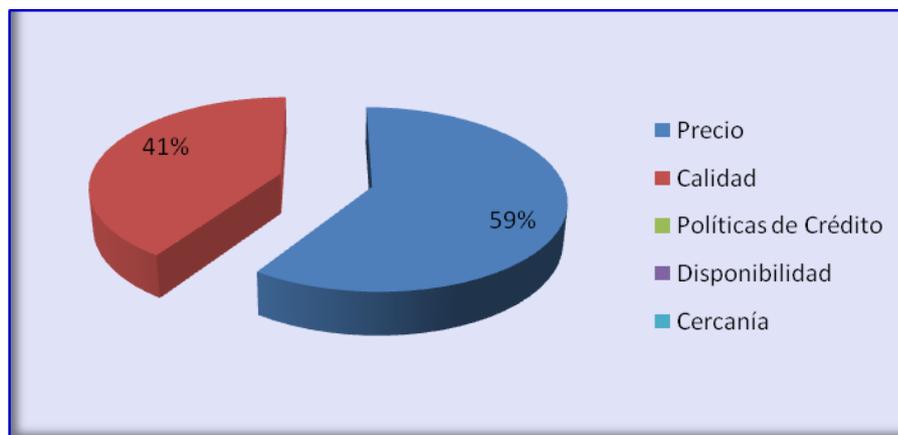
**PREGUNTA 3:**

**Tabla No 3.5. Pregunta No. 3 Nutrigranos S.A.**

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% ACUMULADO	
3	¿Por que razones adquiere los granos secos en Nuestra Empresa?	1	Precio	38	59%	59%
		2	Calidad	26	41%	100%
		3	Políticas de Crédito	-	0%	100%
		4	Disponibilidad	-	0%	100%
		5	Cercanía	-	0%	100%
TOTAL			64	100%		

Fuente: Encuestas Realizadas a los Clientes  
 Elaborado por: Ivonne Astudillo

**Gráfico No 3.3. Pregunta No. 3 NUTRIGRANOS S.A.**



Fuente: Encuestas Realizadas a los Clientes  
 Elaborado por: Ivonne Astudillo

**ANÁLISIS**

De las encuestas que se realizaron se puede observar que los clientes en su mayoría adquieren los granos secos en Nutrigranos S.A. por los precios y representa un 59% seguido de la calidad de los productos con un 41%.

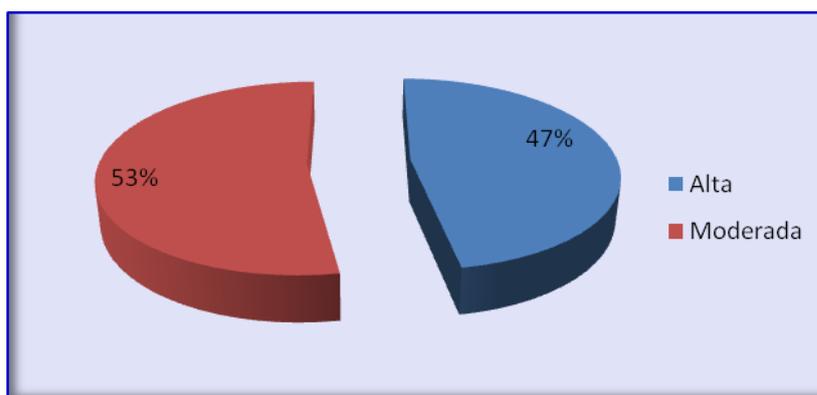
**PREGUNTA 4:**

**Tabla No 3.6. Pregunta No. 4 Nutrigranos S.A.**

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
4	¿Como califica la calidad de nuestro productos, comparados con la competencia?	Alta	19	47%	47%
		Moderada	21	53%	100%
		Baja	-	0%	100%
		TOTAL	40	100%	

Fuente: Encuestas Realizadas a los Clientes  
 Elaborado por: Ivonne Astudillo

**Gráfico No 3.4. Pregunta No. 4 NUTRIGRANOS S.A.**



Fuente: Encuestas Realizadas a los Clientes  
 Elaborado por: Ivonne Astudillo

**ANÁLISIS**

La mayoría de los clientes califica la calidad de los productos comparados con la competencia como moderados con un 53% y con un porcentaje de 47% califica la calidad de los productos comparados con la competencia como alta.

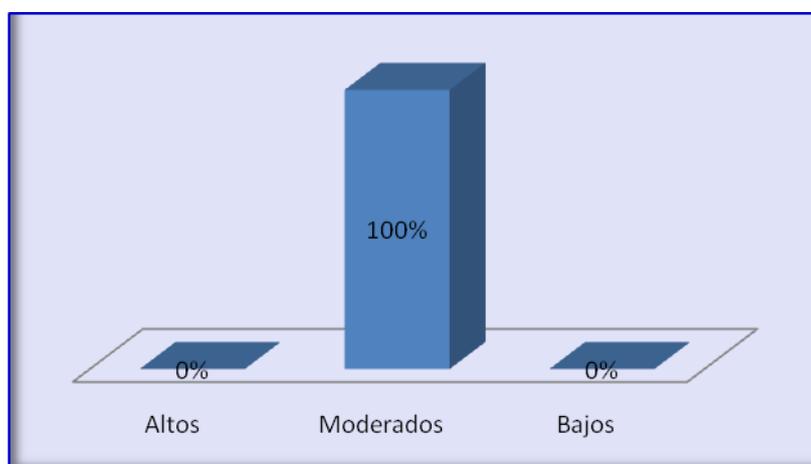
**PREGUNTA 5:**

**Tabla No 3.7. Pregunta No. 5 Nutrigranos S.A.**

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
5	¿Usted considera que los precios de los productos de la Empresa Nutrigranos con respecto a la competencia son?	Altos	-	0%	0%
		Moderados	40	100%	100%
		Bajos	-	0%	100%
		TOTAL	40	100%	

Fuente: Encuestas Realizadas a los Clientes  
 Elaborado por: Ivonne Astudillo

**Gráfico No 3.5. Pregunta No. 5 NUTRIGRANOS S.A.**



Fuente: Encuestas Realizadas a los Clientes  
 Elaborado por: Ivonne Astudillo

**ANÁLISIS**

Los 40 clientes encuestados manifiestan que los precios de los productos de la Empresa Nutrigranos S.A. con respecto a la competencia son moderados y figura un 100%

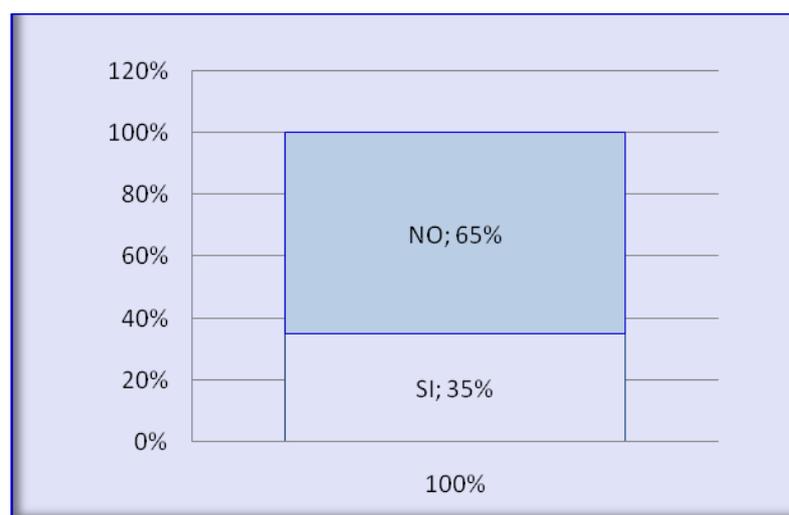
**PREGUNTA 6:**

**Tabla No 3.8. Pregunta No. 6 Nutrigranos S.A.**

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
6	¿Ha realizado compras de contado en Nuestra Empresa?	SI	14	35%	35%
		NO	26	65%	100%
		TOTAL	40	100%	

Fuente: Encuestas Realizadas a los Clientes  
 Elaborado por: Ivonne Astudillo

**Gráfico No 3.6. Pregunta No. 6 NUTRIGRANOS S.A.**



Fuente: Encuestas Realizadas a los Clientes  
 Elaborado por: Ivonne Astudillo

**ANÁLISIS**

En la pregunta número 6 de la encuesta el 65% de las clientes encuestados no han realizado compras a contado mientras que el 35% ha realizado compras a contado.

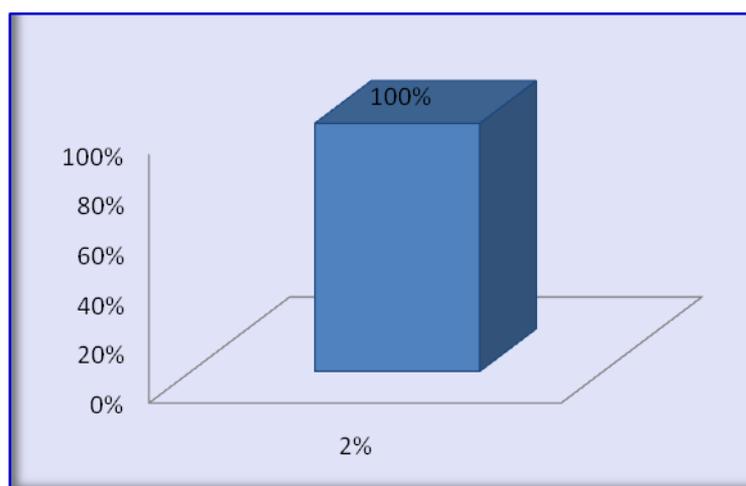
**PREGUNTA 7:**

**Tabla No 3.9. Pregunta No. 7 Nutrigranos S.A.**

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
7	¿En las compras de contado hasta que margen de descuento ha sido beneficiario?	2%	14	100%	100%
		0%	-	0%	100%
		TOTAL	14	100%	

Fuente: Encuestas Realizadas a los Clientes  
 Elaborado por: Ivonne Astudillo

**Gráfico No 3.7. Pregunta No. 7 NUTRIGRANOS S.A.**



Fuente: Encuestas Realizadas a los Clientes  
 Elaborado por: Ivonne Astudillo

**ANÁLISIS**

A los 14 clientes que realizan compras a contado se les ha realizado un margen de descuento del 2%

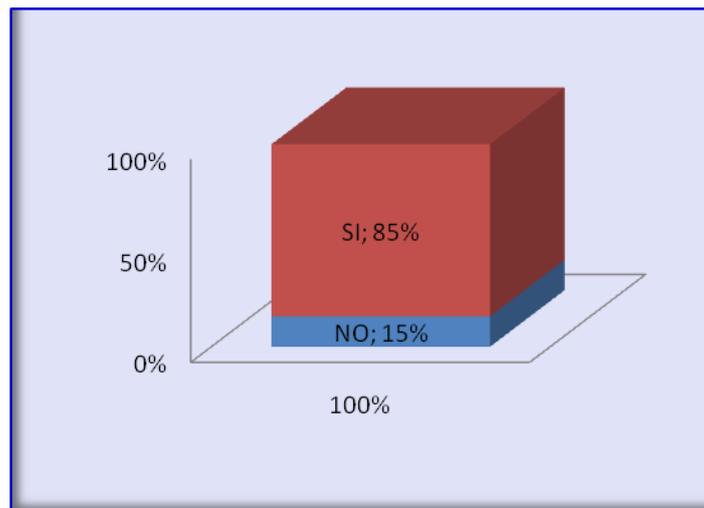
**PREGUNTA 8:**

**Tabla No 3.10. Pregunta No. 8 Nutrigranos S.A.**

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
8	¿Ha realizado compras a crédito?	SI	34	85%	85%
		NO	6	15%	100%
			40	100%	

Fuente: Encuestas Realizadas a los Clientes  
 Elaborado por: Ivonne Astudillo

**Gráfico No 3.8. Pregunta No. 8 NUTRIGRANOS S.A.**



Fuente: Encuestas Realizadas a los Clientes  
 Elaborado por: Ivonne Astudillo

**ANÁLISIS**

En la encuesta podemos determinar que el 85% realizan compras a crédito y el 15%. No realizan compras a crédito.

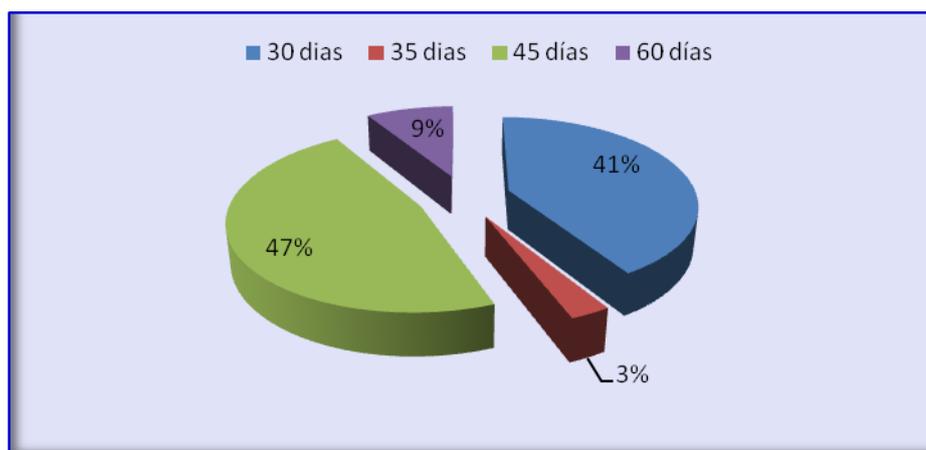
**PREGUNTA 9:**

**Tabla No 3.11. Pregunta No. 9 Nutrigranos S.A.**

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
9	¿En las compras a crédito que plazo máximo le ha otorgado la empresa?	30 días	14	41%	41%
		35 días	1	3%	44%
		45 días	16	47%	91%
		60 días	3	9%	100%
		TOTAL	34	100%	

Fuente: Encuestas Realizadas a los Clientes  
 Elaborado por: Ivonne Astudillo

**Gráfico No 3.9. Pregunta No. 9 NUTRIGRANOS S.A.**



Fuente: Encuestas Realizadas a los Clientes  
 Elaborado por: Ivonne Astudillo

**ANÁLISIS**

Con respecto a las compras a crédito el plazo máximo otorgado es de 45 días con un 47% del total de encuestas, 41% del total de encuestas afirman que les otorgan 30 días de crédito, 9% les otorgan 60 días y al 3% les otorgan 35 días de crédito en las compras que se realizan de esa manera.

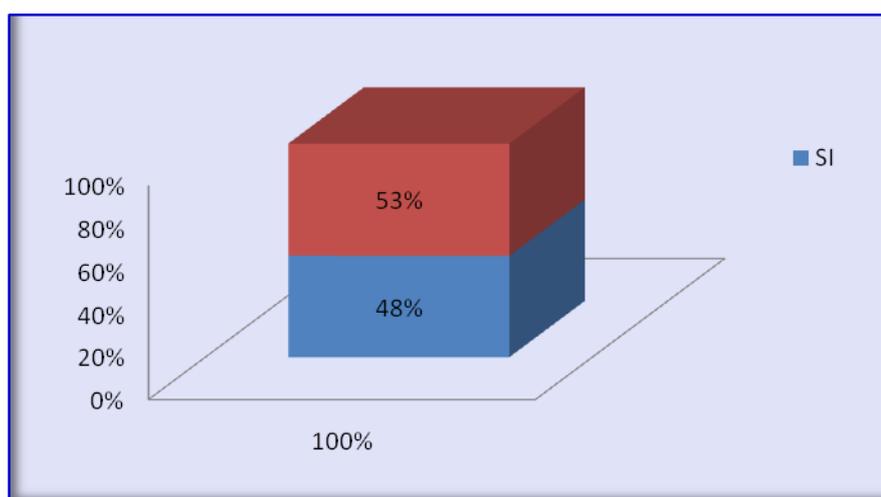
**PREGUNTA 10:**

**Tabla No 3.12. Pregunta No. 10 Nutrigranos S.A.**

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% ACUMULADO	
10	¿Esta de acuerdo con este plazo de crédito para clientes ?	1	SI	19	48%	48%
		2	NO	21	53%	100%
TOTAL			40	100%		

Fuente: Encuestas Realizadas a los Clientes  
 Elaborado por: Ivonne Astudillo

**Gráfico No 3.10. Pregunta No. 10 NUTRIGRANOS S.A.**



Fuente: Encuestas Realizadas a los Clientes  
 Elaborado por: Ivonne Astudillo

**ANÁLISIS**

El 53% del total de encuestas validas, es decir 21 consultados, afirmaron que no están de acuerdo con el plazo de crédito para clientes mientras que 48% 19 consultados afirmaron que si están de acuerdo con el plazo de crédito para clientes.

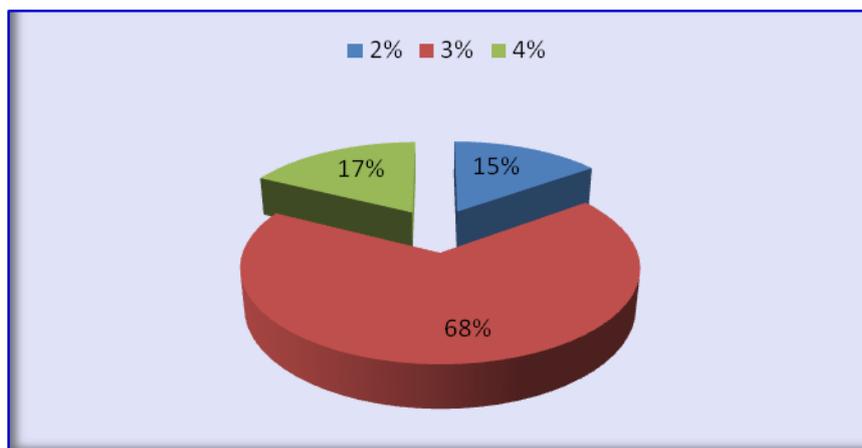
**PREGUNTA 11:**

**Tabla No 3.13. Pregunta No. 11 Nutrigranos S.A.**

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
11	¿Que margen de rentabilidad anade a los productos adquiridos en Nutrigranos para venderlos a sus clientes?	2%	6	15%	15%
		3%	27	67%	82%
		4%	7	18%	100%
TOTAL			40	100%	

Fuente: Encuestas Realizadas a los Clientes  
 Elaborado por: Ivonne Astudillo

**Gráfico No 3.11. Pregunta No. 11 NUTRIGRANOS S.A.**



Fuente: Encuestas Realizadas a los Clientes  
 Elaborado por: Ivonne Astudillo

**ANÁLISIS**

Como resultado el 15% de las encuestas validas, es decir 6 consultados afirmaron que añaden a los productos adquiridos en Nutrigranos 2% de margen de rentabilidad, mientras que el 68%, es decir, 27 consultados añaden 3% de rentabilidad a los productos adquiridos en Nutrigranos S.A. para venderlos a sus clientes y el 18% es decir 7 consultados añaden 4% de rentabilidad a los productos adquiridos.

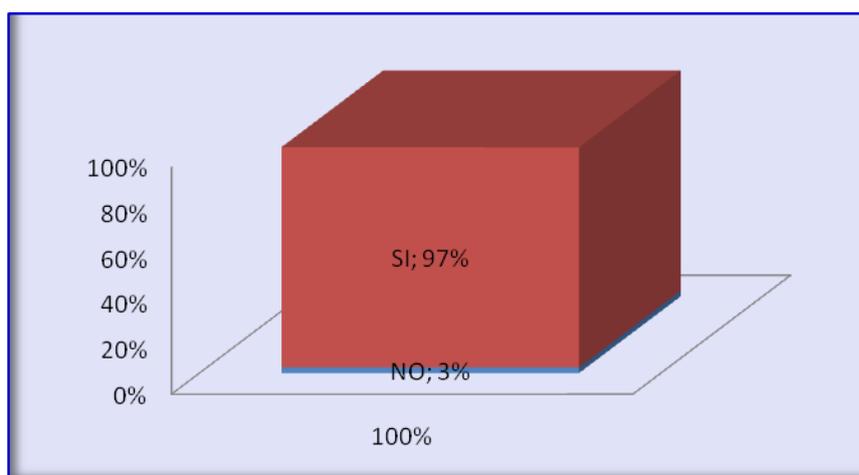
**PREGUNTA 12:**

**Tabla No 3.14. Pregunta No. 12 Nutrigranos S.A.**

N°	PREGUNTA	RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
12	¿Esta de acuerdo con este margen de rentabilidad?	SI	39	97%	97%
		NO	1	3%	100%
TOTAL			40	100%	

Fuente: Encuestas Realizadas a los Clientes  
 Elaborado por: Ivonne Astudillo

**Gráfico No 3.12. Pregunta No. 12 NUTRIGRANOS S.A.**



Fuente: Encuestas Realizadas a los Clientes  
 Elaborado por: Ivonne Astudillo

**ANÁLISIS**

El 99% del total de encuestas validas, es decir 39 consultados, afirman que están de acuerdo con el margen de rentabilidad y el 3% es decir 1 consultado no está de acuerdo con el margen de rentabilidad.

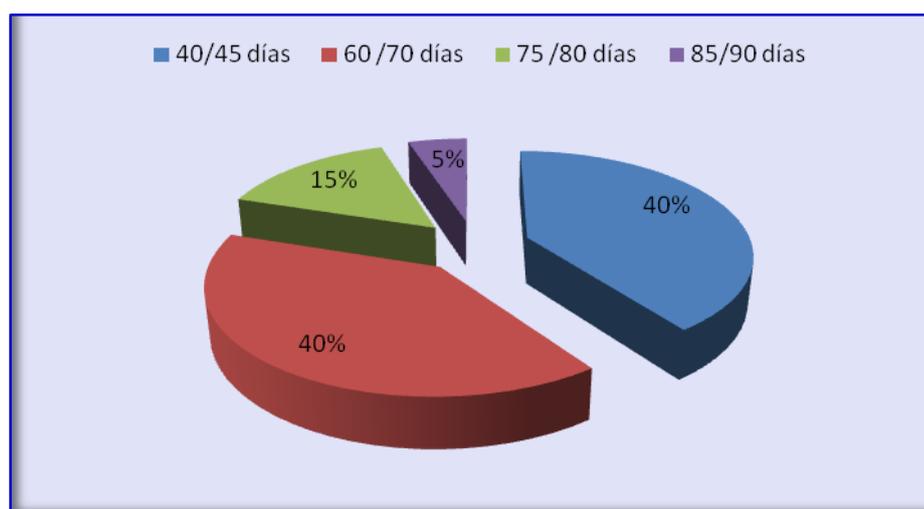
**PREGUNTA 13:**

**Tabla No 3.15. Pregunta No. 13 Nutrigranos S.A.**

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
13	Hasta cuantos días otorga crédito a sus clientes	40/45 días	16	40%	40%
		60 /70 días	16	40%	80%
		75 /80 días	6	15%	95%
		85/90 días	2	5%	100%
TOTAL			40	100%	

Fuente: Encuestas Realizadas a los Clientes  
 Elaborado por: Ivonne Astudillo

**Gráfico No 3.13. Pregunta No. 13 NUTRIGRANOS S.A.**



Fuente: Encuestas Realizadas a los Clientes  
 Elaborado por: Ivonne Astudillo

**ANÁLISIS**

En las encuestas efectuadas a los clientes se determinó que se otorga crédito a 16 clientes entre 40 a 45 días que representa el 40%; se otorga a 16 clientes el crédito de 60 a 70 días que representa el 40% y a 6 clientes se les otorga crédito de 75 a 80 días que representa el 15% y a 2 clientes se les otorga el crédito de 85 a 90 días que representa el 5%

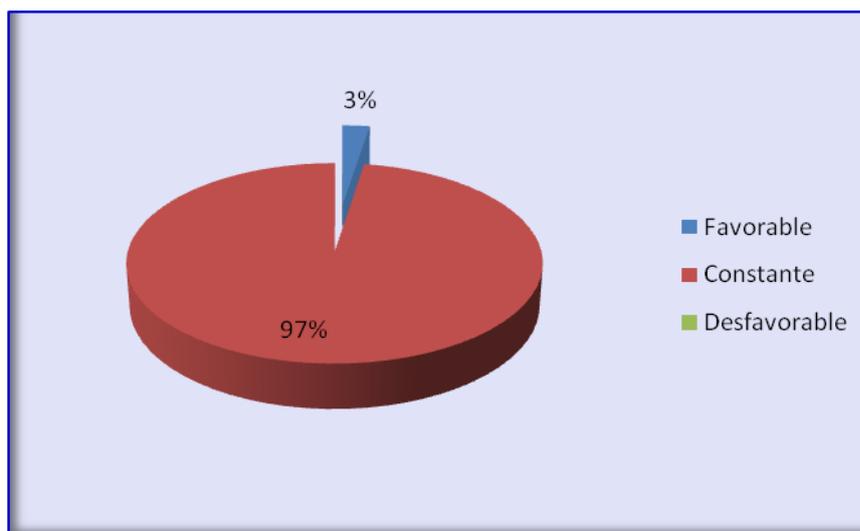
**PREGUNTA 14:**

**Tabla No 3.16. Pregunta No 14 Nutrigranos S.A.**

N°	PREGUNTA	RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
14	Como observa el crecimiento del sector de comercialización de granos secos en el Ecuador	Favorable	1	3%	3%
		Constante	39	97%	100%
		Desfavorable	-	0%	100%
		TOTAL	40	100%	

Fuente: Encuestas Realizadas a los Clientes  
 Elaborado por: Ivonne Astudillo

**Gráfico No 3.14. Pregunta No. 14 NUTRIGRANOS S.A.**



Fuente: Encuestas Realizadas a los Clientes  
 Elaborado por: Ivonne Astudillo

**ANÁLISIS**

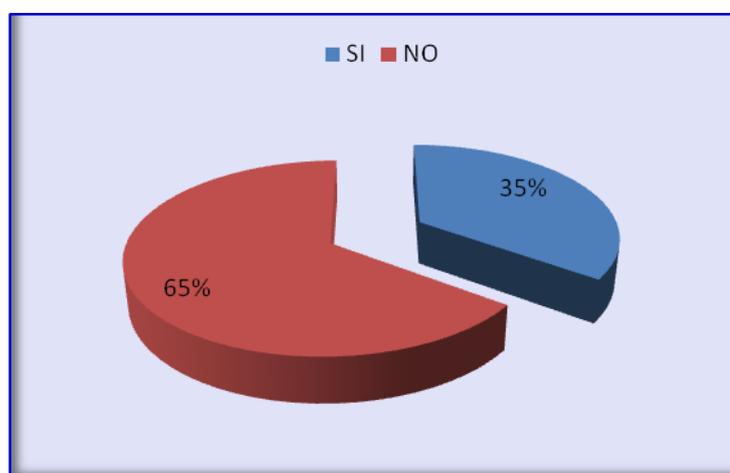
El crecimiento en la comercialización de granos secos en el Ecuador lo que pudieron manifestar los clientes es de que se mantiene constante que representa el 97% y es un aspecto positivo para la Empresa Nutrigranos S.A. ya que nos damos cuenta que tiene gran acogida el consumo de estos productos.

**PREGUNTA 15:**

**Tabla No 3.17. Pregunta No. 15 Nutrigranos S.A.**

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
15	Adquiere granos secos importados a otras Empresas que no sean Nutrigranos	SI	14	35,00%	35%
		NO	26	65,00%	100%
		TOTAL	40	100%	

**Gráfico No 3.15. Pregunta No. 15 NUTRIGRANOS S.A.**



Fuente: Encuestas Realizadas a los Clientes

Elaborado por: Ivonne Astudillo

**ANÁLISIS**

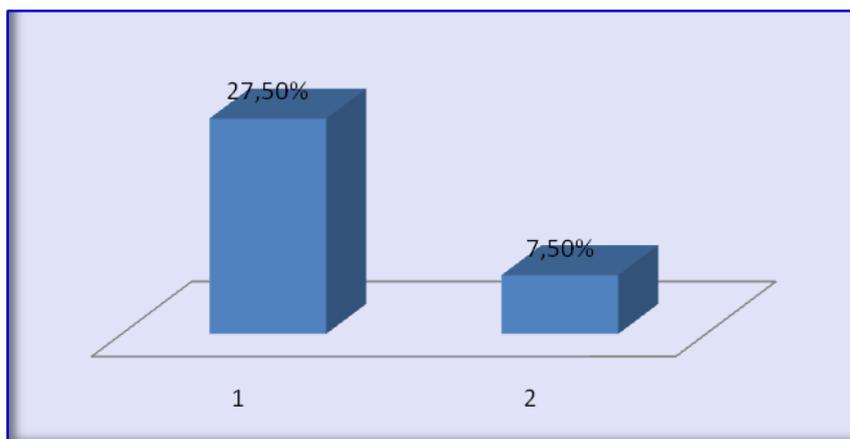
Podemos conocer mediante esta encuesta que 14 clientes adquieren granos secos importados a otras Empresas entre estas tenemos Delico, Prodicereal, Basesur Cia Ltda; son la competencia más importante que posee Nutrigranos.

**PREGUNTA 16:**

**Tabla No 3.18. Pregunta No. 16 Nutrigranos S.A.**

N°	PREGUNTA	RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
16	Con estas empresas su margen de rentabilidad es	Superior a Nutrigranos S.A	11	27,50%	28%
		Igual que Nutrigranos S.A.	3	7,50%	35%
		Inferior a Nutrigranos S.A.	-	0,00%	35%
		TOTAL	14	35%	

**Gráfico No 3.16. Pregunta No. 16 NUTRIGRANOS S.A.**



Fuente: Encuestas Realizadas a los Clientes  
 Elaborado por: Ivonne Astudillo

**ANÁLISIS**

De los 14 clientes que representan el 35% que adquieren granos secos a otras Empresas que no es Nutrigranos S.A. podemos determinar que su margen de rentabilidad es superior a Nutrigranos S.A. con un 27,5% y el 7,50% nos pudo manifestar que el margen de rentabilidad es igual a la que Nutrigranos S.A. le puede ofrecer.

### 3.6. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LA ENCUESTA

**Tabla No 3.19. Matriz de Evaluación del Estudio de Mercado**

PREGUNTAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Portafolio de clientes frecuentes de la Empresa Nutrigranos S.A.	X	
Percepción de Precio de los productos de Nutrigranos S.A.	X	
Nivel de calidad de productos con respecto a la competencia.		X
Nivel de precios de los productos con respecto a la competencia.	X	
Porcentaje de compras de contado por parte de los clientes Nutrigranos S.A.		X
Margen de descuento a clientes.		X
Plazo de recuperación de crédito		X
El margen de rentabilidad del intermediario		X
Plazo de crédito a clientes por parte de los intermediarios	X	
Expectativas de crecimiento del sector productor y comercialización de granos secos	X	
Preferencia por competidores		X

Fuente: Información de la Encuesta

Elaboración por: Ivonne Astudillo

## CAPÍTULO 4

### 4. ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Todas las empresas reúnen datos financieros sobre sus operaciones y reportan esa información en los estados financieros para las partes interesadas. Estos estados están ampliamente estandarizados y por lo tanto podemos usar los datos incluidos en ellos para realizar comparaciones entre empresas y a través del tiempo. El análisis de ciertos rubros de los datos financieros identifica las áreas donde la empresa sobresale y además las áreas de oportunidad para el mejoramiento.

#### 4.1. ESTADOS FINANCIEROS

##### 4.1.1. Estado de Resultados

Este Estado Financiero proporciona un resumen financiero de los resultados operativos de la empresa durante un periodo específico.

Este resultado, utilidad o pérdida es la diferencia entre los ingresos logrados y los gastos en que se han incurrido para conseguir los ingresos.

Refleja el grado de eficiencia en el manejo de recursos confiados a la administración.<sup>20</sup>

En el año 2009 la Empresa Nutrigranos S.A. presenta la siguiente estructura del Estado de Resultados:

---

<sup>20</sup> Curso Práctico de Finanzas  
Economista Juan Lara

**Tabla No 4.1. Estado de Resultados Empresa Nutrigranos S.A.**

Cuenta Contable	Nombre de la Cuenta	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PROMEDIO
4	INGRESOS											
401	INGRESOS OPERACIONALES	366.020,56	593.838,01	799.336,92	1.041.212,07	1.357.911,75	1.574.411,38	1.822.398,11	1.999.249,71	2.194.120,54	2.384.688,41	1.413.318,75
40101	VENTAS BRUTAS	366.020,56	593.838,01	799.336,92	1.041.212,07	1.357.911,75	1.574.411,38	1.822.398,11	1.999.249,71	2.194.120,54	2.384.688,41	1.413.318,75
4010101	VENTAS ZONA SIERRA	124.741,77	222.609,78	314.205,41	471.832,69	665.366,37	799.937,61	944.187,07	1.020.687,31	1.143.225,37	1.228.749,29	693.554,27
4010102	VENTAS ZONA COSTA	241.278,79	371.228,23	485.131,51	569.379,38	692.545,38	774.473,77	878.211,04	978.562,40	1.050.895,17	1.155.939,12	719.764,48
402	INGRESOS NO OPERACIONALES	1.819,40	2.291,79	2.293,56	2.394,27	2.401,57	2.403,33	10.403,91	75.011,54	83.027,00	91.530,63	27.357,70
	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>367.839,96</b>	<b>596.129,80</b>	<b>801.630,48</b>	<b>1.043.606,34</b>	<b>1.360.313,32</b>	<b>1.576.814,71</b>	<b>1.832.802,02</b>	<b>2.074.261,25</b>	<b>2.277.147,54</b>	<b>2.476.219,04</b>	<b>1.440.676,45</b>
5	COSTO											
501	COSTO DE VENTAS											
5010101	COSTO ZONA SIERRA	103.854,02	182.024,54	253.868,46	371.220,01	523.303,42	626.608,65	733.206,44	791.998,64	887.199,85	944.684,17	541.796,82
5010102	COSTO DE VENTA ZONA COSTA	205.095,07	320.975,93	407.716,32	472.370,20	572.176,05	634.252,74	708.780,46	786.996,59	839.016,02	907.175,68	585.455,51
5010103	COSTOS DE VENTA OPERACIONALES	3.873,24	4.174,72	11.547,53	10.467,53	10.467,58	10.467,58	10.467,58	10.468,02	10.468,02	10.468,02	9.286,98
	<b>TOTAL COSTO</b>	<b>312.822,33</b>	<b>507.175,19</b>	<b>673.132,31</b>	<b>854.057,74</b>	<b>1.105.947,05</b>	<b>1.271.328,97</b>	<b>1.452.454,48</b>	<b>1.589.463,25</b>	<b>1.736.683,89</b>	<b>1.862.327,87</b>	<b>1.136.539,31</b>
6	GASTOS	51.993,96	83.408,92	121.459,08	153.093,70	191.132,19	228.922,69	268.750,94	302.805,49	339.140,54	369.125,97	210.983,35
601	GASTOS	49.970,93	80.345,04	117.258,52	147.723,00	184.621,20	221.348,52	260.103,83	292.994,35	328.301,59	357.246,42	203.991,34
60101	GASTOS ZONA SIERRA	29.402,43	48.388,67	72.211,96	91.896,62	116.208,73	139.774,59	162.738,71	183.227,60	204.479,20	222.010,74	127.033,93
	GASTOS ADMINISTRATIVO Y GENERALES											
6010101	MATRIZ QUITO	29.397,00	48.379,38	72.202,67	91.718,54	116.030,60	139.586,63	162.502,16	182.990,20	204.232,77	221.705,31	126.874,53
60102	GASTOS ZONA COSTA	20.568,50	31.956,37	45.043,68	55.823,50	68.409,59	81.571,05	97.104,16	109.505,79	123.453,81	134.726,78	76.816,32
	GASTOS ADMINISTRATIVO Y GENERALES											
6010201	DURAN	20.568,50	31.956,37	45.043,68	55.823,50	68.409,59	81.571,05	97.104,16	109.505,79	123.453,81	134.726,78	76.816,32
60103	GASTOS GENERALES	0,00	0,00	2,88	2,88	2,88	2,88	260,96	260,96	368,58	508,90	141,09
602	GASTOS NO OPERACIONALES	2.023,03	3.063,88	4.200,56	5.370,70	6.510,99	7.574,17	8.647,11	9.811,14	10.838,95	11.879,55	6.992,01
6020101	SERVICIOS BANCARIOS	147,12	248,19	404,00	629,40	796,89	913,85	1.041,47	1.258,98	1.377,84	1.507,47	832,52
6020102	GASTOS DE INTERES	0,00	0,00	40,24	43,19	73,04	75,13	75,13	75,13	75,13	75,13	53,21
6020103	GASTOS EN LEASING	1.875,91	2.815,69	3.756,32	4.698,11	5.641,06	6.585,19	7.530,51	8.477,03	9.385,98	10.296,95	6.106,28
	<b>TOTAL GASTO</b>	<b>51.993,96</b>	<b>83.408,92</b>	<b>121.459,08</b>	<b>153.093,70</b>	<b>191.132,19</b>	<b>228.922,69</b>	<b>268.750,94</b>	<b>302.805,49</b>	<b>339.140,54</b>	<b>369.125,97</b>	<b>210.983,35</b>
	TOTAL INGRESOS	367.839,96	596.129,80	801.630,48	1.043.606,34	1.360.313,32	1.576.814,71	1.832.802,02	2.074.261,25	2.277.147,54	2.476.219,04	1.440.676,45
	TOTAL COSTOS	312.822,33	507.175,19	673.132,31	854.057,74	1.105.947,05	1.271.328,97	1.452.454,48	1.589.463,25	1.736.683,89	1.862.327,87	1.136.539,31
	TOTAL GASTOS	51.993,96	83.408,92	121.459,08	153.093,70	191.132,19	228.922,69	268.750,94	302.805,49	339.140,54	369.125,97	210.983,35
	(+) UTILIDAD / (-) PERDIDA NETA	<b>3.023,67</b>	<b>5.545,69</b>	<b>7.039,09</b>	<b>36.454,90</b>	<b>63.234,08</b>	<b>76.563,05</b>	<b>111.596,60</b>	<b>181.992,51</b>	<b>201.323,11</b>	<b>244.765,20</b>	<b>93.153,79</b>

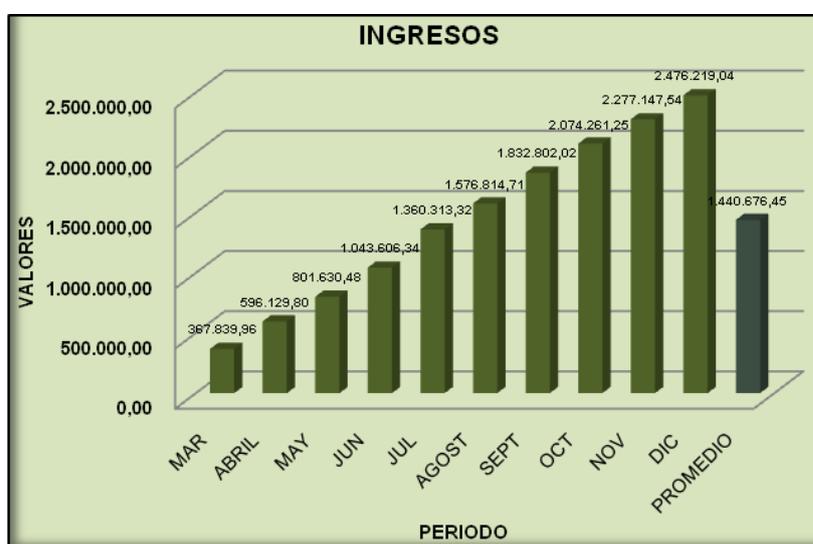
Fuente: Información de la Empresa  
Elaboración por: Ivonne Astudillo

- **INGRESOS**

Generalmente el estado de resultados inicia con los ingresos obtenidos por las ventas netas de los productos de la empresa

Constituye el valor líquido producto de la diferencia entre las ventas brutas y las devoluciones y descuento en ventas.<sup>21</sup>

**Gráfico No 4.1. Ingresos de la Empresa Pregunta NUTRIGRANOS S.A.**



Fuente: Estado de Resultado Empresa Nutrigranos S.A.  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

## **ANÁLISIS**

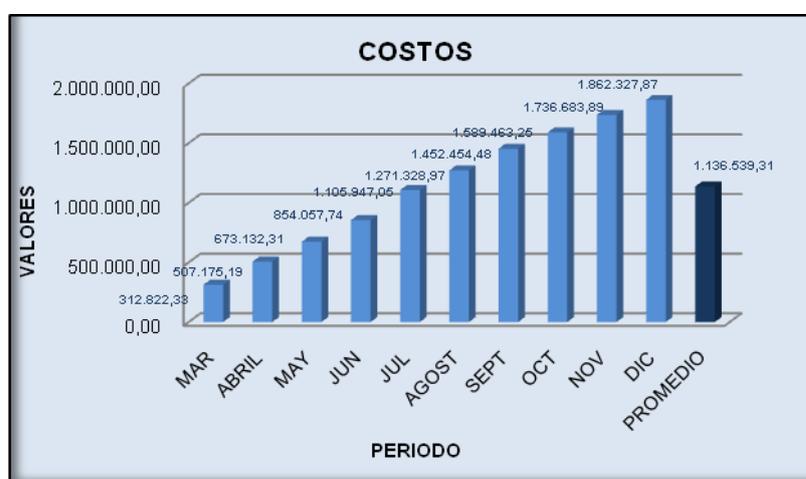
La Empresa Nutrigranos S.A en promedio tiene unos ingresos de \$1.440.676,45 reflejando el mayor ingreso de granos secos en el mes de Diciembre del 2009 con un valor de \$2.476.219,04 y en razón de que la Empresa estaba iniciando sus actividades comerciales en el mes de marzo obtuvo unos ingresos de \$367.839,96.

<sup>21</sup> Curso Práctico de Finanzas  
Economista Juan Lara

- **COSTOS**

El costo de venta es el costo que posibilita el proceso de venta y comercialización de los bienes o servicios a los clientes, ejemplos de costos de venta, sueldos y comisiones por venta del personal del área comercial, fletes de transportación, seguros de transportación, publicidad y mercadeo de los bienes o servicios ofrecidos, costos de reventa, etc.<sup>22</sup>

**Gráfico No 4.2. Costos de la Empresa NUTRIGRANOS S.A.**



Fuente: Estado de Resultado Empresa Nutrigranos S.A.  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

## **ANÁLISIS**

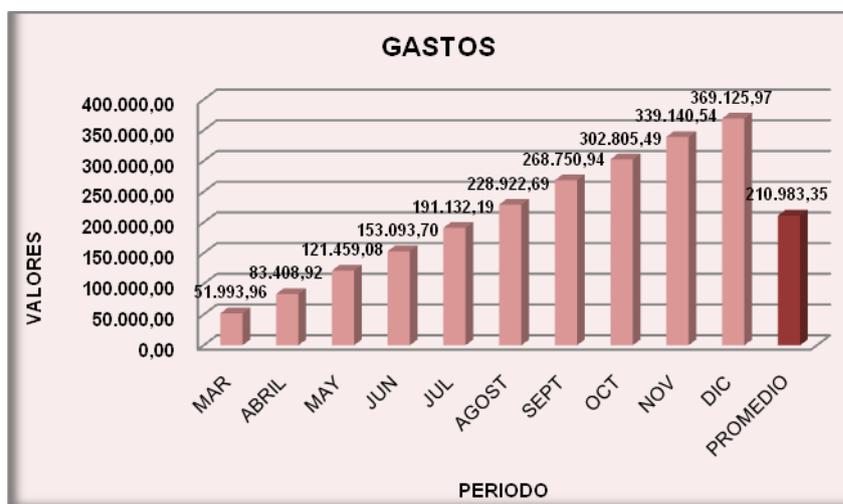
En la Empresa Nutrigranos S.A. los costos reflejados son 1.138.539,31 tiene un incremento representativo mes a mes de igual manera posee costos mínimos en el mes de marzo con un valor de 312.822,33 y en el mes de diciembre posee costos elevados de 1.882.327,87.

<sup>22</sup> Curso Práctico de Finanzas  
Economista Juan Lara

- **GASTOS**

Son disminuciones brutas de los activos de la entidad, causadas o incurridas necesariamente en la prestación del servicio "colocación de recursos". Incluye gastos de personal, viáticos, seguros mantenimiento de activos, etc.

**Gráfico No 4.3. Gastos de la Empresa NUTRIGRANOS S.A.**



Fuente: Estado de Resultado Empresa Nutrigranos S.A.  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

### **ANÁLISIS**

En promedio la Empresa Nutrigranos S.A. demuestra un promedio de gastos de un valor de \$210.983,35 los gastos más elevados se encuentran en los meses de Diciembre con un valor de \$369.125,97 determinado por un rubro importante que es el Gasto de Nómina que presenta el mayor porcentaje en esta cuenta.

- **UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA**

Es la diferencia de los ingresos menos los gastos. Si la diferencia es un exceso, hay "utilidad" y si es negativa hay "pérdida".

**Gráfico No 4.4. Utilidad Empresa NUTRIGRANOS S.A.**



Fuente: Estado de Resultado Empresa Nutrigranos S.A.  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

## **ANÁLISIS**

La utilidad en la Empresa Nutrigranos S.A. como podemos observa en la gráfica se encuentra ascendiendo y con estos resultados podemos determinar que nuestros productos cuentan con gran aceptación en el mercado debido a que las ventas crecen y generan utilidad en promedio la Utilidad que la Empresa es de \$93.153,79.

### **4.1.2. Balance General**

El Balance General presenta un estado resumido de la situación financiera de la empresa en un momento específico.

El estado equilibra los activos de la empresa (lo que posee) frente a su financiamiento, que puede ser deuda (lo que debe) o patrimonio (lo proporcionado por los propietarios).

Además este estado Financiero refleja el impacto de las variaciones acumulativas efectuadas por la empresa, desde su fecha de constitución hasta la fecha de cierre del último balance<sup>23</sup>

En el año 2009 la Empresa Nutrigranos S.A. presenta la siguiente estructura del Balance General mensual:

---

<sup>23</sup> Curso Práctico de Finanzas  
Economista Juan Lara

**Tabla No 4.2. Balance General Empresa Nutrigranos S.A.**

Cuenta Contable	Nombre de la Cuenta	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1	ACTIVO										
101	ACTIVO CORRIENTE	1.045.106,50	1.104.623,92	1.189.532,10	1.296.430,14	1.282.484,09	1.210.799,93	1.307.265,72	1.164.890,63	1.128.147,66	1.200.029,56
1.010.103	BANCOS	22.644,61	94.859,49	25.000,00	56.937,34	51.111,28	46.392,15	91.848,31	45.978,02	21.086,86	54.927,64
10.102	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	724.949,72	730.627,63	897.844,05	901.660,89	968.622,40	924.038,22	888.089,49	840.976,76	895.043,43	907.183,33
1.010.201	CLIENTES ZONA SIERRA	107.998,33	114.863,89	132.145,49	215.841,86	222.979,03	158.894,98	191.036,74	167.808,77	178.306,06	225.086,01
1.010.202	CLIENTES ZONAS COSTA	138.938,57	95.529,83	103.716,21	70.810,41	103.025,43	58.794,24	84.512,49	63.938,22	47.766,98	64.872,48
1.010.203	EMPLEADOS Y TRABAJADORES	108,54	54,27	835,00	244,55	500,00	503,50	300,00	200,00	7,00	7,23
1.010.204	ANTICIPOS A PROVEEDORES	78.222,85	97.317,19	239.318,69	170.289,15	164.607,13	108.966,57	111.874,86	27.212,50	38.943,51	27.641,17
101.020.401	ANTICIPOS A PROVEEDORES NACIONALES	848,38	1.875,00	3.956,03	10.496,30	4.814,28	3.131,67	6.039,96	2.722,25	2.480,38	2.342,64
101.020.402	ANTICIPOS PROVEEDORES DEL EXTERIOR	69.874,47	87.942,19	227.862,66	152.292,85	152.292,85	98.334,90	98.334,90	16.990,25	28.963,13	16.998,53
101.020.403	GARANTIAS ENTREGADAS	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	8.300,00
1.010.205	IMPUESTOS	35.094,37	35.703,39	36.107,39	36.763,23	37.452,22	48.033,20	49.189,21	65.693,09	60.310,97	61.616,08
101.020.501	IMPUESTOS	35.094,37	35.703,39	36.107,39	36.763,23	37.452,22	39.260,21	49.189,21	65.693,09	60.310,97	44.070,10
101.020.502	ANTICIPOS IMPTO A LA RENTA CIA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8.772,99	0,00	0,00	0,00	17.545,98
1.010.206	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	365.915,08	388.487,08	387.049,29	409.039,71	441.386,61	550.173,75	452.504,21	517.452,20	571.036,93	529.288,38
101.020.601	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	204.493,29	227.065,29	225.577,50	231.836,02	251.358,74	250.774,83	152.999,97	187.897,96	191.069,90	149.266,55
101.020.602	OTRAS CUENTAS CIAS RELACIONADAS	161.421,79	161.421,79	161.471,79	177.203,69	190.027,87	299.398,92	299.504,24	329.554,24	379.967,03	380.021,83
1.010.207	PROVISION DE CUENTAS INCOBRABLES	-1.328,02	-1.328,02	-1.328,02	-1.328,02	-1.328,02	-1.328,02	-1.328,02	-1.328,02	-1.328,02	-1.328,02
10.103	INVENTARIOS	293.853,28	277.137,23	264.471,25	335.556,76	259.858,54	235.605,03	325.494,28	246.931,99	207.080,05	233.749,33
1.010.301	INVENTARIOS ZONA SIERRA	81.535,07	72.559,75	63.898,12	97.692,13	62.948,82	66.080,84	73.852,34	49.005,21	53.435,40	84.019,48
1.010.302	INVENTARIOS ZONA COSTA	185.730,22	130.468,10	172.662,91	190.828,89	171.396,94	117.339,17	92.005,07	176.316,99	105.523,09	65.763,16
1.010.303	INVENTARIO EN TRANSITO	26.587,99	74.109,38	27.910,22	47.035,74	25.512,78	52.185,02	159.636,87	21.609,79	48.121,56	83.966,69
103	ACTIVOS FIJOS	60.090,18	58.460,13	56.830,08	55.200,03	53.569,98	51.939,93	50.309,88	47.804,25	46.467,95	46.135,85
1.030.101	ACTIVOS FIJOS MATRIZ QUITO	60.090,18	58.460,13	56.830,08	55.200,03	53.569,98	51.939,93	50.309,88	47.804,25	46.467,95	46.135,85
104	OTROS ACTIVOS Y CARGOS DIFERIDOS	13.206,06	16.296,86	21.338,36	12.626,46	10.792,61	11.392,86	13.699,31	12.837,92	13.479,81	12.376,67
10.401	CARGOS DIFERIDOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
10.402	PAGOS ANTICIPADOS	13206,06	16.296,86	21.338,36	12.626,46	10.792,61	11.392,86	10.699,31	9.837,92	10.479,81	9.376,67
104020101	ARRIENDOS	0,00	0,00	2877,28	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
104.020.102	SEGUROS	9882,71	9882,71	10082,71	6.288,99	5.390,56	4.492,13	3.593,70	2.695,27	1.796,84	898,41
104.020.103	OTROS PAGOS ANTICIPADOS	3.323,35	6.414,15	8.378,37	6.337,47	5.402,05	6.900,73	7.105,61	7.142,65	8.682,97	8.478,26
	<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1.118.402,74</b>	<b>1.179.380,91</b>	<b>1.267.700,54</b>	<b>1.364.256,63</b>	<b>1.346.846,68</b>	<b>1.274.132,72</b>	<b>1.371.274,91</b>	<b>1.225.532,80</b>	<b>1.188.095,42</b>	<b>1.258.542,08</b>

*DISEÑO DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA MAXIMIZACIÓN DE UTILIDADES EN LA EMPRESA NUTRIGRANOS*

2	PASIVOS											
201	PASIVOS CORRIENTES	654.579,47	713.035,62	799.861,85	867.002,13	822.813,00	736.770,07	798.878,71	582.740,69	525.972,71	552.977,28	
20.101	SALARIOS Y BENEFICIOS SOCIALES	19.163,89	19.144,35	26.372,19	23.853,10	27.911,01	29.637,26	23.526,80	25.512,62	25.743,47	26.012,29	
2.010.101	SALARIOS POR PAGAR	22,47	10,72	4.713,51	222,52	303,23	104,08	526,19	872,66	454,65	93,45	
2.010.102	BENEFICIOS SOCIALES POR PAGAR	19.141,42	19.133,63	21.658,68	23.630,58	27.607,78	29.533,18	23.000,61	24.639,96	25.288,82	25.918,84	
201.010.202	APORTES IESS	11.808,75	13283,22	14.422,42	14.924,08	17.202,40	17.912,57	11.948,85	11.554,67	12.174,50	11.471,43	
20.102	OBLIGACIONES INSTITUCIONES FINANCIERAS	9143,15	0,00	25.460,42	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
20.103	IMPUESTOS POR PAGAR	2.136,89	2.107,55	2.183,11	2.259,58	2.502,73	2.236,63	3.185,04	9.829,60	1.548,46	1.942,97	
2.010.301	RETENCIONES EN LA FUENTE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	960,00	0,00	0,00	0,34	
20.104	PROVEEDORES POR PAGAR	339.121,46	474.652,01	321.742,58	295.364,67	321.903,62	209.643,07	225.189,75	123.294,90	82.212,45	127.092,94	
2.010.401	PROVEEDORES POR PAGAR	339.121,46	474.652,01	321.742,58	295.364,67	321.903,62	209.643,07	225.189,75	123.294,90	82.212,45	127.092,94	
20.106	OTRAS CUENTAS CIAS RELACIONADAS	279.348,90	212.852,54	406.777,41	543.087,63	464.193,07	478.211,94	514.770,98	420.101,44	412.284,07	394.223,67	
20.107	Provisiones Importaciones Liquidadas	5.665,18	4.279,17	17.326,14	2.437,15	6.302,57	17.041,17	32.206,14	4.002,13	4.184,26	3.705,41	
20.108	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
202	PASIVOS NO CORRIENTES	399.737,50	399.737,50	399.737,50	399.737,50	399.737,50	399.737,50	399.737,50	399.737,50	399.737,50	399.737,50	
20.201	OBLIGACIONES A LARGO PLAZO	399.737,50	399.737,50	399.737,50	399.737,50	399.737,50	399.737,50	399.737,50	399.737,50	399.737,50	399.737,50	
	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1.054.316,97</b>	<b>1.112.773,12</b>	<b>1.199.599,35</b>	<b>1.266.739,63</b>	<b>1.222.550,50</b>	<b>1.136.507,57</b>	<b>1.198.616,21</b>	<b>982.478,19</b>	<b>925.710,21</b>	<b>952.714,78</b>	
3	PATRIMONIO											
301	CAPITAL SOCIAL	61.062,10	61.062,10	61.062,10	61.062,10	61.062,10	61.062,10	61.062,10	61.062,10	61.062,10	61.062,10	
302	UTILIDADES ACUMULADAS	3.023,67	5.545,69	7.039,09	36.454,90	63.234,08	76.563,05	111.596,60	181.992,51	201.323,11	244.765,20	
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>64.085,77</b>	<b>66.607,79</b>	<b>68.101,19</b>	<b>97.517,00</b>	<b>124.296,18</b>	<b>137.625,15</b>	<b>172.658,70</b>	<b>243.054,61</b>	<b>262.385,21</b>	<b>305.827,30</b>	
	<b>TOTAL PATRIMONIO + UTILIDAD /PERDIDA NETA</b>	<b>1.118.402,74</b>	<b>1.179.380,91</b>	<b>1.267.700,54</b>	<b>1.364.256,63</b>	<b>1.346.846,68</b>	<b>1.274.132,72</b>	<b>1.371.274,91</b>	<b>1.225.532,80</b>	<b>1.188.095,42</b>	<b>1.258.542,08</b>	
	TOTAL PATRIMONIO	61.062,10	61.062,10	61.062,10	61.062,10	61.062,10	61.062,10	61.062,10	61.062,10	61.062,10	61.062,10	
	UTILIDAD / PERDIDA NETA	3.023,67	5.545,69	7.039,09	36.454,90	63.234,08	76.563,05	111.596,60	181.992,51	201.323,11	244.765,20	
	TOTAL PATRIMONIO + UTILIDAD /PERDIDA NETA	64.085,77	66.607,79	68.101,19	97.517,00	124.296,18	137.625,15	172.658,70	243.054,61	262.385,21	305.827,30	
	PASIVO	1.054.316,97	1.112.773,12	1.199.599,35	1.266.739,63	1.222.550,50	1.136.507,57	1.198.616,21	982.478,19	925.710,21	952.714,78	
	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	1.118.402,74	1.179.380,91	1.267.700,54	1.364.256,63	1.346.846,68	1.274.132,72	1.371.274,91	1.225.532,80	1.188.095,42	1.258.542,08	
	TOTAL ACTIVO	1.118.402,74	1.179.380,91	1.267.700,54	1.364.256,63	1.346.846,68	1.274.132,72	1.371.274,91	1.225.532,80	1.188.095,42	1.258.542,08	

Fuente: Balance General Empresa Nutrigranos S.A.  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

- **ACTIVO**

Es todo objeto físico propiedad de la empresa o derecho a favor de la empresa al que puede reconocérsele un valor monetario. El activo se subdivide en: Corriente, Fijo y no Corriente, este último a su vez contiene el Activo Diferido y Otros Activos.

**Gráfico No 4.5. Balance General Activo Empresa NUTRIGRANOS S.A.**



Fuente: Balance General Empresa Nutrigranos S.A.  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

**ANÁLISIS**

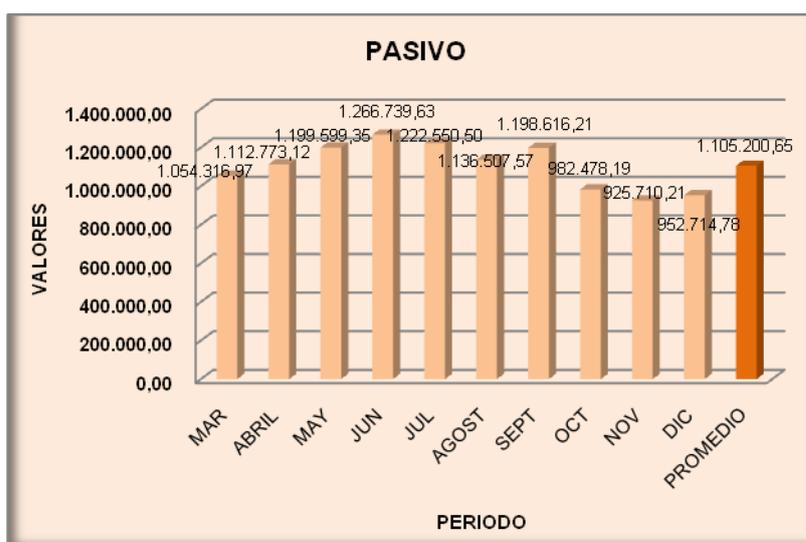
Podemos concluir que la Empresa posee en promedio un total de Activos de \$1.259.416,54 reflejando en el mes de Marzo un Total de Activos de 1.118402,74 ya que en ese mes inicio sus actividades comerciales y reflejando en el mes de Septiembre el valor más alto en Total de Activos debido a que los inventarios en ese mes tuvieron un valor de 325.494,28

- **PASIVO**

Pasivo es toda obligación o deuda de la empresa a favor de terceros

Se subdivide en: Pasivo Corriente y a largo plazo.

**Gráfico No 4.6. Balance General Pasivo Empresa NUTRIGRANOS S.A.**



Fuente: Balance General Empresa Nutrigranos S.A.  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

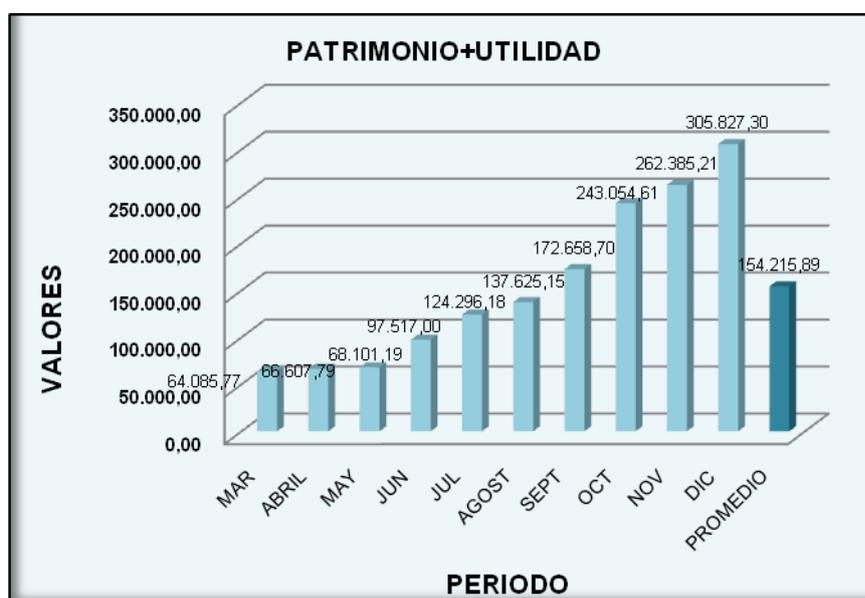
## ANÁLISIS

La Empresa Nutrigranos S.A. tiene un pasivo promedio de \$1.105.200,65 lo cual en el mes de Diciembre refleja deudas de la empresa por un valor de \$952.714,78 y siendo esto un aspecto positivo; y podemos identificar que en el mes de junio incrementaron los pasivos por un valor de \$1.266.729,63 con respecto a los otros meses, esto se debe a que las deudas vencidas que representan al Pasivo Corriente tiene un valor de \$867.002,13

- **PATRIMONIO**

Representa los derechos del propietario o accionista sobre los activos de la empresa. Su importe es igual a la diferencia entre el total de activo y el total del pasivo.

**Gráfico No 4.7. Balance General Patrimonio Empresa NUTRIGRANOS S.A.**



Fuente: Balance General Empresa Nutrigranos S.A.  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

**ANÁLISIS**

En promedio la Empresa Nutrigranos S.A. posee \$154.215,89 de derechos del propietario reflejando el valor más alto en el mes de Diciembre por un valor de \$305.827,30 y reflejando el valor más bajo en el mes de marzo con un valor de \$64.085,77

## **4.2. ANÁLISIS VERTICAL**

El análisis vertical consiste en determinar la participación de cada una de las cuentas del estado financiero con referencia sobre el total de activos o total de pasivos y patrimonio para el balance general o sobre el total de ventas para el estado de resultados permitiendo el análisis financiero de las siguientes apreciaciones objetivas:

- Visión panorámica de la estructura del estado financiero la cual puede compararse con la situación del sector económico donde se desenvuelve o a falta de información con la de una empresa conocida que sea el reto de superación.
- Controla la estructura puesto que se considera que la actividad económica debe tener la misma dinámica para todas las empresas.
- Evalúa los cambios estructurales los cuales se deber dar por cambios significativos de la actividad o cambios por las decisiones gubernamentales tales como impuestos, sobretasas así como va a acontecer con la política social de precios, salarios y productividad.
- Permite plantear nuevas políticas de racionalización de costos, gastos y precios y de financiamiento.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Análisis Financiero y de Gestión  
Rodrigo Estupiñan Gaitán orlado Estupiñan Gaitán

### 4.2.1. Análisis Vertical Balance General Empresa Nutrigranos S.A.

Tabla No 4.3. Análisis Vertical Balance General Empresa Nutrigranos S.A.

Cuenta Contable	Nombre de la Cuenta	ANÁLISIS MARZO	ANÁLISIS ABRIL	ANÁLISIS MAYO	ANÁLISIS JUNIO	ANÁLISIS JULIO	ANÁLISIS AGOSTO	ANÁLISIS SEPTIEMBRE	ANÁLISIS OCTUBRE	ANÁLISIS NOVIEMBRE	ANÁLISIS DICIEMBRE
1	ACTIVO										
101	ACTIVO CORRIENTE	93,45%	93,66%	93,83%	95,03%	95,22%	95,03%	95,33%	95,05%	94,95%	95,35%
1.010.103	BANCOS	2,02%	8,04%	1,97%	4,17%	3,79%	3,64%	6,70%	3,75%	1,77%	4,36%
10.102	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	64,82%	61,95%	70,82%	66,09%	71,92%	72,52%	64,76%	68,62%	75,33%	72,08%
1.010.201	CLIENTES ZONA SIERRA	9,66%	9,74%	10,42%	15,82%	16,56%	12,47%	13,93%	13,69%	15,01%	17,88%
1.010.202	CLIENTES ZONAS COSTA	12,42%	8,10%	8,18%	5,19%	7,65%	4,61%	6,16%	5,22%	4,02%	5,15%
1.010.203	EMPLEADOS Y TRABAJADORES	0,01%	0,00%	0,07%	0,02%	0,04%	0,04%	0,02%	0,02%	0,00%	0,00%
1.010.204	ANTICIPOS A PROVEEDORES	6,99%	8,25%	18,88%	12,48%	12,22%	8,55%	8,16%	2,22%	3,28%	2,20%
101.020.401	ANTICIPOS A PROVEEDORES NACIONALES	0,08%	0,16%	0,31%	0,77%	0,36%	0,25%	0,44%	0,22%	0,21%	0,19%
101.020.402	ANTICIPOS PROVEEDORES DEL EXTERIOR	6,25%	7,46%	17,97%	11,16%	11,31%	7,72%	7,17%	1,39%	2,44%	1,35%
101.020.403	GARANTIAS ENTREGADAS	0,67%	0,64%	0,59%	0,55%	0,56%	0,59%	0,55%	0,61%	0,63%	0,66%
1.010.205	IMPUESTOS	3,14%	3,03%	2,85%	2,69%	2,78%	3,77%	3,59%	5,36%	5,08%	4,90%
101.020.501	IMPUESTOS	3,14%	3,03%	2,85%	2,69%	2,78%	3,08%	3,59%	5,36%	5,08%	3,50%
101.020.502	ANTICIPOS IMPTO A LA RENTA CIA	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,69%	0,00%	0,00%	0,00%	1,39%
1.010.206	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	32,72%	32,94%	30,53%	29,98%	32,77%	43,18%	33,00%	42,22%	48,06%	42,06%
101.020.601	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	18,28%	19,25%	17,79%	16,99%	18,66%	19,68%	11,16%	15,33%	16,08%	11,86%
101.020.602	OTRAS CUENTAS CIAS RELACIONADAS	14,43%	13,69%	12,74%	12,99%	14,11%	23,50%	21,84%	26,89%	31,98%	30,20%
1.010.207	PROVISION DE CUENTAS INCOBRABLES	-0,12%	-0,11%	-0,10%	-0,10%	-0,10%	-0,10%	-0,10%	-0,11%	-0,11%	-0,11%
10.103	INVENTARIOS	26,27%	23,50%	20,86%	24,60%	19,29%	18,49%	23,74%	20,15%	17,43%	18,57%
1.010.301	INVENTARIOS ZONA SIERRA	7,29%	6,15%	5,04%	7,16%	4,67%	5,19%	5,39%	4,00%	4,50%	6,68%
1.010.302	INVENTARIOS ZONA COSTA	16,61%	11,06%	13,62%	13,99%	12,73%	9,21%	6,71%	14,39%	8,88%	5,23%
1.010.303	INVENTARIO EN TRANSITO	2,38%	6,28%	2,20%	3,45%	1,89%	4,10%	11,64%	1,76%	4,05%	6,67%
103	ACTIVOS FIJOS	5,37%	4,96%	4,48%	4,05%	3,98%	4,08%	3,67%	3,90%	3,91%	3,67%
1.030.101	ACTIVOS FIJOS MATRIZ QUITO	5,37%	4,96%	4,48%	4,05%	3,98%	4,08%	3,67%	3,90%	3,91%	3,67%
103.010.102	DEPRECIACION MATRIZ QUITO	-5,96%	-5,79%	-5,52%	-5,25%	-5,43%	-5,87%	-5,58%	-5,01%	-5,28%	-5,02%
104	OTROS ACTIVOS Y CARGOS DIFERIDOS	1,18%	1,38%	1,68%	0,93%	0,80%	0,89%	1,00%	1,05%	1,13%	0,98%
10.401	CARGOS DIFERIDOS	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,22%	0,24%	0,25%	0,24%
10.402	PAGOS ANTICIPADOS	1,18%	1,38%	1,68%	0,93%	0,80%	0,89%	0,78%	0,80%	0,88%	0,75%
104020101	ARRIENDOS	0,00%	0,00%	0,23%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
104.020.102	SEGUROS	0,88%	0,84%	0,80%	0,46%	0,40%	0,35%	0,26%	0,22%	0,15%	0,07%
104.020.103	OTROS PAGOS ANTICIPADOS	0,30%	0,54%	0,66%	0,46%	0,40%	0,54%	0,52%	0,58%	0,73%	0,67%

*DISEÑO DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA MAXIMIZACIÓN DE UTILIDADES EN LA EMPRESA NUTRIGRANOS*

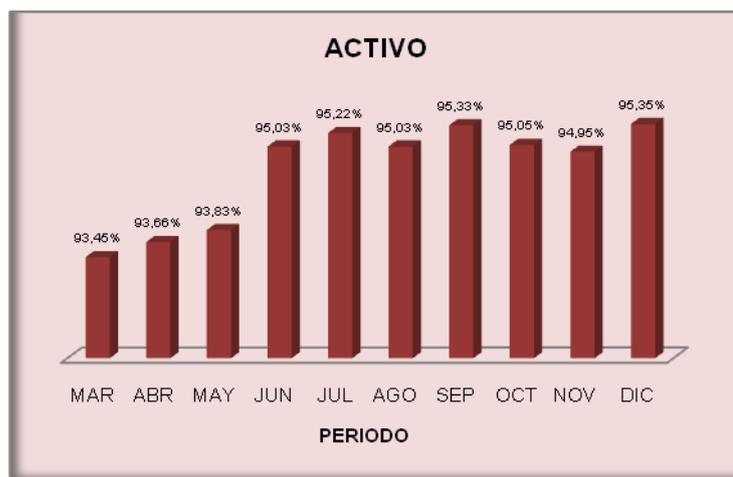
	<b>TOTAL ACTIVO</b>	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
2	PASIVOS	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
201	PASIVOS CORRIENTES	58,53%	60,46%	63,10%	63,55%	61,09%	57,83%	58,26%	47,55%	44,27%	43,94%
20.101	SALARIOS Y BENEFICIOS SOCIALES	1,71%	1,62%	2,08%	1,75%	2,07%	2,33%	1,72%	2,08%	2,17%	2,07%
2.010.101	SALARIOS POR PAGAR	0,00%	0,00%	0,37%	0,02%	0,02%	0,01%	0,04%	0,07%	0,04%	0,01%
2.010.102	BENEFICIOS SOCIALES POR PAGAR	1,71%	1,62%	1,71%	1,73%	2,05%	2,32%	1,68%	2,01%	2,13%	2,06%
201.010.202	APORTES IESS	1,06%	1,13%	1,14%	1,09%	1,28%	1,41%	0,87%	0,94%	1,02%	0,91%
20.102	OBLIGACIONES INSTITUCIONES FINANCIERAS	0,82%	0,00%	2,01%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
20.103	IMPUESTOS POR PAGAR	0,19%	0,18%	0,17%	0,17%	0,19%	0,18%	0,23%	0,80%	0,13%	0,15%
2.010.301	RETENCIONES EN LA FUENTE	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,07%	0,00%	0,00%	0,00%
201.030.104	OBLIGACIONES FISCALES	0,19%	0,18%	0,17%	0,17%	0,19%	0,18%	0,16%	0,80%	0,13%	0,15%
		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
20.104	PROVEEDORES POR PAGAR	30,32%	40,25%	25,38%	21,65%	23,90%	16,45%	16,42%	10,06%	6,92%	10,10%
2.010.401	PROVEEDORES POR PAGAR	30,32%	40,25%	25,38%	21,65%	23,90%	16,45%	16,42%	10,06%	6,92%	10,10%
201.040.103	PROVEEDORES DEL EXTERIOR	25,07%	35,19%	20,63%	16,91%	19,58%	14,53%	14,03%	7,91%	5,71%	7,52%
201.040.104	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	0,99%	1,26%	1,32%	2,27%	1,77%	0,12%	0,38%	0,73%	0,20%	0,45%
201.040.105	ANTICIPOS RECIBIDOS	0,08%	0,07%	0,07%	0,05%	0,05%	0,07%	0,48%	0,04%	0,04%	1,20%
20.106	OTRAS CUENTAS CIAS RELACIONADAS	24,98%	18,05%	32,09%	39,81%	34,47%	37,53%	37,54%	34,28%	34,70%	31,32%
20.107	Provisiones Importaciones Liquidadas	0,51%	0,36%	1,37%	0,18%	0,47%	1,34%	2,35%	0,33%	0,35%	0,29%
20.108	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
202	PASIVOS NO CORRIENTES	35,74%	33,89%	31,53%	29,30%	29,68%	31,37%	29,15%	32,62%	33,65%	31,76%
20.201	OBLIGACIONES A LARGO PLAZO	35,74%	33,89%	31,53%	29,30%	29,68%	31,37%	29,15%	32,62%	33,65%	31,76%
	<b>TOTAL PASIVO</b>	94,27%	94,35%	94,63%	92,85%	90,77%	89,20%	87,41%	80,17%	77,92%	75,70%
3	PATRIMONIO	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
301	CAPITAL SOCIAL	5,46%	5,18%	4,82%	4,48%	4,53%	4,79%	4,45%	4,98%	5,14%	4,85%
301.010.101	CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	0,04%	0,03%	0,03%	0,03%	0,03%	0,03%	0,03%	0,03%	0,03%	0,03%
301.010.102	APORTES FUTURAS CAPITALIZACIONES	4,92%	4,66%	4,34%	4,03%	4,08%	4,32%	4,01%	4,49%	4,63%	4,37%
302	UTILIDADES ACUMULADAS	0,27%	0,47%	0,56%	2,67%	4,69%	6,01%	8,14%	14,85%	16,95%	19,45%
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	5,73%	5,65%	5,37%	7,15%	9,23%	10,80%	12,59%	19,83%	22,08%	24,30%
	<b>TOTAL PATRIMONIO + UTILIDAD /PERDIDA NETA</b>	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Balance General Empresa Nutrigranos S.A.

Elaborado por: Ivonne Astudillo

A continuación se explica el Análisis Vertical del Balance General Nutrigranos S.A. las cuentas que lo conforman son las siguientes

**Gráfico No 4.8. Balance General Activo Empresa NUTRIGRANOS S.A.**

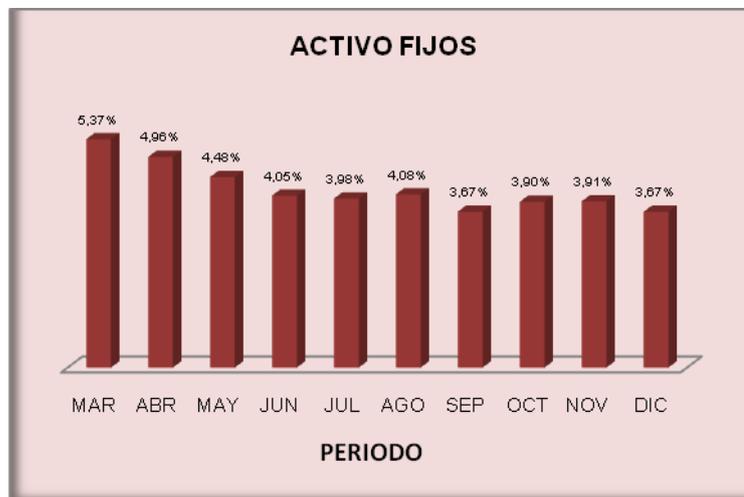


Fuente: Balance General Empresa Nutrigranos S.A.  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

### **ANÁLISIS**

Como podemos observar el Activo Corriente cuenta con una representación importante de Cuentas y Documentos por Cobrar y de los Inventarios que posee la Empresa Nutrigranos S.A., y refleja el mayor porcentaje con una alta representatividad en el Mes de Diciembre con un 95,35% con respecto a los anteriores meses y reflejando el mejor porcentaje en el mes de Marzo con un 93,45% debido a que la Empresa estaba comenzando sus actividades comerciales, se puede observar que el activo corriente tiene una alta representatividad en relación con el activo Fijo y con otros activos y cargos diferidos.

**Gráfico No 4.9. Balance General Activo Fijos Empresa NUTRIGRANOS S.A.**



Fuente: Balance General Empresa Nutrigranos S.A.  
Elaborado: Ivonne Astudillo

### ANÁLISIS

En los Activos Fijos que posee la Empresa Nutrigranos S.A. podemos observar que la mayor concentración porcentual se presenta en el mes de Marzo con un 5,37% y en Septiembre y Diciembre se tiene un 3,67%

**Gráfico No 4.10. Balance General Otros Activos y Cargos Diferidos Empresa NUTRIGRANOS S.A.**

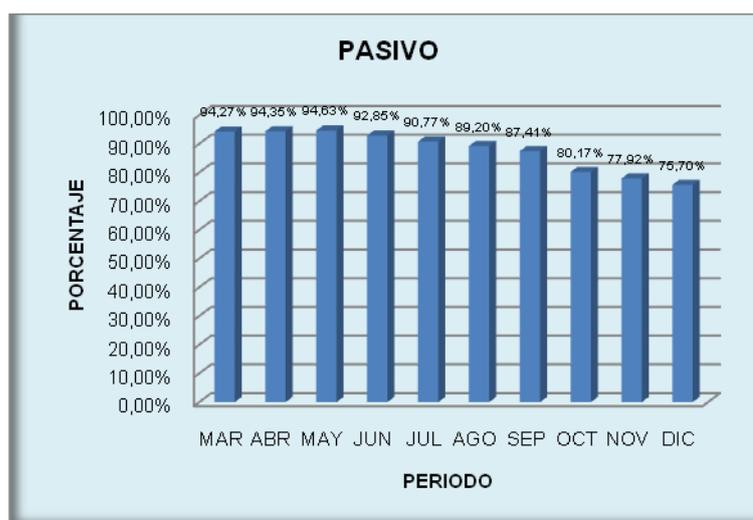


Fuente: Balance General Empresa Nutrigranos S.A.  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

## **ANÁLISIS**

Como se observara el porcentaje de otros activos y cargos diferidos en el Mes de Mayo está representado por un 1,68% y en el mes de Julio por un 0,80%. Dentro de la estructura de composición porcentual de los Activo se tiene que la mayor concentración se encuentra en los Activos Corrientes que es un 94,69%, por lo tanto la Empresa Posee mayores activos productivos que presenta una fortaleza para el negocio de comercialización de granos secos importados

**Gráfico No 4.11. Balance General Pasivo Empresa NUTRIGRANOS S.A.**



Fuente: Balance General Empresa Nutrigranos S.A.

Elaborado por: Ivonne Astudillo

## **ANÁLISIS**

En cuanto a la comparación de los pasivos se puede afirmar que no es la adecuada debido a que posee un porcentaje elevado en los Pasivos Corrientes con respecto a Proveedores por Pagar, Otras Cuentas Cía. Relacionadas y con Respecto Salarios y Beneficios Sociales en el mes de

Mayo refleja el 94,63% porcentaje más elevado de Pasivo con respecto a Diciembre que tiene el 75,70%.

**Gráfico No 4.12. Balance General Pasivo Corriente Empresa NUTRIGRANOS S.A.**



Fuente: Balance General Empresa Nutrigranos S.A.  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

### **ANÁLISIS**

El pasivo corriente más elevado en Nutrigranos es en el mes de Junio con un 63,55% debido a que la empresa posee una cuenta por pagar a las Compañías Relacionadas por un valor de \$543.087,63 representada por el 39,81% seguida por la cuenta de proveedores por pagar por un valor del 295.364,67 que representa por un 21,65%

**Gráfico No 4.13. Balance General Pasivo no Corriente Empresa NUTRIGRANOS S.A.**



Fuente: Balance General Empresa Nutrigranos S.A.  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

### **ANÁLISIS**

Las obligaciones a largo plazo más elevadas que posee la Empresa Nutrigranos S.A. se encuentran ubicadas en el mes de Marzo con un porcentaje del 35,74% con un valor de \$399.737,50 y cómo podemos observar en el mes de Septiembre se encuentran las obligaciones a largo plazo con un 29,15%.

**Gráfico No 4.14. Balance General Patrimonio + Utilidad Empresa NUTRIGRANOS S.A.**



Fuente: Balance General Empresa Nutrigranos S.A.  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

### ANÁLISIS

La composición del patrimonio con respecto al activo total, es favorable para la empresa, porque mes a mes crece su concentración del 5,73 en marzo a 24,30% en diciembre, como un claro resultado del incremento de la utilidad.

**Tabla No 4.4. Resumen Análisis Vertical Balance General Empresa Nutrigranos S.A.**

Nombre de la Cuenta	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
TOTAL PATRIMONIO	5,46%	5,53%	4,82%	4,48%	4,53%	4,79%	4,45%	4,98%	5,14%	4,85%
UTILIDAD / PERDIDA NETA	0,27%	0,50%	0,56%	2,67%	4,69%	6,01%	8,14%	14,85%	16,95%	19,45%
TOTAL PATRIMONIO + UTILIDAD / PERDIDA NETA	5,73%	6,03%	5,37%	7,15%	9,23%	10,80%	12,59%	19,83%	22,08%	24,30%
PASIVO	94,27%	100,74%	94,63%	92,85%	90,77%	89,20%	87,41%	80,17%	77,92%	75,70%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	100,00%	106,77%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
TOTAL ACTIVO	100,00%	106,77%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Balance General Empresa Nutrigranos S.A.  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

**Tabla No 4.5. Análisis Vertical Estado de Pérdidas y Ganancias Empresa Nutrigranos S.A.**

Cuenta Contable	Nombre de la Cuenta	ANÁLISIS MARZO	ANÁLISIS ABRIL	ANÁLISIS MAYO	ANÁLISIS JUNIO	ANÁLISIS JULIO	ANÁLISIS AGOSTO	ANÁLISIS SEPTIEMBRE	ANÁLISIS OCTUBRE	ANÁLISIS NOVIEMBRE	ANÁLISIS DICIEMBRE	ANÁLISIS PROMEDIO
4	INGRESOS											
401	INGRESOS OPERACIONALES	99,51%	99,62%	99,71%	99,77%	99,82%	99,85%	99,43%	96,38%	96,35%	96,30%	98,10%
40101	VENTAS BRUTAS	99,51%	99,62%	99,71%	99,77%	99,82%	99,85%	99,43%	96,38%	96,35%	96,30%	98,10%
4010101	VENTAS ZONA SIERRA	33,91%	37,34%	39,20%	45,21%	48,91%	50,73%	51,52%	49,21%	50,20%	49,62%	48,14%
4010102	VENTAS ZONA COSTA	65,59%	62,27%	60,52%	54,56%	50,91%	49,12%	47,92%	47,18%	46,15%	46,68%	49,96%
402	INGRESOS NO OPERACIONALES	0,49%	0,38%	0,29%	0,23%	0,18%	0,15%	0,57%	3,62%	3,65%	3,70%	1,90%
	<b>TOTAL INGRESOS</b>	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
5	COSTO											
501	COSTO DE VENTAS											
5010101	COSTO ZONA SIERRA	28,23%	30,53%	31,67%	35,57%	38,47%	39,74%	40,00%	38,18%	38,96%	38,15%	37,61%
5010102	COSTO DE VENTA ZONA COSTA	55,76%	53,84%	50,86%	45,26%	42,06%	40,22%	38,67%	37,94%	36,85%	36,64%	40,64%
5010103	COSTOS DE VENTA OPERACIONALES	1,05%	0,70%	1,44%	1,00%	0,77%	0,66%	0,57%	0,50%	0,46%	0,42%	0,64%
	<b>TOTAL COSTO</b>	85,04%	85,08%	83,97%	81,84%	81,30%	80,63%	79,25%	76,63%	76,27%	75,21%	78,89%
				0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
6	GASTOS	14,13%	13,99%	15,15%	14,67%	14,05%	14,52%	14,66%	14,60%	14,89%	14,91%	14,64%
601	GASTOS	13,58%	13,48%	14,63%	14,16%	13,57%	14,04%	14,19%	14,13%	14,42%	14,43%	14,16%
60101	GASTOS ZONA SIERRA	7,99%	8,12%	9,01%	8,81%	8,54%	8,86%	8,88%	8,83%	8,98%	8,97%	8,82%
6010101	GASTOS ADMINISTRATIVO Y GENERALES MATRIZ QUITO	7,99%	8,12%	9,01%	8,79%	8,53%	8,85%	8,87%	8,82%	8,97%	8,95%	8,81%
601010101	GASTOS DE NOMINA QUITO	3,99%	3,05%	4,23%	3,98%	3,95%	4,17%	4,27%	4,27%	4,43%	4,46%	4,21%
601010102	GASTOS DE NOMINA TERCERIZADA QUITO	0,00%	0,67%	0,50%	0,38%	0,29%	0,25%	0,22%	0,19%	0,18%	0,16%	0,25%
601010103	SERVICIOS BASICOS	0,02%	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%	0,02%	0,02%	0,01%

*DISEÑO DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA MAXIMIZACIÓN DE UTILIDADES EN LA EMPRESA NUTRIGRANOS*

601010104	GASTOS DE BODEGA	0,68%	1,28%	1,20%	1,52%	1,33%	1,31%	1,40%	1,35%	1,34%	1,27%	1,32%
601010105	GASTOS OFICINA	0,31%	0,34%	0,31%	0,32%	0,31%	0,31%	0,31%	0,31%	0,32%	0,35%	0,32%
601010106	IMPUESTOS Y PERMISOS MUNICIP	0,82%	0,75%	0,75%	0,68%	0,55%	0,76%	0,69%	0,75%	0,75%	0,75%	0,72%
601010107	MANTENIMIENTO VEHICULOS	0,13%	0,09%	0,12%	0,10%	0,44%	0,39%	0,36%	0,35%	0,33%	0,31%	0,31%
601010108	COMBUSTIBLE VEHICULOS	0,23%	0,20%	0,18%	0,15%	0,14%	0,12%	0,11%	0,10%	0,10%	0,09%	0,12%
601010109	IMPUESTOS NO DEDUCIBLES	0,00%	0,00%	0,00%	0,02%	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%
601010110	GASTOS FINANCIEROS	1,82%	1,71%	1,70%	1,64%	1,51%	1,52%	1,50%	1,49%	1,51%	1,52%	1,55%
60102	GASTOS ZONA COSTA	5,59%	5,36%	5,62%	5,35%	5,03%	5,17%	5,30%	5,28%	5,42%	5,44%	5,33%
6010201	GASTOS ADMINISTRATIVO Y GENERALES DURAN	5,59%	5,36%	5,62%	5,35%	5,03%	5,17%	5,30%	5,28%	5,42%	5,44%	5,33%
60103	GASTOS GENERALES	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,01%	0,01%	0,02%	0,02%	0,01%
602	GASTOS NO OPERACIONALES	0,55%	0,51%	0,52%	0,51%	0,48%	0,48%	0,47%	0,47%	0,48%	0,48%	0,49%
6020101	SERVICIOS BANCARIOS	0,04%	0,04%	0,05%	0,06%	0,06%	0,06%	0,06%	0,06%	0,06%	0,06%	0,06%
6020102	GASTOS DE INTERES	0,00%	0,00%	0,01%	0,00%	0,01%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
6020103	GASTOS EN LEASING	0,51%	0,47%	0,47%	0,45%	0,41%	0,42%	0,41%	0,41%	0,41%	0,42%	0,42%
	<b>TOTAL GASTO</b>	<b>14,13%</b>	<b>13,99%</b>	<b>15,15%</b>	<b>14,67%</b>	<b>14,05%</b>	<b>14,52%</b>	<b>14,66%</b>	<b>14,60%</b>	<b>14,89%</b>	<b>14,91%</b>	<b>14,64%</b>
	TOTAL INGRESOS	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	TOTAL COSTOS	85,04%	85,08%	83,97%	81,84%	81,30%	80,63%	79,25%	76,63%	76,27%	75,21%	78,89%
	TOTAL GASTOS	14,13%	13,99%	15,15%	14,67%	14,05%	14,52%	14,66%	14,60%	14,89%	14,91%	14,64%
	(+) UTILIDAD / (-) PERDIDA NETA	0,82%	0,93%	0,88%	3,49%	4,65%	4,86%	6,09%	8,77%	8,84%	9,88%	6,47%

Fuente: Estado de Pérdidas y Ganancias Empresa Nutrigranos S.A.  
 Elaborado por: Ivonne Astudillo

A continuación se explica el Análisis Vertical de Pérdidas y Ganancias de la Empresa Nutrigranos S.A. las cuentas que los conforman son las siguientes:

**Gráfico No 4.15. Estado de Resultados Gastos Empresa NUTRIGRANOS S.A.**



Fuente: Balance General Empresa Nutrigranos S.A.  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

## **ANÁLISIS**

El gasto total promedio de la Empresa Nutrigranos S.A. es de 111.043,94 con un porcentaje del 14,64% siendo el rubro más importante representado por el Gasto de Nomina que cuenta con un gasto promedio de \$66.776,11 representado por un porcentaje del 8,81%. En el mes de Abril \$48.379,38 se puede observar que el porcentaje de gasto es el más bajo con un 13,99% respecto al mes de mayo que refleja el porcentaje más alto con un 15,15% debido a que los gastos administrativos y generales matriz quito tiene un valor del \$72.202,67

**Gráfico No 4.16. Estado de Resultados Costos Empresa NUTRIGRANOS S.A.**



Fuente: Balance General Empresa Nutrigranos S.A.  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

### **ANÁLISIS**

En cuanto a los Costos de la Empresa Nutrigranos S.A. en promedio tenemos \$598.178,97 que representa un 78,89%. Demostrando que en el mes de Diciembre se cuenta con un porcentaje en sus costos muy bajos con un porcentaje del 75,21% siendo este un aspecto positivo ya que si disminuyen los costos se podrá obtener una rentabilidad esperada.

**Gráfico No 4.17. Estado de Resultados Utilidad Empresa  
NUTRIGRANOS S.A.**



Fuente: Balance General Empresa Nutrigranos S.A.  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

## **ANÁLISIS**

La Empresa Nutrigranos S.A. con respecto a la utilidad que posee cada mes podemos concluir que dicho porcentaje de crecimiento se reflejan en todos los mes comenzando en el mes de Marzo con un 0,82% debido a que en ese mes se iniciaron las actividades comerciales manteniéndose de una forma positiva en el porcentaje de incremento y concluyendo en el mes de Diciembre con un 9,88% y en promedio podemos determinar que tiene una utilidad del 6,47% no es promedio alto debido a que los primeros meses fue duro posicionarse en el mercado debido a la gran amplitud de competidores que ofrecen los granos secos.

**Tabla No 4.6. Resumen del Análisis Vertical Estado de Pérdidas y Ganancias Empresa Nutrigranos S.A.**

Nombre de la Cuenta	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
TOTAL INGRESOS	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
TOTAL COSTOS	85,04%	85,08%	83,97%	81,84%	81,30%	80,63%	79,25%	76,63%	76,27%	75,21%
TOTAL GASTOS	14,13%	13,99%	15,15%	14,67%	14,05%	14,52%	14,66%	14,60%	14,89%	14,91%
(+) UTILIDAD / (-)PERDIDA NETA	0,82%	0,93%	0,88%	3,49%	4,65%	4,86%	6,09%	8,77%	8,84%	9,88%

Fuente: Estado de Pérdidas y Ganancias Empresa Nutrigranos S.A.  
Elaborado: Ivonne Astudillo

### 4.3. ANÁLISIS HORIZONTAL

En el análisis horizontal, lo que se busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro. Determina cual fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado. Es el análisis que permite determinar si el comportamiento de la empresa en un periodo fue bueno, regular o malo.

El análisis horizontal muestra los siguientes resultados

- Analiza el crecimiento o disminución de cada cuenta o grupo de cuentas de un estado financiero de un período a otro.
- Sirve de base para el análisis mediante fuentes y usos del efectivo o capital de trabajo en la elaboración del Estado de Cambios en la Situación Financiera.
- Muestra la variaciones de las estructuras financieras modificadas por los agentes económicos externos se deben explicar las causas y los efectos de los resultados, tales como la inflación en los costos, la recesión por disminución en las ventas<sup>25</sup>

<sup>25</sup>Análisis Financiero y de Gestión  
Rodrigo Estupiña Gaitán orlado Estupiñan Gaitán

**Tabla No 4.7. Análisis Horizontal Balance General Empresa Nutrigranos S.A.**

Cuenta Contable	Nombre de la Cuenta	ANÁLISIS MARZO/ABRIL	ANÁLISIS ABRIL/MAYO	ANÁLISIS MAYO/JUNIO	ANÁLISIS JUNIO/JULIO	ANÁLISIS JULIO/AGOSTO	ANÁLISIS AGOSTO/SEPTIEMBRE	ANÁLISIS SEPTIEMBRE/OCTUBRE	ANÁLISIS OCTUBRE/NOVIEMBRE	ANÁLISIS NOVIEMBRE/DICIEMBRE
1	ACTIVO									
101	ACTIVO CORRIENTE	5,69%	7,69%	8,99%	-1,08%	-5,59%	7,97%	-10,89%	-3,15%	6,37%
1.010.103	BANCOS	318,91%	-73,65%	127,75%	-10,23%	-9,23%	97,98%	-49,94%	-54,14%	160,48%
10.102	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	0,78%	22,89%	0,43%	7,43%	-4,60%	-3,89%	-5,30%	6,43%	1,36%
1.010.201	CLIENTES ZONA SIERRA	6,36%	15,05%	63,34%	3,31%	-28,74%	20,23%	-12,16%	6,26%	26,24%
1.010.202	CLIENTES ZONAS COSTA	-31,24%	8,57%	-31,73%	45,49%	-42,93%	43,74%	-24,34%	-25,29%	35,81%
1.010.203	EMPLEADOS Y TRABAJADORES	-50,00%	1438,60%	-70,71%	104,46%	0,70%	-40,42%	-33,33%	-96,50%	3,29%
1.010.204	ANTICIPOS A PROVEEDORES	24,41%	145,92%	-28,84%	-3,34%	-33,80%	2,67%	-75,68%	43,11%	-29,02%
101.020.401	ANTICIPOS A PROVEEDORES NACIONALES	121,01%	110,99%	165,32%	-54,13%	-34,95%	92,87%	-54,93%	-8,88%	-5,55%
101.020.402	ANTICIPOS PROVEEDORES DEL EXTERIOR	25,86%	159,11%	-33,16%	0,00%	-35,43%	0,00%	-82,72%	70,47%	-41,31%
101.020.403	GARANTIAS ENTREGADAS	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	10,67%
1.010.205	IMPUESTOS	1,74%	1,13%	1,82%	1,87%	28,25%	2,41%	33,55%	-8,19%	2,16%
101.020.501	IMPUESTOS	1,74%	1,13%	1,82%	1,87%	4,83%	25,29%	33,55%	-8,19%	-26,93%
1.010.206	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	6,17%	-0,37%	5,68%	7,91%	24,65%	-17,75%	14,35%	10,36%	-7,31%
101.020.601	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	11,04%	-0,66%	2,77%	8,42%	-0,23%	-38,99%	22,81%	1,69%	-21,88%
101.020.602	OTRAS CUENTAS CIAS RELACIONADAS	0,00%	0,03%	9,74%	7,24%	57,56%	0,04%	10,03%	15,30%	0,01%
1.010.207	PROVISION DE CUENTAS INCOBRABLES	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
10.103	INVENTARIOS	-5,69%	-4,57%	26,88%	-22,56%	-9,33%	38,15%	-24,14%	-16,14%	12,88%
1.010.301	INVENTARIOS ZONA SIERRA	-11,01%	-11,94%	52,89%	-35,56%	4,98%	11,76%	-33,64%	9,04%	57,24%
1.010.302	INVENTARIOS ZONA COSTA	-29,75%	32,34%	10,52%	-10,18%	-31,54%	-21,59%	91,64%	-40,15%	-37,68%
1.010.303	INVENTARIO EN TRANSITO	178,73%	-62,34%	68,53%	-45,76%	104,54%	205,91%	-86,46%	122,68%	74,49%

*DISEÑO DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA MAXIMIZACIÓN DE UTILIDADES EN LA EMPRESA NUTRIGRANOS*

103	ACTIVOS FIJOS	-2,71%	-2,79%	-2,87%	-2,95%	-3,04%	-3,14%	-4,98%	-2,80%	-0,71%
1.030.101	ACTIVOS FIJOS MATRIZ QUITO	-2,71%	-2,79%	-2,87%	-2,95%	-3,04%	-3,14%	-4,98%	-2,80%	-0,71%
103.010.102	DEPRECIACION MATRIZ QUITO	2,44%	2,39%	2,33%	2,28%	2,23%	2,18%	-19,63%	2,17%	0,53%
104	OTROS ACTIVOS Y CARGOS DIFERIDOS	23,40%	30,94%	-40,83%	-14,52%	5,56%	20,24%	-6,29%	5,00%	-8,18%
10.402	PAGOS ANTICIPADOS	23,40%	30,94%	-40,83%	-14,52%	5,56%	-6,09%	-8,05%	6,52%	-10,53%
104.020.102	SEGUROS	0,00%	2,02%	-37,63%	-14,29%	-16,67%	-20,00%	-25,00%	-33,33%	-50,00%
104.020.103	OTROS PAGOS ANTICIPADOS	93,00%	30,62%	-24,36%	-14,76%	27,74%	2,97%	0,52%	21,57%	-2,36%
	<b>TOTAL ACTIVO</b>	5,45%	7,49%	7,62%	-1,28%	-5,40%	7,62%	-10,63%	-3,05%	5,93%
2	PASIVOS									
201	PASIVOS CORRIENTES	8,93%	12,18%	8,39%	-5,10%	-10,46%	8,43%	-27,06%	-9,74%	5,13%
20.101	SALARIOS Y BENEFICIOS SOCIALES	-0,10%	37,75%	-9,55%	17,01%	6,18%	-20,62%	8,44%	0,90%	1,04%
2.010.101	SALARIOS POR PAGAR	-52,29%	43869,31%	-95,28%	36,27%	-65,68%	405,56%	65,85%	-47,90%	-79,45%
2.010.102	BENEFICIOS SOCIALES POR PAGAR	-0,04%	13,20%	9,10%	16,83%	6,97%	-22,12%	7,13%	2,63%	2,49%
201.010.202	APORTES IESS	12,49%	8,58%	3,48%	15,27%	4,13%	-33,29%	-3,30%	5,36%	-5,77%
20.103	IMPUESTOS POR PAGAR	-1,37%	3,59%	3,50%	10,76%	-10,63%	42,40%	208,62%	-84,25%	25,48%
201.030.104	OBLIGACIONES FISCALES	-1,37%	3,59%	3,50%	10,76%	-10,63%	-0,52%	341,77%	-84,25%	25,46%
20.104	PROVEEDORES POR PAGAR	39,97%	-32,22%	-8,20%	8,99%	-34,87%	7,42%	-45,25%	-33,32%	54,59%
2.010.401	PROVEEDORES POR PAGAR	39,97%	-32,22%	-8,20%	8,99%	-34,87%	7,42%	-45,25%	-33,32%	54,59%
201.040.103	PROVEEDORES DEL EXTERIOR	48,00%	-36,98%	-11,79%	14,32%	-29,81%	3,89%	-49,62%	-29,98%	39,56%
201.040.104	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	35,03%	12,25%	85,48%	-23,21%	-93,37%	230,43%	71,31%	-73,81%	143,24%
201.040.105	ANTICIPOS RECIBIDOS	0,00%	0,00%	-14,69%	0,00%	14,60%	692,97%	-92,53%	0,00%	2963,38%
20.106	OTRAS CUENTAS CIAS RELACIONADAS	-23,80%	91,11%	33,51%	-14,53%	3,02%	7,64%	-18,39%	-1,86%	-4,38%

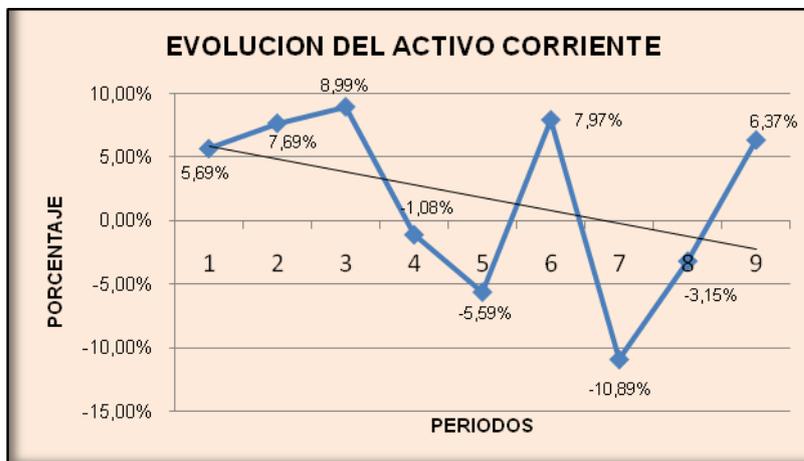
*DISEÑO DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA MAXIMIZACIÓN DE UTILIDADES EN LA EMPRESA NUTRIGRANOS*

20.107	Provisiones Importaciones Liquidadas	-24,47%	304,89%	-85,93%	158,60%	170,38%	88,99%	-87,57%	4,55%	-11,44%
202	PASIVOS NO CORRIENTES	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
20.201	OBLIGACIONES A LARGO PLAZO	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	<b><u>TOTAL PASIVO</u></b>	5,54%	7,80%	5,60%	-3,49%	-7,04%	5,46%	-18,03%	-5,78%	2,92%
3	PATRIMONIO									
301	CAPITAL SOCIAL	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
301.010.101	CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
301.010.102	APORTES FUTURAS CAPITALIZACIONES	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
302	UTILIDADES ACUMULADAS	83,41%	26,93%	417,89%	73,46%	21,08%	45,76%	63,08%	10,62%	21,58%
	<b><u>TOTAL PATRIMONIO</u></b>	3,94%	2,24%	43,19%	27,46%	10,72%	25,46%	40,77%	7,95%	16,56%
	<b>TOTAL PATRIMONIO + UTILIDAD</b>									
	<b>/PERDIDA NETA</b>	5,45%	7,49%	7,62%	-1,28%	-5,40%	7,62%	-10,63%	-3,05%	5,93%

Fuente: Balance General Empresa Nutrigranos S.A.

Elaborado por: Ivonne Astudillo

**Gráfico No 4.18. Evolución del Activo Corriente Empresa NUTRIGRANOS S.A.**



Fuente: Balance General Empresa Nutrigranos S.A.  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

### **ANÁLISIS**

La variación más alta reflejada en el Activo Corriente es en los meses de Junio/ Julio es decir tuvo una variación positiva del 8,99% y reflejando una variación negativa en los meses de Septiembre/ Octubre con un -10,89%

**Gráfico No 4.19. Evolución otros Activos y cargos diferidos Empresa NUTRIGRANOS S.A.**

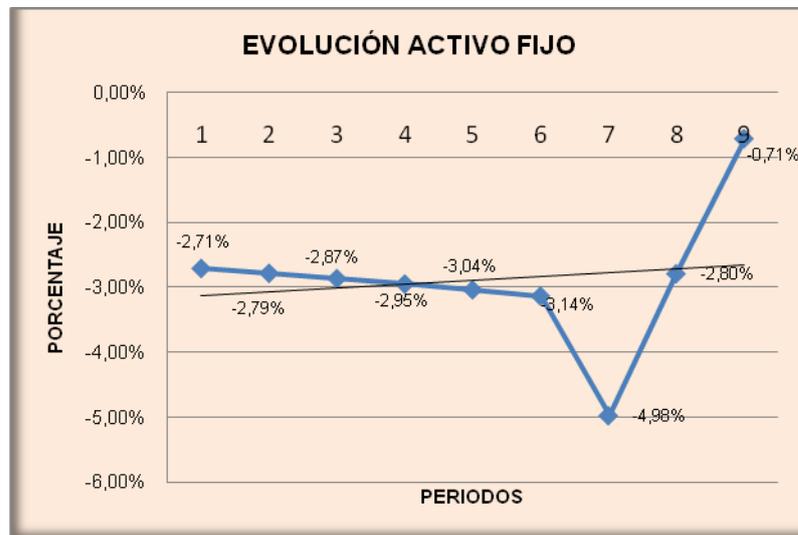


Fuente: Balance General Empresa Nutrigranos S.A.  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

### **ANÁLISIS**

En la Empresa Nutrigranos S.A. se tiene una variación negativa en los meses de Mayo debido a que los pagos anticipados a proveedores en el mes de Mayo fue de 4767,57 y en el mes de Junio fue 2562,32 y es algo positivo por la disminución del pago anticipado pero genera una variación negativa. Genera una variación positiva en Abril/Mayo en otros activos debido a pagos anticipados arriendos por un porcentaje del 30,94%

Gráfico No 4.20. Evolución Activos Fijo Empresa NUTRIGRANOS S.A.

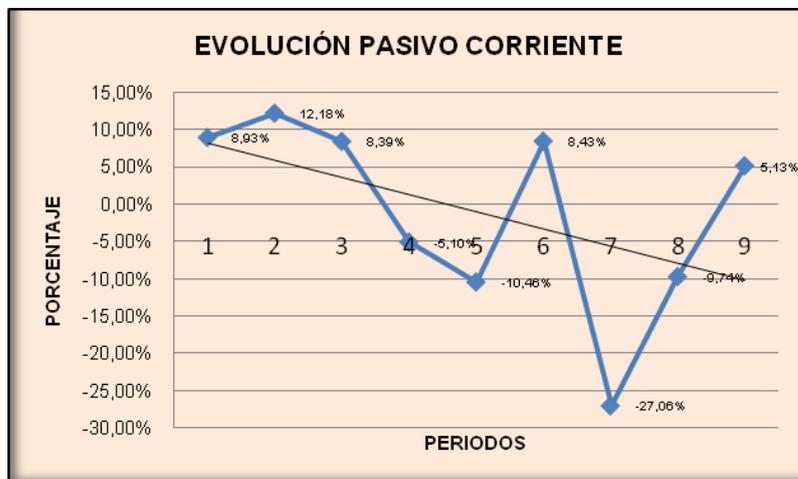


Fuente: Balance General Empresa Nutrigranos S.A.  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

### ANÁLISIS

Las variaciones en todos los meses son negativas debido a las depreciaciones de la maquinaria que la Empresa Nutrigranos S.A. posee

**Gráfico No 4.21. Evolución Pasivo Corriente Empresa NUTRIGRANOS S.A.**

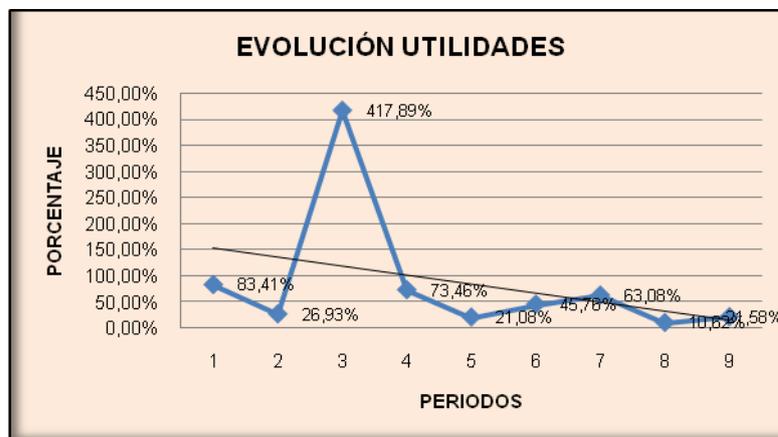


Fuente: Balance General Empresa Nutrigranos S.A.  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

### ANÁLISIS

Con respecto a la Evolución Pasivo Corriente tenemos una tendencia decreciente y reflejada en los meses de Marzo Abril con un 8,93% siendo el mes de Diciembre de 5,13.

**Gráfico No 4.22. Evolución Utilidades Empresa NUTRIGRANOS S.A.**



Fuente: Balance General Empresa Nutrigranos S.A.  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

**Tabla No 4.8. Resumen del Análisis Horizontal Balance General Empresa Nutrigranos S.A.**

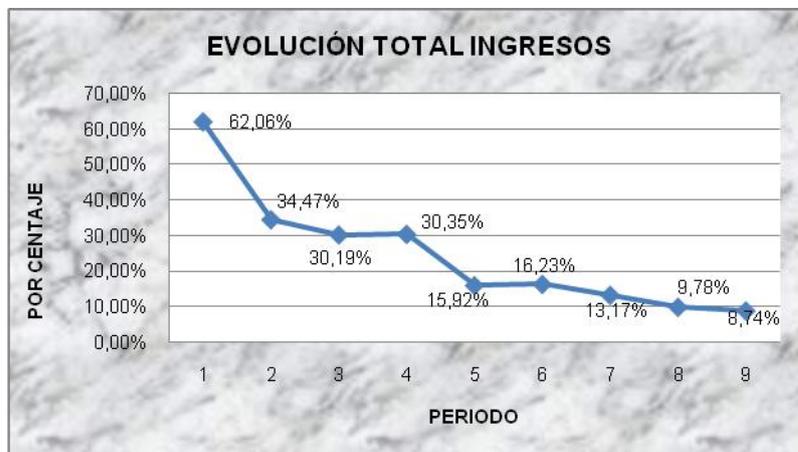
	ANÁLISIS MARZO/ ABRIL	ANÁLISIS ABRIL/ MAYO	ANÁLISIS MAYO/ JUNIO	ANÁLISIS JUNIO/ JULIO	ANÁLISIS JULIO/ AGOSTO	ANÁLISIS AGOSTO/ SEPTIEMBRE	ANÁLISIS SEPTIEMBRE/ OCTUBRE	ANÁLISIS OCTUBRE/ NOVIEMBRE	ANÁLISIS NOVIEMBRE/ DICIEMBRE
TOTAL PATRIMONIO UTILIDAD / PERDIDA NETA	83,41%	26,93%	417,89%	73,46%	21,08%	45,76%	63,08%	10,62%	21,58%
TOTAL PATRIMONIO + UTILIDAD / PERDIDA NETA	3,94%	2,24%	43,19%	27,46%	10,72%	25,46%	40,77%	7,95%	16,56%
PASIVO TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	5,45%	7,49%	7,62%	-1,28%	-5,40%	7,62%	-10,63%	-3,05%	5,93%
TOTAL ACTIVO	5,45%	7,49%	7,62%	-1,28%	-5,40%	7,62%	-10,63%	-3,05%	5,93%

Fuente: Balance General Empresa Nutrigranos S.A.  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

**Tabla No 4.9. Análisis Horizontal Estado de Pérdidas y Ganancias Empresa Nutrigranos S.A.**

Cuenta Contable	Nombre de la Cuenta	ANÁLISIS MARZO/ ABRIL	ANÁLISIS ABRIL/ MAYO	ANÁLISIS MAYO/ JUNIO	ANÁLISIS JUNIO/ JULIO	ANÁLISIS JULIO/ AGOSTO	ANÁLISIS AGOSTO/ SEPTIEMBRE	ANÁLISIS SEPTIEMB OCTUBRE	ANÁLISIS OCTUBRE/ NOVIEMBRE	ANÁLISIS NOVIEMBRE/ DICIEMBRE
4	INGRESOS									
401	INGRESOS OPERACIONALES	62,24%	34,61%	30,26%	30,42%	15,94%	15,75%	9,70%	9,75%	8,69%
40101	VENTAS BRUTAS	62,24%	34,61%	30,26%	30,42%	15,94%	15,75%	9,70%	9,75%	8,69%
4010101	VENTAS ZONA SIERRA	78,46%	41,15%	50,17%	41,02%	20,23%	18,03%	8,10%	12,01%	7,48%
4010102	VENTAS ZONA COSTA	53,86%	30,68%	17,37%	21,63%	11,83%	13,39%	11,43%	7,39%	10,00%
402	INGRESOS NO OPERACIONALES	25,96%	0,08%	4,39%	0,30%	0,07%	332,90%	620,99%	10,69%	10,24%
	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>62,06%</b>	<b>34,47%</b>	<b>30,19%</b>	<b>30,35%</b>	<b>15,92%</b>	<b>16,23%</b>	<b>13,17%</b>	<b>9,78%</b>	<b>8,74%</b>
5	COSTO									
501	COSTO DE VENTAS									
5010101	COSTO ZONA SIERRA	75,27%	39,47%	46,23%	40,97%	19,74%	17,01%	8,02%	12,02%	6,48%
5010102	COSTO DE VENTA ZONA COSTA	56,50%	27,02%	15,86%	21,13%	10,85%	11,75%	11,04%	6,61%	8,12%
5010103	COSTOS DE VENTA OPERACIONALES	7,78%	176,61%	-9,35%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	<b>TOTAL COSTO</b>	<b>62,13%</b>	<b>32,72%</b>	<b>26,88%</b>	<b>29,49%</b>	<b>14,95%</b>	<b>14,25%</b>	<b>9,43%</b>	<b>9,26%</b>	<b>7,23%</b>
6	GASTOS									
601	GASTOS	60,78%	45,94%	25,98%	24,98%	19,89%	17,51%	12,65%	12,05%	8,82%
60101	GASTOS ZONA SIERRA	64,57%	49,23%	27,26%	26,46%	20,28%	16,43%	12,59%	11,60%	8,57%
6010101	GASTOS ADMINISTRATIVO Y GENERALES MATRIZ QUITO	64,57%	49,24%	27,03%	26,51%	20,30%	16,42%	12,61%	11,61%	8,56%
601010101	GASTOS DE NOMINA QUITO	24,01%	86,54%	22,43%	29,43%	22,29%	19,18%	12,95%	13,90%	9,71%
601010102	GASTOS DE NOMINA TERCERIZADA QUITO	#¡DIV/0!	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,01%	0,00%
601010103	SERVICIOS BASICOS	0,00%	47,74%	15,00%	84,55%	16,56%	6,76%	27,96%	20,83%	54,00%
601010104	GASTOS DE BODEGA	207,77%	26,07%	64,49%	13,51%	14,99%	23,61%	8,95%	9,03%	3,45%
601010105	GASTOS OFICINA	78,29%	21,87%	32,27%	28,33%	14,49%	16,50%	14,49%	14,37%	17,47%
601010106	IMPUESTOS Y PERMISOS MUNICIP	50,00%	33,33%	18,67%	4,97%	60,21%	5,49%	23,75%	9,60%	8,76%
601010107	MANTENIMIENTO VEHICULOS	14,97%	74,00%	13,03%	451,77%	3,42%	5,69%	10,63%	5,05%	2,00%
601010108	COMBUSTIBLE VEHICULOS	39,95%	19,14%	10,13%	16,65%	3,13%	5,50%	3,10%	4,67%	5,47%
601010109	IMPUESTOS NO DEDUCIBLES	71,09%	0,00%	1816,90%	0,03%	5,52%	25,85%	0,36%	3,80%	23,94%
601010110	GASTOS FINANCIEROS	51,83%	34,19%	25,47%	19,86%	16,92%	14,53%	12,41%	11,24%	9,86%
602	GASTOS NO OPERACIONALES	51,45%	37,10%	27,86%	21,23%	16,33%	14,17%	13,46%	10,48%	9,60%
6020101	SERVICIOS BANCARIOS	68,70%	62,78%	55,79%	26,61%	14,68%	13,97%	20,88%	9,44%	9,41%
6020102	GASTOS DE INTERES	0,00%	0,00%	7,33%	69,11%	2,86%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

**Gráfico No 4.23. Evolución Total Ingresos Empresa NUTRIGRANOS S.A.**



Fuente: Balance General Empresa Nutrigranos S.A.  
Elaborado: Ivonne Astudillo

### ANÁLISIS

La variación positiva más alta fue reflejada en el mes de Marzo Abril con un 62,06%. La variación más baja pero positiva se encuentra de Noviembre con un valor de \$2.277.147,54 con respecto al mes de Diciembre con un valor de 2.476.219,04 observando una variación de 8,74%

**Gráfico No 4.24. Evolución Total Costos Empresa NUTRIGRANOS S.A.**



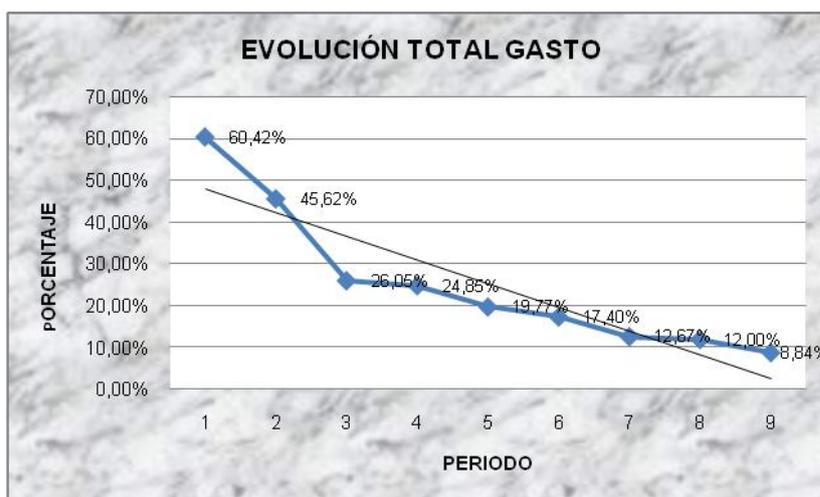
Fuente: Balance General Empresa Nutrigranos S.A.  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

## ANÁLISIS

La evolución del total de los costos refleja una tendencia decreciente lo que cual demuestra un punto positivo ya que si disminuyen los costos se demostrara mas rentabilidad en la Empresa.

La variación positiva más elevada se encuentra en los meses de Marzo/Abril

**Gráfico No 4.25. Evolución Total Gastos Empresa NUTRIGRANOS S.A.**



Fuente: Balance General Empresa Nutrigranos S.A.  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

## ANÁLISIS

La variación positiva con un porcentaje del 60,42% se determina que es en los meses de Marzo con un valor de \$51.993,96 y Abril con un valor de \$83408,92 producido por los gastos administrativos y generales, refleja una tendencia decreciente y de esta manera la Empresa Nutrigranos S.A. podrán invertir en tecnología para la empresa ya que los gastos cada mes comienzan a disminuir.

**Tabla No 4.10. Resumen del Análisis Horizontal Estado de Pérdidas y Ganancias Empresa Nutrigranos S.A.**

	ANÁLISIS MARZO/ ABRIL	ANÁLISIS ABRIL/ MAYO	ANÁLISIS MAYO/ JUNIO	ANÁLISIS JUNIO/ JULIO	ANÁLISIS JULIO/ AGOSTO	ANÁLISIS AGOSTO/ SEPTIEMBRE	ANÁLISIS SEPTIEMBRE/ OCTUBRE	ANÁLISIS OCTUBRE/ NOVIEMBRE	ANÁLISIS NOVIEMBRE DICIEMBRE
TOTAL INGRESOS	62,06%	34,47%	30,19%	30,35%	15,92%	16,23%	13,17%	9,78%	8,74%
TOTAL COSTOS	62,13%	32,72%	26,88%	29,49%	14,95%	14,25%	9,43%	9,26%	7,23%
TOTAL GASTOS	60,42%	45,62%	26,05%	24,85%	19,77%	17,40%	12,67%	12,00%	8,84%
(+) UTILIDAD / (-) )PERDIDA NETA	83,41%	26,93%	417,89%	73,46%	21,08%	45,76%	63,08%	10,62%	21,58%

Fuente: Estado de Pérdidas Empresa Nutrigranos S.A.  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

#### 4.4. INDICADORES FINANCIEROS

Los indicadores financieros o también conocidos como razones financieras sirven para analizar y supervisar el rendimiento, liquidez, solvencia, apalancamiento y uso de activos de la empresa

Algunas de las razones financieras son:

##### 4.4.1. INDICADORES DE LIQUIDEZ

Estas razones miden la capacidad del negocio para cancelar sus obligaciones inmediatas o a corto plazo.

- **CAPITAL DE TRABAJO NETO**

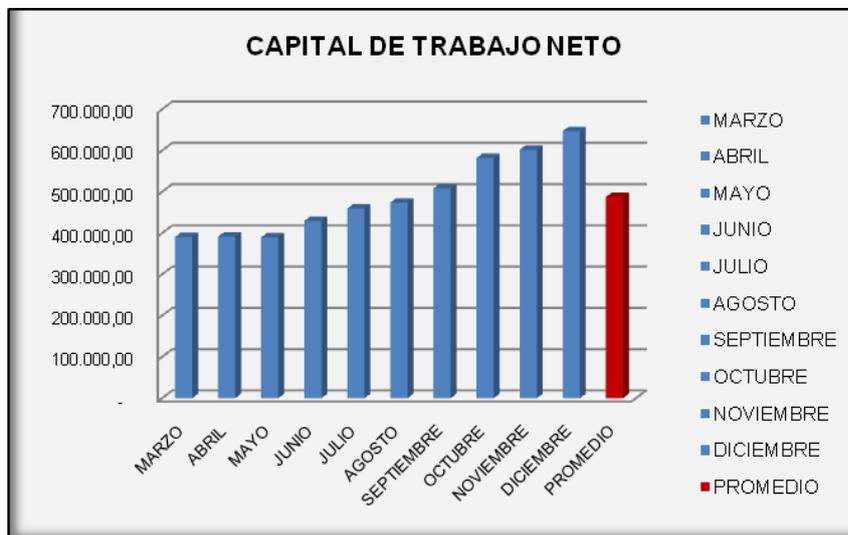
Es de gran interés para el empresario ya que permite determinar la disponibilidad de dinero para solventar las operaciones del negocio en los meses siguientes y la capacidad para enfrentar los pasivos corrientes<sup>26</sup>

**Tabla No 4.11. Capital de Trabajo Neto Empresa Nutrigranos S.A.**

MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PROMEDIO
390.527,03	391.588,30	389.670,25	429.428,01	459.671,09	474.029,86	508.387,01	582.149,94	602.174,95	647.052,28	487.467,87

<sup>26</sup> Curso Práctico de Finanzas  
Economista Juan Lara A.

**Gráfico No 4.26. Capital de Trabajo Neto Empresa NUTRIGRANOS S.A.**



Fuente: Estados Financieros  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

## **ANÁLISIS**

El resultado positivo constante podría justificar los deseos de expansión de la organización mediante la adquisición de activos fijos para dinamizar la producción es decir no se ve la necesidad de incurrir en un financiamiento y por consiguiente no debe responder a tales obligaciones contraídas con terceros

La empresa cuenta con recursos suficientes para cubrir sus necesidades operativas

- **INDICE DE LIQUIDEZ CORRIENTE**

Este índice mide la habilidad del empresario para entender el pago de sus obligaciones corrientes por cuanto indica los valores que se encuentran disponibles en el activo corriente para cubrir la deuda a corto plazo.<sup>27</sup>

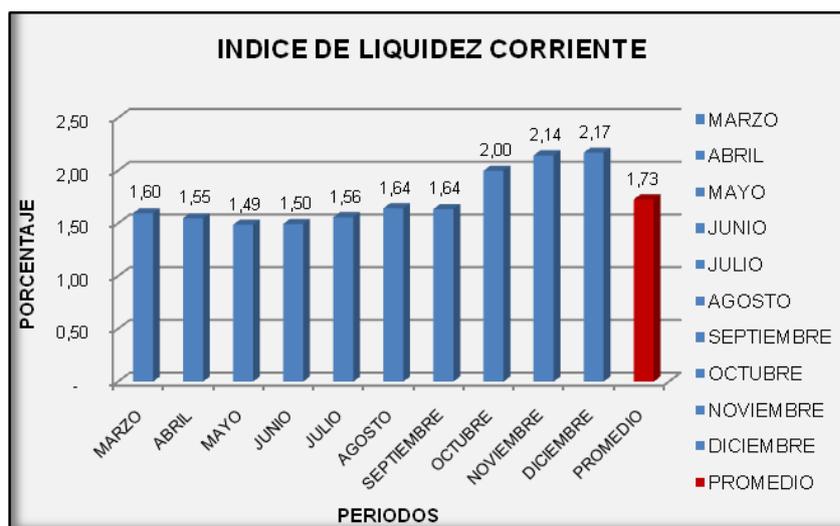
---

<sup>27</sup> Curso Práctico de Finanzas  
Economista Juan Lara A.

**Tabla No 4.12. Índice de Liquidez Corriente Empresa Nutrigranos S.A**

MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PROMEDIO
1,60	1,55	1,49	1,50	1,56	1,64	1,64	2,00	2,14	2,17	1,73
veces	veces	veces	veces	veces	veces	veces	veces	veces	veces	veces

**Gráfico No 4.27. Índice de Liquidez Corriente Empresa NUTRIGRANOS S.A.**



Fuente: Estados Financieros  
 Elaborado por: Ivonne Astudillo

### **ANÁLISIS**

Generalmente se considera que una razón ideal oscila de 1,5 a 2,5 es decir por cada dólar que la empresa debe en el corto plazo se cuenta con 1,23 en abril, 1,49 en mayo, 1,50 junio, 1,56 julio, 1,64 agosto, 1,64 septiembre, 2,00 octubre, 2,14 noviembre, 2,17 diciembre lo que refleja la capacidad de pago del negocio en promedio la empresa dispone de 1,73 de activo corriente para cubrir cada dólar de la deuda de corto plazo. Refleja un comportamiento favorable debido al crecimiento en todos los meses y demuestra una situación favorable de liquidez para la Empresa Nutrigranos S.A.

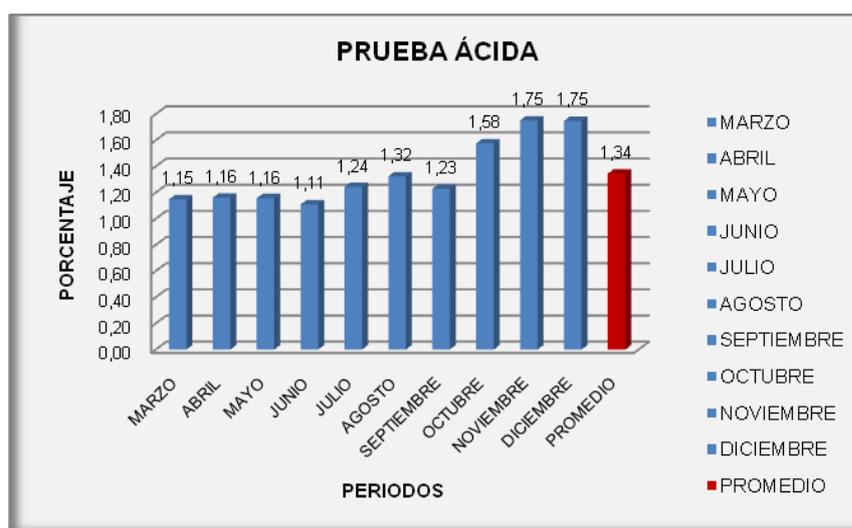
- **PRUEBA ÁCIDA**

Mide la capacidad inmediata que tienen los activos corrientes más líquidos para cubrir los pasivos corrientes.<sup>28</sup>

**Tabla No 4.13. Índice de Prueba ácida Nutrigranos S.A.**

MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PROMEDIO
1,15	1,16	1,16	1,11	1,24	1,32	1,23	1,58	1,75	1,75	1,34

**Gráfico No 4.28. Índice de Prueba ácida Empresa NUTRIGRANOS S.A.**



Fuente: Estados Financieros  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

## **ANÁLISIS**

Por cada dólar que debe en el corto plazo la empresa tiene un promedio de 1,34 de activo líquido fácilmente convertibles en dinero para cancelar las obligaciones del pasivo corriente

<sup>28</sup> Curso Práctico de Finanzas  
Economista Juan Lara A.

Un comportamiento favorable de este índice debe mostrar una tendencia creciente hasta ubicarse en el rango estándar de 1 a 1,5 si es favorable porque es creciente.

#### **4.4.2. INDICADORES 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, por ejemplo, los inventarios durante un periodo de tiempo que puede ser mensual, semestral o anual. Las cuentas del activo corriente tendrán más liquidez entre más roten, es decir, entre más rápido se convierten en efectivo

- **ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR**

Permite calcular el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el curso de un año.<sup>29</sup>

**Tabla No 4.14. Rotación de cuentas por pagar Nutrigranos S.A.**

MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PROMEDIO
0,45	0,69	0,93	0,90	1,31	1,85	1,72	2,66	3,35	3,43	1,73

---

<sup>29</sup> Curso Práctico de Finanzas  
Economista Juan Lara A.

**Gráfico No 4.29. Índice de Rotación de Cuentas por pagar Empresa NUTRIGRANOS S.A.**



Fuente: Estados Financieros  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

### **ANÁLISIS**

La capacidad de pago de la Empresa Nutrigranos S.A. en promedio es de 1,73 frente a los términos concedidos por el proveedor de los granos secos.

- **PERÍODO PROMEDIO DE PAGO**

Este índice refleja el número de días que en promedio Nutrigranos S.A. se está demorando para cancelar sus compras a crédito.<sup>30</sup>

En los siguientes meses refleja estos días en Nutrigranos S.A este indicador se refleja mensualmente con los siguientes valores:

<sup>30</sup> Curso Práctico de Finanzas  
Economista Juan Lara A.

**Tabla No 4.15. Índice Periodo promedio de Pago Nutrigranos S.A.**

MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PROMEDIO
796	519	387	401	274	195	209	135	107	122	315
días	días	días	días	días	días	días	días	días	días	días

**Gráfico No 4.30. Índice de Periodo promedio de pago Empresa NUTRIGRANOS S.A.**



Fuente: Estados Financieros  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

## **ANÁLISIS**

En promedio la empresa Nutrigranos S.A. cancela a sus proveedores en 315 días, es favorable porque el plazo de cobro a clientes es inferior a este indicador.

- **ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR**

Mide con qué rapidez se convierten en efectivo las cuentas por cobrar. Al relacionar las ventas a crédito con el saldo promedio de cuentas por

cobrar nos da una primera aproximación de la estructura del crédito en la rama de actividad.<sup>31</sup>

**Tabla No 4.16. Índice de Rotación de cuentas por cobrar**

MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PROMEDIO
0,51	0,82	0,89	1,16	1,40	1,71	2,06	2,47	2,54	2,73	1,63

**Gráfico No 4.31. Índice de Rotación de cuentas por cobrar Empresa NUTRIGRANOS S.A.**



Fuente: Estados Financieros  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

## ANÁLISIS

Este índice muestra una rotación creciente ya que en Abril tiene una rotación pequeña veces con respecto al mes de Noviembre que tiene una rotación de 2,73 veces al año. Esto quiere decir que la política de cobro es estricta, los clientes pagan sus obligaciones para con la empresa de manera oportuna.

<sup>31</sup> Curso Práctico de Finanzas  
Economista Juan Lara A.

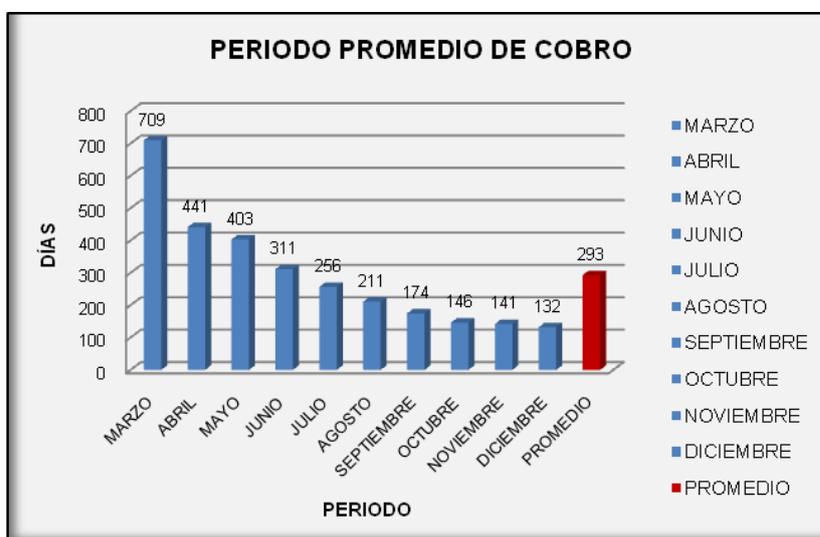
- **PERÍODO PROMEDIO DE COBRO**

Mide el número de días que en promedio tardan los clientes para cancelar sus cuentas.<sup>32</sup>

**Tabla No 4.17. Índice periodo promedio de cobro**

MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PROMEDIO
709	441	403	311	256	211	174	146	141	132	293
días	días	días	días	días	días	días	días	Días	días	días

**Gráfico No 4.32. Índice Periodo Promedio de Cobro Empresa NUTRIGRANOS S.A.**



Fuente: Estados Financieros  
 Elaborado por: Ivonne Astudillo

## ANÁLISIS

Este índice representa promedio que nuestros clientes se tardan en cancelar sus cuentas en el mes de Diciembre se retrasaron 132 días y con respecto a Marzo el retraso fue de 709 días. Este indicador es favorable porque el periodo de recuperación a clientes va disminuyendo de un mes a otro y en promedio es de 293 días, que es un valor inferior al tiempo que tarda la Empresa a cancelar a sus proveedores.

<sup>32</sup> Curso Práctico de Finanzas  
 Economista Juan Lara A.

- **ROTACIÓN DE INVENTARIO**

Mide la rapidez con que el inventario medio de mercadería se transforma en cuentas por cobrar o en efectivo.<sup>33</sup>

**Tabla No 4.18. Rotación de Inventarios Nutrigranos S.A.**

MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PROMEDIO
1,06	1,83	2,55	2,55	4,26	5,40	4,46	6,44	8,39	7,97	4,49

**Gráfico No 4.33. Índice Rotación de Inventarios Empresa NUTRIGRANOS S.A.**



Fuente: Estados Financieros

Elaborado por: Ivonne Astudillo

- **PERÍODO PROMEDIO DE INVENTARIOS**

Se refiere al número de días en promedio en que la mercadería permanece en las bodegas de la Planta antes de que sea produzca la venta de los mismo.<sup>34</sup>

<sup>33</sup> Curso Práctico de Finanzas  
Economista Juan Lara A.

<sup>34</sup> Curso Práctico de Finanzas  
Economista Juan Lara A.

**Tabla No 4.19. Periodo promedio de Inventarios**

MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PROMEDIO
338	197	141	141	85	67	81	56	43	45	119
días	días	días	días	días	días	días	días	Días	días	días

**Gráfico No 4.34. Índice Promedio de Inventarios Empresa NUTRIGRANOS S.A.**



Fuente: Estados Financieros  
 Elaborado por: Ivonne Astudillo

### **ANÁLISIS**

El periodo promedio de Inventarios es favorable para Nutrigranos S.A. debido a que mes a mes se produce una disminución lo que implica una mayor rotación producto de la reposición y ventas de los granos secos

- **CICLO DE CAJA**

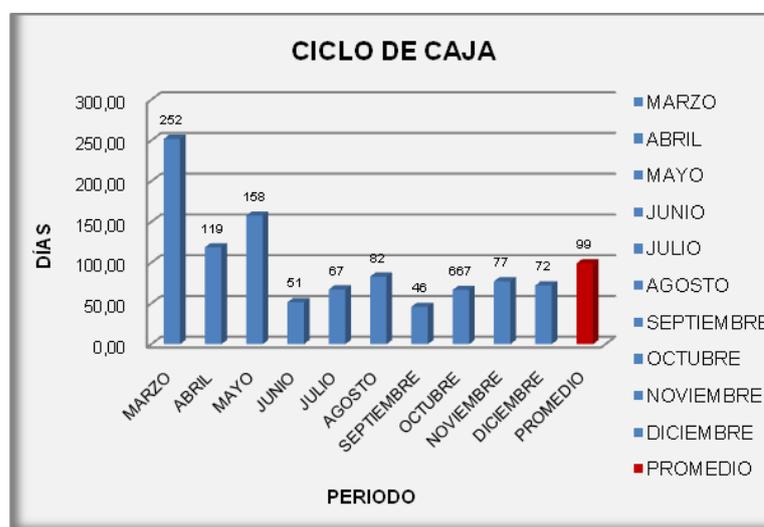
Es el tiempo que transcurre entre el momento en que se efectúan las salidas de efectivo, hasta el momento de la recuperación del mismo.

Es uno de los mecanismos que se utilizan para controlar el efectivo, establece la relación que existe entre los pagos y los cobros; o sea, expresa la cantidad de tiempo que transcurre a partir del momento que la empresa compra la materia prima hasta que se efectúa el cobro por concepto de la venta del producto terminado o el servicio prestado<sup>35</sup>

**Tabla No 4.20. Índice Ciclo de Caja Nutrigranos S.A.**

MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PROMEDIO
252	119	158	51	67	82	46	67	77	72	99

**Gráfico No 4.35. Índice Ciclo de Caja Empresa NUTRIGRANOS S.A.**



Fuente: Estados Financieros  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

<sup>35</sup> [www.mitecnologico.com/Main/CicloDeCaja](http://www.mitecnologico.com/Main/CicloDeCaja) -

## ANÁLISIS

Es favorable porque la Empresa dispone de efectivo producto de la recuperación de cartera a clientes, para cubrir las obligaciones a proveedores en promedio se tiene un Ciclo de Caja de 99 días

- **ROTACION DE ACTIVO TOTAL**

**Tabla No 4.21. Índice Rotación de Activo Total**

MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PROMEDIO
0,33	0,51	0,63	0,76	1,01	1,24	1,34	1,69	1,92	1,97	1,14

**Gráfico No 4.36. Índice Rotación de Activo Total Empresa NUTRIGRANOS S.A.**



Fuente: Estados Financieros  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

## ANÁLISIS

Este indicador refleja una situación favorable debido a que se tiene un crecimiento mensual lo que indica mayor productividad del activo Total con respecto a las Ventas.

- **ROTACIÓN DE ACTIVO FIJO**

**Tabla No 4.22. Índice rotación Activo Fijo**

MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PROMEDIO
6,12	10,20	14,11	18,91	25,39	30,36	36,43	43,39	49,00	53,67	28,76

**Gráfico No 4.37. Índice Rotación de Activo Fijo Empresa NUTRIGRANOS S.A.**



Fuente: Estados Financieros  
 Elaborado por: Ivonne Astudillo

## **ANÁLISIS**

Este indicador refleja una situación favorable debido a que se tiene un crecimiento mensual lo que indica mayor productividad del activo Total con respecto a las Ventas.

### **4.4.3. INDICADORES DE RENTABILIDAD**

Las razones de rentabilidad miden 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.

### **RENDIMIENTO 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.<sup>36</sup>

**Tabla No 4.23. Índice Rendimiento sobre activos**

MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PROMEDIO
0,27%	0,47%	0,56%	2,67%	4,69%	6,01%	8,14%	14,85%	16,95%	19,45%	7,41%

---

<sup>36</sup> Curso Práctico de Finanzas

**Gráfico No 4.38. Índice Rendimiento sobre activos Empresa NUTRIGRANOS S.A.**



Fuente: Estados Financieros  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

## ANÁLISIS

La empresa Nutrigranos S.A. presenta una rentabilidad sobre activos desde el inicio de sus actividades desde el mes de Marzo con un porcentaje de 0,27% hasta llegar al mes de diciembre con una rentabilidad de 19,45%, manteniendo un promedio del 7,41% de rendimiento sobre el activo

- **RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO**

Muestra la utilidad sobre el patrimonio obtenida por el negocio en un periodo de tiempo.<sup>37</sup>

**Tabla No 4.24. Índice rendimiento sobre patrimonio**

MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PROMEDIO
-------	-------	------	-------	-------	--------	------------	---------	-----------	-----------	----------

<sup>37</sup>Curso Práctico de Finanzas  
Economista Juan Lara A.

4,72%	8,33%	10,34%	37,38%	50,87%	55,63%	64,63%	74,88%	76,73%	80,03%	46,35%
-------	-------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

**Gráfico No 4.39. Índice Rendimiento sobre patrimonio Empresa NUTRIGRANOS S.A.**



Fuente: Estados Financieros  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

## ANÁLISIS

La empresa Nutrigranos S.A. presenta una rentabilidad sobre patrimonio desde el inicio de sus actividades desde el mes de Marzo que inicio sus actividades con un porcentaje de 4,72% hasta llegar al mes de diciembre con una rentabilidad de 80,03%, manteniendo un promedio del 46,35% de rendimiento sobre el activo

- **MARGEN DE UTILIDAD SOBRE VENTAS**

Muestra la utilidad sobre las ventas obtenidas por el negocio en un período de tiempo<sup>38</sup>

**Tabla No 4.25. Margen de Utilidad sobre Ventas**

<sup>38</sup> Curso Práctico de Finanzas  
Economista Juan Lara A.

MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PROMEDIO
0,82%	0,93%	0,88%	3,49%	4,65%	4,86%	6,09%	8,77%	8,84%	9,88%	4,92%

**Gráfico No 4.40. Margen de Utilidad sobre Ventas Empresa NUTRIGRANOS S.A.**



Fuente: Estados Financieros  
 Elaborado por: Ivonne Astudillo

### **ANÁLISIS**

La empresa Nutrigranos S.A. presenta un margen de utilidad sobre ventas desde el inicio de sus actividades desde el mes de Marzo que inicio sus actividades con un porcentaje de 0,82% hasta llegar al mes de diciembre con una rentabilidad de 9,88%, manteniendo un promedio del 4,92% de rendimiento sobre ventas.

#### **4.4.4. INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO**

Las razones de endeudamiento miden la capacidad del negocio para contraer deudas a corto plazo o largo plazo con los recursos que se tienen.

Es importante conocer la discriminación del pasivo total. Una empresa puede tener un endeudamiento alto, pero si la mayor parte de éste es a largo plazo,

puede estar en mejor situación que otra empresa que tenga un menor índice pero con alto endeudamiento corriente.

- **INDICE DE ENDEUDAMIENTO**

Mide la participación de los acreedores en la financiación de los activos de la empresa.

**Tabla No 4.26. Índice de Endeudamiento**

MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PROMEDIO
94,27%	94,35%	94,63%	92,85%	90,77%	89,20%	87,41%	80,17%	77,92%	75,70%	87,73%

**Gráfico No 4.41. Índice de endeudamiento Empresa NUTRIGRANOS S.A.**



Fuente: Estados Financieros  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

## **ANÁLISIS**

La empresa Nutriríamos S.A. mantiene un nivel de endeudamiento alto reflejado en Abril los acreedores tienen una participación del 94,63% todo esto basado en el 100% de los activos y para el mes de Noviembre la participación de los acreedores es del 75,70%

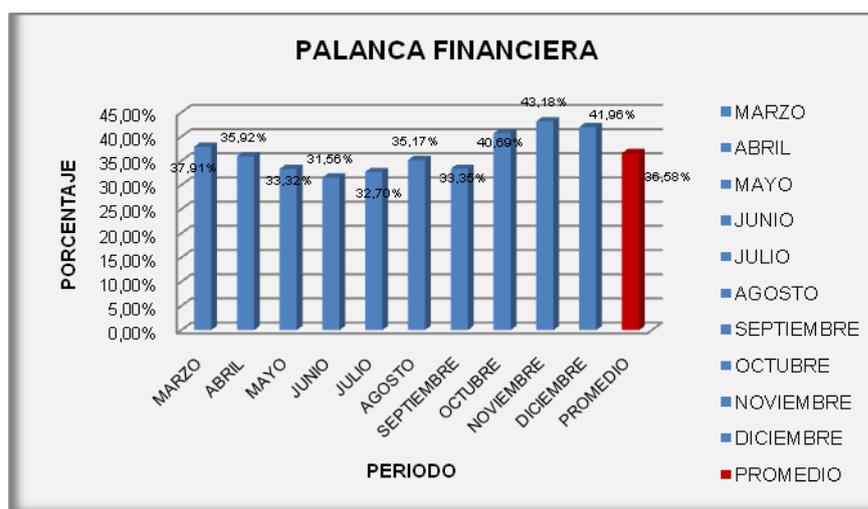
Con el Índice de Endeudamiento decreciente demuestra un nivel favorable debido a que cada mes se reduce el nivel de Endeudamiento.

- **PALANCA FINANCIERA**

**Tabla No 4.27. Palanca Financiera Nutrigranos S.A.**

MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PROMEDIO
37,91%	35,92%	33,32%	31,56%	32,70%	35,17%	33,35%	40,69%	43,18%	41,96%	36,58%

**Gráfico No 4.42. Palanca Financiera Empresa NUTRIGRANOS S.A.**



Fuente: Estados Financieros  
 Elaborado por: Ivonne Astudillo

## **ANÁLISIS**

La Empresa Nutrigranos S.A. tiene razones altas debido a que está trabajando exclusivamente con recursos de terceros denotando una reducida participación de los propietarios en el financiamiento del negocio. Reflejando en Diciembre 41,96 y el más alto en Noviembre con 37,91%. Es favorable el Apalancamiento Financiero debido a que se mantiene

constante en los meses de marzo a diciembre y en promedio posee un porcentaje de 36,58%

- **FINANCIAMIENTO DEL ACTIVO CON EL PATRIMONIO**

**Tabla No 4.28. Financiamiento del Activo con el Patrimonio**

MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PROMEDIO
5,73%	5,65%	5,37%	7,15%	9,23%	10,80%	12,59%	19,83%	22,08%	24,30%	12,27%

**Gráfico No 4.43. Financiamiento del Activo con Patrimonio Empresa NUTRIGRANOS S.A.**



Fuente: Estados Financieros  
 Elaborado por: Ivonne Astudillo

**ANÁLISIS**

Es favorable porque presenta un crecimiento de mes a mes así tenemos que en Marzo posee un 5,73% y en el mes de Diciembre es el 24,30% del Patrimonio sobre el Activo Total, como consecuencia de incremento de la Utilidad.

## **4.5. PUNTO DE EQUILIBRIO**

Una de las herramientas administrativas de mayor importancia, fácil de aplicar y que nos provee de información importante es: "El punto de equilibrio. " Esta herramienta se emplea en la mayor parte de las empresas y es sumamente útil para cuantificar el volumen mínimo a lograr (ventas y producción), para alcanzar un nivel de rentabilidad (utilidad) deseado.

En otras palabras, es uno de los aspectos que deberá figurar dentro del Plan de una Empresa, ya que permite determinar el volumen de ventas a partir del cual dicha empresa obtendrá beneficios.

El Punto de equilibrio es aquel en el que los ingresos son iguales a los costos, esto es, en el que se obtiene un beneficio igual a cero. La empresa no tiene beneficios ni pérdidas.

El punto de equilibrio lo podemos clasificar de la siguiente manera:

- Punto de equilibrio económico
- Punto de equilibrio productivo

El punto de equilibrio económico y productivo, representan el punto de partida para indicar cuantas unidades deben de venderse si una compañía opera sin pérdidas.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> [www.ingenieria.unam.mx/~materiafcf/CCostos.html](http://www.ingenieria.unam.mx/~materiafcf/CCostos.html) -

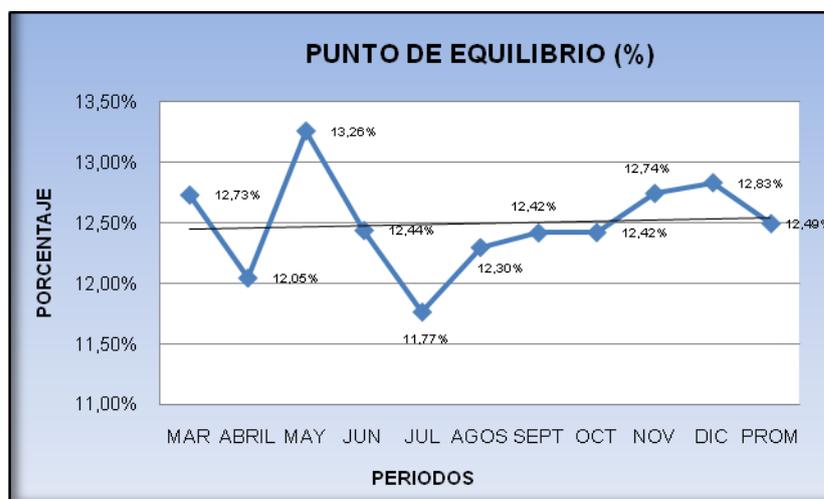
**Tabla No 4.29. Punto de Equilibrio**

PUNTO DE EQUILIBRIO	ANÁLISIS MARZO	ANÁLISIS ABRIL	ANÁLISIS MAYO	ANÁLISIS JUNIO	ANÁLISIS JULIO
<b>VENTAS</b>	367.839,96	596.129,80	801.630,48	1.043.606,34	1.360.313,32
<b>COSTOS FIJOS</b>	46.067,29	70.219,20	103.942,25	126.491,29	155.900,95
<b>COSTOS VARIABLES</b>	5.926,67	13.189,72	17.516,83	26.602,41	35.231,24
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO (%)</b>	12,73	12,05%	13,26%	12,44%	11,77%
<b>VENTAS EQUILIBRIO</b>	46.821,69	71.807,99	106.264,28	129.800,00	160.046,04

PUNTO DE EQUILIBRIO	ANÁLISIS AGOSTO	ANÁLISIS SEPTIEMBRE	ANÁLISIS OCTUBRE	ANÁLISIS NOVIEMBRE	ANÁLISIS DICIEMBRE	ANÁLISIS PROMEDIO
<b>VENTAS</b>	1.576.814,71	1.832.802,02	2.074.261,25	2.277.147,54	2.476.219,04	1.440.676,45
<b>COSTOS FIJOS</b>	188.988,66	221.754,53	251.226,87	283.023,91	310.148,08	175.776,30
<b>COSTOS VARIABLES</b>	39.934,03	46.996,41	51.578,62	56.116,63	58.977,89	35.207,05
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO (%)</b>	12,30%	12,42%	12,42%	12,74%	12,83%	12,49%
<b>VENTAS EQUILIBRIO</b>	193.899,31	227.590,37	257.633,18	290.174,80	317.715,33	180.175,30

Fuente: Estados Financieros  
 Elaborado por: Ivonne Astudillo

**Gráfico No 4.44. Punto de Equilibrio (%) Empresa NUTRIGRANOS S.A.**



Fuente: Estados Financieros

Elaborado por: Ivonne Astudillo

## **ANÁLISIS**

Podemos concluir que el punto de equilibrio de la Empresa Nutrigranos S.A. se encuentra en un promedio de 12,49% esto en valores quiere decir que tener una ventas promedio para mantener el equilibrio de \$180.175,30 reflejado el porcentaje más elevado en el mes de mayo con un 13,26% y en el mes de Julio solo se tendría que tener un punto promedio de 11,77%.

### **4.6. ANÁLISIS DE RIESGO**

#### **4.6.1. DEFINICIÓN DEL RIESGO**

Riesgo es la posibilidad de pérdida financiera. Los activos que tienen más posibilidades de pérdida son considerados más arriesgados que los que tienen menos posibilidades de pérdida. En un sentido más formal, los términos riesgo e incertidumbre se usan indistintamente para referirse al grado de variación de los rendimientos relacionados con un activo específico.

Riesgo Financiero se deriva de la estructura de gastos financieros de la empresa y esta a su vez se deriva de las decisiones de financiamiento es decir de la elección de la mezcla de pasivo y capital.<sup>40</sup>

#### **4.6.2. CLASIFICACIÓN DEL RIESGO**

---

<sup>40</sup> Administración Financiera e Inflación  
Bierman Harold

A corto plazo: razón entre el pago de interés estimado y el indicador de la evolución de la utilidad operacional

Largo Plazo: calificaciones a algunas características estructurales de la industria.

- Crecimiento de la demanda. Internas+ Exportaciones
- Flexibilidad laboral. Función de peso de la remuneración del trabajo sobre el total del valor agregado del sector.
- Índices Herfindhol:  $H = \sum \frac{\text{producción firmal}}{\text{producción total del sector}}$
- Nivel de protección efectivo

#### **4.6.3. TIPOS DE RIESGO QUE ENFRENTAN LAS EMPRESAS**

- Riesgo en los Negocios

Este riesgo se refiere a la certidumbre que una compañía tiene con relación a sus ingresos operativos (también conocido como utilidades antes de intereses e impuesto). Cuanto más grande sea la incertidumbre acerca de los ingresos operativos esperados de una empresa mayor será el riesgo en sus negocios.

- Riesgo Financiero

Cuando las empresas toman dinero en préstamos incurren en cargos de intereses que aparecen como gastos fijos en sus estados de resultados. La volatilidad adicional en los intereses netos de una firma ocasionada por los gastos en intereses fijos se llama riesgo financiero o apalancamiento financiero.

#### **4.6.4. MEDICIÓN DEL RIESGO**

El riesgo nunca puede evitarse. Por esta razón los negocios deben asegurarse de que el retorno anticipado sea suficiente para justificar el grado de riesgo asumido.

No obstante para alcanzarlo las firmas en primer lugar deben determinar que tanto riesgo se presenta en una situación financiera determinada. En las empresas la medición del riesgo se concentra en el grado de incertidumbre presente en una situación la posibilidad, probabilidad, de un resultado inesperado.<sup>41</sup>

#### **4.6.4.1. Medición del Riesgo en los Negocios**

El grado de incertidumbre acerca de los ingresos operativos (y por consiguiente, el nivel de riesgo en los negocios de la firma) depende de la volatilidad en los ingresos operativos

#### **4.6.4.2. Medición del Riesgo Financiero**

El riesgo financiero es la volatilidad adicional en los ingresos netos, ocasionada por la presencia de gastos en intereses. De tal modo que se mide el ingreso financiero observando la diferencia entre la volatilidad en los ingresos netos cuando no hay gasto

#### **4.6.4.3. USO DE LA DESVIACIÓN ESTÁNDAR PARA MEDIR EL RIESGO**

Una forma de medir el riesgo consiste en calcular la desviación estándar de distribución de los valores de una variable. La desviación estándar es un indicador numérico que muestra el grado de dispersión de los posibles valores alrededor de una media.

---

<sup>41</sup> Administración Financiera  
Teoría y Práctica Segunda Edición  
Timothy J. Gallagher/Joseph D. /Andrew. Jr.

La desviación estándar entonces indica la posibilidad de que se presente un resultado diferente de lo esperado.

Se debe calcular el valor esperado o la media de la distribución utilizando la siguiente fórmula:

Fórmula para el valor esperado o media ( $\mu$ )

$$\mu = \sum(v \times P)$$

Donde:  $\mu$ = el valor esperado, o media

$\Sigma$ = la suma de

$v$ = el posible valor para una variable

$P$ = la probabilidad de que se presente el valor

**Tabla No 4.30. Cálculo de la probabilidad sin intereses**

UTILIDAD NETA	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMB	OCTUBRE	NOVIEMB	DICIEMBR	PROME
	3.023,67	5.545,69	7.039,09	36.454,90	63.234,08	76.563,05	111.596,60	181.992,51	201.323,11	244.765,20	<b>93.153,79</b>
	-90.130,12	-87.608,10	-86.114,70	-56.698,89	-29.919,71	-16.590,74	18.442,81	88.838,72	108.169,32	151.611,41	
	-0,967541095	-0,940467371	-0,924435817	-0,608658971	-0,32118618	-0,178100537	0,19798239	0,953677999	1,161190758	1,627538826	
	0,032458905	0,059532629	0,075564183	0,391341029	0,67881382	0,821899463	1,19798239	1,953677999	2,161190758	2,627538826	10
	0,32%	0,60%	0,76%	3,91%	6,79%	8,22%	11,98%	19,54%	21,61%	26,28%	100,00%

**Tabla No 4.31. Cálculo de la media (u)**

Valor de Posibilidades Ventas (V)	Grado de Probabilidad (P)	V X P
3.023,67	0,32%	9,81
5.545,69	0,60%	33,01
7.039,09	0,76%	53,19
36.454,90	3,91%	1.426,63
63.234,08	6,79%	4.292,42
76.563,05	8,22%	6.292,71
111.596,60	11,98%	13.369,08
181.992,51	19,54%	35.555,48
201.323,11	21,61%	43.509,76
244.765,20	26,28%	64.313,01
<u>93.153,79</u>	<u>100,00%</u>	<u>168.855,10</u>

Fuente: Estados Financieros

Elaborado por: Ivonne Astudillo

**Tabla No 4.32. Cálculo de la probabilidad con intereses**

	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PROMEDIO
UTILIDAD NETA	3.023,67	5.545,69	7.039,09	36.454,90	63.234,08	76.563,05	111.596,60	181.992,51	201.323,11	244.765,20	93.153,79
GASTOS FINANCIEROS	6.698,76	10.170,71	13.648,39	17.124,34	20.525,07	23.997,02	27.484,79	30.894,52	34.366,85	37.757,08	22.266,75
	<b>-3.675,09</b>	<b>-4.625,02</b>	<b>-6.609,30</b>	<b>19.330,56</b>	<b>42.709,01</b>	<b>52.566,03</b>	<b>84.111,81</b>	<b>151.097,99</b>	<b>166.956,26</b>	<b>207.008,12</b>	
	-90.130,12	-87.608,10	-86114,7	-56.698,89	-29919,71	-16590,74	18442,81	88838,72	108169,32	151611,41	
	-0,967541095	-0,940467371	-0,9244358	-0,61	-0,32118618	-0,17810054	0,19798239	0,953678	1,161190758	1,62753883	
	0,032458905	0,059532629	0,0755642	0,39	0,67881382	0,82189946	1,19798239	1,953678	2,161190758	2,62753883	10
	0,32%	0,60%	0,76%	0,04	6,79%	8,22%	11,98%	19,54%	21,61%	26,28%	100%

**Tabla No 4.33. Cálculo de la media (u)**

Valor de Posibilidades Ventas (V)	Grado de Probabilidad (P)	V X P
-3.675,09	0,32%	-11,93
-4.625,02	0,60%	-27,53
-6.609,30	0,76%	-49,94
19.330,56	3,91%	756,48
42.709,01	6,79%	2.899,15
52.566,03	8,22%	4.320,40
84.111,81	11,98%	10.076,45
151.097,99	19,54%	29.519,68
166.956,26	21,61%	36.082,43
207.008,12	26,28%	54.392,19
<b>70.887,037</b>	<b>100,00%</b>	<b>137.957,37</b>

Fórmula de desviación estándar ( $\sigma$ )

$$\sigma = \sqrt{\sum P(V - \mu)^2}$$

- Donde:
- $\sigma$ = la desviación estándar
  - $\Sigma$ = la suma de
  - P= la probabilidad de que se presente el valor v
  - v= el posible valor para una variable
  - $\mu$ = el valor esperado

Tabla No.4.34. Cálculo de la desviación estándar ( $\sigma$ ) sin gastos financieros

**Tabla No 4.34. Cálculo de la desviación estándar sin gastos financieros (u)**

Valor de Posibles Ventas (V)	Grado de Probabilidad (P)	$(V - \mu)$	$(V - \mu)^2$	$P(V - \mu)^2$
3.023,67	0,32%	165.831,43	27.500.064.101,23	89.262.196,23
5.545,69	0,60%	163.309,41	26.669.964.305,86	158.773.308,47
7.039,09	0,76%	161.816,01	26.184.421.995,30	197.860.444,56
36.454,90	3,91%	132.400,20	17.529.813.698,87	686.013.532,47
63.234,08	6,79%	105.621,02	11.155.800.455,23	757.271.151,77
76.563,05	8,22%	-92.292,05	8.517.823.008,22	700.079.415,84
111.596,60	11,98%	-57.258,50	3.278.536.141,77	392.762.856,35
181.992,51	19,54%	13.137,41	172.591.468,20	33.718.815,41

201.323,11	21,61%	32.468,01	1.054.171.492,18	227.826.568,60
244.765,20	26,28%	75.910,10	5.762.342.858,41	1.514.077.958,83
<b>93.153,79</b>	<b>100,00%</b>		<b>127.825.529.525,26</b>	<b>4.757.646.248,55</b>
				68.975,69

Fuente: Estados Financieros  
 Elaborado por: Ivonne Astudillo

Este resultado de desviación estándar 68.975,69 sirve como medición para el grado de riesgo presente.

**Tabla No 4.35. Cálculo de la desviación estándar con gastos financieros (u)**

Valor de Posibles Ventas (V)	Grado de Probabilidad (P)	$(V - \mu)$	$(V - \mu)^2$	$\rho (V - \mu)^2$
-3.675,09	0,32%	-141.632,46	20.059.754.531,19	65.111.766,23
-4.625,02	0,60%	142582,3928	20.329.738.749,06	121.028.279,02
-6.609,30	0,76%	144566,6728	20.899.522.897,12	157.925.536,50
19.330,56	3,91%	118626,8128	14.072.320.725,47	550.707.646,80
42.709,01	6,79%	95248,36284	9.072.250.624,42	615.836.909,87
52.566,03	8,22%	85391,34284	7.291.681.432,66	599.302.905,56
84.111,81	11,98%	53845,56284	2.899.344.637,96	347.336.381,94
151.097,99	19,54%	13140,61716	172.675.819,25	33.735.294,89
166.956,26	21,61%	28998,88716	840.935.456,30	181.742.193,60
207.008,12	26,28%	69050,74716	4.768.005.682,83	1.252.812.005,35
70.887,04	100,00%		100.406.230.556,27	3.925.538.919,79
				62.654,12

Fuente: Estados Financieros  
 Elaborado por: Ivonne Astudillo

Para comparar el grado de riesgo entre las distribuciones de diferentes tamaños se debe utilizar una estadística que mida el nivel de riesgo relativo. El coeficiente de variación (CV) mide el riesgo relativo al relacionar la desviación estándar con la media. La fórmula es la siguiente:

Coeficiente de variación (CV)

<b>CV</b>	DESVIACION ESTANDAR
=	<hr style="width: 50%; margin: 0 auto; border: 0.5px solid black;"/> MEDIA

El coeficiente de variación representa el porcentaje de desviación estándar de la media. Proporciona una medición estandarizada del grado de riesgo que se puede utilizar para comparar alternativas.

Para ilustrar el uso del coeficiente de variación se compara el riesgo sin intereses y el riesgo con intereses

**Tabla No 4.36. Cálculo de ka Coeficiente de Variación CV)**

<u>COEFICIENTE DE VARIACIÓN (CV)</u>	
<b>CV=</b>	<hr style="width: 50%; margin: 0 auto; border: 0.5px solid black;"/> DESVIACION ESTANDAR MEDIA
<b>CV=</b>	<hr style="width: 50%; margin: 0 auto; border: 0.5px solid black;"/> 68.975,69 168.855,10
<b>CV=</b>	40,85%

**Tabla No 4.37. Cálculo de ka Coeficiente de Variación CV)**

<u>COEFICIENTE DE VARIACIÓN (CV)</u>	
<b>CV=</b>	<hr style="width: 50%; margin: 0 auto; border: 0.5px solid black;"/> DESVIACION ESTANDAR MEDIA
<b>CV=</b>	<hr style="width: 50%; margin: 0 auto; border: 0.5px solid black;"/> 62.654,12 137.957,37
<b>CV=</b>	45,42%

El coeficiente de variación del riesgo sin intereses es de 40,85% posee una media de \$168.855,10 y una desviación estándar de \$68.975,69.

Es menos que el coeficiente de variación del riesgo con intereses que representa el 45,42% con una media de \$137.957,37 y una desviación estándar de \$62.654,12

Para medir el riesgo financiero se toma el coeficiente de variación de utilidades netas sin gastos en intereses y se resta del coeficiente de variación de utilidades netas con gastos en intereses

La diferencia entre el coeficiente de variación y el coeficiente de variación con intereses es de -4,57. Es el riesgo financiero que surge de tomar dinero en préstamo, para la Empresa Nutrigranos S.A. es de 4,57% que complica el riesgo de los negocios e intensifica la volatilidad en las utilidades netas. Este nivel de riesgo es bajo y adecuado para la empresa por lo tanto podría obtener mayor financiamiento a través de préstamos para cubrir las operaciones

#### 4.7. MATRIZ DE EVALUACIÓN FINANCIERA

Tabla No 4.38. Matriz de Evaluación Financiera

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS VERTICAL ESTRUCTURA BALANCE GENERAL	X	
ESTRUCTURA ESTADO DE RESULTADO	X	
ANÁLISIS HORIZONTAL	X	
CRECIMIENTO ANUAL BALANCE GENERAL	X	
CRECIMIENTO ANUAL ESTADO DE RESULTADO	X	
INDICADORES FINANCIEROS		
INDICADORES DE LIQUIDEZ		
• CAPITAL DE TRABAJO NETO	X	
• INDICE DE LIQUIDEZ CORRIENTE	X	
• PRUEBA ÁCIDA	X	
INDICADORES DE ACTIVIDAD		
• ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR	X	
• PERIODO PROMEDIO DE PAGO	X	
• ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR	X	
• PERIODO PROMEDIO DE COBRO	X	
• ROTACIÓN DE INVENTARIOS		
• PERIODO PROMEDIO DE INVENTARIOS	X	
• CICLO DE CAJA	X	
• ROTACIÓN DE ACTIVO TOTAL	X	
• ROTACIÓN DE ACTIVO FIJO	X	
INDICADORES DE RENTABILIDAD		
• RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS	X	
• RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO	X	
• MARGEN DE UTILIDAD SOBRE VENTAS	X	
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO		
• INDICE DE ENDEUDAMIENTO	X	
• PALANCA FINANCIERA	X	
• FINANCIAMIENTO DEL ACTIVO CON EL PATRIMONIO	X	
• NIVEL DE RIESGO	X	

Fuente: Estados Financieros

Elaborado por: Ivonne Astudillo

## **ANÁLISIS**

La empresa Nutrigranos S.A. ha iniciado sus operaciones con una gestión financiera adecuada que se refleja en los indicadores evaluados, y mes a mes se mantiene una situación financiera muy favorable, por esta razón el diseño de estrategias debe enfocarse a mantener y mejorar los niveles financieros adecuados que posee la empresa.

Se puede atribuir el alto nivel de fortalezas financieras que tiene la Empresa Nutrigranos S.A a que esta pertenece a un grupo de empresa denominada Grupo Rueda por lo que la captación de clientes para esta línea de productos ha sido más accesible y su participación en el mercado fue inmediata posee una inversión de \$61.062,10 con unas obligaciones a largo plazo de \$399.737,50

## **CAPÍTULO 5**

### **5. DISEÑO DE UN MODELO ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA LA MAXIMIZACIÓN DE UTILIDADES EN LA EMPRESA NUTRIGRANOS LA PLANEACIÓN FINANCIERA PARA NUTRIGRANOS S.A.**

#### **5.1. ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR**

El objeto de administrar las cuentas por cobrar es cobrarlas tan rápido como sea posible sin perder ventas debido a técnicas de cobranzas tan rápido como sea posible sin perder ventas debido a técnicas de cobranzas muy agresivas. El logro de esta meta comprende tres temas:

- Selección y estándares de crédito
- Condiciones de crédito
- Supervisión de crédito

##### **5.1.1. Selección y estándares de crédito**

Requisitos mínimos de la empresa para extender crédito a un cliente.

La selección de crédito consiste en la aplicación de técnicas para determinar que clientes deben recibir crédito. Este proceso implica evaluar la capacidad crediticia del cliente y compararla con los estándares de crédito de la empresa, es decir los requisitos mínimos de ésta para extender crédito a un cliente. <sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> Decisiones Financieras a corto plazo Parte 5

#### **5.1.1.1. Las cinco “c” del crédito**

Una Técnica popular para la selección de crédito se denomina cinco “C” del crédito que proporciona un esquema para el análisis detallado del crédito. Debido al tiempo y a los gastos involucrados, este método de selección de crédito se usa en solicitudes de crédito de grandes montos en dólares. Las cinco “C” son:

- **Carácter:** el historial del solicitante de cumplir con las obligaciones pasadas
- **Capacidad:** la capacidad del solicitante para rembolsar el crédito solicitado,
- **determinada** por medio de un análisis de estados financieros centrado en los flujos de efectivos disponibles para rembolsar las obligaciones de deuda.
- **Capital:** la deuda del solicitante con relación a su capital propio.
- **Colateral:** el monto de activos que el solicitante tiene disponible para garantizar el crédito. Cuanto mayor sea el monto de activos disponibles, mayor será la posibilidad de que una empresa recupere sus fondos si el
- **Condiciones:** las condiciones existentes generales y específicas de la industria y cualquier condición peculiar en torno a una transacción específica.

A continuación se presenta los lineamientos propuestos que puede utilizar Nutrigranos S.A. para mejorar su administración en cuentas por cobrar.

Evaluar al cliente para conocer su condición y capacidad de pago para el efecto se deben tomar en cuenta los siguientes parámetros.

**Tabla No 5.1. Parámetros de las Cinco “C” del Crédito**

<b>PARÁMETROS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>CARÁCTER</b>	Buen Pagador
	Mal Pagador
	Bajo
<b>CAPITAL</b>	Medio
	Alto
<b>COLATERAL</b>	Garantías contractuales
<b>CAPACIDAD DE PAGO</b>	Puede pagar la deuda No puede pagar la deuda
<b>CONDICIONES DEL CRÉDITO</b>	Replanteamiento del presupuesto de gastos a realizarse

Fuente: Decisiones Financieras a corto plazo

Elaborado: Ivonne Astudillo

El análisis por medio de las cinco “C” del crédito no genera una decisión de aceptar- rechazar específica por lo que su uso requiere un análisis experimentado para revisar y otorgar solicitudes de crédito. La aplicación de este esquema asegura que los clientes de crédito de la empresa pagarán, sin ser presionados, dentro de las condiciones de crédito establecidas.

### **5.1.2. Condiciones de crédito**

Las condiciones de crédito son las condiciones de venta para clientes a quienes la empresa ha extendido el crédito. Las condiciones de 30 netos significan que el cliente tiene 30 días desde el inicio del periodo de crédito para pagar el monto total de la factura.

Algunas empresas ofrecen descuento por pago en efectivo, es decir deducciones porcentuales del precio de compra por pagar en un tiempo específico. Por ejemplo las condiciones de 2/10 netos significan que el cliente puede recibir un descuento del 2 por ciento del monto de la factura si realiza el pago en 10 días a partir del inicio del periodo de crédito o paga el monto total de la factura en 30 días.

El negocio de la empresa tiene mucho que ver con sus condiciones de crédito regulares. Por ejemplo, una empresa que vende artículos perecederos tendrá condiciones de crédito muy cortas porque sus artículos tienen poco valor colateral a largo plazo una empresa en un negocio temporal puede adaptar sus artículos para que coincidan con los ciclos de la industria. Una empresa desea que sus condiciones de crédito regulares se ajusten a los estándares de sus industrias.

Si sus condiciones son más restrictivas que las de sus competidores perderá negocio si sus condiciones son menos restrictivas que las de sus competidores atraerá clientes de poca calidad que probablemente no podrían pagar bajo las condiciones estándares de la industria. Lo primordial es que una empresa compita con base en la calidad y el precio de sus ofertas de productos y servicios, no en sus condiciones de crédito. En consecuencia, las condiciones de crédito regulares de la empresa deben coincidir con los estándares de la industria pero las condiciones para los clientes individuales deben reflejar el riesgo del cliente.

#### **5.1.2.1. Descuento por pago en efectivo**

Incluir un descuento por pago en efectivo en las condiciones de crédito es una manera frecuente de lograr la meta de acelerar los cobros sin presionar a los clientes. El descuento por pago en efectivo proporciona un incentivo para que los clientes paguen más rápido. Al acelerar los cobros el descuento disminuye la inversión de la empresa en las cuentas por cobrar (que es el objetivo) pero también reduce las utilidades por unidad.

Además, iniciar un descuento por pago en efectivo debe reducir las deudas incobrables porque los clientes pagarán más rápido y debe incrementar el volumen de ventas porque los clientes que toman el descuento pagan el precio más bajo por el producto. Por consiguiente las empresas que consideran ofrecer un descuento por pago en efectivo deben realizar un análisis de costos y beneficios para determinar si es rentable extender este descuento.

#### **5.1.2.2. Periodo de descuento por pago en efectivo**

El administrador financiero puede modificar el periodo de descuento por pago en efectivo, es decir el número de días después del inicio del periodo de crédito durante el cual está disponible el descuento por pago en efectivo. El efecto de los cambios en este periodo es difícil de analizar debido a la naturaleza de las fuerzas que participan. Por ejemplo

#### **5.1.2.3. Periodo de crédito**

Los cambios en el periodo de crédito es decir el número de días después del inicio del periodo de crédito hasta el cumplimiento del pago total de la cuenta, también afectan la rentabilidad de una empresa. Por ejemplo, el aumento del periodo de crédito de una empresa de 30 días netos a 45 días netos deben incrementar las ventas, afectando positivamente las utilidades. Sin embargo se usan con tanto la inversión en las cuentas por cobrar como los gastos por deudas incobrables también aumentarían afectando negativamente las utilidades.

El aumento de los gastos por deudas incobrables se debe al hecho de que cuanto más largo es el pedio de crédito mayor es el tiempo disponible que tiene una empresa para fracasar lo que la haría incapaz de gastar sus cuentas por pagar. Una disminución del periodo de crédito producirá los efectos opuestos.

**Tabla No 5.2. Días de Crédito Nutrigranos S.A**

DÍAS DE CRÉDITO	
<b>0 DÍAS</b>	AGUAS RAMIREZ PATRICIA ELIZABETH CEVALLOS FALCONES JORGE ANDRES EVERFRUT FRUTERA DEL LITORAL HENRIQUEZ AGUIRRE DEYSI MARIELA HIDALGO QUILLIGANA EDISON ROLANDO INTRIAGO MOREIRA HUGO VALDEMAR LABORATORIOS LANDOM S.C.C. LEON HARO JUAN MISAEL MORILLO ABRIL JUAN CARLOS NUTRIGRANOS S.A. OCAÑA NUÑEZ SIRIA ELEVACION PROAÑO ALVAREZ EDWIN ORLANDO REINO LOPEZ SEGUNDO ANGEL
<b>1 DÍAS</b>	CONSUMIDOR FINAL
<b>5 DÍAS</b>	PANIFICADORA TUMBACO
<b>12 DÍAS</b>	LEMA LEMA MATIAS
<b>15 DÍAS</b>	HELADERIAS COFRUNAT CIA. LTDA. POMASQUI SIMBAÑA CARMEN AMELIA SIMBA TITUAÑA SANDRA ELIZABETH TRAVEZ MISE WILLIAM PATRICIO
<b>20 DÍAS</b>	ACOSTA NUÑEZ GINA MARITZA ZAMBRANO ZAMBRANO FLOR DIVINA
<b>30 DÍAS</b>	FLORES USBECK PABLO DAVID FONTANA ZAMORA EULALIA ALCIRA FUNDACION MCCH MAQUITA CUSHUNCHIC HERNANDEZ LOPEZ JOHNY WLADIMIR MACHADO BASTIDAS JUAN CARLOS MEJIA GUERRON NARCIZA ELENA MERA AVILES EDWIN SIMON MORETA OCAÑA NIXON EDWIN MOROCHO QUIÑONEZ WILLIAM ARTURO MULTICOMERCIO ALDEAN S.C.C. NUÑEZ CHIMBO GLORIA DEL ROCIO ORELLANA CORREA LUCAS AUGUSTO PLANHOFA C.A. SANCHEZ PACHECO VICTOR ALFONSO TIPAN TOAPANTA LUIS ANTONIO VALAREZO VALAREZO EDY PATRICIO VALENCIA REASCOS SILVANA MIREYA

☐ **45 DÍAS**

CARANQUI PAUCAR SANTIAGO  
CEVALLOS FALCONES YAIRA PATRICIA  
CORRALES ESPIN MARTHA YOLANDA  
CRUZ ALVAREZ MARIA MARLENE  
CUENCA ACARO JOSE EFREN  
DISTRIBUIDORA SALAZAR MAYORGA DISAMA CIA. LTDA  
EMPACADORA GRANOS DEL CAMPO S.C.C.  
ENRIQUEZ RUALES EDGAR VINICIO  
JARAMILLO OLAYA JORGE GALO  
MALDONADO CRIOLLO ALEX PATRICIO  
MONTERO FAZ LUIS JAVIER  
MORENO SANCHEZ MARIO GUILLERMO  
TARUPI REINA ALVARO EFRAIN  
VARGAS GUEVARA MARIA GLADYS  
VILCACUNDO AREQUIPA NELY MERCEDES  
VITERI BENITEZ FLOR MICAELA  
ZAPATA CEVALLOS ROBINSON GEOVANNY

☐ **60 DÍAS**

BARRERA PASTRANO ANGELITA DEL ROCIO  
CARANQUI PAUCAR CESAR  
CORPORACION INTRIAGO SCC  
DONOSO CALDERON ALBA GARDENIA  
MANOSALVAS ENRIQUEZ JEANET PATRICIA  
PONCE CORDOVA NORMA MARGOTH  
RIOS ROSERO JORGE NAPOLEON  
SHAMBI GUILCAPI KLEBER ENRIQUE  
VARGAS GUEVARA MARIA JUDITH

Fuente: Información de la Empresa

Elaborado: Ivonne Astudillo

### **5.1.3. Supervisión de crédito**

El aspecto final que una empresa debe considerar en su administración de las cuentas por cobrar es la supervisión del crédito. La supervisión del crédito es una revisión continua de las cuentas por cobrar de la empresa para determinar si los clientes están pagando conforme a las condiciones de crédito establecidas. Si no están pagando a tiempo, la supervisión del crédito advertirá a la empresa del problema. Los pagos lentos son costosos para una empresa porque prolongan el periodo promedio de cobro e incrementar la inversión de la empresa en las cuentas por cobrar. Dos técnicas que se usan con frecuencia para la supervisión del crédito son el periodo promedio de cobro y la antigüedad de las cuentas por cobrar. Además las empresas utilizan diversas técnicas populares de cobro.

### **5.1.3.1. Periodo promedio de cobro**

El periodo promedio de cobro es el segundo componente del ciclo de conversión del efectivo. Como se comentó es el número promedio de días que las ventas a crédito están pendientes de pago. El período promedio de cobro tiene dos componentes; 1) el tiempo que transcurre desde la venta hasta que el cliente envía el pago por correo y el 2) el tiempo para recibir, procesar y cobrar el pago después de que el cliente lo envió por correo. La fórmula para calcular el periodo promedio de cobro es

### **5.1.3.2. Determinación de las cuentas por cobrar**

Un calendario de vencimientos clasifica las cuentas por cobrar en grupos según el momento en que se generaron. Por lo general se realiza una clasificación mensual regresando 3 o 4 meses. El calendario resultante indica los porcentajes del saldo total de las cuentas por cobrar que han estado pendientes durante periodos específicos. El propósito del calendario de vencimiento es permitir a la empresa detectar los problemas.

### **5.1.4. Políticas de crédito actuales y políticas de crédito propuestas**

**TABLA NO 5.3. Políticas de Crédito**

	<b>PLAN ACTUAL</b>	<b>PLAN PROPUESTO</b>
<b>Ventas</b>	1.440.676,45	1.566.591,57
<b>Gastos Variables</b>	35.207,05	37.002,60
<b>Gastos Fijos</b>	175.776,30	175.776,30
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	1.229.693,10	1.353.812,66
<b>Plazo medio de cobro</b>	293	90
<b>Depreciaciones y Amortizaciones</b>	52.680,83	52.680,83
<b>Ventas a crédito</b>	100%	100%
<b>Costo de Oportunidad (tasa activa promedio)</b>	8,99%	8,99%

Fuente: Información de la Empresa

Elaborado: Ivonne Astudillo

- **UTILIDAD MARGINAL (UMG)**

Utilidad antes de Impuesto PP – Utilidad antes de Impuesto PA

$$1.353.812,66 - 1.229.693,10$$

$$124.119,56$$

**Utilidad Marginal**

- **COSTO DE LA INVERSIÓN MARGINAL (Cimg)**

**Inversión Marginal**

$$\frac{(CV + CF - \text{Depre} \cdot \% \text{VentasaCré} \text{ dito})}{360} \text{ PMC}$$

**PLAN ACTUAL**

$$\frac{(35.207,05 + 175.776,30 - 52.680,83) * 100 \%}{360} \text{ 293}$$

**PLAN ACTUAL = 128.667,18**

**PLAN PROPUESTO**

$$\frac{(37.002,60 + 175.776,30 - 52.680,83) * 100 \%}{360} \text{ 90}$$

**PLAN PROPUESTO =** 40.024,52

INVERSIÓN PROMEDIO PP – INVERSIÓN PROMEDIO PA
--

40.024,52-128.667,18

Ahorro Marginal (A<sub>mg</sub>)= -88.642,66

- **COSTO DE LA INVERSIÓN MARGINAL**

INVERSIÓN MARGINAL * COSTO DE OPORTUNIDAD
---

88.642,66 \* 8,99%

- 

Beneficio del ahorro marginal (B <sub>amg</sub> ) = 7.968,98
--

**U<sub>mg</sub> > C<sub>lmg</sub>**

**P<sub>mg</sub> > B<sub>AMg</sub> = NO**

U <sub>mg</sub>	124.119,56
(-) B <sub>AMg</sub>	<b>-7.968,98</b>
Efecto	<b>116,150,58</b>

Al disminuir los estándares de crédito (plazo) en la propuesta actual de 293 días a 90 días para que los clientes cancelen sus deudas para con la empresa, el primer efecto es que se aumentan las ventas por lo tanto se obtiene una utilidad marginal al ser la inversión promedio del plan propuesto mayor que la del plan actual a pesar de ello se obtiene una utilidad marginal.

En este caso conservando el periodo de cobro de 90 días se desea obtener un descuento del 5% si el cliente paga hasta 30 días luego de la compra pero si se pasa ese periodo no tendrá ningún descuento y pagará la totalidad de su compra hasta los 90 días de plazo de pago normal.

**Tabla No 5.4. Descuento por pronto pago**

	<b>PLAN ACTUAL</b>	<b>PLAN PROPUESTO</b>
<b>Ventas</b>	1.440.676,45	1.566.591,57
<b>Gastos Variables</b>	35.207,05	36.914,59
<b>Gastos Fijos</b>	175.776,30	175.776,30
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	1.229.693,10	1.353.900,68
<b>Plazo medio de cobro</b>	293	90
<b>Depreciaciones y Amortizaciones</b>	52.680,83	52.680,83
<b>Ventas a crédito</b>	100%	100%
<b>Costo de Oportunidad (tasa activa promedio)</b>	8,99%	8,99%
<b>Descuento por pronto Pago</b>	0	5/30 n 90
<b>Porcentaje que aprovecha el descuento</b>		60%

Fuente: Información de la Empresa

Elaborado: Ivonne Astudillo

**Cuadro No. 5.1**

Rentabilidad de las ventas adicionales	124.119,56
Cuentas adicionales por cobrar (Nuevas Ventas)	17.406,57
<b>Inversión en cuentas adicionales por cobrar (nuevas ventas)</b>	411,14
Nivel de cuentas por cobrar antes de la propuesta	4.923,61
Nuevo nivel de cuentas por cobrar antes de la propuesta	16.007,52
<b>Inversión en cuentas adicionales por cobrar (nuevas originales)</b>	11.083,90
Inversión total en cuentas adicionales por cobrar	5.334,75
Rendimiento requerido antes de impuestos sobre la inversión adicional	479,59

Fuente: Información de la Empresa

Elaborado: Ivonne Astudillo

**Cuadro No. 5.2**

Nivel de cuentas por cobrar antes de modificación pronto pago	4.923,61
Nuevo nivel de cuentas por cobrar antes de la propuesta	16.007,51
Inversión en cuentas adicionales por cobrar (nuevas originales)	11.083,90
Costo antes de impuesto de la modificación de descuento pronto pago	46.997,75
Ahorros de oportunidad antes de impuesto sobre la reducción de cuentas por cobrar	4.225,10
Rendimiento total de Política y de descuento por pronto pago	4.704,69

Fuente: Información de la Empresa

Elaborado: Ivonne Astudillo

Se puede considerar que la liquidez que la empresa tiene actualmente de acuerdo la política de cobros es efectiva ya que aplicando una política de descuento por pronto pago se obtiene rendimientos mínimos comparados con el monto de ventas.

## **5.2. ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR**

Las cuentas por pagar son la fuente principal de financiamiento a corto plazo sin garantía para las empresas de negocios. Se derivan de transacciones en las que se adquiere mercancía pero no se firma ningún documento formal que muestre la responsabilidad del comprador con el vendedor. De hecho el comprador acuerda pagar al proveedor el monto requerido según las condiciones de crédito establecidas normalmente en la factura del proveedor. Aquí analizamos las cuentas por pagar desde el punto de vista del comprador.

### **5.2.1. PAPEL EN EL CICLO DE CONVERSION DEL EFECTIVO**

El periodo promedio de pago tiene dos partes: 1) el tiempo que transcurre desde la compra de las materias primas hasta que la empresa envía el pago por correo y 2) el tiempo de acreditación del pago (el tiempo que transcurre desde que la empresa envía su pago por correo hasta que el proveedor retira los fondos consumibles de la cuenta de la empresa.

El objetivo de la empresa es pagar tan tarde como sea posible sin perjudicar su calificación crediticia. Esto significa que las cuentas deben pagarse el último día posible según condiciones de crédito establecidas del proveedor.

**Tabla No 5.5. Papel en el Ciclo de Conversión**

<b>INDICADOR</b>	<b>DÍAS ACTUALES</b>	<b>DÍAS PROPUESTOS</b>
Período promedio de pago.	313	180
Período promedio de cobro	293	90
Período promedio de inventarios	119	60

Fuente: Información de la Empresa

Elaborado: Ivonne Astudillo

### **5.3. ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS**

El objetivo de administrar el inventario como se comento antes es rotar el inventario tan rápido como sea posible sin perder ventas debido a los desabastos. El administrados financiero tiende a actuar como consejero o "supervisor" en los asuntos concernientes al inventario, no tiene un control directo sobre el patrimonio pero si proporciona asesoría en su proceso de administración.

### **5.3.1. Técnicas comunes para la administración de inventarios**

Existen muchas técnicas disponibles para administrar eficazmente el inventario de la empresa. Aquí consideramos brevemente cuatro técnicas usadas con frecuencia.

#### **5.3.1.1. SISTEMA DE INVENTARIOS ABC**

Técnica de administración de inventarios que divide al inventario en tres grupos: A, B, y C en orden descendente de importancia y nivel de supervisión, con base en la inversión en dólares realizada en cada uno<sup>43</sup>

Una empresa que usa el sistema de inventarios ABC divide su inventario en tres grupos: A, B, C El grupo A incluye artículos con la mayor inversión en dólares Por lo general este grupo está integrado por el 20% de los artículos en inventarios de la empresa pero representa el 80% de su inversión en inventarios. El grupo B está integrado por artículos con la siguiente inversión más grande de inventarios. El grupo C incluye un gran número de artículos que requieren una inversión relativamente pequeña. La empresa no trabaja con Inventarios ABC por lo tanto en el desarrollo de este proyecto no se considera este análisis.

#### **5.3.1.2. SISTEMA JUSTO A TIEMPO (JIT)**

El sistema justo a tiempo JIT por sus siglas en inglés just-in-time se usa para disminuir al mínimo la inversión en inventario. Su filosofía es que los materiales deben llegar justo en el momento en que se requieren para la producción. De manera ideal la empresa tendría solamente inventario de trabajo en proceso. Como su objetivo es disminuir al mínimo la inversión en inventario, un sistema JIT no utiliza ninguna existencia de seguridad

---

<sup>43</sup> Decisiones Financieras a Corto Plazo

Debido a que la mayoría de productos son importados no se puede trabajar con el sistema justo a tiempo, pese a que los productos son perecederos ya que los proveedores internacionales exigen tonelajes mínimos para cerrar los negocios de venta.

### **5.3.1.3. SISTEMA COMPUTARIZADOS PARA EL CONTROL DE RECURSOS**

En la actualidad existen varios sistemas disponibles para controlar el inventario y otros recursos. Unos de los más básicos es el sistema de planificación de materiales MRP, por sus siglas en inglés, materials requirement planning). Se usa para determinar que materiales ordenar y cuanto ordenarlos.

En el sistema que utiliza Nutrigranos S.A se lleva el registro de inventarios pero se tienen saldos de producto cantidad venta total costo y no se pueden llegar a determinar inventarios óptimos

### **5.3.1.4. EL MODELO DE LA CANTIDAD ECONÓMICA DE PEDIDO (CEP)**

Una de las técnicas más comunes para determinar el tamaño óptimo de un pedido de artículos de inventarios es el modelo de la cantidad económica de pedido (CEP) El modelo CEP toma en cuenta diversos costos de inventario y después determina que tamaño del pedido disminuye al mínimo el costo total del inventario. El modelo CEP asume que los costos relevantes del inventario se dividen en costos de pedido y costos de mantenimiento (el modelo excluye el costo real del artículo en inventario) Cada uno de estos costos tiene componentes y características claves.

Los costos de pedido incluyen los costos administrativos fijos de la solicitud y recepción de pedidos el costo de redactar una orden de compra, procesar el papeleo resultante recibir un pedido y verificarlo contra la factura. Los costos de pedido se establecen en dólares por pedido. Los costos de mantenimiento son los costos variables por unidad de un artículo mantenido en inventario durante un período específico. Los costos de mantenimiento incluyen los costos de almacenamiento, los costos de seguro, los costos de deterioro y desuso, y el costo de oportunidad o financiamiento de tener fondos invertidos en inventario.

Los costos de pedido disminuyen conforme el tamaño del pedido aumenta Sin embargo, los costos de mantenimiento se incrementan cuando aumenta el tamaño del pedido. El modelo CEP analiza el equilibrio entre los costos de pedido y los costos de mantenimiento para determinar la cantidad de pedido que disminuye al mínimo costo total del inventario.

Una de las herramientas complejas que se utilizan con mayor frecuencia para determinar la cantidad óptima del pedido de un artículo del inventario es el modelo de la cantidad económica de pedido (CEP). Este modelo toma en cuenta diversos costos operativos y financieros y determina la cantidad del pedido que minimiza el costo total del inventario

Costo de Pedido: Los costos de pedido incluyen los costos administrativos fijos por ordenar y recibir un pedido es decir el costo por elaborar una solicitud de compra procesar el trabajo administrativo resultante recibir un pedido y cotejarlo con la factura. Estos costos se expresan normalmente en dólares por pedido

Costo de mantenimiento en inventario: Los costos de mantenimiento en inventario son los costos variables por unidad que se generan por mantener un artículo en inventario, durante un periodo de tiempo específico.

Estos costos se expresan comúnmente en dólares por unidad por periodo e incluyen los costos de almacenamiento, del seguro de deterioro y de obsolescencia y aun mas importante el costo de oportunidad o costo financiero por mantener fondos inmóviles en inventario. En regla general citada

Costo Total El costo total del inventario se define como la suma del costo de pedido y el costo de mantenimiento en inventario. El costo total es importante en el modelo CEP porque el objetivo de este modelo consiste en determinar la cantidad del pedido que minimice su costo.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> Principios de Administración Financiera Octava Edición

**Tabla No 5.6. Inventario de Productos**

PRODUCTO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	SUMA
AVENA	71.524,55	97.186,10	129.005,71	38.240,67	33.704,71	64.879,88	87.788,41	77.072,57	47.258,93	93.136,70	739.798,22
CANGUIL	102.970,52	81.931,28	55.840,93	129.754,84	106.823,19	97.620,88	43.303,45	81.476,76	41.762,24	28.356,92	769.841,02
LENTEJA	113.218,45	79.025,34	74.310,59	155.480,78	101.771,02	71.161,53	90.580,72	62.827,20	57.903,25	34.082,30	840.361,18
PASAS	6.139,76	18.994,51	5.314,02	12.080,47	17.559,62	1.942,74	103.821,70	25.555,46	60.155,62	78.173,41	329.737,32
SUMA	293.853,28	277.137,23	264.471,25	335.556,76	259.858,54	235.605,03	325.494,28	246.931,99	207.080,05	233.749,33	

Fuente: Estados Financieros  
 Elaborado por: Ivonne Astudillo

**Tabla No 5.7. Cantidad de Productos**

PRODUCTO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	SUMA
AVENA	13.407	13.315	14.894	12.938	9.291	20.101	7.051	8.731	7.559	15.671	122.958
CANGUIL	21.974	19.825	28.192	36.931	49.742	52.151	7.289	32.781	14.332	6.424	269.641
LENTEJA	19.495	12.956	23.802	34.888	41.580	16.517	6.676	8.220	11.505	3.917	179.556
PASAS	1.171	2.596	3.070	3.864	7.585	611	5.879	2.868	14.366	13.474	55.484

627.639

Fuente: Estados Financieros  
 Elaborado por: Ivonne Astudillo

**Tabla No 5.8. Costo de Mantenimiento**

DETALLE	COSTO
SERV. BAS	400
PERSONAL	600
FUMIGACIONES	400
<b>TOTAL</b>	<b>1.400</b>

**Tabla No 5.9. Cantidad Óptima Avena**

AVENA	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	SUMA
CP	214,57	291,56	387,02	114,72	101,11	194,64	263,37	231,22	141,78	279,41	
M	\$ 0,10	\$ 0,11	\$ 0,09	\$ 0,11	\$ 0,15	\$ 0,07	\$ 0,20	\$ 0,16	\$ 0,19	\$ 0,09	
Cantidad Optima de Pedido	7.423	8.593	11.075	5.238	3.531	10.599	4.325	5.018	3.402	9.901	69.105
Costo promedio	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	
PVU promedio	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	
Ventas mes	14.864,82	18.242,83	26.965,07	11.056,80	9.389,44	22.912,30	10.251,85	12.208,73	8.356,12	32.330,32	
Costo Venta al mes	12.253,03	15.217,57	21.225,28	8.912,50	8.251,72	16.886,46	7.665,93	8.532,24	5.772,12	31.573,02	

Fuente: Estados Financieros  
 Elaborado por: Ivonne Astudillo

**Tabla No 5.10. Cantidad Óptima Canguil**

CANGUIL	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	SUMA
CP	308,91	245,79	167,52	389,26	320,47	292,86	129,91	244,43	125,29	85,07	
M	\$ 0,06	\$ 0,07	\$ 0,05	\$ 0,04	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,19	\$ 0,04	\$ 0,10	\$ 0,22	
Cantidad Optima de Pedido	14.597	11.748	13.792	27.540	33.656	33.732	3.140	19.371	6.063	2.239	165.879
Costo promedio	2	2	2	1	1	1	2	2	2	3	
PVU promedio	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	
Ventas mes	29.043,89	24.598,81	33.199,02	55.794,65	56.065,10	66.341,56	7.039,41	43.602,38	12.599,57	7.385,44	
Costo Venta al mes	23.880,26	20.486,80	26.195,31	41.181,93	42.301,04	49.095,52	5.223,56	29.923,38	9.701,70	7.261,89	

Fuente: Estados Financieros  
 Elaborado por: Ivonne Astudillo

**Tabla No 5.11. Cantidad Óptima Lenteja**

LENTEJA	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	SUMA
CP	339,66	237,08	222,93	466,44	305,31	213,48	271,74	188,48	173,71	102,25	
M	\$ 0,07	\$ 0,11	\$ 0,06	\$ 0,04	\$ 0,03	\$ 0,08	\$ 0,21	\$ 0,17	\$ 0,12	\$ 0,36	
Cantidad Optima de Pedido	13.580	7.540	13.432	28.479	27.460	9.121	4.160	4.265	5.731	1.497	115.266
Costo promedio	1,657	2	2	2	1	2	2	1	2	3	
PVU promedio	2,011	2	2	2	2	2	2	2	2	3	
Ventas mes	27.303,11	16.004,47	28.850,34	57.954,02	45.912,70	18.941,45	9.691,36	8.409,09	14.219,22	4.967,46	
Costo Venta al mes	22.504,34	13.371,01	23.514,25	42.760,77	34.689,92	15.044,45	7.215,05	4.988,56	9.841,27	4.862,11	

Fuente: Estados Financieros

Elaborado por: Ivonne Astudillo

**Tabla No 5.12. Cantidad Óptima Pasas**

PASAS	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	SUMA
CP	18,42	56,98	15,94	36,24	52,68	5,83	311,47	76,67	180,47	234,52	
M	\$ 1,20	\$ 0,54	\$ 0,46	\$ 0,36	\$ 0,18	\$ 2,29	\$ 0,24	\$ 0,49	\$ 0,10	\$ 0,10	
Cantidad Optima de Pedido	190	741	463	879	2.081	56	3.922	949	7.294	7.799	24.374
Costo promedio	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	
PVU promedio	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	
Ventas mes	375,75	1.509,74	976,90	1.850,55	5.309,24	120,52	10.012,24	2.363,56	16.654,00	24.855,35	
Costo Venta al mes	311,19	1.264,04	791,12	1.361,25	4.648,15	88,31	7.599,33	1.655,41	11.159,97	23.909,26	

Fuente: Estados Financieros  
 Elaborado por: Ivonne Astudillo

**Tabla No 5.13. Total Ventas y Total Costos**

	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
<b>Total Ventas</b>	71.587,57	60.355,85	89.991,34	126.656,03	116.676,47	108.315,83	36.994,86	66.583,76	51.828,91	69.538,57
<b>Total Costos</b>	58.948,83	50.339,42	71.725,95	94.216,45	89.890,83	81.114,75	27.703,87	45.099,58	36.475,05	67.606,28

**Tabla No 5.14. Número óptimos de pedidos**

Nombre de la Cuenta	MAR	ABRIL	MAY	JUN	JUL	AGOST	SEPT	OCT	NOV	DIC	SUMA
VENTAS BRUTAS	71.587,57	60.355,85	89.991,34	126.656,03	116.676,47	108.315,83	36.994,86	66.583,76	51.828,91	69.538,57	
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>71.587,57</b>	<b>60.355,85</b>	<b>89.991,34</b>	<b>126.656,03</b>	<b>116.676,47</b>	<b>108.315,83</b>	<b>36.994,86</b>	<b>66.583,76</b>	<b>51.828,91</b>	<b>69.538,57</b>	<b>798.529,19</b>
COSTO DE VENTAS	58.948,83	50.339,42	71.725,95	94.216,45	89.890,83	81.114,75	27.703,87	45.099,58	36.475,05	67.606,28	
<b>TOTAL COSTO</b>	<b>58.948,83</b>	<b>50.339,42</b>	<b>71.725,95</b>	<b>94.216,45</b>	<b>89.890,83</b>	<b>81.114,75</b>	<b>27.703,87</b>	<b>45.099,58</b>	<b>36.475,05</b>	<b>67.606,28</b>	<b>623.121,00</b>
Utilidad Generada con cantidades óptimas	12.638,74	10.016,43	18.265,39	32.439,59	26.785,64	27.201,09	9.290,99	21.484,18	15.353,85	1.932,29	175.408,19
Número de pedidos óptimos Avena	1,81	1,55	1,34	2,47	2,63	1,90	1,63	1,74	2,22	1,58	1,78
Número de pedidos óptimos Canguil	1,51	1,69	2,04	1,34	1,48	1,55	2,32	1,69	2,36	2,87	1,63
Número de pedidos óptimos Lenteja	1,44	1,72	1,77	1,23	1,51	1,81	1,60	1,93	2,01	2,62	1,56
Número de pedidos óptimos Pasas	6,16	3,50	6,63	4,39	3,65	10,96	1,50	3,02	1,97	1,73	2,28
										VECES AL AÑO	2

Fuente: Estados Financieros  
 Elaborado por: Ivonne Astudillo

## **CAPÍTULO 6**

### **6. PLANEACION FINANCIERA PARA NUTRIGRANOS S.A.**

#### **6.1. MISION FINANCIERA**

Ejecutar la política financiera, evaluando y vigilando los gastos dentro de una óptima estructura financiera basada en normas y políticas que aseguren el buen ejercicio del gasto así como de gestionar ingresos manteniendo un constante crecimiento dando con esto solvencia financiera a la empresa.

#### **6.2. VISION EMPRESARIAL**

Ser una empresa líder reconocida nacional e internacionalmente por su calidad eficiencia ofreciendo siempre un producto en óptimas condiciones.

- La calidad en sus productos.
- Dinamismo en los canales de distribución captando mayor participación en el mercado ECUATORIANO.
- Excelente servicio, entregando a nuestros clientes la cantidad exacta en el tiempo justo.
- La mejor relación calidad precio del mercado logrando de esta manera superar las expectativas de todos nuestros consumidores y clientes.

## **6.3. MATRICES DE EVALUACION ESTRATEGICA**

### **6.3.2. Matriz FODA**

El FODA es una herramienta de análisis estratégico que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos

El FODA se representa a través de una matriz de doble entrada llamada matriz FODA, en la que el nivel horizontal se analiza los factores positivos y los negativos.

En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables.

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

En síntesis:

- Las fortalezas deben utilizarse
- Las oportunidades deben aprovecharse
- Las debilidades deben eliminarse<sup>45</sup>

**Tabla No 6.1. Matriz FODA Nutrigranos S.A.**

	<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
	<p>Nivel de precios de los productos con respecto a la competencia.</p> <p>La empresa Nutrigranos S.A. ha iniciado sus operaciones con una gestión financiera adecuada que se refleja en los indicadores evaluados</p> <p>Se puede atribuir el alto nivel de fortalezas financieras que tiene la Empresa Nutrigranos S.A a que esta pertenece a un grupo de empresa denominada Grupo</p> <p>Dispone de Presupuestos de Gastos y Plan de Cuentas debidamente estructurados.</p> <p>Se ejecutan planes de auditoría periódicos.</p>	<p>No dispone de un Plan de Mercadeo.</p> <p>No se han definido indicadores de Gestión para las distintas áreas de la Empresa.</p> <p>No cuenta con un Plan financiero.</p> <p>No se elaboran presupuestos de ventas.</p> <p>No se realizan análisis de los Estados Financieros para la toma de decisiones.</p> <p>Nivel de calidad de productos con respecto a la competencia.</p> <p>Porcentaje de compras de contado por parte de los clientes Nutrigranos S.A.</p> <p>Margen de descuento a clientes.</p> <p>Plazo de recuperación de crédito</p> <p>El margen de rentabilidad del intermediario</p> <p>Preferencia por competidores</p>
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Estrategias (FO)</b>	<b>Estrategias (DO)</b>
<p>-Aumento de las importaciones en la Balanza Comercial.</p> <p>-Crecimiento de la tasa poblacional en el Ecuador.</p> <p>-Auge de la Ingeniería Genética en el sector agrícola.</p> <p>-Incremento del índice de confianza</p>	<p>Estrategia de especialización selectiva.- Se seleccionan varios productos para ciertos mercados, utilizando para ello un criterio oportunista.</p>	<p>Estrategia de cobertura completa.- La empresa va a ofertar una gama completa de productos para atender a todo tipo de clientes y a todo tipo de necesidades.</p>

<sup>45</sup> [www.infomipyme.com/Docs/.../foda.htm](http://www.infomipyme.com/Docs/.../foda.htm) - Guatemala -

<p>empresarial porque le da estabilidad al comercio nacional interno.</p> <p>-La población ecuatoriana es consumidora potencial de: lenteja, avena, maíz.</p> <p>-Herramientas de comunicación de la empresa con respecto a clientes, proveedores con la empresa ayudara a tener mejores niveles de ventas</p> <p>-El incremento de la tasa de crecimiento poblacional en el Ecuador ya que los porcentajes de demanda insatisfecha para adquirir los productos que se comercializa la empresa puede incrementarse significativamente y esto ayudaría a que los volúmenes de ventas puedan extenderse.</p> <p>-NUTRIGRANOS S.A procura que los productos estén en el mercado con una excelente presentación y garantías.</p> <p>-Balanza Comercial se encuentre alta ya que los consumidores están dispuestos adquirir nuestros productos debido a la limitada producción nacional.</p>	<p>Estrategia del especialista en el producto.- La empresa se especializa en una función básica, pero trata de atender a todos los posibles compradores de este producto.</p> <p>Estrategia de concentración.- El mercado de referencia queda definido por un solo producto-mercado</p>	<p>Estrategia del especialista en el cliente.- La empresa se especializa en un tipo de cliente al que trata de satisfacer todas sus necesidades.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Amenazas (A)</b></p> <p>-Existen limitados proveedores de granos secos a nivel internacional.</p> <p>-Competidores financieramente fuertes y con alta experiencia en el mercado nacional.</p> <p>-El Producto Interno Bruto del Ecuador demuestra un lento crecimiento del sector empresarial.</p> <p>-Incremento de la Inflación que puede provocar alza de precios en los productos alimenticios.</p> <p>-Alza en las Tasas de Interés Activas que encarece el financiamiento a través de la banca.</p> <p>-Crecimiento del riesgo país que genera desconfianza para el ingreso de inversión extranjera.</p> <p>-Inestabilidad política, por la tendencia socialista del gobierno actual.</p> <p>Posibles cambios en las leyes Tributarias.</p> <p>Productores Nacionales de los productos:</p>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias (FA)</b></p> <p>Estrategia de crecimiento debido a que la empresa cuenta con el apoyo del Grupo Rueda puede extender la gama de proveedores.</p> <p>Estrategia de Diferenciación debido a que existen varios competidores los productos de Nutrigranos S.A. sobresalen debido a su precio y su calidad.</p> <p>Estrategia mejora continua ya que la empresa Nutrigranos S.A. efectúa planes de auditoría puede estar en concordancia con los cambios en las Leyes Tributarias ya que se deben capacitar periódicamente los técnicos que van a realizar dichas auditorías.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias (DA)</b></p> <p>Estrategias de descuento por compras en efectivo es una de las maneras para atraer a cliente y mejorar dichas ventas.</p> <p>Estrategias para retener a clientes implantar estrategias que nos ayuden a ser una empresa líder en los productos secos con respecto a la competencia.</p>

lenteja, maíz y avena. Crisis del cambio climáticos que puede reducir los niveles de producción		
--	--	--

Fuente: FODA  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

### 6.3.3. MATRIZ GENERAL ELECTRIC

En realidad, un negocio puede estar creciendo a una tasa muy alta, pero eso no significa que necesariamente las cosas vayan por el mejor camino ni que para la empresa particular éste sea indicador de la conveniencia de participar en el negocio; puede haber razones de sinergia, preferencias personales o valores organizacionales que no hagan atractivo a un negocio de alto crecimiento. Por otra parte, clasificar como alto o bajo el posible atractivo del negocio es un tanto rígido, y entonces se plantea la conveniencia de introducir en la matriz un valor medio. En la segunda variable de la matriz, usar el porcentaje de mercado como indicador de la posición competitiva de la empresa es frecuentemente adecuado; pero más vale en ese caso plantear directamente la fortaleza de la empresa o del producto que se está analizando. Tenemos así una matriz de nueve casillas donde se pueden clarificar la situación particular de la empresa. Los consejos estratégicos para una empresa o producto localizados en cada una de las nueve casillas dentro de situaciones promedio, son los siguientes:<sup>46</sup>

<sup>46</sup> Manual de Planeación Estratégica, Enrique Ogliastri, Copia

**Tabla No 6.2. Matriz General Electric Nutrigranos S.A.**

<b>Alto</b>	1 <i>Expansión</i>	<b>2</b> <i>Innovar en el producto</i>	3 <i>Reestructurar</i>
<b>Medio</b>	4 <i>Innovar en el mercado</i>	5 <i>Diversificar</i>	6 <i>Liquidar</i>
<b>Bajo</b>	7 <i>Diversificar</i>	8 <i>Liquidar</i>	9 <i>Liquidar</i>
	<b>Fuerte</b>	<b>Promedio</b>	<b>Débil</b>

Fuente: FODA  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

### **FORTALEZA DE LA EMPRESA**

Todas estas alternativas estratégicas se encuentran planteadas de manera general y no pueden tomarse como recetas que reemplacen el cuidadoso examen de la situación de una empresa y su formulamiento de estrategia de acuerdo a las condiciones concretas en que se encuentra.

Nutrigranos S.A., tiene en el atractivo del sector un nivel Alto, mientras que la fortaleza de la empresa estaría ocupando una situación Promedio, de allí se desprende que la empresa se encuentre ubicada en la casilla No.2 de la Matriz de General Electric, por lo tanto, la estrategia a seguirse debería ser: innovar en el producto y que lo puede hacer con un plan de comunicación más efectivo para dar a conocer al mercado sus fortalezas.

### **6.3.4. MATRIZ BCG (BOSTON CONSULTING GROUP)**

Esta matriz se construye en base a dos conceptos: la tasa de crecimiento del mercado de referencia y la cuota de mercado de la empresa en relación con el líder del mercado. El crecimiento de los productos por lo general se separa en áreas de crecimiento alto o bajo mediante una línea de crecimiento del 10% que es arbitraria. De manera similar, es común que la participación relativa de mercado se divida en una participación relativa de mercado de 1.0 con respecto a la cual una participación alta significa liderazgo en el mercado. La interpretación de la matriz se basa en las siguientes observaciones:

- Los márgenes y el efectivo que se generan aumentan con la participación relativa de mercado.
- El crecimiento de las ventas requiere de insumos de efectivo para financiar la capacidad adicional y el capital de trabajo. Por ello, si se mantiene la participación de mercado, aumentan los requerimientos de entradas de efectivo con los aumentos en la tasa de crecimiento de mercado.
- Además de los insumos de efectivo que se mencionaron antes para mantener el crecimiento de mercado, un aumento en la participación de mercado, por lo general, requiere de insumos de efectivo para apoyar mayores gastos de publicidad, precios menores y otras tácticas orientadas a ganar participación. Por otra parte, una disminución en la participación puede dejar efectivo disponible.

Por ello, los productos que se encuentran del lado izquierdo de la línea que divide la participación de mercado tienen fuertes flujos de efectivo provenientes de las operaciones, debido a los buenos márgenes, en tanto que los que se hallan del lado derecho, tendrán flujos de efectivo más débiles o negativos provenientes de las operaciones. Los productos que

se encuentran por debajo de la línea que divide el crecimiento del mercado necesitarán una inversión algo pequeña para mantener su participación, mientras que los que están por encima requerirán una inversión considerable de efectivo para mantener el ritmo del crecimiento del mercado. Esto conduce a la clasificación de productos en cuatro categorías, con base en las características de su flujo de efectivo: vacas productoras de efectivo, perros, niños problemas y estrellas<sup>47</sup>

**Tabla No 6.3. Matriz BCG Nutrigranos S.A.**

Tasa de crecimiento	<b>Estrellas</b> <i>Flujo de efectivo más o menos modesto</i>	<b>Niños Problema</b> <i>Flujo de efectivo grande y negativo</i>	Alta
	<b>Vacas productoras de efectivo</b> <i>Flujo de efectivo grande y positivo</i>	<b>Perros</b> <i>Flujo de efectivo más o menos modesto</i>	Baja
	Alta	Participación de mercado	Baja

Fuente: Abel/J.S.Hammond  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

Para Nutrigranos S.A., los niveles de participación del mercado, según los resultados del estudio de mercado realizados en el Capítulo No. 3 son: en el orden del 34% con el producto del canguil siendo el líder del mercado, el 31% lenteja, 20% avena y 15% pasas.; mientras que la tasa de crecimiento es mediana por la competencia formal e informal del sector, por lo tanto, la empresa se ubica dentro del Matriz BCG en el cuadro de Vacas Productoras de Efectivo, es así que el crecimiento del negocio se

<sup>47</sup> Planeación Estratégica de Mercado, D.F. Abell/ J.S. Hammond. Copia

encuentra ampliado pero la empresa disfruta de una posición importante dentro del sector.

El obvio consejo es ordeñar para mantener la participación del mercado y obtener recursos de liquidez, y esto se lo puede hacer con una estrategia a través de la publicidad y promoción de los productos.

### **6.3.5. MATRIZ DEL CICLO DE VIDA (ARTHUR D. LITTLE)**

Cada variante de la matriz direccional inicial añade algunos cuadrantes o modifica un eje. Sin embargo, todas las matrices direccionales tienen la misma función la de hacer resaltar las estrategias sectoriales deseables a priori según la configuración de parámetros estratégicos: capacidades de la empresa, oportunidades del entorno, posición competitiva, ciclo de vida, etc. <sup>48</sup>

De acuerdo al análisis de mercado Nutrigranos S.A. se encuentra ubicada en una posición Competitiva Dominante, y en un amplio crecimiento, por lo que deberá Mantenerse en el Mercado.

---

<sup>48</sup> Gerencia y Planeación Estratégica. Jean - Paul Sallenave. Resumen

**Tabla No 6.4. Matriz Ciclo de Vida Nutrigranos S.A.**

POSICION COMPETITIVA	Lanzamiento	Crecimiento	Madurez	Decadencia
Dominante		Nutrigranos S.A.	Mantener el liderazgo	
Buena	Expansión	Expansión	Statu quo	Maximización de rentabilidad a corto plazo
Media	Reposicionamiento	Reposicionamiento	Reposicionamiento o repliegue progresivo	Liquidación
Débil	Reposición o abandono	Reposición o abandono	Liquidación	Liquidación inmediata

Fuente: Jean Paul Sallenave  
 Elaborado por: Ivonne Astudillo

#### **6.4. ESTRATEGIA CORPORATIVA ALINEADA AL BALANCED SCORE CARD MATRICES DE EVALUACION ESTRATEGICA**

Es el enfoque de una entidad para optimizar el valor económico y social de su portafolio de negocios o de su conjunto de programas tomando en cuenta los intereses de la comunidad y de los empresarios. Una estrategia corporativa es la estructura por medio de la cual una entidad puede decidir cómo desea añadir nuevos negocios o programas a su portafolio y cómo desea dirigir la administración de sus unidades de negocios.<sup>49</sup>

<sup>49</sup> andrader0.tripod.com/docs/paradigmas/estrategiacorpo.pdf -

La estrategia corporativa que se implantará en Nutrigranos S.A. es

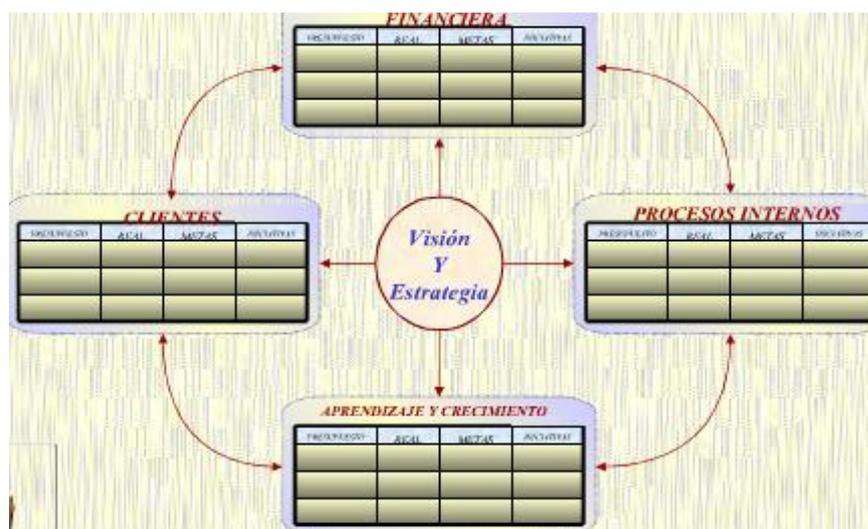
## MAXIMIZAR UTILIDADES

Maximizar las utilidades de Nutrigranos S.A. mediante la administración eficiente de la estructura financiera de la empresa con la el análisis adecuados de indicadores financieros, políticas de crédito niveles de inventarios, sin exceder los niveles de riesgos de la empresa.

## 6.5. PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD

El método del Balanced Scorecard (Tablero de comandos equilibrado) de Kaplan y de Norton es un acercamiento estratégico, y el sistema de gestión del desempeño, que permite a organizaciones traducir la visión y la estrategia de una compañía a la puesta en práctica, trabajando a partir de 4 perspectivas:

**Gráfico No 6.1. Perspectiva del Balanced Scorecard**



Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

### 6.5.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

Su fin principal es maximizar el valor de los accionistas, ya que la empresa tiene que ganar o perder financieramente hablando. Si los pasos dados han sido planificados y los adecuados, la empresa generará un valor que se traducirá en unos mayores beneficios, en un mayor crecimiento, una mayor rentabilidad.

La perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros. Los indicadores clave para evaluar el éxito o fracaso de la estrategia son la rentabilidad de la inversión (ROI), el valor para los accionistas, el crecimiento de los ingresos y el costo por unidad

Entre las principales estrategias financieras que puede seguir una empresa como puntos críticos que son realmente determinantes e importantes en la perspectiva se menciona los siguientes:

- Estrategia de crecimiento o expansión
- Estrategia de mantenimiento o sostenibilidad
- Estrategia de madurez

**Gráfico No 6.2. Perspectiva Financiera**



Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

La empresa Nutrigranos S.A. cuenta actualmente con una estrategia de crecimiento con políticas definidas así como manuales operativos y de proceso ya probados que aseguren la calidad y el éxito.

Los objetivos estratégicos de la empresa en la perspectiva financiera son los que se describen a continuación:

**Tabla No 6.5. Perspectiva Financiera Objetivos Estratégicos**

<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	<b>ESTRATÉGIA DE VALOR</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>
ESTRATÉGIA DE CRECIMIENTO	Crecimiento de (Ingresos)	Crecimiento de las Ventas % Ventas en la nueva línea productiva. % de Ventas del nuevo equipo comercial. -Aumento volumen de negocio -Incremento expansión geográfica -Ofrecer mayor valor a lo clientela
ESTRATEGIA DE MANTENIMIENTO O SOSTENIBILIDAD	Aumentar Rentabilidad	-Buen nivel de Ventas. -Buena Gestión de los activos -Buena Gestión de los fondos propios de la compañía.
ESTRATEGIA DE MADUREZ	Inversiones	-Asignar ciertos activos a otras actividades de índole estratégico. -Conseguir niveles concretos de inversión.
ESTRATEGIA DE MADUREZ	Estructura Financiera	Gestionar correctamente los fondos ajenos de la empresa

		para alcanzar una estructura financiera óptima a través de un endeudamiento apropiado.
ESTRATEGIA DE MADUREZ	Estrategia de Productividad	-Aumento Productividad -Gestión estratégica de costes -Mejora estructura financiera
	Maximización de utilidades	Aumento de Ingresos y Clientes Optimización costes y productividad Uso de activos e inversiones Mantener inventarios óptimos que maximicen el costo beneficio
	Minimización de costos y gastos	Llevar un control de flujo de efectivo a través de una eficiente administración de inventarios, costos y gastos

Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

### 6.5.2. PERSPECTIVA DE CLIENTES

La perspectiva del cliente, por su parte, define la propuesta de valor para los "clientes target". Si los clientes valoran la calidad constante y la entrega puntual, entonces, las habilidades, los sistemas y los procesos de desarrollo de nuevos productos y servicios de gran funcionalidad adquieren gran valor. La alineación de acciones y capacidades con la propuesta de valor para el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia.

**Gráfico No 6.3. Perspectiva de Clientes**



Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

Dicha estrategia está íntimamente ligada a la funcionalidad del producto y servicio, con su precio y calidad. Tiene que ver mucho con la entrega del Producto y servicio al cliente, con los tiempos de respuesta y con los tiempos de entrega, y con la propia satisfacción del cliente al requerir los productos de la empresa. Para establecer una intimidad con el cliente ha sido necesario centrarse en las siguientes estrategias:

- Optimización en los plazos de entrega
- Buscar mayor participación en el mercado
- Satisfacción del cliente

La clave para el desarrollo de los objetivos estratégicos adecuados está en la identificación de los patrones de valor que la organización debe proyectar sobre su segmento de mercado. La capacidad para generar vínculos con el cliente resulta esencial en esta perspectiva. Por lo tanto, los objetivos estratégicos de la empresa en lo que refiere a clientes, con los siguientes:

**Tabla No 6.6. Perspectiva del Cliente Objetivos Estratégicos**

PERSPECTIVA DEL CLIENTE	ESTRATEGIA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
ESTRATEGIA DE INTIMIDAD CON EL CLIENTE	Estrategia de captación de clientes	<p>Definir a quién queremos dirigirnos</p> <p>Establecer qué tipo de clientes (actuales y potenciales) queremos captar, y cuántos.</p> <p>Disponer de productos que encajen con las necesidades y deseos de cada cliente al que le queremos dirigir.</p> <p>Construir o adecuar los diferentes canales de ventas a utilizar con cada cliente y conocer el coste de captación de clientes por canal.</p> <p>Transmitir mensajes y realizar actividades de acuerdo con el plan de comunicación definido.</p> <p>Conocer con quién competimos para cada producto/servicio de la</p>

		empresa, para cada cliente al que nos dirigimos y para cada canal que queremos utilizar (puede que tengamos competidores sólo para un tipo de producto, competidores sólo para la venta a través de Internet).
ESTRATEGIA DE INTIMIDAD CON EL CLIENTE	VALOR DE UN CLIENTE	Evaluar y analizar datos pasados que permitan conocer qué clientes compran, con qué frecuencia, Qué cliente gasta más dinero.
ESTRATEGIA DE EXCELENCIA OPERATIVA	VOLUMEN DE CLIENTES	Participación en el mercado y adquisición de nuevos clientes
ESTRATEGIA DE INTIMIDAD CON EL CLIENTE	FIDELIZACIÓN (RETENCIÓN DE CLIENTES)	Mantenimiento de la Clientela. Aumento del volumen de negocio. Adquisición de la clientela
ESTRATEGIA DE EXCELENCIA OPERATIVA		Ejecutar operaciones de fabricación eficientes para reducir los costes de fabricación y satisfacer los requisitos de cliente. Integrar el abastecimiento y el aprovisionamiento para generar ahorros de costes sostenibles Proporcionar un servicio postventa eficaz para poder llevar a cabo mejores

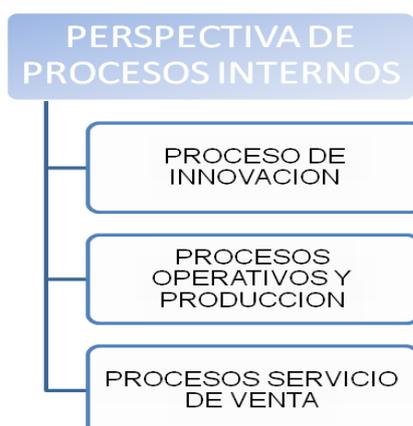
		operaciones para un crecimiento rentable Centralizar aprovisionamiento para permitir un cumplimiento del contrato en toda la organización
--	--	--

Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

### 6.5.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

La perspectiva de procesos internos identifica los pocos procesos críticos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia. Por ejemplo, una organización puede aumentar sus inversiones en I + D y reestructurar sus procesos de desarrollo para obtener productos innovadores y de alto desempeño. Otra empresa, con la idea de ofrecer la misma propuesta de valor, podría desarrollar nuevos productos a través de alianzas estratégicas con otros fabricantes.

**Gráfico No 6.4. Perspectiva de Procesos Internos**



Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

Es importante conocer perfectamente la cadena de valor de la empresa, ya que así se podrá identificar necesidades y problemas.

El eje fundamental de la perspectiva de procesos internos se centra en los procesos operativos ya que son muy importantes y están comprometidos desde que se recibe la orden de pedido del cliente hasta que tiene en sus manos el producto o recibe el servicio.

**Tabla No 6.7. Perspectiva del Procesos Internos Objetivos Estratégicos.**

<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>	<b>ESTRATEGIA DE VALOR</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>
PROCESO DE INNOVACIÓN	Identifica las necesidades de los clientes actuales y futuros con respecto al producto	Identificación del mercado Creación del producto Oferta del producto
PROCESO OPERATIVO Y PRODUCCION	Entregando los productos existentes a los clientes existentes Eficiencia en las actividades operativas	Construcción de los productos Entrega de los productos
PROCESO OPERATIVO Y PRODUCCION	Indicadores de tiempo calidad y costo del proceso operativo	Porcentaje de solicitudes de clientes que se solucionan en una sola visita. Indicadores de costo calidad y tiempo a los procesos de facturación cobro y solución de problemas
PROCESO DE INNOVACIÓN	Diseñar nuevos modelos operativos	Enfoque integral de todos sus elementos constitutivos procesos, organización y tecnología
PROCESO DE INNOVACION	Diseñar estructuras organizacionales	Maximizar la eficiencia de las operaciones centro de

		servicios compartidos
PROCESOS OPERATIVOS Y PRODUCCION	Optimizar la cadena de valor	Realimentación de los términos comerciales con el canal
PROCESOS OPERATIVOS Y PRODUCCION	Evaluar los portafolios de negocios	Soporte a decisiones de inversión, con el objeto de garantizar una estructura financiera sustentable.
PROCESO SERVICIO POSVENTA	Procesamiento de pagos como por ejemplo la administración de tarjetas de crédito.	Duración del ciclo desde la solicitud del cliente hasta la solución final del problema Costo de los recursos utilizados en los servicios de posventa Indicadores de costo, calidad y tiempo a los procesos de facturación, cobro y solución de problemas

Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

#### 6.5.4. PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO

Es una de las perspectivas claves, los cimientos organizativos han de consolidarse en éste ámbito; se trata de la llave a partir de la cual se procede a instaurar cambios en la organización para dar paso a la consecución de objetivos de procesos, de clientes y financieros.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los activos intangibles más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva se centran en las tareas, los sistemas y el tipo de ambiente requeridos para apoyar los procesos internos de creación de valor.

Estos activos deben estar agrupados y alineados con los procesos internos críticos.

**Gráfico No 6.5. Perspectiva de Crecimiento**



Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

Nutrigranos S.A. tiene una perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje basada en la Competencia ya que existen en el mercado varias empresas que pueden ofrecer productos similares que Nutrigranos S.A. y la perspectiva radica en crear nuevas maneras de llamar la atención del cliente.

**Tabla No 6.8. Perspectiva de Crecimiento Objetivos Estratégicos**

<b>PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO</b>	<b>ESTRATEGIA DE VALOR</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>
CLIMA ORGANIZACIONAL	Trabajadores que valoran positivamente el ambiente laboral.	Grado de satisfacción de los empleados. Niveles de dependencia / independencia Nivel de productividad del personal. Eficiencia laboral Nº de abandonos (rotación externa)
COMPETENCIA DE LA EMPRESA	Diferenciación	Consiste en crear un valor agregado sobre el producto ofrecido para que este se percibido en el mercado como único: diseño, imagen, atención a clientes, entrega a domicilio.
APLICACION DE TECNOLOGIA	Implantar proyectos de innovación tecnológica	Nivel de adaptación a necesidades reales Eficiencia técnica Productividad del personal Identificar un nicho de mercado que aún no ha sido explotado.

Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

## 6.6. RESUMEN DE ESTRETEGIAS ALINEADAS A LAS CUATRO PERSPECTIVAS DEL BALACED SCORECARD.

**Tabla No 6.9. Tablero de Estrategias**

TIPO DE PERSPECTIVA	TIPO DE ESTRATEGIA		INDICADOR
PERSPECTIVA FINANCIERA	ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	Crecimiento de (Ingresos)	Actividad Análisis Horizontal Ventas
	ESTRATEGIA DE MANTENIMIENTO O SOSTENIBILIDAD	Aumentar Rentabilidad con niveles de ventas apropiados y con una buena gestión de fondos propios de la compañía	Rentabilidad Neta
	ESTRATEGIA DE MADUREZ	Conseguir niveles concretos de inversión a través de un endeudamiento apropiado	Apalancamiento
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	ESTRATEGIA DE INTIMIDAD CON EL CLIENTE	Estrategia de captación de clientes FIDELIZACIÓN (RETENCIÓN DE CLIENTES) VALOR DE UN CLIENTE	Incremento de Ventas. Recompra.
	ESTRATEGIA DE EXCELENCIA OPERATIVA	Maximizar las utilidades de Nutrigranos S.A. mediante la administración eficiente de la estructura financiera de la empresa con la el análisis adecuados de indicadores financieros, políticas de crédito niveles de inventarios, sin exceder los niveles de riesgos de la empresa.	Punto de Equilibrio Utilidad Neta sobre Activo Fijo
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROCESO DE INNOVACIÓN	Diseñar nuevos modelos operativos y estructuras organizacionales	Utilidad Marginal
	PROCESO OPERATIVO Y PRODUCCION	Evaluar los portafolios de negocios Optimizar la cadena de valor Eficiencia en las actividades operativas Indicadores de tiempo calidad y costo del proceso operativo	Rentabilidad Neta por producto
	PROCESO SERVICIO POSVENTA	Procesamiento de pagos como por ejemplo la	Índice de recompra

		administración de tarjetas de crédito.	Incremento de la Utilidad Neta
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO	CLIMA ORGANIZACIONAL	Trabajadores que valoran positivamente el ambiente laboral.	Reducción de Costos y Gastos
	COMPETENCIA DE LA EMPRESA	Consiste en crear un valor agregado sobre el producto ofrecido para que este se percibido en el mercado como único: diseño, imagen, atención a clientes, entrega a domicilio.	Rentabilidad sobre el patrimonio
	APLICACION DE TECNOLOGIA	Implantar proyectos de innovación tecnológico	Reducción de Costos Incremento de Ventas Rentabilidad Nivel de Riesgo

Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

## 6.7. PROPUESTA DE MAXIMIZACION DE UTILIDADES

Las herramientas clave para integrar la administración financiera en el trabajo global de la organización son:

- La estrategia financiera.
- El presupuesto.

No se puede tener una estrategia financiera si no se dispone de un presupuesto.

¿Qué es el presupuesto? El presupuesto es el documento que traduce los planes en dinero. El dinero en tu presupuesto es lo que le costará a la organización poner en práctica los planes y lo que necesitará recaudar o generar para cubrir esos gastos. En otras palabras, ingresos y gastos.

El presupuesto procede directamente de las actividades que has planificado como parte de tu estrategia para lograr tu visión y misión (ver también la herramienta Planificación estratégica).

## PRESUPUESTO DE VENTAS

Son estimados que tienen como prioridad determinar el nivel de ventas real y proyectado de una empresa, para determinar límite de tiempo.

**Tabla No 6.10. Presupuesto de Venta**

PORCENTAJE	
AVENA	27,61%
CANGUIL	28,73%
LENTEJA	31,36%
PASAS	12,30%

Suma de los inventarios de cada producto dividido para el total de los inventarios

### PRESUPUESTO DE VENTA

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
AVENA	3.977.291,73	4.953.716,85	6.169.854,34	7.684.553,58	9.571.111,49	11.920.819,36
CANGUIL	4.138.807,33	5.154.884,52	6.420.408,67	7.996.619,00	9.959.788,97	12.404.917,16
LENTEJA	4.517.936,76	5.627.090,24	7.008.540,89	8.729.137,68	10.872.140,98	13.541.251,59
PASAS	1.772.728,64	2.207.933,52	2.749.981,20	3.425.101,58	4.265.964,02	5.313.258,18
<b>TOTAL</b>	<b>14.406.764,46</b>	<b>17.943.625,13</b>	<b>22.348.785,11</b>	<b>27.835.411,85</b>	<b>34.669.005,46</b>	<b>43.180.246,30</b>

Fuente: Información Empresa Nutrigranos S.A.  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

**Gráfico No 6.6. Presupuesto de Ventas**



Fuente: Información Empresa Nutrigranos S.A.  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

### **Análisis**

El Presupuesto de Ventas que Nutrigranos S.A. posee de un año a otro es positivo y se incrementa de acuerdo 24,55% de los Ingresos que posee la Empresa podemos destacar que el Presupuesto de Ventas nos ayudo a determinar la cantidad de productos que vamos a vender en un periodo determinado

### **PRESUPUESTO DE COSTOS**

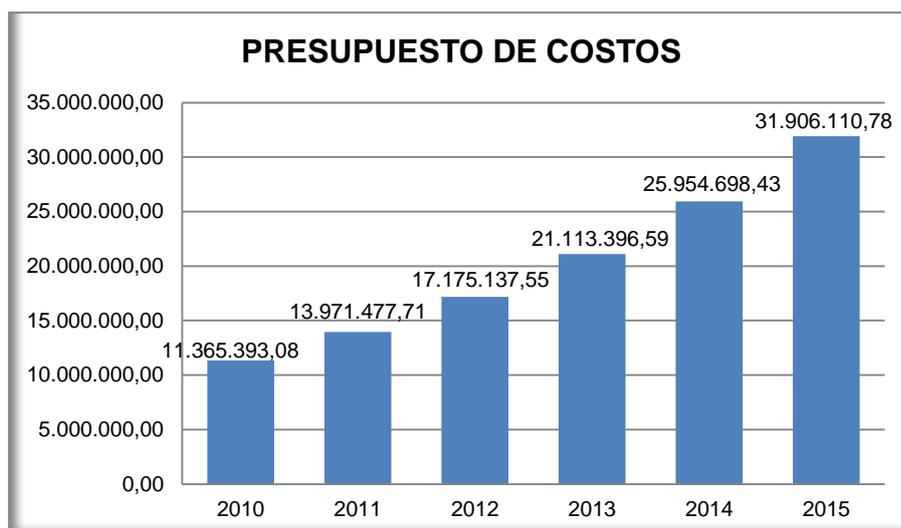
En toda actividad productiva al ofrecer fabricar un producto o prestar un servicio se generan costos, entendiéndose que los costos son desembolsos monetarios relacionados justamente con la fabricación del producto o la prestación del servicio ya sea en forma directa o indirectamente.

**Tabla No 6.11. Presupuesto de Costos**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
AVENA	3.137.656,90	3.857.121,63	4.741.559,62	5.828.799,24	7.165.342,91	8.808.356,03
CANGUIL	3.265.075,39	4.013.757,18	4.934.111,70	6.065.503,52	7.456.323,47	9.166.058,44
LENTEJA	3.564.167,89	4.381.431,58	5.386.093,84	6.621.125,16	8.139.349,16	10.005.701,93
PASAS	1.398.492,90	1.719.167,32	2.113.372,39	2.597.968,67	3.193.682,89	3.925.994,38
<b>TOTAL</b>	<b>11.365.393,08</b>	<b>13.971.477,71</b>	<b>17.175.137,55</b>	<b>21.113.396,59</b>	<b>25.954.698,43</b>	<b>31.906.110,78</b>

Fuente: Información Empresa Nutrigranos S.A.  
 Elaborado por: Ivonne Astudillo

**Gráfico No 6.7. Presupuesto de Costos**



Fuente: Información Empresa Nutrigranos S.A.  
 Elaborado por: Ivonne Astudillo

### **Análisis**

El Presupuesto de Costos que Nutrigranos S.A. posee de igual manera se incrementa debido a las ventas que se efectúan posee un incremento de 22,93% cada año teniendo en el 2010 un Presupuesto de Costos de 11.365.393,08 y al concluir los 5 años de presupuesto posee un valor de 31.906.110,78

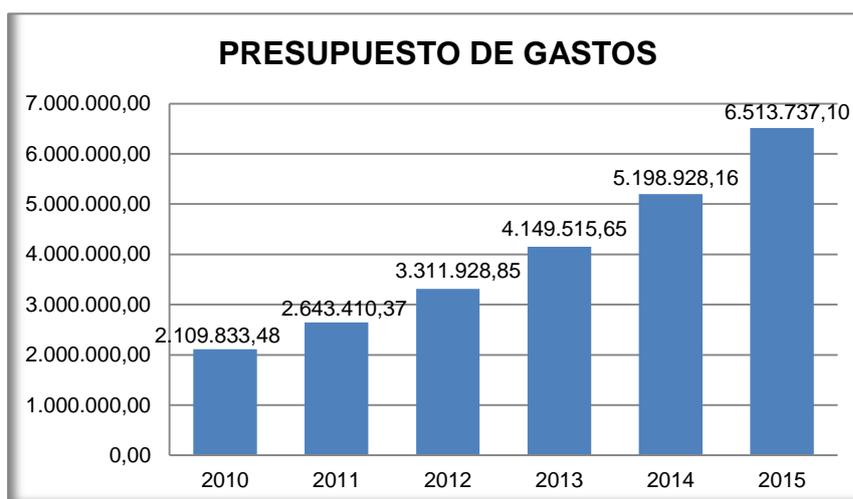
## PRESUPUESTO DE GASTOS

**Tabla No 6.12. Presupuesto de Gastos**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
AVENA	582.464,11	729.769,29	914.327,94	1.145.561,47	1.435.273,97	1.798.254,76
CANGUIL	606.117,65	759.404,81	951.458,28	1.192.082,08	1.493.559,64	1.871.280,88
LENTEJA	661.640,18	828.968,98	1.038.615,24	1.301.281,03	1.630.375,01	2.042.696,84
PASAS	259.611,53	325.267,29	407.527,39	510.591,07	639.719,55	801.504,62
<b>TOTAL</b>	<b>2.109.833,48</b>	<b>2.643.410,37</b>	<b>3.311.928,85</b>	<b>4.149.515,65</b>	<b>5.198.928,16</b>	<b>6.513.737,10</b>

Fuente: Información Empresa Nutrigranos S.A.  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

**Gráfico No 6.8. Presupuesto de Gastos**



Fuente: Información Empresa Nutrigranos S.A.  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

## **Análisis**

En el Presupuesto de Gastos podemos encontrar un incremento del 25,29% cada año como expresamos en los Costos debido a que las ventas aumentan los Gastos también demuestran un nivel alto de crecimiento en el 2010 la Empresa Nutrigranos S.A. posee un incremento de 2.109.833,48 y en el 2015 un incremento de 6.513737,10 en el Presupuesto de sus Gastos.

**Tabla No 6.13. Presupuesto del Estado de Resultados**

TOTAL INGRESOS	24,55%	1,2455
TOTAL COSTOS	22,93%	1,2293
TOTAL GASTOS	25,29%	1,2529
(+) UTILIDAD / (-) PERDIDA NETA	84,87%	1,8487

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
TOTAL INGRESOS	14.406.764,46	17.943.625,13	22.348.785,11	27.835.411,85	34.669.005,46	43.180.246,30
TOTAL COSTOS	11.365.393,08	13.971.477,71	17.175.137,55	21.113.396,59	25.954.698,43	31.906.110,78
TOTAL GASTOS	2.109.833,48	2.643.410,37	3.311.928,85	4.149.515,65	5.198.928,16	6.513.737,10
(+) UTILIDAD / (-) PERDIDA NETA	931.537,90	1.328.737,05	1.861.718,70	2.572.499,60	3.515.378,86	4.760.398,42

Fuente: Información Empresa Nutrigranos S.A.  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

**Tabla No 6.14. Índices de Rentabilidad**

Fijos 46.135,85

Total Patrimonio Diciembre 305.827,30

		2010	2011	2012	2013	2014	2015
RENTABILIDAD	FÓRMULA						
1. Rendimiento sobre el Activo Fijo	Utilidad neta / Activo Fijo*100	20,19	28,80	40,35	55,76	76,20	103,18
2. Rendimiento sobre el CAPITAL Social	Utilidad neta / Capital Social*100	304,60%	434,47%	608,75%	841,16%	1149,47%	1556,56%
3. Margen de Utilidad sobre Ventas	Utilidad neta / Ventas*100	6,47%	7,41%	8,33%	9,24%	10,14%	11,02%

Fuente: Información Empresa Nutrigranos S.A.  
Elaborado por: Ivonne Astudillo

## **Análisis**

En el Presupuesto de Estado de Resultados encontramos todos los valores de los Presupuestos de Ingresos Costos y Gastos que se realizó con este análisis podemos determinar que la Utilidad más importante está reflejada en el año 2015 con un valor de 4.760.398,42 y podemos concluir que el Análisis de los Indicadores de Rentabilidad con respecto al margen de utilidades sobre ventas posee un porcentaje de 6,47% reflejando un aumento con respecto al año base que es 4,92% en el año 2009

Realizamos estas 4 propuesta basándonos en el Presupuesto del Estado Resultado de cada producto para determinar cuál de los productos tiene más acogida en el mercado nacional.

**Tabla No 6.15. Presupuesto Estado de Resultados sin producto  
avena**

<u>Total Presupuesto sin Producto Avena</u>						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>TOTAL INGRESOS</b>	10.429.472,73	12.989.908,28	16.178.930,76	20.150.858,27	25.097.893,97	31.259.426,94
<b>TOTAL COSTOS</b>	8.227.736,18	10.114.356,08	12.433.577,93	15.284.597,35	18.789.355,53	23.097.754,75
<b>TOTAL GASTOS</b>	1.527.369,37	1.913.641,08	2.397.600,91	3.003.954,18	3.763.654,19	4.715.482,34
<b>UTILIDAD</b>	674.367,18	961.911,12	1.347.751,92	1.862.306,73	2.544.884,25	3.446.189,85

La utilidad generada en promedio es de 1.806.235,17 sin el Producto Avena.

**Tabla No 6.16. Índices de Rentabilidad**

RENTABILIDAD	Fórmula	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1. Rendimiento sobre el Activo Fijo	Utilidad neta / Activo Fijo*100	14,62	20,85	29,21	40,37	55,16	74,70
2. Rendimiento sobre el CAPITAL Social	Utilidad neta / Capital Social*100	220,51 %	314,53 %	440,69 %	608,94 %	832,13 %	1126,84 %
3. Margen de Utilidad sobre Ventas	Utilidad neta / Ventas*100	4,68%	5,36%	6,03%	6,69%	7,34%	7,98%

**Tabla No 6.17. Presupuesto Estado de Resultados sin Producto  
Canguil**

<u>Total Presupuesto son Producto Canguil</u>						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>TOTAL INGRESOS</b>	10.267.957,13	12.788.740,61	15.928.376,43	19.838.792,84	24.709.216,49	30.775.329,14
<b>TOTAL COSTOS</b>	8.100.317,69	9.957.720,53	12.241.025,85	15.047.893,08	18.498.374,96	22.740.052,34
<b>TOTAL GASTOS</b>	1.503.715,83	1.884.005,56	2.360.470,57	2.957.433,57	3.705.368,52	4.642.456,22
<b>UTILIDAD</b>	663.923,62	947.014,52	1.326.880,02	1.833.466,20	2.505.473,01	3.392.820,58

La utilidad generada en promedio es de 1.806.235,17 sin el Producto Canguil es de 1.778.262,99

**Tabla No 6.18. Índices de Rentabilidad**

RENTABILIDAD	Fórmula	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1. Rendimiento sobre el Activo Fijo	Utilidad neta / Activo Fijo*100	14,39	20,53	28,76	39,74	54,31	73,54
2. Rendimiento sobre el CAPITAL Social	Utilidad neta / Capital Social*100	217,09%	309,66%	433,87%	599,51%	819,24%	1109,39%
3. Margen de Utilidad sobre Ventas	Utilidad neta / Ventas*100	4,61%	5,28%	5,94%	6,59%	7,23%	7,86%

**Tabla No 6.19. Presupuesto Estado de Resultados Producto Lenteja**

<u>Total Presupuesto son Producto Lenteja</u>		2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>TOTAL INGRESOS</b>		9.888.827,70	12.316.534,90	15.340.244,21	19.106.274,17	23.796.864,47	29.638.994,70
<b>TOTAL COSTOS</b>		7.801.225,19	9.590.046,13	11.789.043,71	14.492.271,43	17.815.349,27	21.900.408,86
<b>TOTAL GASTOS</b>		1.448.193,30	1.814.441,38	2.273.313,61	2.848.234,62	3.568.553,16	4.471.040,25
<b>UTILIDAD</b>		639.409,20	912.047,38	1.277.886,89	1.765.768,11	2.412.962,05	3.267.545,59

La utilidad generada en promedio es de 1.806.235,17 sin el Producto Lenteja 1.712.603,20

**Tabla No 6.20. Índices de Rentabilidad**

RENTABILIDAD	Fórmula	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1. Rendimiento sobre el Activo Fijo	Utilidad neta / Activo Fijo*100	13,86	19,77	27,70	38,27	52,30	70,82
2. Rendimiento sobre el CAPITAL Social	Utilidad neta / Capital Social*100	209,08%	298,22%	417,85%	577,37%	788,99%	1068,43 %
3. Margen de Utilidad sobre Ventas	Utilidad neta / Ventas*100	4,44%	5,08%	5,72%	6,34%	6,96%	7,57%

**Tabla No 6.21. Presupuesto Estado de Resultados sin el Producto  
Pasas**

<u>Total Presupuesto son Producto Pasas</u>						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>TOTAL INGRESOS</b>	12.634.035,82	15.735.691,62	19.598.803,91	24.410.310,27	30.403.041,44	37.866.988,11
<b>TOTAL COSTOS</b>	9.966.900,18	12.252.310,39	15.061.765,17	18.515.427,92	22.761.015,54	27.980.116,40
<b>TOTAL GASTOS</b>	1.850.221,95	2.318.143,08	2.904.401,46	3.638.924,59	4.559.208,62	5.712.232,48
<b>UTILIDAD</b>	816.913,70	1.165.238,15	1.632.637,28	2.255.957,76	3.082.817,28	4.174.639,23

La utilidad generada en promedio es de 1.806.235,17 sin el Producto Pasas 2.188.033,90

**Tabla No 6.22. Índices de Rentabilidad**

RENTABILIDAD	Fórmula	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1. Rendimiento sobre el Activo Fijo	Utilidad neta / Activo Fijo*100	17,71	25,26	35,39	48,90	66,82	90,49
2. Rendimiento sobre el CAPITAL Social	Utilidad neta / Capital Social*100	267,12 %	381,01 %	533,84 %	737,66 %	1008,03 %	1365,03 %
3. Margen de Utilidad sobre Ventas	Utilidad neta / Ventas*100	5,67%	6,49%	7,31%	8,10%	8,89%	9,67%

## **CONCLUSIONES**

Análisis de la situación en esta sección examinamos los principales factores que determinan el entorno de la empresa Nutrigranos S.A. y en especial del producto y que influyen en la comercialización del mismo entre estos factores destacamos: características y potencial del mercado, competencia y comparación con productos similares, tecnología, marco regulatorio y factores críticos de éxito para el producto.

Con el Diagnóstico Situacional que se efectuó a la Empresa Nutrigranos S.A. se determinó (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), siendo su objetivo el encontrar la mejor relación entre las tendencias que se perciben de los factores internos como factores externos y el propio de la empresa.

El portafolio de clientes que posee Nutrigranos S.A. se debe al precio y calidad de sus productos con respecto a la competencia son excelentes y esto permite que exista una expectativa de crecimiento de la empresa.

El porcentaje de clientes que realiza compras de contado es baja lo cual dificulta que no exista liquidez de efectivo en la empresa además los clientes en un prefieren a sus competidores por el margen de rentabilidad que ellos les otorgan.

Empresa Nutrigranos S.A. con el estudio de mercado nos permitió tener una noción clara de la cantidad de cliente que habrán de adquirir los granos, que producto de los que importa Nutrigranos S.A. tiene más representatividad.

En el Modelo de la cantidad económica de pedido se determinó que 3 veces al año se debe realizar el pedido de los productos que importamos y nos ayudó a determinar que producto tenemos que importar más.

Establecimos estrategias en Cuentas por Pagar determinando un Plan Propuesto y Un Plan Actual lo que nos permitió conocer que con La Utilidad Marginal que es positiva aumentara el consumo de los granos secos ya que se establece una satisfacción por cada nueva unidad.

Establecimos una política con el descuento por pronto pago se puede considerar que la liquidez que la empresa tiene actualmente de acuerdo la política de cobros es efectiva ya que aplicando una política de descuento por pronto pago se obtiene rendimientos mínimos comparados con el monto de ventas. Con la estrategia planteada a Inventarios con el Modelo de la Cantidad Económica de Pedido podemos determinar la cantidad de productos que tenemos que importar lo cual nos ayudo a poder determinar que producto tiene mayor aceptación en el mercado y poder plantear maneras de aumentar la exportación de ese producto y disminuir la importación de los productos que no generan rentabilidad a nuestra empresa

Establecimos una planeación financiera en la Empresa Nutrigranos S.A. en la que abarca matrices que nos ayudo a determinar la actual situación que posee Nutrigranos S.A. y determinamos unos prepuestos de ventas, presupuesto de costos y gastos y presupuesto de utilidades para 5 años lo cual concluimos que tiene un excelente índices de rentabilidad.

## **RECOMENDACIONES**

Al evaluar el macroambiente y el microambiente de la empresa Nutrigranos S.A. podemos supervisar las debilidades y amenazas y aprovechar las fortalezas y debilidades que posee Nutrigranos S.A.

Aplicar estudios de mercado frecuentes y periódicos por los meses 2 veces cada año de esta manera evaluaremos la orientación hacia el cliente. Recomendamos aplicar políticas de créditos basadas en la confianza que se les otorga a los clientes en fechas determinadas.

Con los Estados Financieros se realiza el cálculo e interpretación de las principales razones y del equilibrio financiero concluye con la representación grafica de su posición económica y financiera en busca de una visión más exacta.

Con el análisis de los Estados Financieros de la Empresa Nutrigranos S.A., evaluamos la situación financiera y económica presente y pasada y los resultados de las operaciones con el objetivo primario de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros para facilitar la toma de decisiones.

Para ejecutar las estrategias se analizar indicadores de rentabilidad en periodos mensuales los cuales nos ayudaron a determinar con la finalidad de establecer acciones de mejora en la administración financiera de la empresa.

## **BIBLIOGRAFÍA**

GITMAN Lawrence: Principios de Administración Financiera, Octava Edición, 2000, México, Editorial Pearson Educación

GALLAGHER Timothy: Administración Financiera, Segunda Edición,

ESTUPINAN GAITAN Rodrigo, Orlando: Análisis Financiero y de la Gestión, Segunda Edición,

HAROLD Bierman: Administración Financiera e Inflación,

FLORES Y RAMOS Ferrel, Hirt, Adriaenséns: Introducción a los negocios en un mundo cambiante

BARQUERO José Daniel, RODRIGUEZ DE LLAUDER Carlos: Marketing de Clientes, 2007, España, Editorial McGraw-Hill

Gregory g. dess; g.t.lumpkin, Dirección Estratégica

FRED R. David, Conceptos de la Administración Estratégica, Novena Edición, Ley de compañías sección VI de la compañía anónima (concepto, características, nombre y domicilio)

Base legal de la Constitución de la compañía denominada “Nutrigranos S.A”

Diccionario de la real academia española citado por Ernesto reyes Pérez en contabilidad de costos, p.152

Cristóbal del río González, técnica presupuestal

Jean meyer, gestión presupuestaria, p.21.

Welsch, glenn. Presupuesto, planificación y control de utilidades. p.3.

CASTANO Sergio: Para definición del patrimonio, Edición 6, 1999, Bogotá, revista Víasalud

ÁVILA Alberto, Deloitte & Touche

Álvarez C.: Evaluación Financiera de Proyectos, 1995, Ediciones Universitarios de Valparaíso

Criterios de evaluación de proyectos, Madrid, McGraw-Hill, 1993

DE VELASCO Emilio, El precio: variable estratégica de marketing. Madrid, McGraw-Hill 1994

### **Páginas WEB**

[http:// psicologiayempresa.com/la-competencia-en-la-empresa.html](http://psicologiayempresa.com/la-competencia-en-la-empresa.html)

[http:// es.wikipedia.org/wiki/\\_de\\_recursos\\_empresariales](http://es.wikipedia.org/wiki/_de_recursos_empresariales), 2010.

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sig//FORMATOS/2210113FT230.doc>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Precio>

<http://businesscol.com/foros/index.php?topic=3619.0>

<http://www.econlink.com.ar/definicion/riesgopais.shtml> -

<http://www.hoy.com.ec/.../-182312-182312.html> - hace 11 horas –

<http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

[http://www.captur.com/Docs/Mandato\\_Constituyente8.pdf](http://www.captur.com/Docs/Mandato_Constituyente8.pdf)