



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y
VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD**

**MAESTRIA EN FINANZAS EMPRESARIALES
IX PROMOCIÓN**

**TESIS DE GRADO MAESTRIA EN FINANZAS
EMPRESARIALES**

**TEMA: “PLAN DE MEJORA MEDIANTE LA APLICACIÓN DE
UN MODELO DE CONTROL DE COSTOS Y GASTOS DE LA
EMPRESA DE FERTILIZANTES FERMAGRI S.A.”**

AUTORES: GLADYS ROCIO MOCHAS CASTILLO

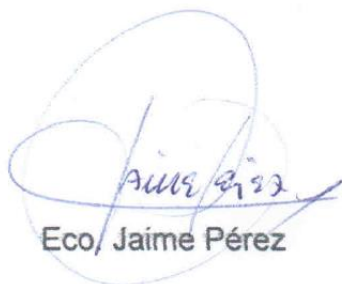
DIRECTOR: ECO. JAIME PEREZ

**SANGOLQUÍ
2015**

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Señora Licenciada GLADYS ROCIO MOCHAS CASTILLO como requerimiento parcial a la obtención del Título de MAGÍSTER EN FINANZAS EMPRESARIALES.

Sangolquí, 8 de mayo de 2015.



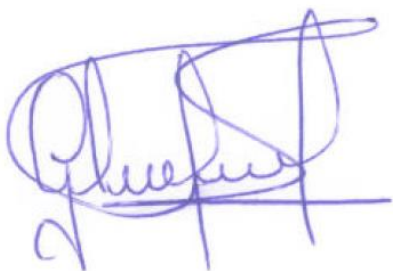
Eco/ Jaime Pérez

Director de Proyecto

AUTORIA DE RESPONSABILIDAD

Yo, Lcda. GLADYS ROCÍO MOCHAS CASTILLO declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

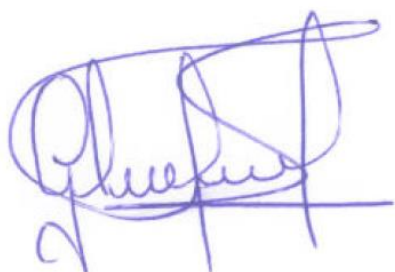
A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica del Ejército, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.



Lcda. Gladys Rocío Mochas Castillo

AUTORIZACIÓN

Yo, Gladys Rocío Mochas Castillo autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas, la publicación en la biblioteca virtual del presente proyecto bajo el título: “PLAN DE MEJORA MEDIANTE LA APLICACIÓN DE UN MODELO DE CONTROL DE COSTOS Y GASTOS DE LA EMPRESA DE FERTILIZANTES FERMAGRI S.A.”

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Gladys Rocío Mochas Castillo', written over a horizontal line.

Lcda. Gladys Rocío Mochas Castillo

DEDICATORIA

Quiero dedicar el presente proyecto a mis padres quienes han sido siempre un apoyo incondicional en todo proyecto emprendido,

A Dios por ser siempre el que guía mis decisiones,
a mi querido esposo y mis dos hijos, decirles que los amo mucho y gracias por entender el deseo de superación que me hizo seguir esta maestría y por apoyarme y entenderme en esos momentos que no pude compartir con ellos.

Dedico también mi proyecto a mi hermano que es mi mejor amigo y la persona en quien confío por completo.

Gladys Mochas Castillo.

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo va dirigido con una especial expresión de gratitud:

A Dios por brindarnos la fortaleza y sabiduría para culminar este proyecto.

Al señor Eric Castro por permitirme realizar el presente trabajo en FERMAGRI S. A., en donde se desempeña como GERENTE GENERAL, y por sus acertadas decisiones que ha hecho que la empresa tengo un crecimiento a lo largo de los tres últimos años.

Para mis distinguidos maestros y en especial al Econ. Jaime Pérez, que con su nobleza, paciencia y entusiasmo vertieron todo su apostolado en mí.

Al personal de FERMAGRI especialmente al departamento de Sistemas quienes me ayudaron con todos los requerimiento de información solicitados.

A mis padres y familia por siempre estar ahí apoyándome y siempre recordándome lo importante de la superación profesional.

La Autora

INDICE

CERTIFICACIÓN	ii
AUTORIA DE RESPONSABILIDAD	iii
AUTORIZACIÓN.....	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
INDICE.....	vii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT	xiv
DEFINICIONES	xv
CAPITULO I.....	1
1. GENERALIDADES	1
1.1 Reseña histórica.	1
1.2 Entorno de la empresa.	4
1.2.1 Definición de la misión.	4
1.2.2 Definición de la visión.....	4
1.2.3 Definición de los objetivos.....	5
1.2.4 Definición de los valores.	5
1.2.5 Importancia de la empresa.....	6
1.2.6 Características de la empresa.....	6
1.3 Estructura orgánica de la empresa.....	7
1.3.1 Organización estructural.	8
1.3.2 Organización funcional.....	10
1.3.3 Organización de posición.....	10
1.4 Sistema informático utilizado.....	11
1.5 Aspectos legales.	13
1.1.1 Normativa Contable.....	14
1.1.2 Normativa Tributaria.....	14
1.1.3 Normativa Laboral.....	15
1.1.4 Otra Normativa.....	16
1.6 Control interno.....	16

1.6.1	Procedimientos contables.	17
1.6.2	Procedimientos de inventarios.	17
1.6.3	Procedimientos de producción.	17
1.6.4	Procedimientos de activos fijos.	17
1.7	Planteamiento del problema.	18
1.7.1	Delimitación del problema.	18
1.8	Justificación, importancia de aplicación y alcance del proyecto.	19
1.9	Objetivo genera y específicos del proyecto.	20
1.9.1	Objetivo general.	20
1.9.2	Objetivos específicos.	20
1.10	Marco teórico y conceptual.	21
1.11	Marco metodológico.	23
CAPITULO II.		27
2.	ANÁLISIS MICROECONÓMICO DE FERMAGRI S. A.	27
2.1	Diagnóstico Microeconómico.	27
2.1.1	Mercado en el que se desarrolla.	27
2.1.2	Principales productos que distribuye.	28
2.1.3	Proveedores claves.	29
2.1.4	Instalaciones.	30
2.1.5	Factores de riesgos.	32
2.1.6	Participación en el mercado.	33
2.1.7	Productos sustitutos.	35
CAPITULO III.		37
3.	DIAGNÓSTICO FINANCIERO	37
3.1.	Análisis financiero vertical y horizontal.	37
3.1.1	Análisis financiero vertical.	37
3.1.2.	Interpretación de resultados.	40
3.1.3.	Análisis financiero horizontal.	42
3.1.4.	Interpretación de resultados.	45
3.2.	Índices financieros: razones financieras, análisis e interpretación. .	48
3.2.1	Evaluación de liquidez.	48
3.2.2	Evaluación del endeudamiento y estructura financiera.	49

3.2.3	Evaluación de la rentabilidad financiera	52
3.2.4	Evaluación de rotación y plazos.....	54
3.2.5	Resumen de razones financieras de los años 2012 y 2013.....	58
3.2.6	Capacidad de operación	60
3.2.7	Elaboración Matriz Du Pont.....	61
CAPITULO IV.....		66
DISEÑO DEL MODELO DE CONTROL DE COSTOS Y GASTOS.....		66
4.1	Simbología utilizada	66
4.2	Diagramas de flujo de los procedimientos.....	68
4.2.1	Diagrama de flujo del procedimiento de inventarios.....	68
4.2.2	Diagrama de flujo del procedimiento de producción.	70
4.2.3	Diagrama de flujo del procedimiento de pagos.	72
4.2.4	Diagrama de flujo del procedimiento de cuentas por cobrar.	74
4.2.5	Diagrama de flujo del procedimiento de caja chica.	75
4.3	Descripción de la capacidad productiva.	77
4.3.1	Capacidad instalada.....	77
4.3.2	Capacidad ocupada.	78
4.3.3	Capacidad ociosa.....	78
4.4	Indicadores para monitorear las partidas de costos y gastos.	79
4.4.1	Objetivos de los indicadores.	79
4.4.2	Importancia de los indicadores.....	79
4.4.3	Proceso de desarrollo de indicadores.	80
4.4.4	Indicadores a utilizarse.....	81
4.5	Modelo de control de materiales.	82
4.6	Modelo de control de la mano de obra.	84
4.7	Modelo de control de costos indirectos de fabricación.	86
4.8	Modelo de control de gastos de ventas.....	89
4.9	Modelo de control de gastos administrativos.	91
CAPITULO V.....		93
ANÁLISIS FINANCIERO PROYECTADO DE FERMAGRI S.A.		93
5.1	Análisis financiero proyectado.....	93
5.1.1	Análisis financiero vertical.....	93

5.1.2	Análisis financiero horizontal.....	95
5.1.3	Interpretación de resultados.....	97
5.2	Índices financieros: razones financieras, análisis e interpretación ..	98
5.2.1	Evaluación de liquidez.....	98
5.2.2	Evaluación del endeudamiento.	102
5.2.3	Evaluación de la rentabilidad financiera.....	104
5.2.4	Evaluación de rotación y plazos.....	108
5.3	Capacidad de Operación.....	111
5.4	Estrategias de desarrollo.....	113
5.4.1	Estrategias relacionadas al producto.	113
5.4.2	Estrategias relativas al precio.	115
5.4.3	Estrategias relativas a la inversión en infraestructura.	115
5.4.4	Estrategias relativas a la plaza o distribución.....	116
CAPITULO VI.....		117
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		117
6.1	Conclusiones.....	117
6.2	Recomendaciones.....	118

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Evolución de Ingresos 2008 -2013	4
Figura 2.	Evolución de Ingresos Vs. Costos y Gastos 2008 -2013	19
Figura 3.	Evolución de Ingresos Vs. Costos y Gastos 2008 -2013	61
Figura 4.	Matriz Du Pont.....	63
Figura 5.	Matriz Du Pont	63
Figura 6.	Diagrama de Flujo del Procedimiento de Inventarios.....	69
Figura 7.	Diagrama de Flujo del Procedimiento de Producción.....	71
Figura 8.	Diagrama de Flujo del Procedimiento de Pagos.....	73
Figura 9.	Diagrama de Flujo de Cuentas por Cobrar.	74
Figura 10.	Diagrama de Flujo del Procedimiento de Caja Chica.....	76
Figura 11.	Proceso de desarrollo de indicadores.....	81
Figura 12.	Razón de Liquidez	99

Figura 13. Razón de Tesorería.	100
Figura 14. Razón de Disponibilidad	101
Figura 15. Razón de Endeudamiento.	102
Figura 16. Razón del Costo de la Deuda.	103
Figura 17. Razón de Gastos Financieros sobre las Ventas	104
Figura 18. Razón de Rentabilidad Financiera.	105
Figura 19. Razón de Rentabilidad Económica.	106
Figura 20. Razón de Beneficios sobre las Ventas	107
Figura 21. Rotación Ctas. por Cobrar, Ctas. por Pagar e Inventarios.....	108
Figura 22. Promedio de Ctas. por Cobrar, Ctas. por Pagar e Inventarios..	110
Figura 23. Crecimiento de Ventas Fertilizantes Edáficos 2.010 – 2.014...	113
Figura 24. Inversión en Activos Productivos 2.009 – 2.014	116

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Lista de fertilizantes solubles.	28
Tabla 2 Lista de fertilizantes edáficos.	29
Tabla 3 Simbología utilizada para diagramas de flujo.....	67

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Composición Accionaria	1
Cuadro 2 Participación de mercado de fertilizantes solubles.....	2
Cuadro 3 Participación de mercado de fertilizantes edáficos.	3
Cuadro 4 Principales proveedores.....	30
Cuadro 5 Distribución de áreas.....	31
Cuadro 6 Participación en el mercado de fertilizantes solubles.....	34
Cuadro 7 Participación en el mercado de fertilizantes edáficos.....	355
Cuadro 8 Balance General - Análisis financiero vertical	38

Cuadro 9 Estado de Resultados - Análisis financiero vertical.....	39
Cuadro 10 Balance General – Análisis financiero horizontal	43
Cuadro 11 Estado de Resultados - Análisis financiero horizontal.....	44
Cuadro 12 Razones financieras 2012 – 2013.....	59
Cuadro 13 Ciclo de operación, de caja, rotación y mínimo de efectivo.....	60
Cuadro 14 Modelo de Control de Materiales	82
Cuadro 15 Modelo de Control de la Mano de Obra.	84
Cuadro 16 Modelo de control de costos indirectos de fabricación.....	86
Cuadro 17 Modelo de control de gastos de ventas.....	89
Cuadro 18 Modelo de control de gastos administrativos	91
Cuadro 19 Balance General Proyectado Análisis Vertical	93
Cuadro 20 Estado de Resultados Proyectado Análisis Vertical.....	94
Cuadro 21 Balance General Proyectado Análisis Horizontal	95
Cuadro 22 Estado de Resultados Proyectado Análisis Horizontal.....	96
Cuadro 23 Ciclo Operativo, de Caja, Rotación de Efec y mínimo utilizado.	112

RESUMEN

El proyecto que a continuación presentamos contempla un Plan de mejora mediante la aplicación de un modelo de Control de Costos y Gastos en la empresa Fermagri S. A., durante la ejecución del proyecto se realizó diferentes actividades necesarias para poder llegar a nuestro objetivo “El diseño de un modelo de control de Costos y Gastos”, para lo cual se realizó el levantamiento de los procedimientos más importantes de la empresa entre los cuales tenemos los Contables, Inventarios, Producción y Activos Fijos. Así también se realizó un diagnóstico financiero de la situación actual de la empresa tomando como base el año 2012 y 2013, con esta información se procedió a desarrollar el modelo de control de costos y gastos centrando nuestra atención en indicadores de monitoreo para las partidas más importantes de los costos y gastos. Los modelos planteados ayudaran a determinar exactamente en donde se está manejando de manera incorrecta los costos y gastos permitiendo un monitoreo oportuno para el establecimiento de medidas correctivas que coadyuven a la consecución de los objetivos planteados por la compañía.

PALABRAS CLAVES

- Análisis Económico-Financiero
- Costo
- Gasto
- Índices Financieros
- Producción

ABSTRACT

The project presented below contemplates an Plan of improvement, and a model of costs control and expenses from Fermagri S. A. During the execution of this project, different activities were necessary in order to accomplish our objective: "The design of a model of control of costs and expenses," for which it was made a process documentation of the most relevant procedures of the company: Accounting, Inventories, Production, and Fixed Assets. A financial diagnosis of the current situation of the company was performed as well based on the years of 2012 and 2013. Over this information, Flowcharts of the procedures mentioned above were designed. As a result, monitored indicators for the most important items of costs and expenses were defined. The proposed models would enable us to determine exactly where the costs and expenses are managed incorrectly, permitting us to make an appropriate scanning to implement corrective actions, that support the achievement of the objectives set by the company.

KEYWORDS:

Economic and Financial Analysis

cost

spending

Financial indices

production

DEFINICIONES

El presente proyecto considerará como punto de partida teórica las siguientes definiciones:

Análisis Financiero.- Mediante la utilización de un conjunto de técnicas que permiten diagnosticar a través de la información financiera y contable la situación y las perspectivas de la compañía con el fin de tomar decisiones adecuadas.

Fertilizante.- Es una sustancia destinada a abastecer y suministrar los elementos químicos al suelo, para que la planta los absorba. (wikipedia)

Edáfico.- Son granulados que se aplican directamente al suelo.

Soluble.- Son productos de grado industrial, solubles en agua y aplicables mediante un sistema de riego.

Ratios Financieros.- Son coeficientes o razones que proporcionan unidades contables y financieras de medida y comparación, a través de las cuales, la relación entre sí de dos datos financieros directos, permiten analizar el estado actual o pasado de una organización en función a niveles óptimos definidos para ella.

Apalancamiento.- Es la relación entre capital propio y crédito invertido en una operación financiera.

Retorno de la Inversión.- Este ratio compara el la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada.

Rotación de Cuentas por Cobrar.- Es la proporción entre el total de ventas anuales a crédito y el promedio de cuentas pendientes de cobro.

Rotación de Cuentas por Pagar.- Este ratio nos indica el número de días que por término medio tardamos en pagar a nuestros proveedores.

Ratio de Endeudamiento.- Este ratio se utiliza para determinar la proporción de deuda que tiene una empresa y poder diagnosticar el grado de autonomía financiera que presenta frente a terceros.

Rotación de Inventarios.- Constituye la calidad de la gestión de los abastecimientos, de la gestión del stock y de las prácticas de compra de una empresa. Es decir la frecuencia media de renovación de las existencias consideradas, durante un tiempo dado.

Activo Fijo.- Propiedad, planta y equipos que constituyen bienes tangibles pertenecientes a una entidad o empresa, con una vida útil de más de un año

y destinados a ser utilizados en sus actividades y operaciones regulares y no para ser vendidos.

Activo Fijo Neto.- Activo tangible de naturaleza permanente que es utilizado para el manejo y operaciones de un negocio o entidad, el cual es aprovechado en un periodo que excede un año o más, referido al costo histórico o a este ajustado a su valor actual, menos la depreciación acumulada correspondiente.

Análisis sobre la antigüedad de saldos.- Desglose de los saldos de cada cliente o de cada proveedor con el objeto de presentar, de manera pormenorizada, el tiempo vencido o por vencerse según se trate de saldos deudores o acreedores de las respectivas cuentas, de tal manera que los cargos o abonos del último mes se consideran corrientes y los relativos a los meses anteriores o posteriores se le consideraran vencidos, según los casos.

Anualidades.- Toman esta denominación la serie de cantidades o cuotas que se deben cancelar en periodos regulares de tiempo para pagar una obligación o constituir un capital monetario. Cada anualidad recibe el nombre de "TERMINO". Las anualidades reciben la denominación de amortizaciones, cuando las cuotas son abonadas para ir cancelando una obligación e imposiciones cuando son abonadas para la constitución de un capital monetario, pudiendo ser adelantadas o vencidas según se trate de abonos realizados al principio de cada periodo o al final, respectivamente.

Balance General.- Término contable que, en la actualidad, es poco utilizado en la profesión contable y que ha sido sustituido por el término de general aceptación “ESTADO DE SITUACION FINANCIERA”.

Descuento por Pronto Pago.- Beneficio porcentual que se acuerda cuando se anticipa el pago de una deuda o cuando esta se cancela dentro del plazo convenido.

Gastos Administrativos.- Clasificación de los gastos incurridos en el curso normal de una entidad o empresa de manera general, distinguiéndose de aquellos desembolsos que tienen un objetivo más específico, como son los de manufactura o fabricación y los efectuados por la venta de bienes o servicios. Los gastos administrativos no incluyen las deducciones de ingresos o ventas.

Gastos, Cuentas de Resultados.- Registro del costo de las operaciones realizadas por una entidad o empresa como ente contable, aunque no den lugar a un egreso efectivo de dinero o de otro medio de pago inmediato incluye los gastos realmente incurridos en un determinado periodo y que son deducibles de los ingresos que les son relativos, cuya clasificación se relaciona con el plan de cuentas y con el tipo de partidas que incluyen términos tales como: gastos de operación, de ventas, de administración, financieros y los impuestos.

Emisión de Obligaciones.- Acto que consiste en producir y poner en circulación un conjunto de obligaciones correspondientes a un crédito colectivo a cargo de la empresa emisora. Cuenta de orden en la que se registran y controlan las obligaciones emitidas a cargo de la empresa.

Gastos Acumulados.- Son aquellos efectuados y que no han sido pagados a cierta fecha, los cuales serán pagados en fechas posteriores.

Gastos Anticipados.- Son aquellas erogaciones que han sido registradas en libros y cuyos beneficios derivados de estas, se recibirán en fechas futuras.

CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1 Reseña histórica.

Fermagri S. A., es una sociedad anónima de nacionalidad ecuatoriana constituida e inscrita en el registro mercantil en el año 1.998 con domicilio principal en el Distrito Metropolitano de Quito, cuyo plazo de duración es de 50 años. El objeto social de la compañía es la importación y comercialización de insumos o productos elaborados de origen agropecuario, avícola e industrial, provenientes de más de 10 países de Europa, Asia y América, orientados al sector agro exportador ecuatoriano.

Su capital social es de USD 3'200.000,00 con acciones valoradas en USD 1,00 cada una y compuesta por tres accionistas como se indica en el siguiente cuadro:

Cuadro 1

Composición Accionaria

Accionistas	Número de Acciones	Capital Social Pagado USD	% de Participación
Tottori Enterprises S. A.	1'280.000,00	1'280.000,00	40%
Tacuarí S. A.	1'280.000,00	1'280.000,00	40%
Eric Castro Coray.	640.000,00	640.000,00	20%
Total...	3.200.000,00	3.200.000,00	100%

Fuente: Nómina de Accionistas Superintendencia de Compañías.

Su línea principal de comercialización ha sido tradicionalmente los fertilizantes solubles, productos de grado técnico y de fácil disolución en el agua; aplicables mediante el sistema de riego.

La comercialización de sus productos es a nivel nacional a través de oficinas ubicada en Quito y Guayaquil mediante distribuidores que dan cobertura a las principales zonas agrícolas.

Dispone de tres bodegas en la ciudad de Guayaquil con un total de 6.000 m² aproximadamente y una en la ciudad de Quito con 1.500 m². Dispone de 4 camiones y 3 tráiler, con los cuales se puede transportar de manera simultánea hasta 80 toneladas atendiendo oportunamente a los clientes de la Sierra y de la Costa.

Según estadísticas de importaciones de productos agropecuarios; en el año 2.013 Fermagri S. A., mantiene una posición de liderazgo junto con SQM en el mercado de la comercialización de fertilizantes solubles, mientras que la reciente incursión en el mercado de fertilizantes edáficos es la razón de su aún escasa participación. No obstante, esta participación marginal es lo que posibilita grandes incrementos en esta línea.

Cuadro 2

Participación de mercado de fertilizantes solubles.

Empresas	Participación de mercado (%)
FERMAGRI	21.10
SQM	18.11
QUIMICA INDUSTRIAL	16.17
HORTICOP	10.47
SOLVESA	9.49
BRENNTAG	8.49
OTROS	16.17

Fuente: Revista Icis Print

Cuadro 3

Participación de mercado de fertilizantes edáficos.

Empresa	Participación en el mercado (%)
FERTISA	23.22
GOBIERNO	19.45
DELCORP	14.21
BRENNTAG	10.51
FERPACIFIC	5.71
FERMAGRI	3.15
OTROS	23.75

Fuente: Revista Icis Print

Los productos que comercializa la compañía son de origen químico, por lo que su cotización sigue la tendencia de los precios de los commodities en el mercado internacional. En el 2.008 todos los commodities especialmente los productos agrícolas y por ende los fertilizantes, aumentaron de manera considerable su precio, atribuidos a una fuerte demanda de China e India: la situación en el 2008 beneficio a Fermagri S. A., ya que obtuvo una rentabilidad Comercial del 15%.

En el 2.009 existió una importante caída de precios debido a los efectos de la crisis mundial, lo que perjudicó a Fermagri S. A., en las ventas y rentabilidad. Y en el 2.010 al 2.011 ha existido una marcada recuperación de los precios y de la demanda de fertilizantes, a nivel mundial en la medida en que ha existido una leve recuperación de las principales economías consumidoras. De ahí que sus ingresos han sufrido una serie de volatilidades, las mismas que se demuestran el siguiente gráfico:

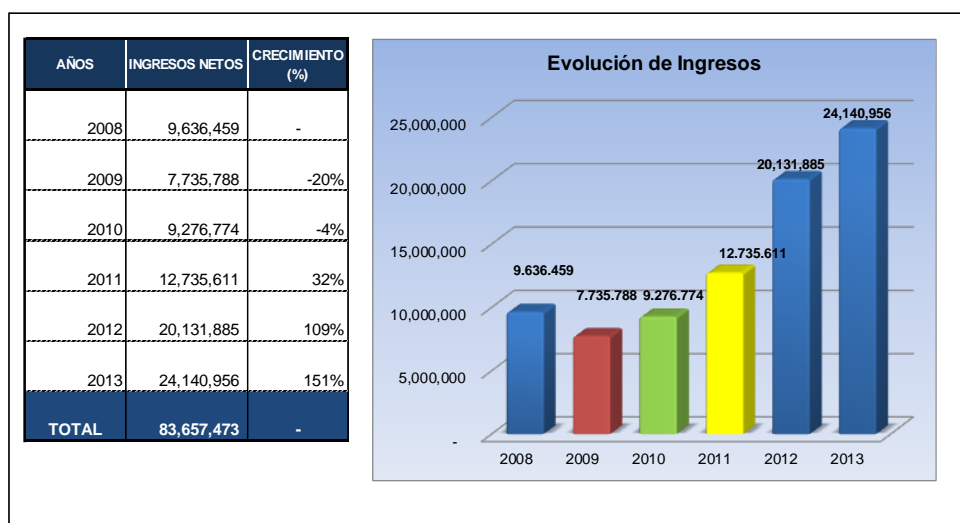


Figura 1. Evolución de Ingresos 2008 -2013

Fuente: Balances Financieros del 2008 al 2013

1.2 Entorno de la empresa.

Dentro de los requisitos competitivos que establece el actual ámbito administrativo y comercial está la definición de objeto al cual se dedica la compañía; así también, sus perspectivas a futuro y sus objetivos propuestos. Estos requerimientos sirven de orientación para lograr un desarrollo y crecimiento esperado.

1.2.1 Definición de la misión.

Ofrecer una amplia gama de fertilizantes solubles y edáficos de alta calidad, a precios competitivos y con un servicio oportuno, contribuyendo al incremento de la productividad de los agricultores ecuatorianos.

1.2.2 Definición de la visión.

Ser en tres años los líderes en la distribución de fertilizantes a nivel nacional, a mejores precios, asesoría personalizada en cada campo y

contribuyendo al desarrollo agrícola en forma eficiente, sin dañar al medio ambiente.

1.2.3 Definición de los objetivos.

La compañía persigue la consecución de los siguientes objetivos:

a) Participación en el mercado.

- Captar clientes tanto en cantidad como en calidad localizados en nuevos sectores de comercialización, tendiendo a un crecimiento del 5,92% aproximadamente.
- Tener un crecimiento constante tomando en cuenta el mercado local como preferencia y posteriormente en el regional.
- Crear nuevos establecimientos a nivel nacional.

b) Calidad y precio de los productos.

- Comercializar productos considerando la calidad y su accesibilidad a ellos en cuanto a precio, permitiendo ser más competitivo en el mercado.
- Dotar de productos sofisticados para conseguir la satisfacción y el bienestar de los clientes.

c) Rentabilidad.

- Mantener y aumentar la rentabilidad sobre la tasa promedio del mercado.
- Obtener un mayor retorno de la inversión a corto plazo.
- Maximizar la productividad de sus activos.

1.2.4 Definición de los valores.

- Honestidad en los negocios.

- Disciplina en el trabajo.
- Integridad.
- Responsabilidad social.
- Cumplimiento de nuestros compromisos.

1.2.5 Importancia de la empresa.

La importancia de la compañía radica en las siguientes razones:

a) Satisfacción de las necesidades.

Al poder dotar a todos sus clientes de fertilizantes solubles y edáficos, satisfaciendo las necesidades del consumidor en el menor tiempo y a un precio accesible.

b) Generación de fuentes de empleo.

Para el desarrollo de sus actividades, la presencia del recurso humano desempeña un papel muy importante, ya que permite la funcionalidad de la empresa; de ahí que ha generado fuentes de empleo contribuyendo de esta manera a la reducción de los altos niveles de desempleo y sub empleo.

c) Desarrollo económico del sector y del país.

Con el desarrollo de sus actividades, la satisfacción de las necesidades de sus clientes y la generación de fuentes de empleo ha permitido que la economía del sector se desarrolle y ha contribuido al fortalecimiento económico del país.

1.2.6 Características de la empresa.

Para tener una visión clara y precisa del objeto en estudio es necesario mencionar las características que posee y que dan a conocer las cualidades de su formación.

a) Desde el punto de vista de la **naturaleza** del objeto social al cual se dedica la empresa es:

- **Comercial.-** Su misión es comprar y ventar productos, convirtiéndose en un enlace directo entre productores y consumidores.
- **Industrial.-** Realiza un proceso pequeño de producción en mezclas para transformar las materias primas en productos terminado.

b) Desde el punto de vista de la **integración del capital** es:

- **Pluripersonal.-** El capital está compuesto por tres accionistas, cada uno con un porcentaje de acuerdo al número de acciones que poseen.

c) Desde el punto de vista del **sector al cual pertenece** es:

- **Privado.-** De acuerdo al origen de su capital pertenece al sector privado.

d) Desde el punto de vista **jurídico-económico** es:

- **Sociedad Anónima.-** Posee personería jurídica legalmente constituida mediante escrituras de constitución y estatutos debidamente registrados en el Registro Mercantil.

1.3 Estructura orgánica de la empresa.

Todas las empresas se caracterizan por su organización, puesto que la coordinación de elementos materiales y humanos para la comercialización,

producción y prestación de servicios se la realiza sujetándose a una dirección en común para conseguir los objetivos propuestos.

Sin embargo para que esta consecución de objetivos sea de forma eficiente, eficaz y económica, dicha organización requiere de una estructura organizacional perfectamente definida, que establezca y permita cumplir las funciones y responsabilidades asignadas por ley, por necesidad o por costumbre.

La estructura organizacional fue diseñada en base a las necesidades, infraestructura y a la situación actual de la compañía, reflejada en organigramas que muestran las principales líneas de autoridad y responsabilidad, así también como las actividades básicas de los departamentos que lo conforman.

Los organigramas de la empresa poseen características como: exactitud, actualidad, claridad, sencillez y uniformidad, que permiten una representación gráfica de la estructura de la organización.

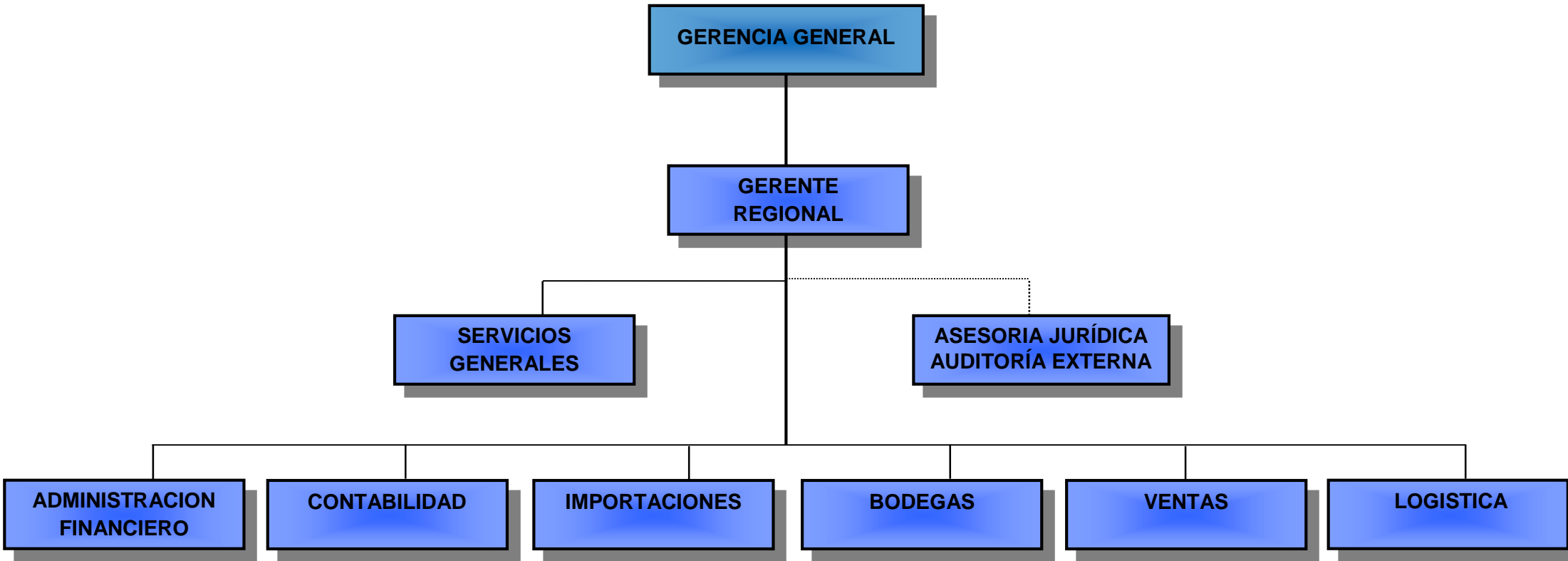
1.3.1 Organización estructural.

El organigrama estructural de Fermagri S. A., está enfocado a la representación gráfica de la estructura de la organización en sus diferentes unidades administrativas y la relación que tiene cada una de ellos, mostrando su línea de autoridad y responsabilidad.

A continuación se presenta el actual organigrama estructural:



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.



ELABORADO POR:	APROBADO POR:	FECHA	REFERENCIA
DIEGO MONTEROS	ERIC CASTRO	Enero 2011	_____ Autoridad _____ Rela. Funcio. - - - - - Asesoría

Esta representación gráfica de la organización está compuesta por cuatro niveles de jerarquía que son los siguientes:

- a) Nivel Principal o Directivo.
- b) Nivel Asesor.
- c) Nivel Auxiliar.
- d) Nivel Operativo.

1.3.2 Organización funcional.

El organigrama funcional de Fermagri S. A., es una “parte del organigrama estructural y a nivel de cada unidad administrativa se detallan las funciones principales básicas. Al detallar las funciones básicas se inicia por las más importantes y luego se registran de menor transcendencia.

En este tipo de organigrama se determina que es lo que se hace, pero no como se hace. (Vasquez & Victor, 2002).

La descripción de los cargos y de las funciones que cada unidad administrativa desempeña, sirve como una herramienta administrativa para establecer el perfil de la persona idónea que ocupe el puesto requerido.

1.3.3 Organización de posición.

El organigrama de posición de Fermagri S. A., “es una variación del organigrama estructural y sirve para representar, en forma objetiva, la distribución del personal en las diferentes unidades administrativas”. (Vasquez & Victor, 2002) La importancia del organigrama de posición radica en la demostración gráfica de la división y especialización del trabajo de cada uno de sus cargos. Cuenta con 67 colaboradores distribuidos en personal administrativo (14), personal de ventas (17) y personal operativo (36).

1.4 Sistema informático utilizado.

En la actualidad toda organización cuenta con sistemas informáticos que constituyen herramientas administrativas en el desarrollo de sus actividades.

Fremagri S. A., mantiene su propio sistema informático de acuerdo a sus necesidades y a requerimientos establecidos por organismos de control.

El sistema informático utilizado se denomina Sistema Informático de Contabilidad, Finanzas y Administración "SICOFA". La compañía cuenta con su licencia de uso, para garantizar que su utilización es lícita, transparente y demostrar que es de su propiedad.

SICOFA es un sistema integrado de información multiusuario de administración y contabilidad, cuyos módulos se encuentran interrelacionados, suministrando información automáticamente de un módulo a otro, evitando la re digitación de los datos.

Windows 8 es el sistema operativo en el cual se ejecuta SICOFA, permitiendo de esta manera su fácil utilización y manejo, puesto que se realiza a través de un ambiente gráfico de ventanas e íconos, llevando a la mejor utilización de los recursos y programas del computador. El software utilizado para el desarrollo del SIP V.7.0.0.0 se utilizó la herramienta de Front End: Delphi XE y un reportador: Rave Report 9.0.

El sistema informático está compuesto por tres módulos:

- Bodegas.
- Contabilidad.
- Activos Fijos.

A continuación se describe en forma concisa lo que permite realizar cada uno de los módulos.

a) Bodega.

Es el primero módulo del sistema; básicamente permite administrar el inventario de fertilizantes solubles y edáficos destinados para la venta y producción. Así también permite efectuar la liquidación de viajes para determinar los bonos mensuales pagados al personal del canal de distribución. Además incluye la generación de reportes de existencias, cartera, facturación, notas de crédito, pedidos, guías de remisión y kárdex por cada ítem.

Así también este módulo permite procesar la toma de física de los inventarios, generar kárdex automático de todos los productos a un rango de fecha determinada. Genera asientos automáticos de facturación, los mismos que se ven reflejados en el módulo de Contabilidad.

b) Contabilidad.

Este módulo permite la elaboración y presentación de los Estados Financieros básicos generados a través del proceso contable mediante la emisión de comprobantes de ingreso de efectivo, egreso de efectivo, diarios generales y conciliaciones bancarias. Además permite la administración de proveedores para la automatización de la información a los distintos módulos.

A través de este módulo se genera los informes auxiliares de cartera, cuentas por pagar e historiales de cada documentos generado y emitido, cuentas de balance, anexos especiales para la declaración de impuestos y emisión de anexos tributarios.

c) Activos Fijos.-

Todos los bienes considerados como activos fijos adquiridos por la empresa para la generación de ingresos son controlados y administrados gracias a este módulo que establece la localización del bien, la persona responsable, años de uso, valor de adquisición, método de depreciación y otros elementos necesarios para controlar de forma adecuada este tipo de bienes.

Cada uno de los módulos contiene aplicaciones que han sido incorporadas de acuerdo al desarrollo, necesidad y crecimiento de la empresa. De igual manera para la obtención de la información se puede llevar a cabo a través de presentación preliminar, impresa y a través de archivos en excel, xml entre otros.

En cuanto al equipo informático que mantiene la empresa para su utilización se encuentran de acuerdo a los requerimientos tecnológicos y a las necesidades de la compañía.

1.5 Aspectos legales.

Fermagri S. A., por considerarse una compañía comercializadora productos y derivados de fertilizantes y por ende un elemento productivo dentro del sistema económico, se encuentra sujeta a la normativa legal vigente en nuestro país para realizar cualquier actividad económica y a su vez sujeta a leyes, reglamentos, y requerimientos establecidos por organismos de control.

Dentro de la normatividad vigente se puede clasificar por el ámbito de aplicación de la siguiente manera:

1.1.1 Normativa Contable.

Esta normativa permite armonizar los procedimientos contables universales, ordenando y diseñando todos los elementos del sistema contable para la elaboración y presentación de los estados financieros en pos de lograr el desarrollo empresarial.

Las normas contables son dictadas por organismos internacionales como la Federación Internacional de Contabilidad y a nivel nacional por la Federación Nacional de Contadores del Ecuador.

Entre la normativa contable aplicada por la compañía considerando su actividad se encuentran:

- Normas Internacionales de Información Financiera (NIIFs).
- Normas Internacionales de Contabilidad (NIC).
- Principios Básicos de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA).

1.1.2 Normativa Tributaria.

La normativa tributaria permite establecer responsabilidades, derechos, y obligaciones concernientes a los tributos que están sujetos los contribuyentes. Estas normas tributarias son reguladas y administradas por el organismo de control Servicio de Rentas Internas (SRI).

Entre la normativa tributaria aplicada por la compañía considerando su actividad se encuentran:

- Código Tributario.
- Ley de Régimen Tributario Interno.
- Ley de Registro Único de Contribuyentes.
- Reglamento de Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno.

- Reglamento de Comprobantes de Venta y Retención del Impuesto a la Renta.

Obligaciones Tributarias:

La obligación tributaria “es el vínculo jurídico personal, existente entre el Estado o las entidades acreedoras de tributos y los contribuyentes o responsables de aquellos”.(Código Tributario, 2006)Las obligaciones tributarias que debe cumplir la empresa son:

- Declaración de Retenciones en la Fuente.
- Declaración mensual del Impuesto al Valor Agregado.
- Impuesto a la Propiedad de Vehículos Motorizados.
- Declaración del Impuesto a la Renta.
- Anexos Transaccionales, Relación de Dependencia e información de los Accionistas.

Obligaciones Tributarias Reglamentarias:

Entre las obligaciones tributarias reglamentarias que debe cumplir la empresa se encuentran:

- Actualización del RUC.
- Dar de baja Comprobantes de Venta y Retención caducados.
- Otras obligaciones tributarias reglamentarias y financieras.

1.1.3 Normativa Laboral.

La normativa laboral permite regular las relaciones entre empleadores y trabajadores, se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

Estas normas laborales son reguladas por el Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos e Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Entre la normativa laboral aplicada por la compañía se encuentran:

- Código de Trabajo.
- Ley de Transformación Económica del Ecuador.
- Reglamento de aplicación del Código de Trabajo.
- Ley de Seguridad Social y Riesgos del Trabajo.
- Código de la Producción.
- Decretos el Ministerio de Trabajo (Resoluciones salariales).

1.1.4 Otra Normativa.

Son aquella normativa de obligatorio cumplimiento que permite el funcionamiento de la empresa en pos de salvaguardar la integridad de la ciudadanía y de las personas que permiten su desarrollo. Generalmente estas contribuciones son reguladas por organismos seccionales en donde se encuentre localizado el lugar de operaciones de la empresa.

Entre estas obligaciones se encuentran:

- Permiso de funcionamiento - Bomberos.
- Impuesto Predial.
- Patente Municipal.
- Ley del Medio Ambiental.

1.6 Control interno.

Constituye las políticas, procedimientos y las buenas prácticas que emite el gobierno corporativo de la compañía, para salvaguardar los activos, las

transacciones y la revelar de forma transparente y confiable la información financiera de la empresa.

Fermagri S. A. para el cumplimiento de los objetivos que persigue la ejecución del control interno aplica los siguientes procedimientos:

1.6.1 Procedimientos contables.

Constituyen todos los procesos, pasos e instructivos que el personal de Contabilidad de la compañía Fermagri S. A., utiliza para el registro de las transacciones u operaciones que realiza la empresa, con la finalidad de garantizar una revelación transparente, confiable y adecuada de la información financiera y económica de la compañía.

1.6.2 Procedimientos de inventarios.

Son los procedimientos e instructivos que los responsables del control y manejo de los inventarios deben aplicar en las entradas y salidas de los fertilizantes solubles y edáficos destinados para la comercialización o para la producción.

1.6.3 Procedimientos de producción.

Constituyen lineamientos e instrucciones que regulan la utilización de las materiales primas y suministros estableciendo el proceso que debe efectuarse para la transformación en producto terminado.

1.6.4 Procedimientos de activos fijos.

Corresponden a las instrucciones y mecanismos necesarios para el registro, control y manejo de los activos determinados como propiedad, planta y equipo, mediante la descripción de las características físicas, localización,

codificación, transferencias, bajas y otros aspectos que permiten fortalecer el control interno de la compañía.

1.7 Planteamiento del problema.

1.7.1 Delimitación del problema.

Fermagri S. A., es una empresa que en los seis últimos años ha tenido un crecimiento fluctuante y desde el año 2010 se ha mantenido en un total ascenso. De ahí la decisión de fortalecer determinadas líneas de negocio con el objetivo primordial de proyectarse en el largo plazo como uno de los principales proveedores de fertilizantes en nuestro país. Estas decisiones fueron tomadas en base a un análisis sobre la situación actual del mercado, el potencial de desarrollo del sector agrícola e información estadística del MAG.

Con estas expectativas de crecimiento, se originó la necesidad de financiar la compra de activos fijos los mismos que son necesarios para fortalecer la línea de comercialización de gráneles; este financiamiento se obtuvo a corto plazo al inicio, situación que limitó el flujo de caja, incrementando los gastos financieros, prolongó los días promedio de pago a los proveedores del exterior y provocó un crecimiento desproporcionado de los costos y gastos. Una vez que se obtuvo financiamiento de largo plazo fue posible normalizar el flujo de caja nuevamente.

En el año 2010 por la tendencia del mercado la compañía incursiona en la venta de fertilizantes edáficos para lo cual se recurre nuevamente a financiamiento bancario logrando obtener una tasa de interés promedio del 8.5% en préstamos de corto plazo. Con lo cual se pudo cubrir inversiones en activo fijos que demanda el proyecto.

Adicional, es importante señalar que la nueva línea de negocio genera un margen bruto muy inferior al que genera la línea de los solubles como consecuencia de esto, se mantiene una baja rotación de este inventario, crecimiento de gastos de mantenimiento del inventario, inmovilización de recursos financieros, incremento del personal operativo, incremento considerado en las depreciaciones, recurso materiales subutilizados, provocando que los costos y gastos financieros y operativos han sufrido un incremento considerado como se puede ver en el siguiente cuadro.

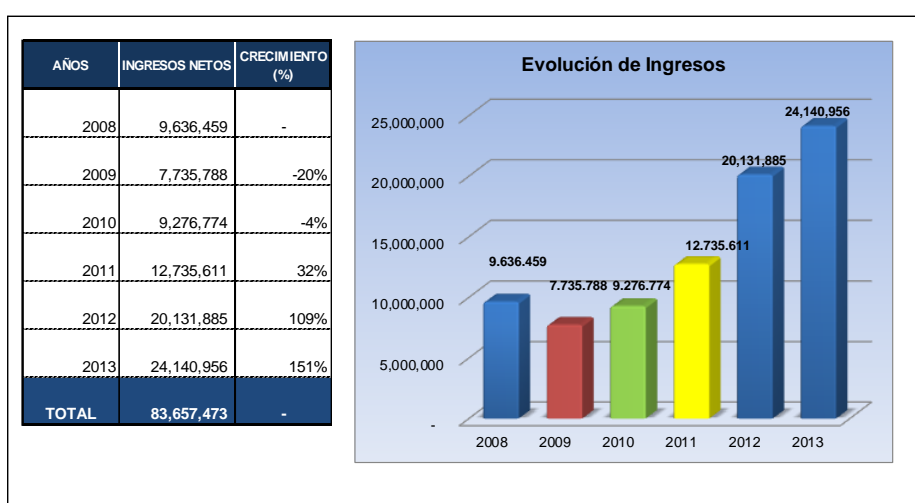


Figura 2. Evolución de Ingresos Vs. Costos y Gastos 2008 -2013

Fuente: Balances Financieros del 2008 al 2013

1.8 Justificación, importancia de aplicación y alcance del proyecto.

Como en cualquier compañía en crecimiento, Fermagri S. A., ha surgido una situación de inadecuado control de costos y gastos el cual se puede atribuir a la inexistencia de un modelo u esquema para este fin.

Sistematizar y planificar los aumentos o recortes de costos y gastos permitirá evitar, en gran medida, decisiones erradas que lastimen tanto la utilidad del negocio como la generación de beneficios.

El control de costos debe ligarse con firmeza con las futuras metas, las operaciones planificadas y la responsabilidad organizacional. La esencia del control de gastos es el concepto de un estándar; esto es, el importe máximo de un gasto bajo un grupo dado de condiciones.

De ahí que el presente análisis económico y financiero a desarrollarse basado en un modelo de gestión de control de costos y gastos constituirá una herramienta o guía dirigida a la gerencia y administración de la empresa, que permita gestionar, controlar, interpretar y tomar decisiones sustentadas en base a un análisis técnico, considerando medidas que fortalezca el control de determinadas partidas de costos y gastos, contribuyendo a la optimización de los recursos que dispone la compañía y mejorando el nivel de rentabilidad.

1.9 Objetivo genera y específicos del proyecto.

1.9.1 Objetivo general.

Diseñar un modelo de control aplicable a las partidas significativas de costos y gastos sustentado en un análisis económico financiero, que permitirá reducir costos, gastos y maximizará las utilidades de la compañía.

1.9.2 Objetivos específicos.

- Describir al objeto de estudio para conocer la cultura organizacional, el ámbito de desarrollo de las operaciones y problemas financieros suscitado.
- Diagnosticar la situación microeconómico y macroeconómico de la compañía.

- Conocer, analizar y comparar las tendencias de las variables económicas - financieras que intervienen o son producto de las operaciones de la organización.
- Rediseñar los procedimientos internos de los principales procesos que se realiza en la compañía.
- Diseñar el modelo de control aplicable a las principales partidas de costos y gastos.
- Analizar los resultados obtenidos con la aplicación del modelo propuesto.

1.10 Marco teórico y conceptual.

Con el desarrollo de las organizaciones, la globalización de los mercados, la competencia acelerada y un continuo avance tecnológico, han originado una importante revolución de control en los sistemas de producción conjuntamente con el control financiero mediante un análisis económico y financiero con el objetivo final de proponer como único elemento de competitividad la minimización de los costos. Con esta perspectiva han aparecido en el sistema de administración, gestión y control de costos las siguientes teorías:

- **Costo Estándar.-** Según Bernadr J. Hargadón en su obra Contabilidad de Costos considera que los costos estándares son estimados científicamente elaborados con base a un estudio cuidadoso de ingeniería y por lo tanto dichos costos predeterminados dan el patrón o modelo de lo que los costos deben ser si la operación se efectúa eficientemente.
- **El Justo a Tiempo.-** Procedimiento que ayuda a las empresas a gestionar y reducir sus tiempos totales del proceso de fabricación y venta. Principalmente este método de control sustituye al método tradicional de administración de inventarios de lote óptimo, ocasionando un aumento en las utilidades al eliminar los costos causados por inventarios innecesarios y por ende mejora la competitividad de la empresa.
- **La Calidad Total.-** Este método de control hizo que la gestión administrativa preste vital importancia a los reprocesos que eran necesarios efectuar en los productos o semiproductos que no cumplían con los estándares de producción. Así también este método constituye una herramienta que permite enfrentar la fuerte competencia promoviendo el mejoramiento continuo de todos los procesos y áreas que forman parte de una organización.
- **El Costo basado en las Actividades (ABC).-** Modelo que surge de dar solución a las ineficiencias que se han atribuido a los sistemas de costos tradicionales basado en considerar que los productos de la empresa no son los que consumen los recursos sino que son las actividades las que lo hacen.
Su finalidad es determinar los costos más exactos y oportunos para mejorar la eficiencia operativa y la competitividad, facilitando el proceso de toma de decisiones, así como las estrategias por parte de las organizaciones.

- **Análisis Financiero.-** Mediante la utilización de un conjunto de técnicas que permiten diagnosticar a través de la información financiera y contable la situación y las perspectivas de la compañía con el fin de tomar decisiones adecuadas.

1.11 Marco metodológico.

a) Naturaleza de la investigación.

Teniendo como objetivo evaluar la situación económica financiera utilizando el modelo propuesto para el control de costos y gastos se enmarcará en la modalidad general de la Investigación de Campo para lo cual diremos lo siguiente:

- **Investigación de Campo.-** Se realizará el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios.

El presente proyecto pretende realizar un análisis sistemático de la gestión de costos describiendo e interpretando, la naturaleza y factores implícitos haciendo uso de los métodos de investigación. Los datos serán tomados de los archivos que reposan en las oficinas de Fermagri S. A., tomando como base los estados financieros auditados desde el 2009 hasta el año 2011, además se realizará el levantamiento de la información directamente del personal involucrado.

Según los objetivos del estudio propuesto, la Investigación de Campo puede ser de carácter exploratorio, descriptivo, interpretativo, reflexivo crítico, o explicativo.

En el presente proyecto se propone lo siguiente: en primer lugar identificar el material bibliográfico, como es el desarrollo de un modelo para el control de costos y gastos se aplicara las técnicas de investigación documental. La captación de la información en el campo para obtener la visión práctica del objeto de estudio, a través del empleo de las técnicas de observación directa y recolección de datos. Sera de carácter exploratorio en virtud de determinar el proceso en la utilización de la mezcladora.

En segundo lugar la revisión y selección de los instrumentos factibles de aplicar para el desarrollo del proyecto y la integración de estos a la gestión del estudio, requiere de la reflexión crítica para su aplicación efectiva. El carácter de descriptivo estará en especificar las propiedades importantes de esta integración en el proceso de gestión.

En tercer lugar para el diseño del modelo de control de costos y gastos con base en el análisis sistemático de la gestión financiera se explicarán las condiciones en que se presentan las variables para comprender mejor el proceso de gestión y modelarlo. En donde el objetivo es conocer porque suceden ciertos hechos, analizando las relaciones causales existentes o, al menos, las condiciones en que ellos se producen.

- **Universo.-** La población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar o conocer sus características, o una de ellas, y para lo cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación.

Por lo que en el presente proyecto nuestro universo será la información generada tanto en Quito como en Guayaquil la misma que se encuentra

reflejada en los estados financieros cortados al 31 de diciembre de cada año. Así también es importante indicar que dentro de nuestro universo esta la recolección de información de los diferentes departamentos de la empresa.

- **Población y Muestra.-** El caso de estudio es el análisis económico y financiero de Fermagri S. A. y modelo para el control de costos y gastos siendo este la población de la investigación en donde se obtendrán las conclusiones necesarias para mejorar en este punto dentro de la organización. Se optó por esta muestra porque la empresa se encuentra en crecimiento y una parte crítica es el control de los costos y gastos.
- **Recolección de Datos.-** En el levantamiento de la información se planifica efectuar la observación directa simple, y la entrevista. Se utilizaran como instrumentos de recolección la entrevista estructurada, los cuestionarios y las guías de observación.
- **Análisis de Datos.-** En la parte teórica se revisará información relacionada con el tema de 10 años atrás, en donde se tomaran como base los casos desarrollados que más se ajusten a nuestro tema.

En la parte práctica se identificara las principales partidas de gastos de las cuales se realizara el análisis correspondiente con el objetivo de determinar las soluciones para un adecuado control de gastos.

b) El método Deductivo.

Partiendo de datos generales aceptados como válidos llegaremos a una conclusión de tipo particular. De acuerdo a este método y como dato para el desarrollo de nuestro proyecto, tomaremos como base los estados financieros desde el 2008 en donde se realizara un análisis financiero completo de cada una de las partidas que comprende los balances de la empresa.

c) El método Inductivo.

Es aquel que parte de los datos particulares para llegar a conclusiones generales. En donde analizaremos las partes de un todo para estudiarlas en forma individual. Y se realizara una síntesis de todo lo descompuesto por el análisis. Partiendo del resultado obtenido del análisis de las partidas que comprende el balance nos centraremos en el control de costos y gastos de las partidas más importantes para la empresa.

CAPITULO II

ANÁLISIS MICROECONÓMICO DE FERMAGRI S. A.

2.1 Diagnóstico Microeconómico.

Debido a que los cambios en los mercados son constantes, la apertura de nuevas economías, la competitividad factor distintivo del mercado, productos que sustituyen unos a otros, riesgos inherentes a la actividad productiva y el propósito de conocer las diferentes variables económicas en las cuales se encuentra inmersa la compañía es importante efectuar un diagnóstico microeconómico basado en los siguientes aspectos:

2.1.1 Mercado en el que se desarrolla.

Debido al tamaño del sector agrícola ecuatoriano y su importancia que desempeña en la economía nacional, la industria y comercialización de abonos y fertilizantes se considera de gran trascendencia para el país; aún más, cuando en la actualidad es mejorar los niveles de producción existentes, perfeccionar la calidad de los productos y aumentar las exportaciones de los productos tradicionales, siempre con el cuidado del medio ambiente.

Fermagri S. A. comercializa fertilizantes solubles y edáficos a nivel nacional mediante sus oficinas ubicadas en las ciudades de Quito y Guayaquil; así también, mediante distribuidores seleccionados estratégicamente en las principales zonas agrícolas y florícolas del país.

Cuenta con más de 300 clientes nacionales, los mismos que se encuentran distribuidos en un 70% en la región de la Costa y el 30% en las regiones de la Sierra y Oriente.

2.1.2 Principales productos que distribuye.

Su línea de comercialización ha sido tradicionalmente los fertilizantes solubles definidos como productos de grado técnico, solubles en agua y aplicables mediante el sistema de riego (goteo o micro aspersión), cuya utilización es preferida principalmente por los agricultores de hortalizas y florícolas que poseen sistema de riego.

A continuación se presenta los principales fertilizantes solubles que comercializa la compañía:

Tabla 1

Lista de fertilizantes solubles.

Fertilizantes Solubles	
Ácido Fosfórico	Sulfato de Potasio
Ácido Nítrico	Sulfato de Amonio
Borax	Sulfato de Cobre
Fosfato Monoamonico	Sulfato de hierro
Fosfato Monopotásico	Sulfato de magnesio
Molibdato de amonio	Sulfato de Manganeso
Nitrato de calcio	Sulfato de zinc.
Nitrato de calcio liquido	Nutrifer 7% Fe DTPA
Nitrato de magnesio	Superfer Premium 6% Fe EDDHA
Nitrato de potasio	

Fuente: Base de datos de FERMAGRI

En el año 2010 mediante un análisis destinado a determinar nuevas tendencias del mercado ecuatoriano de fertilizantes se impulsa un cambio en el aspecto comercial de la compañía; potenciando la comercialización de los fertilizantes edáficos que son granulados que se aplican directamente al suelo y que han sido tradicionalmente utilizados por los agricultores ecuatorianos por su accesibilidad en el precio y por su fácil aplicación.

A continuación se presenta los principales fertilizantes edáficos que comercializa la compañía:

Tabla 2

Lista de fertilizantes edáficos.

Fertilizantes Edáficos			
DAP		Urea	
Fertilizantes		Fitosil	
Muriato	de	Silmag	
Super Fosfato		PeatMoss	
Sulfato de Calcio		PeatMoss LM-	
Sulfato	de	Ácido Cítrico	
Sulfato	de	Sulfato	de
Sulmomag			

Fuente: Base de Datos de FERMAGRI

2.1.3 Proveedores claves.

Por su crecimiento constante en la participación del mercado y por su capacidad de compra Fermagri S. A. cuenta con 15 principales proveedores de fertilizantes, localizados principalmente en Europa.

Por su poder de adquisición, sus buenas relaciones comerciales y por su cumplimiento en los compromisos adquiridos, los plazos de crédito otorgados fluctúan entre 60 y 120 días; sin embargo, en ocasiones por el volumen adquirido los plazos se pueden extender aproximadamente hasta 180 días.

A continuación se presenta el listado de los principales proveedores en el año 2013

Cuadro 4***Principales proveedores.***

Proveedor	Cantidad
K+S KALI GmbH	3.671,16
Nitron International Corporation	3.152,82
Agro & Commodity trading LTD.	1.980,23
Abocol Abonos Colombianos S. A.	1.589,35
Shandong Gold Mona International Trading CO., Limited	1.100,95
Keytrade	798,60
Tessengerlo Group	716,65
BrenntagInternacional	547,65
Dalian Inter-Chemie Company Limited	449,35
Heliopotasse	248,00
Acc Resources CO., L.P.	199,99
Fosbrasil	153,60
Inspire International Trading CO LTDA	149,25
Haifa Chemicals	77,95
Valagro S.P.A.	76,20
Otros	335,81

2.1.4 Instalaciones.

Para el normal funcionamiento de las operaciones administrativas y de producción la compañía arrienda en un terreno e instalaciones en la ciudad de Quito, sector Valles de Los Chillos, Conocoto ubicada en las calles González Suarez N°. E8-104, distribuido en bodegas de 1.278 m² y oficinas de 154 m².

En la ciudad de Guayaquil la compañía es propietaria de un terreo de 12.517 m² ubicados en la Av. Rosavín S/N en el Km 16 vía Daule. En este lugar cuenta con las siguientes instalaciones:

Cuadro 5***Distribución de áreas.***

Ítem	Descripción	Área de construcción m2 (Área cubierta).	Área abierta	Total (m2)	Uso del suelo
1	Garita, Planta Baja y Alta.	22,85		22,85	Industrial - Comercial
2	Cuarto de Transformadores.	12,56		12,56	Industrial - Comercial
3	Edificio Administrativo, Planta Baja y Alta.	180,05		180,05	Industrial - Comercial
4	Área de Bodega, Bomba y Compresor.	200,00		200,00	Industrial - Comercial
5	Galpón #1.	839,55		839,55	Industrial - Comercial
6	Galpón #2.	576,00		576,00	Industrial - Comercial
7	Galpón #3.	4.222,37		4.222,37	Industrial - Comercial
8	Comedor y Servicios Higiénicos.	33,25		33,25	Industrial - Comercial
9	Dormitorio de Choferes.	9,00		9,00	Industrial - Comercial
10	Vivienda de Guardián.	50,35		50,35	Industrial - Comercial
11	Patio de Maniobras.	1.646,15		1.646,15	Industrial - Comercial
Total áreas construidas.		7.792,13		7.792,13	
Obras complementarias:					
1	Cisterna Cap. 50,00 m3		28,00	28,00	Industrial - Comercial
2	Cerramiento de Bloques (469,98 ml).		1.409,94	1.409,94	Industrial - Comercial
3	Pavimento Simple.		1.000,00	1.000,00	Industrial - Comercial
4	Pavimento Asfaltado.		2.939,59	2.939,59	Industrial - Comercial
5	Canales de Aguas Lluvias.		239,56	239,56	Industrial - Comercial

Fuente: Avalúo elaborado por la empresa

2.1.5 Factores de riesgos.

- **Comportamiento de la demanda.-** Por la drástica subida de precios internacionales DE QUE provocados por factores exógenos a nuestra economía y a una restricción en el consumo, factores que afectarían al desempeño de la compañía. Cabe mencionar que estos escenarios se presentarán a lo largo de la economía, siendo así de carácter temporal, considerando que la demanda alimenticia a nivel mundial y nacional está ligada con el crecimiento poblacional.
- **Fluctuaciones de precios.-** Los fertilizantes por ser considerados como commodities, han experimentado una fluctuación considerable de precios derivados de los problemas económicos mundiales.
Así también, los cambios drásticos en los productos agrícolas como el banano, arroz, maíz, cacao, flores, etc., han afectado en la demanda y en los precios de los fertilizantes que comercializa la compañía.
- **Política de precios fijados por los gobiernos de turno.-** Considerando que el sector agrícola constituye un elemento fundamental en la economía nacional, los gobiernos de turno establecen medidas protectoras mediante la fijación de precios como ocurrió con el de la Urea, incluso pueden fijar a un precio menor a los costos incurridos en la adquisición de los fertilizantes. Sin embargo, en el caso de ocurrir estas medidas la compañía se vería afectada en una parte de su comercialización. Por otro lado, si el gobierno desea impulsar a los pequeños y medianos agricultores podría fijar subsidios a los fertilizantes en pos de fomentar la productividad, lo que incrementará el consumo de los fertilizantes y beneficiará a la compañía.
- **Cambio en la estructura arancelaria.-** Las políticas arancelarias y la celebración de acuerdos de comercio exterior como TLC, tratados de comercio con la Unión Europea u otros mercados, cambiaría la

estructura arancelaria de los fertilizantes, afectando positivamente al crecimiento de la compañía.

- **Desarrollo de la competencia.-** Como en todos los sectores económicos, la compañía se enfrenta a competidores de similares características y han basado sus estrategias en la aplicación de precios en el mediano plazo. La distinción será determinada por la cobertura, servicio personalizado, crédito, desarrollo de productos e investigación en productos de alta calidad.
- **Poder de negociación de los proveedores.-** Como proveedores principales se ubica a los del exterior a quienes se adquieren los fertilizantes, los mismos que son comercializados a nivel nacional. Se mantiene buenas relaciones comerciales con los proveedores del exterior, las condiciones de crédito varían de 60 a 120 días plazo dependiendo del producto que se importe, además es importante señalar que Fermagri S. A., cumple con su plazo de pago con el fin de evitar problemas para futuras importaciones. Todo esto con lleva a minimizar el riesgo de desabastecimiento en el flujo de los productos adquiridos por la compañía.
- **Poder de negociación de los clientes.-** La empresa tiene la política de dar crédito de 30, 60, 90 y hasta 120 días de acuerdo a la clasificación de cada grupo de clientes, autorizada por la gerencia. Su amplia diversificación de clientes no constituye un riesgo inminente en cuanto al poder de negociación debido a la nueva incursión en los fertilizantes.

2.1.6 Participación en el mercado.

Según la información proporcionada por la revista **ICIS PRINT**, en lo que respecta a la participación de mercado de fertilizantes solubles y edáficos, tomando como base el total de las importaciones efectuado por los principales

distribuidores; en razón de que en el país aún no se cuenta con un estudio especializado de mercado del sector, hasta el 2013 Fermagri S. A., mantiene una posición de liderazgo junto con SQM en el mercado de fertilizantes solubles mientras que la reciente incursión en el mercado de fertilizantes edáficos es la razón de su aún escasa participación; no obstante, esta participación marginal es lo que posibilita grandes incrementos en esta línea.

Cuadro 6

Participación en el mercado de fertilizantes solubles.

Empresas	Participación de mercado (%)
FERMAGRI	21.10
SQM	18.11
QUIMICA INDUSTRIAL	16.17
HORTICOP	10.47
SOLVESA	9.49
BRENNTAG	8.49
OTROS	16.17

Fuente: Revista Icis Print

Cuadro 7***Participación en el mercado de fertilizantes edáficos.***

Empresa	Participación en el mercado (%)
FERTISA	23.22
GOBIERNO	19.45
DELCORP	14.21
BRENNTAG	10.51
FERPACIFIC	5.71
FERMAGRI	3.15
OTROS	23.75

Fuente: Revista Icis Print

2.1.7 Productos sustitutos.

Desde hace algunos años se han efectuado investigaciones para reducir el uso de sales químicas (fertilizantes) en provecho de un incremento de las condiciones de fertilidad biológica del suelo; obviamente sin reducir rendimientos, sino precisamente, buscando incrementos de producción y calidad más sustentables.

El uso de sustancias complejas para asociarlas a los fertilizantes, deben mejorar la eficiencia de la absorción y de metabolización al interior de las plantas derivada de la exigencia particular de un cultivo y el uso alternativo de aplicación de aminoácidos libres, como sustituto a la fertilización nitrogenada.

Los fertilizantes son productos de origen químico y son la principal fuente de nutrientes a las plantas, entre estos se encuentran: nitrógeno, fósforo, potasio, magnesio, calcio, etc.

La meteorización de las rocas (o desintegración de la tierra) aportan estos elementos a las plantas de forma natural, pero este proceso toma mucho tiempo; por tal motivo, los fertilizantes químicos son fuentes más eficientes y rápidas.

La única alternativa a los fertilizantes es la aplicación de materia orgánica como: humus de lombriz, ácidos húmicos, mulch, bocachies, extractos de algas marinas, entre otras. Sin embargo, la diferencia entre estos dos productos es la cantidad de los nutrientes que necesita el suelo para una producción de calidad; es decir, si se aplica un saco de urea (fertilizante) se necesita una o dos toneladas (entre 20 y 40 sacos) de humus para igualar los aportes de nitrógeno.

CAPITULO III

DIAGNÓSTICO FINANCIERO

SITUACION ACTUAL DE FERMAGRI S. A.

3.1. Análisis financiero vertical y horizontal

3.1.1 Análisis financiero vertical

Cuadro 8

Balance General - Análisis financiero vertical

	2012		2013	
	MONTO	%	MONTO	%
ACTIVOS				
ACTIVO CORRIENTE				
Caja - Bancos	319,058.03	2.03%	652,102.26	4.59%
Cuentas por Cobrar (Clientes)	4,169,771.27	26.55%	4,583,654.49	32.27%
Otras Cuentas por Cobrar	278,075.84	1.77%	315,349.56	2.22%
Inv entarios	7,629,160.67	48.58%	5,143,319.93	36.21%
Pagos Anticipados y Otros	48,664.41	0.31%	37,413.57	0.26%
Total Activos Corrientes	12,444,730.22	79.25%	10,731,839.81	75.56%
ACTIVO NO CORRIENTE				
Propiedad Planta y Equipo	3,257,160.66	20.74%	3,468,851.22	24.42%
Inversiones a Largo Plazo	-	0.00%	-	0.00%
Activos por Impuestos Diferidos	957.34	0.01%	2,023.89	0.01%
Total Activos no Corrientes	3,258,118.00	20.75%	3,470,875.11	24.44%
TOTAL ACTIVO	15,702,848.22	100.00%	14,202,714.92	100.00%
PASIVOS				
PASIVO CORRIENTE				
Deudas Financieras	4,762,621.02	30.33%	5,430,498.71	38.24%
Intereses por Pagar	79,665.44	0.51%	22,050.28	0.16%
Proveedores	3,811,036.40	24.27%	1,766,367.70	12.44%
Préstamos Accionistas	-	0.00%	-	0.00%
Otros Acreedores	195,393.17	1.24%	135,709.36	0.96%
Obligaciones Emitidas	533,471.13	3.40%	574,231.66	4.04%
Sueldos y Prestaciones Sociales	187,848.35	1.20%	227,341.13	1.60%
Impuestos por Pagar	13,928.42	0.09%	9,884.59	0.07%
Total Pasivos Corrientes	9,583,963.93	61.03%	8,166,083.43	57.50%
PASIVO NO CORRIENTE				
Préstamo Instituciones Financiera	320,559.34	2.04%	-	0.00%
Obligaciones Emitidas	2,209,166.25	14.07%	1,634,934.49	11.51%
Provision Jubilacion Patronal	76,167.91	0.49%	72,662.29	0.51%
Pasivo por Impuesto Diferido	2,925.92	0.02%	22,616.68	0.16%
Total Pasivos no Corrientes	2,608,819.42	16.61%	1,730,213.46	12.18%
TOTAL PASIVO	12,192,783.35	77.65%	9,896,296.89	69.68%
PATRIMONIO				
Capital Social	2,500,000.00	15.92%	3,200,000.00	22.53%
Reserva Legal y Otros	181,609.98	1.16%	183,395.94	1.29%
Utilidad Acumuladas	136,029.94	0.87%	126,668.93	0.89%
Utilidad del Ejercicio	692,424.95	4.41%	796,353.16	5.61%
TOTAL PATRIMONIO	3,510,064.87	22.35%	4,306,418.03	30.32%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	15,702,848.22	100.00%	14,202,714.92	100.00%

Fuente: Balances de Fermagri

Cuadro 9**Estado de Resultados - Análisis financiero vertical.**

	2012		2013	
	MONTO	%	MONTO	%
Ventas Netas	20,037,889.68	100.00%	24,105,080.00	100.00%
Costo de Ventas	16,802,572.37	83.85%	20,156,464.34	83.62%
UTILIDAD BRUTA	3,235,317.31	16.15%	3,948,615.66	16.38%
Gastos de Administración	962,285.19	4.80%	1,047,470.36	4.35%
Gastos de Ventas	801,908.34	4.00%	832,615.48	3.45%
Gastos Camiones y Vehículos	92,086.80	0.46%	308,267.38	1.28%
Gastos de Investigación de Desarrollo	12,700.45	0.00%	0.00%	0.00%
Otros Gastos de Administración	443.03	0.00%	0.00	0.00%
	1,856,723.36	9.27%	1,856,723.36	9.08%
UTILIDAD DE OPERACION	1,378,593.95	6.88%	1,760,262.44	7.30%
Otros Ingresos no Operacionales	93,995.32	0.47%	35,876.26	0.15%
Gastos Financieros	471,426.58	2.35%	549,140.19	2.28%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	1,001,162.69	5.00%	1,246,998.51	5.17%
Impuestos y Participación Trabajadores en Utilidades	308,737.74	1.54%	450,645.35	1.87%
UTILIDAD NETA	692,424.95	3.46%	796,353.16	3.30%

Fuente: Balances de Fermagri

3.1.2. Interpretación de resultados

Análisis comparativo y evolución de los estados financieros

Análisis financiero vertical.

Fermagri S. A., es una empresa que en los últimos cuatro años ha tenido un crecimiento considerado basándose principalmente en el incremento de nuevas líneas de negocio como es el caso de venta de fertilizantes edáficos y producción de mezclas. Para lo cual se considera necesario interpretar los resultados de los dos últimos años empezando con un análisis vertical de la situación financiera y económica.

La compañía mantiene su mayor nivel de inversión en los siguientes rubros:

Propiedad, planta y equipo en el año 2013 representa el 24.42%, que corresponde a las diferentes adquisiciones realizadas a partir del año 2011; siendo las más importantes: Maquinaria y Equipo con dos palas cargadoras y un mezclador cuyo objetivo principal es mejorar el tratamiento del producto y ser más eficientes al momento de procesar las mezclas, ampliación del Galpón No. 3 en aproximadamente 4.222,37 m², por lo cual el uso de la pala cargadora es esencial por la dimensión y ubicación de los productos a granel. El crecimiento de la compañía se refleja gracias al servicio personalizado y ágil al momento de la entrega del producto final, para lo cual se invirtió en la adquisición de tres tráileres y dos camiones para la entrega del producto a nivel nacional.

Otro rubro representativo es el Inventario el cual al 2013 representa el 36.21% del total de los activos como resultado de la capacidad de almacenamiento que disponen las bodegas de Guayaquil, lo más rentable para la empresa fue realizar importaciones a granel, producto que ingresa como materia prima a los galpones, para ser utilizada en el proceso productivo

de la elaboración de mezclas, dependiendo del tipo de producto y su utilización.

En cuanto a las Cuentas por Cobrar Clientes refleja el año 2013 el 32.27% frente al total del activo, producto del crecimiento de la venta a crédito que en el mismo año representa el 87.87% del total de las ventas netas. Así también; es importante mencionar que de acuerdo con el sector comercial en el que se desenvuelve la compañía, el plazo promedio de crédito dependen de la estacionalidad de las siembras de productos.

En lo que respecta a los pasivos de la compañía observamos que el 57.50% corresponde al Pasivo Corriente siendo el más importante las Deudas Financieras presentando el 38.24% en el 2013 debido a los préstamos que la empresa realizó en periodos anteriores y que se invirtieron en la adquisición de inventario, maquinaria y equipo, adecuaciones y ampliaciones de las bodegas.

En cuanto al Pasivo Corriente el rubro más representativo corresponde a los Proveedores que refleja el 12.44% debido a las importaciones que se realizó en el último trimestre del 2013, básicamente es la adquisición de Urea que se realizó por \$ 3'191,145.90, producto indispensable en la mayoría de cultivos de nuestro país.

El Pasivo a Largo Plazo representa el 12.18% cuyo rubro más importante son las Obligaciones Emitidas por un valor de \$ 2'995.000.00 con una tasa del 7.5% con periodos de pago semestrales, siendo \$ 1'634,934.49 de largo plazo que deben ser redimidos hasta el año 2017.

El Capital Social de la empresa representa el 22.53% del total del Patrimonio, resultado del aumento del capital provenientes de las utilidades de los socios y reservas desde el 2010.

Con respecto al Balance de Resultados y tomando como base el total de Ventas Netas, se destacan los siguientes resultados financieros:

El costo de venta representa el 83.62% que está relacionado con el incremento de ventas netas dejando un margen de utilidad bruta en ventas del 16.38%.

Es importante destacar que el gasto operativo más representativo, es el de administración con un 4.35%, producto del incremento de personal operativo y de administración. Con relación a los Gastos de Ventas representa el 3.45% originado por la cancelación de las comisiones pagadas al personal de ventas, así como el incremento de sueldo.

Con relación a la Utilidad Operacional del año 2013 representa el 7.30%, la misma que es afectada por gastos financieros en un 2.28% que básicamente constituye el pago de los intereses por las obligaciones contraídas antes las instituciones financieras nacionales. En cuanto a la Utilidad Neta frente a las Ventas Netas refleja el 3.30% como resultado de la carga impositiva y la participación laboral en las utilidades que representa el 1.87%.

3.1.3. Análisis financiero horizontal

Cuadro 10

Balance General – Análisis financiero horizontal

	2012	2013	VARIACIONES 2012-2013	
	MONTO	MONTO	VAR. ABSOLUTA	VAR. RELATIVA
ACTIVOS				
ACTIVO CORRIENTE				
Caja - Bancos	319,058.03	652,102.26	333,044.23	104.38%
Cuentas por Cobrar (Clientes)	4,169,771.27	4,583,654.49	413,883.22	9.93%
Otras Cuentas por Cobrar	278,075.84	315,349.56	37,273.72	13.40%
Inventarios	7,629,160.67	5,143,319.93	- 2,485,840.74	-32.58%
Pagos Anticipados y Otros	48,664.41	37,413.57	- 11,250.84	-23.12%
Total Activos Corrientes	12,444,730.22	10,731,839.81	- 1,712,890.41	-15.96%
ACTIVO NO CORRIENTE				
Propiedad Planta y Equipo	3,257,160.66	3,468,851.22	211,690.56	6.10%
Inversiones a Largo Plazo	-	-	-	-100.00%
Activos por Impuestos Diferidos	957.34	2,023.89	1,066.55	52.70%
Total Activos no Corrientes	3,258,118.00	3,470,875.11	212,757.11	6.13%
TOTAL ACTIVO	15,702,848.22	14,202,714.92	- 1,500,133.30	-10.56%
PASIVOS				
PASIVO CORRIENTE				
Deudas Financieras	4,762,621.02	5,430,498.71	667,877.69	12.30%
Intereses por Pagar	79,665.44	22,050.28	- 57,615.16	-261.29%
Proveedores	3,811,036.40	1,766,367.70	- 2,044,668.70	-115.76%
Préstamos Accionistas	-	-	-	-100.00%
Otros Acreedores	195,393.17	135,709.36	- 59,683.81	-43.98%
Obligaciones Emitidas	533,471.13	574,231.66	40,760.53	7.10%
Sueldos y Prestaciones Sociales	187,848.35	227,341.13	39,492.78	17.37%
Impuestos por Pagar	13,928.42	9,884.59	- 4,043.83	-40.91%
Total Pasivos Corrientes	9,583,963.93	8,166,083.43	- 1,417,880.50	-17.36%
PASIVO NO CORRIENTE				
Préstamo Instituciones Financiera	320,559.34	-	- 320,559.34	0
Obligaciones Emitidas	2,209,166.25	1,634,934.49	- 574,231.76	-35.12%
Provision Jubilacion Patronal	76,167.91	72,662.29	- 3,505.62	-4.82%
Pasivo por Impuesto Diferido	2,925.92	22,616.68	19,690.76	87.06%
Total Pasivos no Corrientes	2,608,819.42	1,730,213.46	- 878,605.96	-50.78%
TOTAL PASIVO	12,192,783.35	9,896,296.89	- 2,296,486.46	-23.21%
PATRIMONIO				
Capital Social	2,500,000.00	3,200,000.00	700,000.00	21.88%
Reserva Legal y Otros	181,609.98	183,395.94	1,785.96	0.97%
Utilidad Acumuladas	136,029.94	126,668.93	- 9,361.01	-7.39%
Utilidad del Ejercicio	692,424.95	796,353.16	103,928.21	13.05%
TOTAL PATRIMONIO	3,510,064.87	4,306,418.03	796,353.16	18.49%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	15,702,848.22	14,202,714.92	- 1,500,133.30	-10.56%

Cuadro 11

Estado de Resultados - Análisis financiero horizontal

	2011	2012	VARIACIONES 2011-2012	
	MONTO	MONTO	VAR. ABSOLUTA	VAR. RELATIVA
Ventas Netas	12,654,385.96	20,037,889.68	7,383,503.72	36.85%
Costo de Ventas	10,247,305.64	16,802,572.37	6,555,266.73	39.01%
UTILIDAD BRUTA	2,407,080.32	3,235,317.31	828,236.99	25.60%
Gastos de Administración	732,794.06	962,285.19	229,491.13	23.85%
Gastos de Ventas	464,349.11	801,908.34	337,559.23	42.09%
Gastos Camiones y Vehículos	128,433.46	92,086.80	-36,346.66	-39.47%
Gastos de Investigación de Desarrollo	12,700.45	-	-12,700.45	-100.00%
Otros Gastos de Administración	2,047.96	443.03	-1,604.93	-362.26%
	1,340,325.04	1,856,723.36	516,398.32	27.81%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	1,066,755.28	1,378,593.95	311,838.67	22.62%
Otros Ingresos no Operacionales	81,225.35	93,995.32	12,769.97	13.59%
Gastos Financieros	334,690.07	471,426.58	136,736.51	29.00%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	813,290.56	1,001,162.69	187,872.13	18.77%
Impuestos y Participación Trabajadores en Utilidades	259,201.55	308,737.74	49,536.19	16.04%
UTILIDAD NETA	554,089.01	692,424.95	138,335.94	19.98%

3.1.4. Interpretación de resultados

Análisis comparativo y evolución de los estados financieros - análisis financiero horizontal.

Balance General

La cuenta Caja Bancos se incrementó en un 104.38% esto a consecuencia de la negociación de las obligaciones emitidas y comercializadas en el mercado de valores. Adicionalmente su incremento se debe a la recuperación de cartera de clientes.

En el año 2013 las Cuentas por Cobrar aumentaron en un 9.93% esto debido al incremento de las ventas en un 16.87%, porcentaje aceptable con relación al crecimiento de las cuentas por cobrar. Es importante mencionar que el crecimiento de las ventas, las ventas de crédito representa el 87.87%.

Debido al crecimiento comercial y productivo de la compañía el último trimestre del 2013 la cuenta inventarios tiene una disminución de 32.58% esto a la falta de abastecimiento de inventario y por la temporada alta.

La cuenta Propiedad Planta y Equipo se incrementó en 6.10% debido las adecuaciones y ampliaciones de las bodegas, adquisición de camiones, tráilers, vehículos para el personal de ventas, reparaciones y compra de nueva maquinaria.

El Activo total disminuyó para el año 2013 en un 10.56% a consecuencia del bajo inventario con el que se terminó el año. Es necesario manifestar que la compañía mantuvo un crecimiento importante de sus activos en el periodo 2011 – 2012 en un 23.60%, a consecuencia de lo manifestado anteriormente.

Con relación a las obligaciones que mantiene la compañía a Corto Plazo las Deudas Financieras reflejan un crecimiento del 12.30% en el año 2013. Dichas deudas financieras se las efectuaron en años anteriores y que sirvieron para cubrir obligaciones adquiridas por la inversión efectuada en inventarios y activos fijos.

Con relación a los Proveedores en el año 2013 se evidenció un decremento del 115.76% debido a que la compañía pudo cubrir y cumplir sus las obligaciones comerciales de acuerdo con los plazos establecidos por los proveedores de materias primas, de servicios y suministros. Adicionalmente la empresa mantiene la política de pago a sus proveedores de 30 a 60 días, no hay indicios de productos caducados o en malas condiciones.

En el Pasivo a Largo Plazo se reflejó un decremento del 35.12%, debido a los pagos que se han realizado semestralmente sobre las obligaciones emitidas, que fueron efectuadas en el 2011 por un valor total de \$ 2'995.000 a una tasa de interés del 7.5% con periodos de pago semestrales. Estrategia financiera que permitió cubrir las obligaciones financieras y cubrir los costos derivados de la adquisición de inventarios y compra de activos fijos. Esta deuda a largo plazo es para cinco años por lo que la compañía en este ejercicio económico está cubriendo costos y gastos financieros elevados.

Finalmente el Pasivo Total ha sufrido un decremento del 23.21% en el 2013. Esto se debe a los pagos puntuales que la empresa ha realizado sobre sus compromisos financieros.

En cuanto al Patrimonio, la variación más representativo es en la cuenta de Capital con 21.88% producto del incremento del capital social en 700,00.00. Para lo cual, se reinvirtió las utilidades del año 2012.

Balance de Resultados

Las Ventas Netas para el año 2013 sufrieron un incremento del 16.87% debido a la comercialización de nuevos productos fertilizantes destinados al sector bananero y palmito. Adicionalmente, es importante indicar que en el 2011 se empezó su crecimiento en la línea de los edáficos, sector en el que la compañía aún no tiene un buen posicionamiento de mercado.

El Costo de Ventas en el año 2013 se incrementó en el 16.64% manteniendo una relación directa con el incremento en las ventas netas. Cabe mencionar que la compañía valora el costo bajo el Sistema Promedio Ponderado y reconoce el Costo y Gasto cuando se revela el ingreso.

Los Gastos de Operación, Ventas y Administrativos representan un incremento del 21.68% compuesto por gastos de mantenimiento realizados en las edificaciones, camiones y maquinaria, incremento de sueldos y salarios en un promedio aproximado del 25% y las comisiones pagadas a los vendedores. También se debe señalar que un valor representativo corresponde a las depreciaciones de los activos que mantiene la empresa.

Los Costos y Gastos Financieros se incrementaron en el año 2012 en 14.15% a consecuencia de los pagos de intereses originados por los créditos concedidos por las instituciones financieras en años anteriores.

La Utilidad Neta para el año 2013 tuvo un incremento del 13.05% con relación al año 2012, a consecuencia del incremento en las ventas sin embargo hay que tomar en cuenta que la misma hubiera sido superior si la carga financiera y los gastos operacionales de mantenimiento y reparación de los galpones hubieran sido menores.

3.2. Índices financieros: razones financieras, análisis e interpretación.

3.2.1 Evaluación de liquidez.

Representa la capacidad para cubrir las obligaciones a corto plazo.

a) Razón Financiera de liquidez (RL).

RUBROS	2012	2013
ACTIVO CORRIENTE	12'444.730,22	10'731.839,81
PASIVO CORRIENTE	9'583.963,93	8'166.083,43
	1,30	1,31

La compañía dispone de la capacidad financiera para cubrir sus deudas a corto plazo, pues mantiene un activo corriente que puede cubrir la totalidad de la deuda a corto plazo. Sin embargo, es importante mencionar que en el año 2012 su capacidad para cubrir el 100% de su deuda corriente fue inferior al año 2013, debido al alto endeudamiento adquirido para la construcción y ampliación de bodegas y planta de producción.

b) Razón de Tesorería (RT).

RUBROS	2012	2013
EFFECTIVO + INVERSIONES TEMPORALES + CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	4'766.905,14	5'551.106,31
PASIVO CORRIENTE	9'583.963,93	8'166.083,43
	0,55	0,68

Para el año 2013 la compañía dispone de fondos líquidos o semilíquidos existentes para cubrir el pasivo corriente o los pagos de deuda a corto plazo. Cabe destacar que en el año 2012 la empresa disponía de menor capacidad para cubrir sus deudas a corto plazo con fondos líquidos, su decremento se debe a la poca rotación del inventario en la línea de edáficos y al alto financiamiento adquirido mediante las obligaciones contraídas con las instituciones financieras.

c) Razón de Disponibilidad (RD).

RUBROS	2012	2013
DISPONIBLE	319.058,03	652.102,26
PASIVO CORRIENTE	9'583.963,93	8'166.083,43
	0,03	0,08

La compañía dispone de fondos netamente líquidos para cubrir los pagos de deuda a corto plazo, siendo en el año 2012 de 0,03 de efectivo y sus equivalentes para resarcir sus pasivos corrientes y en el 2013 su capacidad se incrementa a 0,08. Este indicador financiero puede mejorar mediante una eficiente y eficaz gestión de cobro e incrementando sus ventas de contado. Es necesario aclarar que se debe determinar que no es adecuado mantener alto niveles de efectivo y sus equivalentes sin producir o invertir en la capacidad productiva.

3.2.2 Evaluación del endeudamiento y estructura financiera.

Representa la porción de la deuda que tiene la empresa y el grado de autonomía financiera que presenta frente a terceros.

a) **Razón de Endeudamiento (RE).**

RUBROS	2012	2013
PASIVO CORRIENTE + PASIVO NO CORRIENTE	12'192.783,35	9'896.296,89
PASIVO TOTAL Y PATRIMONIO	15'702.848,22	14'202.714,92
	77,65%	69,68%

En el año 2013 el 69,68% de la inversión empresarial se financió con deuda de terceros y apenas el 30,32% se financia con fondos propios, por lo que la compañía no cuenta con un control y autonomía de financiamiento; sin embargo, existe el aprovechamiento de estos fondos que pueden dar como resultado el incremento de la rentabilidad. Es importante señalar que en relación con el 2012 este porcentaje es mayor ubicándose en 77,65%.

b) **Razón de Calidad de la Deuda (RCD).**

RUBROS	2012	2013
PASIVO CORTO PLAZO	9'583.963,93	8'166.083,43
PASIVO TOTAL Y PATRIMONIO	15'702.848,22	14'202.714,92
	61,03%	57,50%

El nivel de la deuda a corto plazo en el 2012 es de 61.03% pero para el 2013 se observa un decremento, llegando a obtener un 57,50%; situación que no es muy conveniente para la empresa, porque solo el 42,50% corresponde a deuda a largo plazo cuando lo óptimo para que la empresa tenga mayor liquidez sería que el mayor porcentaje corresponde a deuda de largo plazo.

c) **Razón de Costo de la Deuda (RcD).**

RUBROS	2012	2013
GASTOS FINANCIEROS	471.426,58	549.140,19
SALDO MEDIO DE LA DEUDA	4'773.979,02	7'783.599,16
	9,87%	7,06%

El costo de la deuda del 2012 al 2013 llego al 7,06% lo que representa un decremento del 2,81% valor que se justifica por el crecimiento que ha mantenido la empresa en los últimos años debido a la adquisición de maquinaria, la construcción de galpones y la adquisición de inventario, sin embargo es importante señalar que las buenas relaciones con las instituciones financieras ha logrado que el costo de la deuda mejore a pesar de enfrentar una inflación del 2.70% en el 2013 y una tasa activa del 8.17% en un promedio de 30 días.

d) **Razón de Gastos Financieros sobre las Ventas (RGFV).**

RUBROS	2012	2013
GASTOS FINANCIEROS	471.426,58	549.140,19
VENTAS TOTALES	20'037.889,68	24'105.080,00
	2,35%	2,28%

Como precedente de la buena gestión y negociación financiera de la deuda, la compañía ofrece su capacidad de comercialización y ventas del 2,28% en el año 2013 para cubrir los gastos financieros resultado de la deuda contraída y mantener su estructura económica.

3.2.3 Evaluación de la rentabilidad financiera

Representa la generación de utilidades con la inversión efectuada por los acreedores y terceros.

a) Razón de Rentabilidad Financiera (RRF).

RUBROS	2012	2013
UTILIDAD NETA	692.424,95	796.353,16
CAPITAL	2'500.000,00	3'200.000,00
	27,70%	24,89%

La compañía genera una rentabilidad o beneficios a sus inversionistas del 24,89% en el año 2013. Los directivos y administradores han sido prudentes en la generación de los beneficios a los inversionistas, a pesar de que la compañía se encuentra en crecimiento y ha obtenido diversos préstamos a corto plazo con la finalidad de cubrir las necesidades en los pagos de importaciones de inventarios y compras de maquinaria. El capital social se ha incrementado del 2012 al 2013 en 28.00%.

b) Razón de Rentabilidad Económica (RRE).

RUBROS	2012	2013
UAI (UTILIDAD OPERATIVA)	1'378.593,95	1'760.262,44
ACTIVO TOTAL PROMEDIO	13'850.300,95	14'952.781,57
	9,95%	11,77%

La compañía ha marginado una utilidad del 11,77% antes de intereses e impuestos para el año 2013 con respecto a los activos totales, producto de la gestión productiva y comercialización de los fertilizantes.

c) Razón de Margen Bruto sobre las Ventas (RMV).

RUBROS	2012	2013
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	3'235.317,31	3'948.615,66
VENTAS	20'037.889,68	24'105.080,00
	16,15%	16,38%

En el año 2013 la compañía obtuvo un rendimiento de la utilidad bruta en ventas del 16,38%. Este margen de contribución se aumentó con relación al año 2012, debido al decremento en el costo de ventas, se ha incrementado las ventas en la línea de edáficos en donde el costo es menor.

d) Razón de Beneficios sobre las Ventas (RBV).

RUBROS	2012	2013
UTILIDAD NETA	692.424,95	796.353,16
VENTAS	20'037.889,68	24'105.080,00
	3,46%	3,30%

Como resultado del análisis precedente la compañía en el año 2012 obtuvo un beneficio neto sobre las ventas del 3.46% y finalizando el año 2013 con un margen del 3,30%. Para el año 2013 los costos y gastos financieros sufrieron un decremento esto porque los intereses que se pagaron sobre las obligaciones emitidas son menores a los intereses que se paga en préstamos obtenidos a instituciones financieras.

3.2.4 Evaluación de rotación y plazos.

En cuanto tiempo rotan mis recursos.

a) Razón de Rotación del Activo Total (RRAT).

RUBROS	2012	2013
VENTAS	20'037.889,68	24'105.080,00
ACTIVO TOTAL PROMEDIO	13'850.300,95	14'952.781,57
	1,45	1,61

Para el año 2013 los activos totales rotan en 1,61 veces al año y con relación al año 2012 en 1,45 como consecuencia de la utilización de los activos en la generación de ingresos operacionales, obteniendo un incremento en ventas para el año 2013 en 16.87% con un promedio de inversión en activos del 7,37%.

b) Razón de Rotación del Activo Circulante (RRAC).

RUBROS	2012	2013
VENTAS	20'037.889,68	24'105.080,00
ACTIVO CORRIENTE	12'444.730,22	10'731.839,81
	1,61	2,25

La rotación del activo corriente para el año 2013 es de 2,25 veces lo que significa que por cada dólar de las cuentas que componen el activo corriente en especial las cuentas relacionadas directamente con el giro del negocio como son los inventarios se obtiene 2,25 para generar ingresos por ventas. El activo corriente en especial el inventario de la compañía contribuye a generar ingresos por ventas y sobre el cual la empresa mantiene canales de

distribución sofisticados, instalaciones adecuadas para su almacenamiento, proveedores y productos de calidad, departamento centralizado de compras, ubicación estratégica y una buena gestión y condiciones de negociación de comercialización.

c) Plazo Promedio de las Cuentas por Cobrar (PPCC).

RUBROS	2012	2013
365 días	365,00	365,00
ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR	5,37	4,41
	68	83

La compañía tiene que revisar su política de crédito porque de lo que se puede evidenciar los días de recuperación han incrementado en 15 puntos en relación al 2012 en donde la misma era en 68 días, la política de crédito actual es de 30 hasta 150 días dependiendo del tipo de cultivo que tenga el cliente.

d) Razón de Rotación de Cuentas por Cobrar (RRCC).

RUBROS	2012	2013
VENTAS A CRÉDITO	17'608.194,30	19'284.064,00
SALDO PROMEDIO DE LAS CUNTAS POR COBRAR	3'278.657,36	4'376.712,88
	5,37	4.41

En cuanto a la rotación de las cuentas por cobrar, la compañía ha recuperado durante el ejercicio 2013, 4,41 veces los créditos otorgados a sus clientes. En el año 2012 la rotación fue de 5,37. El decremento sufrido en el

2013 se debe a los problemas que se presentan en el sector agrícola, los precios que se manejan en el exterior dificulta la pronta recuperación de los valores en la compañía.

e) Plazo Promedio de las Cuentas por Pagar (PPCP).

RUBROS	2012	2013
365 días	365,00	365,00
ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR	1,57	2,44
	233	150

La compañía, cubre sus obligaciones con sus proveedores en un plazo promedio de 150 días en el año 2013, en comparación con el año 2012 su cobertura fue de 233 días, decremento originado por la falta de control en las condiciones de pago, no tienen convenios de crédito con los proveedores nacionales lo que ocasiona que los pagos sean de contado, lo que no sucede con los proveedores del exterior en donde si se mantienen condiciones de crédito la mismas que van de 60 a 120 días plazo.

f) Razón de Rotación de Cuentas por Pagar (RRCP).

RUBROS	2012	2013
COMPRAS A CRÉDITO	6'799.059'07	6'799.059'07
SALDO PROMEDIO DE LAS CUNTAS POR PAGAR	4'338.012'63	2'788.702'05
	1,53	2,44

La compañía obtuvo una rotación de las cuentas por pagar en el año 2013 de 2.44 veces; es decir, que la compañía se financió mediante los créditos otorgados por los proveedores gracias a la oportuna y adecuada gestión del departamento de compras; a los eficientes acuerdos y condiciones de negociación con determinados proveedores; a la comunicación, información y coordinación entre los principales grupos de compras y a las ampliaciones de los plazos de crédito.

g) Plazo Promedio de Inventarios (PPI).

RUBROS	2012	2013
365 días	365,00	365,00
ROTACIÓN DE INVENTARIOS	2,39	3,16
	152,87	115,64

Los inventarios de la compañía estuvieron en stock en un promedio de 115,64 días en el año 2013 y de 152,87 días en el año 2012. Sin embargo existen productos que por su necesidad, suelen permanecer en menor tiempo. Es necesario mencionar que en el año 2013 se disminuyen la permanencia de los inventarios en las bodegas gracias al incremento de las ventas a crédito y a la ampliación de mercado; a pesar que la compañía mantiene la estrategia comercial de abastecimiento de inventario a fin de año para mejorar el precio en sus adquisiciones de inventario en especial en las importaciones.

h) Razón de Rotación del Inventario (RRI).

RUBROS	2012	2013
COSTO DE VENTAS	16'802.572,37	20'156.464,34
SALDO PROMEDIO DE INVENTARIO	7'037.056,01	6'386.240,30
	2,39	3,16

La compañía en el año 2013 ha utilizado su inventario 3.16 veces para generar ingresos ordinarios por ventas, en especial de la nueva línea de comercialización de fertilizantes edáficos, estrategia de negocios impulsada en el año 2011 que otorgará mejores beneficios a sus accionistas. Así también; es importante señalar que la compañía no dispone de políticas de inventario que determine los niveles máximos y mínimos que coadyuven a reducir costos y gastos de mantenimiento e incrementando el valor de la razón financiera, indicando una mejor eficiencia en la gestión, manejo y control de inventario

3.2.5 Resumen de razones financieras de los años 2012 y 2013.

A continuación se presenta un resumen de todas las razones o ratios financieros determinados y analizados anteriormente:

Cuadro 12***Razones financieras 2012 – 2013.***

RAZÓN FINANCIERA	2012	2013
Liquidez	1,30	1,31
Tesorería	0,50	0,68
Disponibilidad	0,03	0,08
Endeudamiento	77,65%	69,68%
Calidad de la Deuda de Corto Plazo	61,03%	57,50%
Costo de la Deuda	9,87%	7,06%
Gastos Financieros sobre las Ventas	2,35%	2,28%
Rentabilidad Financiera	27,70%	24,89%
Rentabilidad Económica	9,95%	11,77%
Margen Bruto sobre las Ventas	16,15%	16,38%
Beneficios sobre las Ventas	3,46%	3,30%
Rotación del Activo Total	1,45	1,61
Rotación del Activo Circulante	1,61	2,25
Rotación de las Cuentas por Cobrar	5,37	4,41
Plazo Promedio de las Cuentas por Cobrar	68	83
Plazo Promedio de las Cuentas por Pagar	233	150
Rotación de Cuentas por Pagar	1,57	2,44
Plazo Promedio de Inventarios	152,87	115,64
Rotación de Inventarios	2,39	3,16

3.2.6 Capacidad de operación

Cuadro 13

Ciclo de operación, de caja, rotación y mínimo de efectivo.

RUBROS	MOMECLATURA	VALORES 2012	VALORES 2013
Plazo Promedio de Inventarios	PPI	153 días	116 días
Plazo Promedio de Cobro	PPC	68 días	83 días
Plazo de Promedio de Pagos	PPP	233 días	150 días
Desembolsos Anuales Totales	DAT	28,531,791	42,517,965
Costo de Oportunidad	COP	0	0
Ciclo Operativo:	CO	221 días	198 días
Ciclo de Caja	CC	(12) días	49 días
Rotación de Efectivo	RE	(30) veces	7 veces
Efectivo Mínimo de Operación	EMO	(955,274)	5,760,737
Costo de Financiamiento	CF	(78,046)	475,261

Situación Actual.

Mediante la información financiera, la compañía en el año 2013 mantiene un ciclo operativo de 198 días que en comparación con el año 2012 tuvo un decremento de 22 días, debido a que bajo la rotación de los inventarios y se aumentó los días de recuperación de los créditos otorgados en ventas. Considerando que el plazo promedio de pago para el año 2013 es de 150 días, se obtiene un ciclo de caja positivo, siendo su interpretación que la compañía necesita financiamiento de proveedores, y ayudarse con préstamos financieros. Con este financiamiento se invirtió en la adquisición de inventario, cobertura de costos de deuda, adquisición de maquinaria, vehículos y ampliación de infraestructura, liquidación de créditos financieros de corto plazo y cancelación a proveedores internacionales por las importaciones de inventarios.

Dado que el ciclo de caja, se ha determinado que la compañía necesita un efectivo mínimo de operación de \$ 5'760.736.53 considerando el promedio mensual de desembolsos que ha mantenido la empresa. Así también el costo de financiamiento asciende aproximadamente a \$ 475.260.76 valor que es considerado como el ingreso que deja de percibir la compañía si lo invirtiera en cualquier instrumento financiero; esto por mantener el nivel de efectivo requerido para garantizar la operatividad de la compañía.

3.2.7 Elaboración Matriz Du Pont

MATRIZ DUPONT

El sistema DUPONT integra o combina los principales indicadores financieros con el fin de determinar la eficiencia con la que la empresa esta utilizando sus activos, su capital de trabajo y el multiplicador de capital. El sistema DUPONT reúne el margen neto de utilidades, la rotación de los activos totales de la empresa y de su apalancamiento financiero. (Apalancamiento financiero). (blog.formaciongerencial.com, 2009)

Es decir el sistema DUPONT indentifica como la empresa esta obteniendo su rentabilidad, lo cual le permite identificar sus puntos fuertes o débiles.

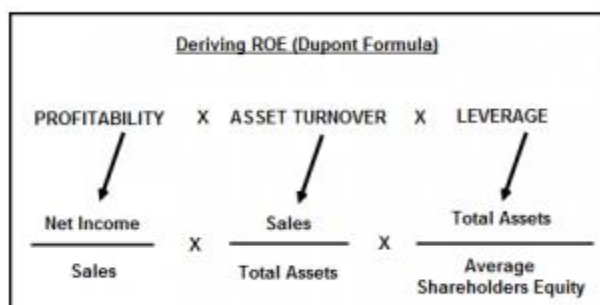


Figura 3. Evolución de Ingresos Vs. Costos y Gastos 2008 -2013

Fuente: Balances Financieros del 2008 al 2013

DEFINICIONES

Margen de utilidad

Margen = Utilidad Neta / Ventas

ROA (Retorno sobre los activos)

ROA = Ventas / Activo Total

ROE (Retorno sobre el Capital Propio)

ROE = Activo / Patrimonio Total

Rotación del Activo

Rotación del Activo = Ventas / Activo Total

Multiplicador de Apalancamiento

Multiplicador de Apalancamiento = Activo Total / Patrimonio Total

FORMULA

Multiplicando y dividiendo al ROA por Ventas tenemos:

$$\text{ROA} = (\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}) \times (\text{Ventas} / \text{Activo Total})$$

Reemplazando nos queda:

$$\text{ROA} = \text{Margen} \times \text{Rotación de Capital}$$

Multiplicando y dividiendo al ROE por el Activo Total tenemos:

$$\text{ROE} = (\text{Utilidad Neta} / \text{Activo Total}) \times (\text{Activo Total} / \text{Patrimonio Total})$$

Reemplazando nos queda:

$$\text{ROE} = \text{ROA} \times \text{Multiplicador de Apalancamiento}$$

Combinando la Ec 1 y la Ec. 2 nos queda

ROE = Margen x Rotación de Capital x Multiplicador de Apalancamiento
(Management And Accounting Web)

A continuación una grafica de como quedaría la matriz DU PONT



Figura 4. Matriz Du Pont

Fuente: Rubén Barreiros Consulting & Trading



Figura 5. Matriz Du Pont

Fuente: Rubén Barreiros Consulting & Trading

Aplicando quedaria de la siguiente manera;

1)

RUBROS	2013
UTILIDAD NETA	796.353,16
VENTAS	24'105.080,00
	0,033

2)

RUBROS	2013
VENTAS	24'105.080,00
ACTIVO TOTAL	14'202.714,92
	1,697

3

RUBROS	2013
ACTIVO TOTAL	14'202.714,92
CAPITAL CONTABLE	4'306.418,03
	3,298

DONDE

$$(0,033 \times 1,697 \times 3.298) = 0.184 \times 100 = 18.47\%.$$

Con este resultado se puede decir que Fermagri a obtenido una rentabilidad del 18.47%, valor logrado gracias al uso eficiente de sus activos y buena estrategia de venta.

Comparando este resultado con la competencia principal SQM ECUADOR el índice Du Pont es 126.06%, el índice de esta empresa es demasiado alto, aquí el problema principal que presenta la empresa es en su patrimonio poseen perdidas acumuladas demasiadas altas las mismas que corresponden al valor del patrimonio total.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES FINANCIERAS

FORTALEZAS

- La empresa mantiene un buen nivel de liquidez para poder cubrir sus deudas.
- Aprovecha el crédito otorgado por los proveedores del exterior lo que le ayuda a financiar su inversión empresarial.
- Buena relación con los bancos esto ha permitido mejorar el costo de la deuda logrando obtener créditos con una tasa del 7%.
- Con la negociación de obligaciones en el mercado de valores se redujo el gasto financiero.

DEBILIDADES

- El nivel de endeudamiento de la empresa es en un mayor porcentaje a corto plazo cuando lo óptimo es que sea a largo plazo para que pueda tener mayor liquidez.
- Los directivos se ven obligados a aumentar el crédito por el tipo de negocio y tipo de cultivo que tiene cada uno de los clientes, este se ha incrementado hasta 180 días plazo.
- No se puede cubrir las obligaciones con los proveedores del exterior dificultando la importación de inventarios.

CAPITULO IV

DISEÑO DEL MODELO DE CONTROL DE COSTOS Y GASTOS

4.1 Simbología utilizada

Elaboración de los diagramas de flujo de procedimientos.



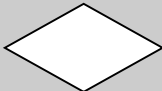


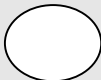

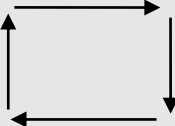
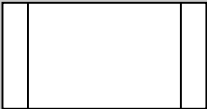
Para la familiarización del negocio, conocimiento de los diferentes procesos y determinar las principales operaciones en las cuales la compañía incurre en un significativo decremento de activos; se elaboró diagramas de flujo como una representación gráfica, simbólica y como lenguaje abreviado por medio del cual permitió entender los procesos del sistema operacional, comercial y administrativo de la compañía.

La simbología utilizada para la elaboración de los diagramas de flujos de procedimientos, es la establecida por la American National Standard Institute (ANSI) que es empleada en los diagramas orientados al procesamiento electrónico de datos con el propósito de representar los flujos de información y muchos de sus símbolos se han adaptados para la elaboración de los diagramas de flujo dentro de la diagramación administrativa.

A continuación se presenta la simbología utilizada:

Tabla 3

Simbología utilizada para diagramas de flujo

Nombre del Símbolo	Figura	Representa
Terminal		Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
Operación		Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
Decisión		Indica alternativa o un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos.
Documento		Representa cualquier tipo de documento que ingrese, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
Archivo		Representa un activo común y corriente del procedimiento.
Conector de página		Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.
Conector		Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
Dirección de flujo o línea de unión		Conecta los símbolos señalados en el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
Proceso predefinido		Conexión de alguna actividad del flujo con un proceso predefinido en la compañía.

4.2 Diagramas de flujo de los procedimientos

Mediante el levantamiento de la información y de la observación física de las operaciones que efectúa la compañía se determinaron los principales procedimientos; los mismos, que a continuación se representan mediante diagramas de flujo.

4.2.1 Diagrama de flujo del procedimiento de inventarios.

Este diagrama de flujo permite visualizar el proceso, el número y las funciones del personal que intervienen, la documentación necesaria, el trayecto de la operación y el sistema de control interno que mantiene la compañía en el manejo del inventario.

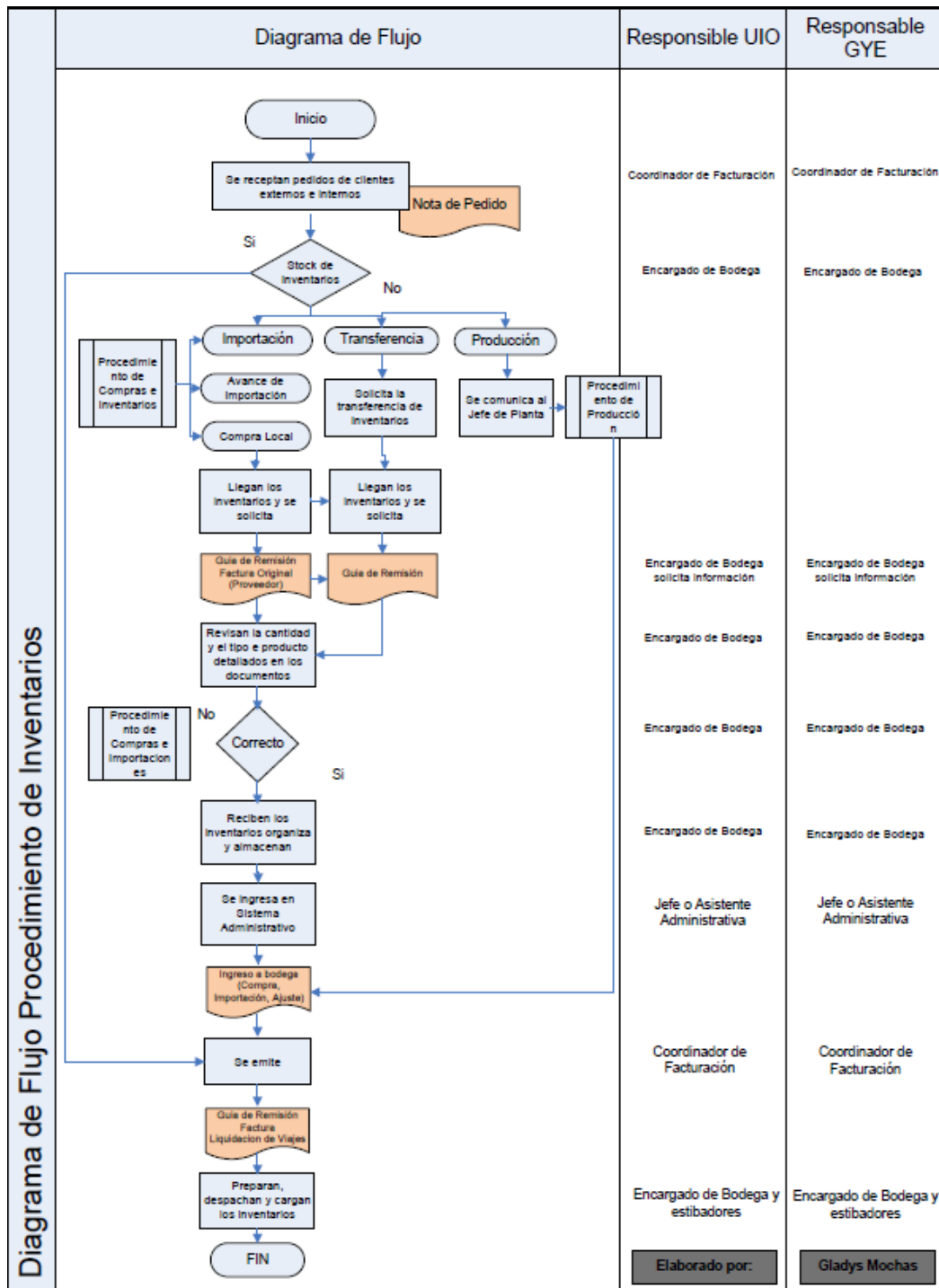


Figura 6. Diagrama de Flujo del Procedimiento de Inventarios.

4.2.2 Diagrama de flujo del procedimiento de producción.

El diagrama de flujo del procedimiento de producción permite visualizar los departamentos que intervienen en el proceso productivo, ingeniería del producto, personas que intervienen y los tiempos estimados que dura la producción.

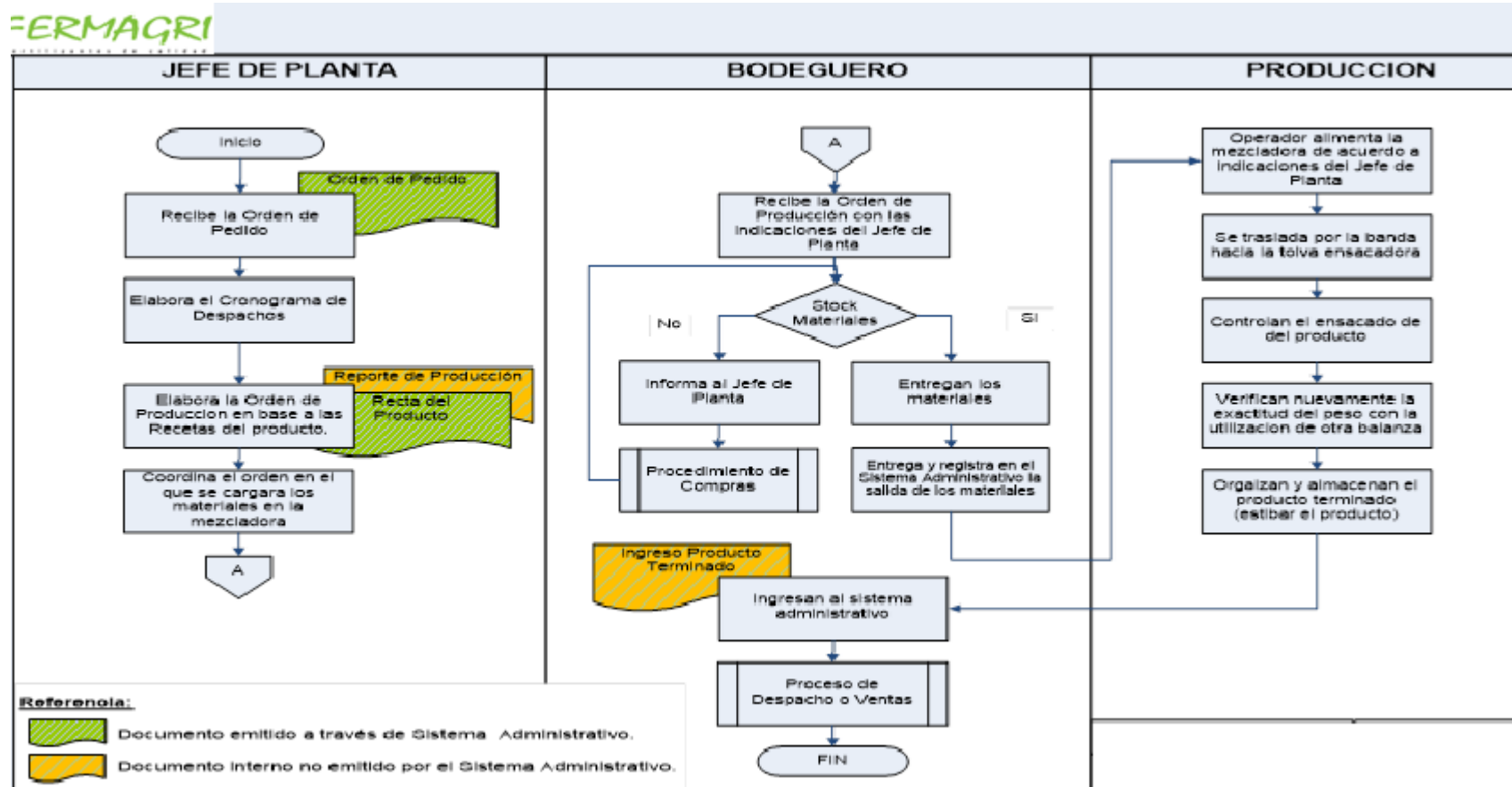


Figura 7. Diagrama de Flujo del Procedimiento de Producción.

4.2.3 Diagrama de flujo del procedimiento de pagos.

El diagrama de flujo del procedimiento de pagos permite identificar las áreas que intervienen, las disposiciones de organismos de control tributario y el flujo de las actividades para la cancelación o pago a los acreedores de la compañía.

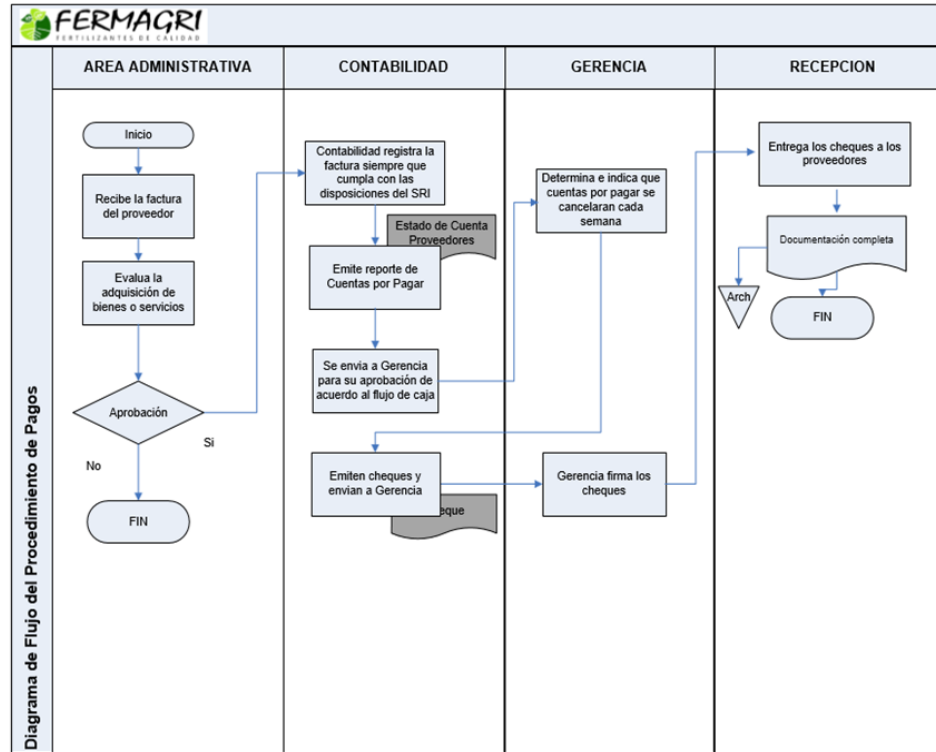


Figura 8. Diagrama de Flujo del Procedimiento de Pagos.

4.2.4 Diagrama de flujo del procedimiento de cuentas por cobrar.

Este diagrama refleja los parámetros de control para conceder plazos de cobro originados por la comercialización de los productos y las diferentes actividades efectuadas en cada unidad que interviene en el proceso.

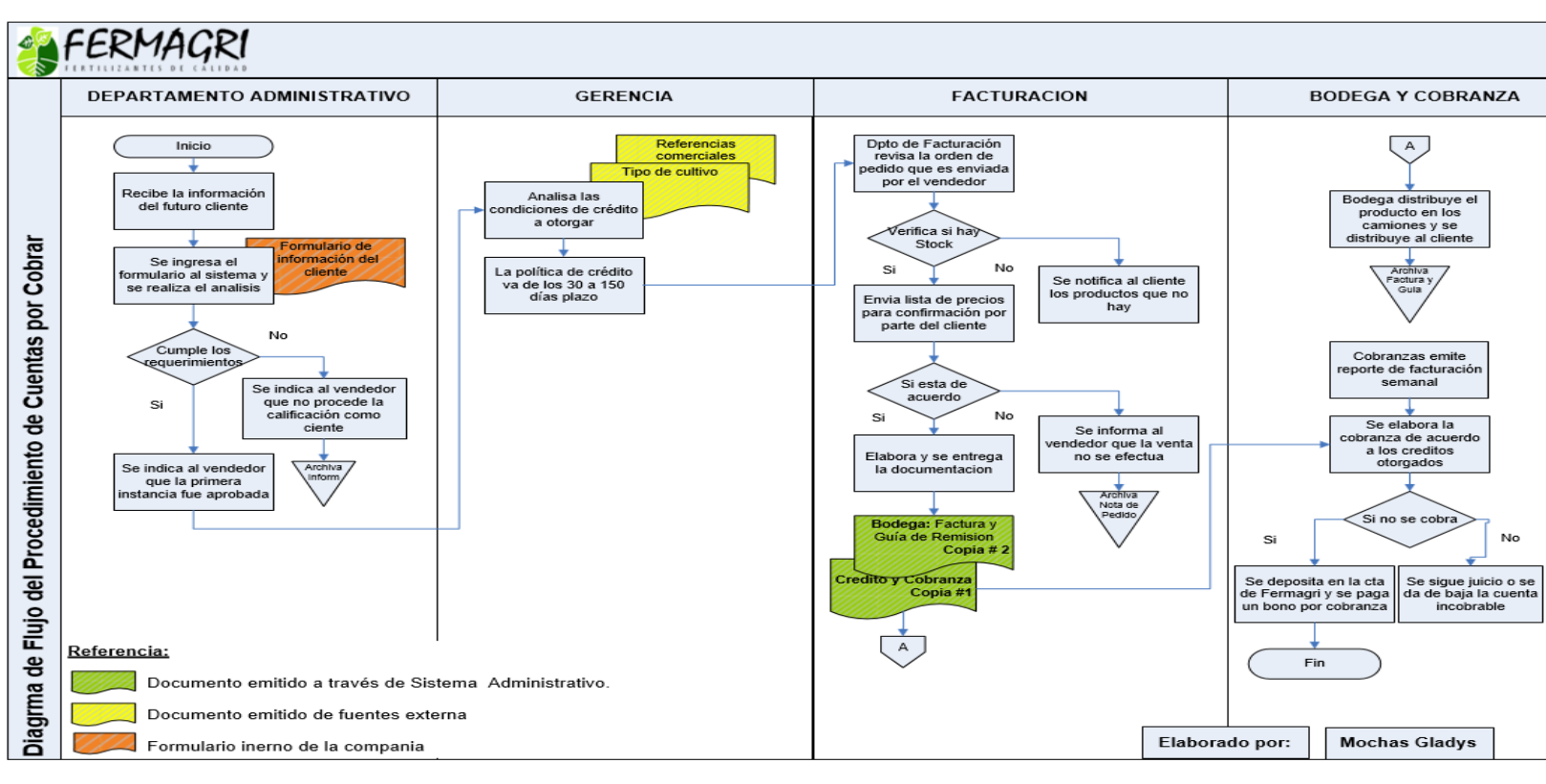


Figura 9. Diagrama de Flujo de Cuentas por Cobrar.

4.2.5 Diagrama de flujo del procedimiento de caja chica.

El diagrama de flujo del procedimiento de caja chica determina las actividades necesarias para controlar los desembolsos efectuados a través de los fondos de caja chica realizados por las distintas unidades de la compañía.

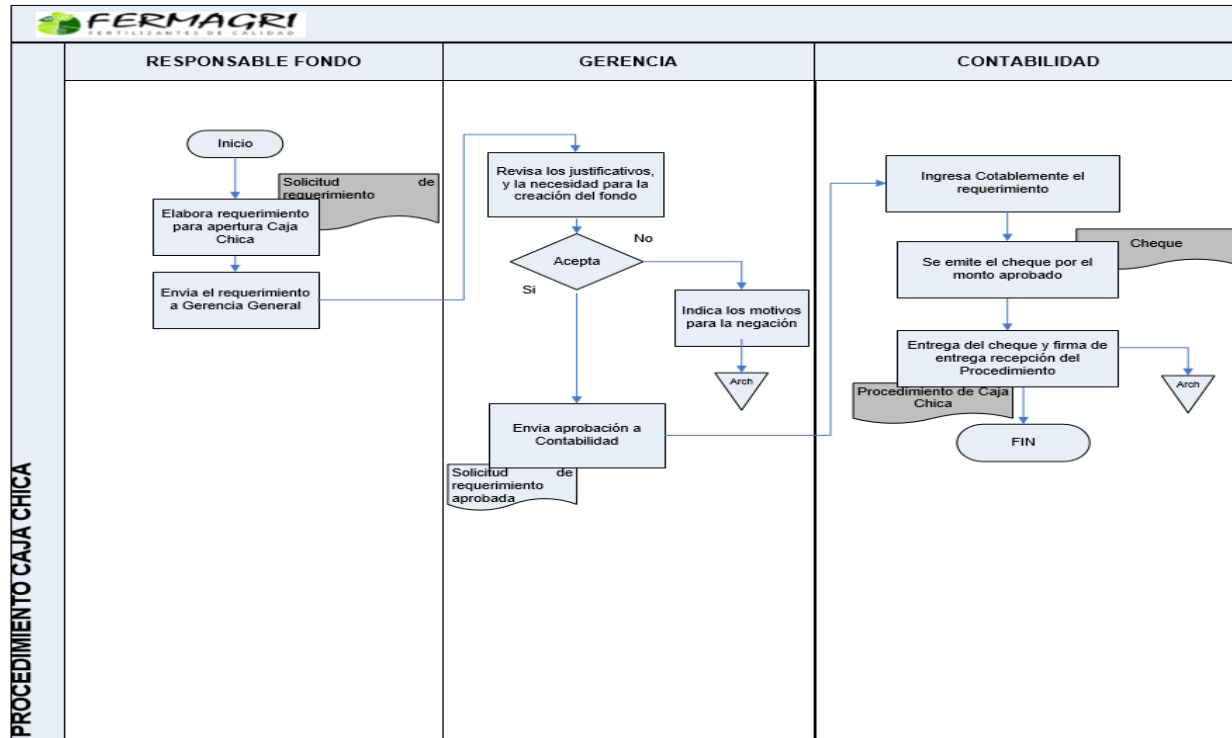


Figura 10. Diagrama de Flujo del Procedimiento de Caja Chica.

Finalmente luego haber graficado los procedimientos más importantes de la compañía, es necesario mencionar algunas correcciones a las debilidades detectadas que pueden agilizar los procesos y ser más eficientes y eficaces en el momento de su aplicación.

Con relación al procedimiento de control y manejo de inventario existe una duplicidad de funciones en cuanto al ingreso de las cantidades de materias primas recibidas al sistema informático, pues son detalladas por el encargado de bodega a través de una hoja electrónica e ingresadas por el asistente administrativo, siendo la responsabilidad de custodia el responsable de bodega.

En cuanto al procedimiento de pagos efectuados por las adquisiciones de bienes o servicios deben tener un periodo de crédito, pues en la actualidad los pagos inferiores a 30.000,00 son realizados en efectivo. Es necesario mencionar que la compañía debe mantener una política general de adquisiciones en la cual se establezca rangos de compras que puedan ser canceladas en efectivo; sin embargo, es necesario indicar que la compañía cuanto más financiamiento tenga de proveedores obtendrá mayor flujo de efectivo que puede invertir en productos financieros.

4.3 Descripción de la capacidad productiva.

4.3.1 Capacidad instalada.

La compañía mantiene buenos niveles de producción, pues cuenta con amplias bodegas e instalaciones de aproximadamente 7.792,13 m², distribuidas las secciones de acuerdo con el proceso productivo. Así también, posee maquinarias y herramientas nuevas entre las que se describe a continuación: Pala mecánica de 7.5 toneladas, mezcladora con una capacidad de dosificación de 120 m³ por hora, ensacadora con una capacidad de

ensacar 120 kilos por hora, dos cosedoras y dos basculas de 10 toneladas cada una. Dichos activos han sido adquiridos mediante financiamiento bancario. Con esta capacidad instalada a su máxima producción la compañía podría producir aproximadamente 20%.

4.3.2 Capacidad ocupada.

Se puede definir que la capacidad ocupada es lo que realmente se ha planificado producir en un período determinado. En la compañía, la mayoría de la maquinaria es utilizada de acuerdo al cronograma que el jefe de planta considera, su capacidad ocupada no es al 100%; por lo contrario, su producción está en función de la demanda o necesidad del producto que requiere el cliente.

4.3.3 Capacidad ociosa.

Las empresas para poder iniciar sus operaciones requieren de una capacidad instalada para producir, lo más rentable sería que sea utilizada al 100% pero esto en algunos casos no es factible por la falta de organización y control en los centros de producción.

En el caso de la compañía, al no producir al 100% de su capacidad instalada se incurre en costos fijos como por ejemplo: depreciaciones, primas de seguro, etc. Así también, la capacidad ociosa representa un costo financiero, ya que las mismas requieren un mantenimiento, en algunos casos se deterioran o se vuelven obsoletas sin que generen una rentabilidad a la empresa. Para evitar una capacidad ociosa es recomendable mantener una buena planeación, eficientes estudios de mercado y mesurables proyecciones de ventas, las mismas que deben ir de la mano con la planeación y con la consecución de objetivos esperados.

4.4 Indicadores para monitorear las partidas de costos y gastos.

Los siguientes indicadores constituyen una herramienta útil que permite monitorear y controlar de forma cuantitativa o cualitativa las partidas de costos y gastos que intervienen en el proceso productivo y adoptar medidas correctivas para optimizar la utilización de los recursos que dispone la compañía.

Los indicadores deberán reunir las siguientes condiciones:

- Ser relevantes,
- No ser ambiguo,
- Inequívoco,
- Pertinente,
- Objetivo,
- Preciso,
- Accesibles,
- Medibles y controlables.

4.4.1 Objetivos de los indicadores.

Los indicadores permiten evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas o resultados obtenidos.

4.4.2 Importancia de los indicadores.

El crecimiento de la productividad que mantiene la compañía, plantea necesariamente el problema de obtener indicadores que permitan mostrar de la manera más adecuada, en qué nivel de productividad se encuentra su economía o su desarrollo empresarial. A pesar que los indicadores son considerados como un sencillo problema de cálculo, establecer un sistema de control en el que la compañía pueda sustentarse para evaluar su gestión,

determinar controles en rubros o partidas contables y establecer los resultados alcanzados, se presentan múltiples dificultades como la heterogeneidad de elementos que inciden en la seleccionar que tipos de indicadores serán los más aceptables para la compañía y en que algunos casos su impacto únicamente se puede evidenciar en los resultados finales.

La importancia que radica en la determinación y aplicación de los indicadores es aportar a que la compañía se encamine a la consecución de las metas propuestas. Así también, la razón de ser de los indicadores de medición es comunicar, entender, orientar y comprometer la ejecución de las estrategias, acciones y resultados de la compañía.

Con relación a la productividad, los indicadores son útiles para analizar rendimientos de producción y pueden expresar relaciones de causa – efecto entre los insumos que intervienen en un proceso o actividad y los resultados del mismo.

Con lo manifestado en los párrafos anteriores se concluye que el modelo de control mediante la creación y aplicación de los indicadores constituye una herramienta gerencial que permite monitorear, controlar, corregir y dar seguimiento a la consecución de los objetivos propuestos por la compañía. De ahí que los indicadores utilizados en el modelo de control propuesto en el presente proyecto, ayudaran a la compañía a mejorar sus resultados económicos mediante el control de las principales partidas de costos y gastos, en especial de aquellos rubros que canalizan elementos que intervienen en el proceso productivo.

4.4.3 Proceso de desarrollo de indicadores.

Para la elaboración de los indicadores es necesario considerar un tratamiento responsable de la información relacionada con los diferentes procesos que mantiene la compañía.

El proceso de elaboración utilizado en el establecimiento de los indicadores está constituido por cinco etapas que se representan en el siguiente gráfico:

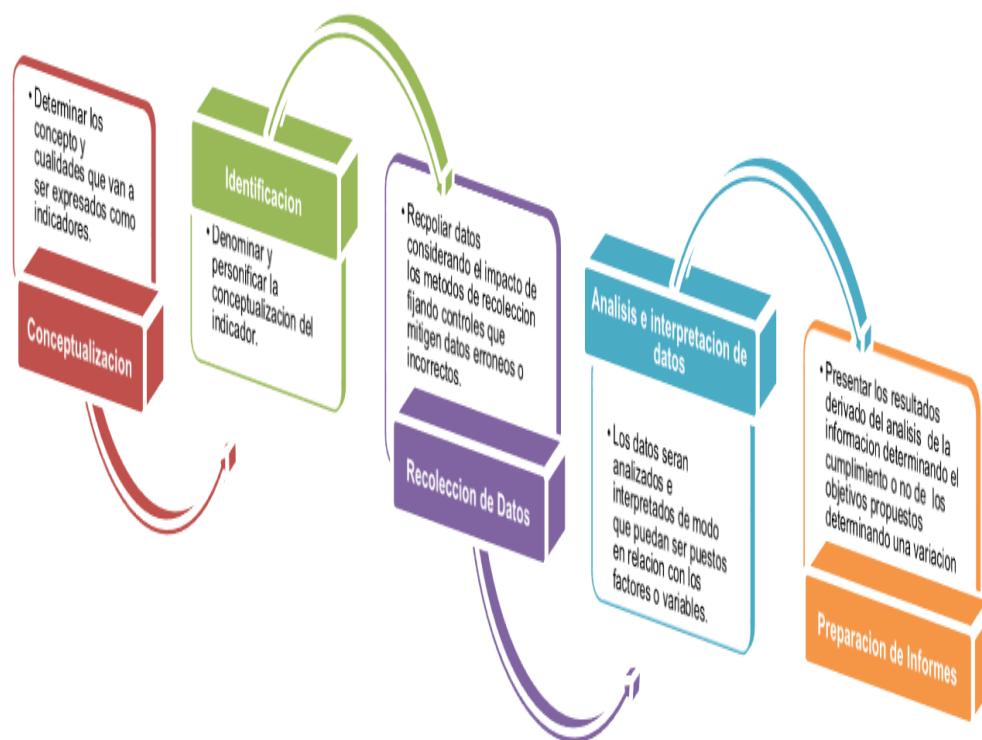


Figura 11. Proceso de desarrollo de indicadores.

4.4.4 Indicadores a utilizarse.

Mediante el levantamiento de procesos y procedimientos de la compañía se determinaron los siguientes indicadores claves para controlar determinadas partidas de costos y gastos:

- Indicador de control de materiales utilizados.
- Indicador de control de mano de obra.
- Indicadores de control de Costos Indirectos de Fabricación.
- Indicadores de control de Gastos de Ventas.
- Indicadores de control de Gastos de Administración.

4.5 Modelo de control de materiales.

Cuadro 14

Modelo de Control de Materiales

(1/2)



MEMORIA DEL INDICADOR DE CONTROL DE MATERIALES UTILIZADOS

UNIDAD : BODEGA

CODIGO:

ICM-001

Emisión:

01/02/2013

Actualización:

Página:

1 de 2

1. DEFINICION.

La cantidad utilizada de materiales se controlará mediante la aplicación del indicador **ICM-001** que mide la diferencia que existe entre la cantidad estándar de materiales que se debe utilizar de acuerdo con las recetas establecidas por producción y los materiales que se utilizaron según las órdenes de producción.

2. FORMULACION.

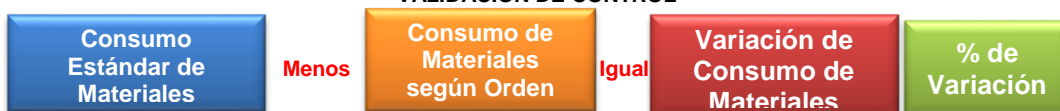


DETERMINACIÓN DE CANTIDAD DE MATERIA PRIMA UTILIZADA.

CÓDIGO DE PRODUCTO	MATERIALES UTILIZADA	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD ESTANDAR	TOTAL CONSUMO ESTANDAR DE MATERIALES	COSTO UNITARIO	TOTAL COSTO ESTANDAR DE MATERIALES
--------------------	----------------------	------------------	-------------------	--------------------------------------	----------------	------------------------------------

Totales... _____

VALIDACION DE CONTROL



CONSUMO EN CANTIDADES



VALORACION DE CONSUMO EN USD



CONTINUA →

(2/2)



**MEMORIA DEL INDICADOR DE
CONTROL DE MATERIALES
UTILIZADOS**

UNIDAD : BODEGA

CODIGO:	ICM-001
Emisión:	01/02/20 13
Actualización:	-----
Página:	1 de 2

3. ALCANCE.

El control de la utilización de los materiales destinados para la producción o mezcla de fertilizantes efectuará mediante la aplicación de este indicador, el mismo puede aplicarse mensualmente o en su defecto mediante el desarrollo de sistemas informáticos que permitan su aplicación en forma diaria.

4. DATOS NECESARIOS.

- Lista del tipo de producto o mezclas producidos por la compañía.
- Recetas de producción por cada tipo de producto o mezcla.
- Número de sacos producidos por cada tipo de producto o mezcla.
- Los precios unitarios de cada material que interviene en el producto.

5. FUENTE DE DATOS.

Los datos serán proporcionados por las diferentes unidades de la compañía:

- La lista de los productos será proporcionada por la Unidad de Comercialización o Ventas.
- Las recetas de producción serán proporcionadas por el área técnica de la unidad de Comercialización o Venas.
- El número de sacos producidos por cada tipo de producto o mezcla será proporcionado por la unidad de producción.
- Los precios unitarios de cada material que interviene en el producto serán proporcionados por Contabilidad.

6. PROPÓSITO.

Los materiales constituyen un elemento fundamental en el costo total del producto elaborado; de ahí, que su control oportuno permitirá mantener niveles adecuados de inventarios, planificar de forma objetiva la adquisición, utilizarlos eficientemente y por ende incrementar las utilidades esperadas.

Los niveles aceptables de variación dependerán de las condiciones de cada compañía; sin embargo, las discrepancias mayores a 5% representan motivos de preocupación y requieren esfuerzos corregir las anomalías que se presente.

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Mochas Gladys.

4.6 Modelo de control de la mano de obra.

Cuadro 15

Modelo de Control de la Mano de Obra.

(1/2)



MEMORIA DEL INDICADOR DE CONTROL DE MANO DE OBRA
UNIDAD : PRODUCCION

CODIGO: ICMO-002
Emisión: 01/02/2013
Actualización: -----
Página: 1 de 2

1. DEFINICION.

La Mano de Obra se controlará mediante la aplicación del indicador **ICMO-002** que determina la variación de la utilización de mano de obra directa, para lo cual compararemos el costo de mano de obra estándar y el costo de la mano de obra realmente utilizada en la producción.

2. FORMULACION.



DETERMINACIÓN DE MANO DE OBRA UTILIZADA.

CÓDIGO DE MEZCLA	# HORAS STANDAR	CADA 100 SACOS	# SACOS SOLICITADOS EN LA OP	TOTAL # HORAS MOD UTILIZADA	COSTO HORA DE MOD UTILIZADA	COSTO TOTAL MOD UTILIZADA
------------------	-----------------	----------------	------------------------------	-----------------------------	-----------------------------	---------------------------

Totales... _____

VALIDACION DE CONTROL



CONTINUA →

(2/2)



**MEMORIA DEL INDICADOR DE
CONTROL DE MANO DE OBRA**

UNIDAD : PRODUCCION

CODIGO:	ICMO-002
Emisión:	01/02/2013
Actualización:	-----
Página:	2 de 2

3. ALCANCE.

El control de la Mano de Obra Directa destinada para la producción o mezcla de fertilizantes se efectuará mediante la aplicación de este indicador, el mismo puede aplicarse mensualmente o en su defecto mediante el desarrollo de sistemas informáticos que permitan su aplicación en forma diaria.

4. DATOS NECESARIOS.

- Nómina del personal de la planta en donde se detalle todos los beneficios de ley y se determine el costo hora por empleado.
- Número de Horas que se utiliza en cada una de las recetas de producción por cada tipo de producto o mezcla.
- Número de sacos producidos por cada tipo de producto o mezcla.

5. FUENTE DE DATOS.

Los datos serán proporcionados por las diferentes unidades de la compañía:

- La Nómina del personal será proporcionada por Contabilidad hasta que se cree un departamento de Recursos Humanos.
- El número de horas que se utiliza serán indicadas en el reporte de producción que elabora el jefe de planta.
- El número de sacos producidos por cada tipo de producto o mezcla será proporcionado por la unidad de producción.

6. PROPÓSITO.

La Mano de Obra Directa representa un elemento fundamental del costo, de ellos depende que las ordenes sean entregadas a tiempo y en las condiciones que fue negociado la producción con el cliente.

Los niveles aceptables de variación dependerán de las condiciones de cada compañía; sin embargo, las discrepancias mayores a 5% representan motivos de preocupación y requieren esfuerzos corregir las anomalías que se presente.

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Mochas Gladys

4.7 Modelo de control de costos indirectos de fabricación.

Cuadro 16

Modelo de control de costos indirectos de fabricación.

(1/3)



MEMORIA DEL INDICADOR DE
CONTROL DE COSTOS INDIRECTOS
DE FABRICACION

UNIDAD : PRODUCCION

CODIGO:
Emisión:
Actualización:
Página:

ICIF-003
01/02/2013

1 de
3

1. DEFINICION.

Los costos de fabricación son distintos de los materiales directos y mano de obra directa, se controlará mediante la aplicación del indicador **ICIF-001** que mide la diferencia que existe entre la cantidad estándar de aquellos costos que no se puede asociar directamente con facilidad al producto y los costos indirectos que de acuerdo con la ingeniería del productos son necesarios en la producción.

2. FORMULACION.

TIPO DE PRODUCTO	# DE SACOS PRODUCIDOS (c/u 50 KG)	NUMERO DE KILOS PRODUCIDOS
CONSUMO EN CANTIDADES		

❖ Suministros y materiales.

Kilos Producidos	Estimación de Suministros (Funda -Saco)	Suministros Consumidos (OP)	Diferencia	% de Variación

❖ Energía Eléctrica.-

Motor del Mezclador					
Potencia (KW) Hora	Tiempo Estimado de Utilización (Horas)	Estimación de KW/h Consumido s	KW/h Consumido s (OP)	Diferencia	% de Variación
29.84					

CONTINUA →

(2/3)



**MEMORIA DEL INDICADOR DE
CONTROL DE COSTOS INDIRECTOS
DE FABRICACION**

UNIDAD : PRODUCCION

CODIGO:
Emisión:
Actualización
:
Página:

ICIF-003
01/02/2013

2 de 3

Motor de la Banda Transportadora de Granel					
Potencia (KW) Hora	Tiempo Estimado de Utilización (Horas)	Estimación de KW/h Consumidos	KW/h Consumidos (OP)	Diferencia	% de Variación
7.46					

Total... - - - - - %

VALORACION DE CONSUMO EN USD

❖ **Suministros y materiales.**

Kilos Producidos	Costo Estimado de Suministros (Fundas -Saco)	Costo de Suministros Consumidos (OP)	Diferencia	% de Variación

❖ **Energía Eléctrica.-**

Motor del Mezclador				
Potencia (KW) Hora	Costo Estimado de KW/h Consumidos	Costo de KW/h Consumidos (OP)	Diferencia	% de Variación
29.84				

Motor de Banda Transportadora de Granel				
Potencia (KW) Hora	Costo Estimado de KW/h Consumidos	Costo de KW/h Consumidos (OP)	Diferencia	% de Variación
7.46				

Total... - - - - - %

3. ALCANCE.

El control de la utilización y asignación de los materiales indirectos, mano de obra indirecta y gastos destinados para la producción o mezcla de fertilizantes se efectuará mediante la aplicación de este indicador, el mismo puede aplicarse mensualmente o en su defecto mediante el desarrollo de un sistema informático que permita su aplicación en forma diaria.

CONTINUA →

3/3)



**MEMORIA DEL INDICADOR DE
CONTROL DE COSTOS INDIRECTOS
DE FABRICACION**

UNIDAD : PRODUCCION

CODIGO:
Emisión:
Actualización:
Página:

ICIF-003
01/02/2013

4 de 3

4. DATOS NECEDARIOS.

- Lista del tipo de producto o mezclas producidos por la compañía.
- Número de sacos producidos por cada tipo de producto o mezcla.
- Cantidades utilizadas de suministros y gastos indirectos.
- Los precios unitarios de cada suministro o gastos indirectos que interviene en el producto.
- Número de horas utilizadas de la maquinaria.

5. FUENTE DE DATOS.

Los datos serán proporcionados por las diferentes unidades de la compañía:

- La lista de los productos será proporcionada por la Unidad de Comercialización o Ventas.
- Las recetas de producción serán proporcionadas por el área técnica de la Unidad de Comercialización o Ventas.
- El número de sacos producidos por cada tipo de producto o mezcla será proporcionado por la Unidad de Producción.
- Las cantidades de suministros y gastos indirectos utilizados serán proporcionados por la Unidad de Producción.
- Los precios unitarios de cada suministro y gastos indirectos utilizados que interviene en el producto serán proporcionados por Contabilidad.

6. PROPÓSITO.

Los suministros y gastos indirectos constituyen el tercer elemento de los costos total y en muchos casos su identificación, tratamiento, imputación y control representan un problema operacional; en tal razón, se persigue contar con un adecuado control de tratamiento, asignación y utilización de los elementos que conforman los costos indirectos de fabricación.

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Mochas Gladys

4.8 Modelo de control de gastos de ventas.

Cuadro 17

Modelo de control de gastos de ventas.

(1/2)



MEMORIA DEL INDICADOR DE CONTROL GASTOS DE VENTAS

UNIDAD: VENTAS

CODIGO:
Emisión:
Actualización:
Página:

ICGV-004
01/02/2013

1 de 2

1. DEFINICION.

Los Gastos de Ventas se controlarán mediante la aplicación del indicador **ICM-006** que determina el porcentaje de incumplimiento sobre el número de viajes, sobre el número de toneladas trasladadas y la utilidad o pérdida por cada tonelada trasladada.

2. FORMULACION.

DETERMINAR EL PORCENTAJE DE INCUMPLIMIENTO SOBRE EL NUMERO DE VIAJES

OPTIMO

REALIZADO

CAMION	# DE VIAJES QUE PUEDE REALIZAR	# NUMERO DE VIAJES REALIZADOS	% DE INCUMPLIMIENTO
Totales... _____			

DETERMINAR EL PORCENTAJE DE INCUMPLIMIENTO SOBRE EL NUMERO DE TONELADAS TRASLADAS.

OPTIMO

REALIZADO

CAMION	# DE TONELADAS QUE PUEDE TRASLADAR	# NUMERO DE TONELADAS TRASLADAS	% DE INCUMPLIMIENTO
Totales... _____			

DETERMINAR LA UTILIDAD O PÉRDIDA POR CADA TONELADA TRASLADADA.

OPTIMO

REALIZADO

CAMION	COSTO TRANSPORTADO POR TONELADA OPTIMO	COSTO TRANSPORTADO POR TONELADA REALIZADO	% DE INCUMPLIMIENTO
Totales... _____			

CONTINUA

(2/2)



**MEMORIA DEL INDICADOR DE
CONTROL DE GASTOS DE VETAS**

UNIDAD : VENTAS

CODIGO:	ICGV-004
Emisión:	01/02/2013
Actualización:	-----
Página:	2 de 2

3. ALCANCE.

El control de los Gastos de Ventas se efectuará cada mes, una vez que se haya determinado el total de gastos que ocasionado cada camión, con el objetivo de determinar el número de toneladas trasladadas y la utilidad o pérdida por cada tonelada trasladada.

4. DATOS NECESARIOS.

- Gastos de Combustible, depreciación, mantenimiento.
- Número de viajes que realizo en el mes cada camión.

5. FUENTE DE DATOS.

Los datos serán proporcionados por las diferentes unidades de la compañía:

- Los gastos serán proporcionados por Contabilidad.
- El número de viajes será entregado por el Jefe de Logística.

6. PROPÓSITO.

Este indicador permite establecer el porcentaje de incumplimiento en cada camión de acuerdo a su capacidad ocupada, y también nos permite conocer cuando se gana o pierde por cada tonelada trasladada.

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Mochas Gladys.

(2/2)



**MEMORIA DEL INDICADOR DE LOS
GASTOS ADMINISTRATIVOS**

UNIDADES : ADMINISTRATIVAS

CODIGO:	ICGA-005
Emisión:	01/02/2013
Actualización:	-----
Página:	1 de 2

5. FUENTE DE DATOS.

Los datos serán proporcionados por las diferentes unidades de la compañía:

- El presupuesto de la compañía será proporcionado por la Gerencia General.
- El Estado de Resultados Integrales será entregado una vez se haya cerrado el mes por Contabilidad.

6. PROPÓSITO.

Es importante para Fermagri S. A., poder controlar los Gastos Administrativos para de esta manera no gastar los fondos en cosas innecesarias y que la compañía no necesite realmente para su crecimiento, la asignación de cada gasto es también importante para no presentar saldos inconsistentes.

Los niveles aceptables de variación dependerán de las condiciones de cada compañía; sin embargo, las discrepancias mayores a 5% representan motivos de preocupación y requieren esfuerzos corregir las anomalías que se presente.

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Mochas Gladys

CAPITULO V

ANALISIS FINANCIERO PROYECTADO DE FERMAGRI

S.A.

5.1 Análisis financiero proyectado

5.1.1 Análisis financiero vertical

Cuadro 19

Balance General Proyectado Análisis Vertical

BALANCE GENERAL PROYECTADO

	2014		2015		2016		2017	
	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%
ACTIVOS								
ACTIVO CORRIENTE								
Caja - Bancos	536,246	4%	1,444,752	10%	2,201,708	14%	3,555,752	22%
Cuentas por Cobrar (Clientes)	6,686,550	45%	7,002,450	47%	7,476,300	49%	8,108,100	50%
Otras Cuentas por Cobrar	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Inventarios	5,512,069	37%	4,685,258	31%	3,982,470	26%	3,385,099	21%
Pagos Anticipados y Otros	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total Activos Corrientes	12,734,865	85%	13,132,460	88%	13,660,478	90%	15,048,951	93%
ACTIVO NO CORRIENTE								
Propiedad Planta y Equipo	2,215,063	15%	1,872,574	12%	1,530,084	10%	1,187,595	7%
Activos por Impuestos Diferidos	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total Activos no Corrientes	2,215,063	15%	1,872,574	12%	1,530,084	10%	1,187,595	7%
TOTAL ACTIVO	14,949,928	100%	15,005,034	100%	15,190,562	100%	16,236,546	100%
PASIVOS								
PASIVO CORRIENTE								
Deudas Financieras	979,000	7%	1,059,701	7%	851,717	6%	0	0%
Intereses por Pagar	20,437	0%	12,710	0%	4,394	0%	0	0%
Proveedores	4,749,013	32%	5,814,455	39%	7,186,200	47%	8,677,056	53%
Otros Acreedores	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Obligaciones Emitidas	618,107	4%	665,334	4%	351,494	2%	0	0%
Sueldos y Prestaciones Sociales	393,238	3%	431,131	3%	456,983	3%	513,963	3%
Impuestos por Pagar	15,820	0%	20,667	0%	21,702	0%	23,369	0%
Total Pasivos Corrientes	6,775,613	45%	8,003,998	53%	8,872,491	58%	9,214,388	57%
PASIVO NO CORRIENTE								
Préstamo Instituciones Financieras	1,911,418	13%	851,717	6%	0	0%	0	0%
Obligaciones Emitidas	1,016,828	7%	351,494	2%	0	0%	0	0%
Provision Jubilacion Patronal	122,857	1%	145,063	1%	167,269	1%	189,475	1%
Pasivo por Impuesto Diferido	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total Pasivos no Corrientes	3,051,103	20%	1,348,275	9%	167,269	1%	189,475	1%
TOTAL PASIVO	9,826,717	66%	9,352,272	62%	9,039,760	60%	9,403,863	58%
PATRIMONIO								
Capital Social	2,500,000	17%	2,500,000	17%	2,500,000	16%	2,500,000	15%
Reserva Legal y Otros	480,273	3%	670,833	4%	872,819	6%	1,099,991	7%
Utilidad Acumuladas	404,827	3%	576,330	4%	758,118	5%	962,573	6%
Utilidad del Ejercicio	1,738,111	12%	1,905,598	13%	2,019,865	13%	2,271,717	14%
TOTAL PATRIMONIO	5,123,211	34%	5,652,761	38%	6,150,802	40%	6,834,281	42%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	14,949,928	100%	15,005,034	100%	15,190,562	100%	16,238,144	100%

Cuadro 20

*Estado de Resultados Proyecto Análisis Vertical***ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO**

	2014		2015		2016		2017	
	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%
Ventas Netas	31,750,000	100%	33,250,000	100%	35,500,000	100%	38,500,000	100%
Costo de Ventas	26,395,386	83%	27,522,891	83%	29,449,147	83%	31,903,209	83%
UTILIDAD BRUTA	5,354,614	17%	5,727,109	17%	6,050,853	17%	6,596,792	17%
Gastos de Administración	1,185,632	4%	1,316,051	4%	1,460,817	4%	1,621,507	4%
Gastos de Ventas	988,031	3%	1,096,715	3%	1,217,353	3%	1,351,262	4%
Gastos Camiones y Vehículos	113,460	0%	125,941	0%	139,794	0%	155,172	0%
Otros Gastos de Administración	546	0%	606	0%	673	0%	747	0%
	2,287,669	7%	2,539,312	8%	2,818,637	8%	3,128,687	8%
UTILIDAD DE OPERACION	3,066,945	10%	3,187,797	10%	3,232,217	9%	3,468,105	9%
Otros Ingresos no Operacionales	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Gastos Financieros	445,359	1%	313,592	1%	185,664	1%	41,684	0%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	2,621,586	8%	2,874,205	9%	3,046,553	9%	3,426,421	9%
Impuestos y Participación Trabajadores en Utilidades	883,474	3%	968,607	3%	1,026,688	3%	1,154,704	3%
UTILIDAD NETA	1,738,111	5.47%	1,905,598	5.73%	2,019,865	5.69%	2,271,717	5.90%

5.1.2 Análisis financiero horizontal

Cuadro 21

Balance General Proyectado Análisis Horizontal

BALANCE GENERAL PROYECTADO

	VARIACIONES 2013-2014		VARIACIONES 2014-2015		VARIACIONES 2015-2016		VARIACIONES 2016-2017	
	VAR. ABSOLUTA	VAR. RELATIVA	VAR. ABSOLUTA	VAR. RELATIVA	VAR. ABSOLUTA	VAR. RELATIVA	VAR. ABSOLUTA	VAR. RELATIVA
ACTIVOS								
ACTIVO CORRIENTE								
Caja - Bancos	534,952	41347%	908,505	169%	756,957	52%	1,354,044	61%
Cuentas por Cobrar (Clientes)	1,421,550	27%	315,900	5%	473,850	7%	631,800	8%
Otras Cuentas por Cobrar	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Inventarios	-972,718	-15%	-826,810	-15%	-702,789	-15%	-597,370	-15%
Pagos Anticipados y Otros	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total Activos Corrientes	983,784	8%	397,595	3%	528,018	4%	1,388,473	9%
ACTIVO NO CORRIENTE								
Propiedad Planta y Equipo	-342,489	-15%	-342,489	-18%	-342,489	-22%	-342,489	-29%
Activos por Impuestos Diferidos	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total Activos no Corrientes	-342,489	-15%	-342,489	-18%	-342,489	-22%	-342,489	-29%
TOTAL ACTIVO	641,295	4%	55,106	0%	185,528	1%	1,045,984	6%
PASIVOS								
PASIVO CORRIENTE								
Deudas Financieras	-246,004	-25%	80,701	8%	-207,984	-24%	-851,717	-100%
Intereses por Pagar	-7,178	-35%	-7,726	-61%	-8,317	-189%	-4,394	-100%
Proveedores	1,493,704	31%	1,065,442	18%	1,371,746	19%	1,490,856	17%
Otros Acreedores	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Obligaciones Emitidas	43,875	7%	47,227	7%	-313,839	-89%	-351,494	0%
Sueldos y Prestaciones Sociales	110,768	28%	37,893	9%	25,852	6%	56,980	11%
Impuestos por Pagar	1,197	8%	4,848	23%	1,035	5%	1,667	7%
Total Pasivos Corrientes	1,396,362	21%	1,228,384	15%	868,493	10%	341,897	4%
PASIVO NO CORRIENTE								
Préstamo Instituciones Financieras	-979,000	-51%	-1,059,701	-124%	-851,717	100%	0	0%
Obligaciones Emitidas	-618,107	-61%	-665,334	-189%	-351,494	100%	0	0%
Provision Jubilacion Patronal	22,206	18%	22,206	15%	22,206	13%	22,206	12%
Pasivo por Impuesto Diferido	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total Pasivos no Corrientes	-1,574,900	-52%	-1,702,829	-126%	-1,181,006	-706%	22,206	12%
TOTAL PASIVO	-178,539	-2%	-474,445	-5%	-312,512	-3%	364,103	4%
PATRIMONIO								
Capital Social	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Reserva Legal y Otros	173,811	36%	190,560	28%	201,986	23%	227,172	21%
Utilidad Acumuladas	156,430	39%	171,504	30%	181,788	24%	204,455	21%
Utilidad del Ejercicio	489,593	28%	167,487	9%	114,267	6%	251,853	11%
TOTAL PATRIMONIO	819,834	16%	529,550	9%	498,041	8%	683,479	10%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	641,295	4%	55,106	0%	185,528	1%	1,047,582	6%

Cuadro 22

Estado de Resultados Projectado Análisis Horizontal

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

	VARIACIONES 2013-2014		VARIACIONES 2014-2015		VARIACIONES 2015-2016		VARIACIONES 2016-2017	
	VAR.	VAR.	VAR.	VAR.	VAR.	VAR.	VAR.	VAR.
	ABSOLUTA	RELATIVA	ABSOLUTA	RELATIVA	ABSOLUTA	RELATIVA	ABSOLUTA	RELATIVA
Ventas Netas	6,750,000	21%	1,500,000	5%	2,250,000	6%	3,000,000	8%
Costo de Ventas	5,791,349	22%	1,127,504	4%	1,926,256	7%	2,454,062	8%
UTILIDAD BRUTA	958,651	18%	372,496	7%	323,744	5%	545,938	8%
Gastos de Administración	117,495	10%	130,419	10%	144,766	10%	160,690	10%
Gastos de Ventas	97,913	10%	108,683	10%	120,639	10%	133,909	10%
Gastos Camiones y Vehiculos	11,244	10%	12,481	10%	13,853	10%	15,377	10%
Otros Gastos de Administración	54	10%	60	10%	67	10%	74	10%
	226,706	10%	251,644	10%	279,324	10%	310,050	10%
UTILIDAD DE OPERACION	731,945	24%	120,852	4%	44,420	1%	235,888	7%
Otros Ingresos no Operacionales	0	0%	0	0%	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Gastos Financieros	-6,506	-1%	-131,767	-42%	-127,928	-69%	-143,980	-345%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	738,451	28%	252,619	9%	172,348	6%	379,868	11%
Impuestos y Participación Trabajadores en Utilidades	248,858	28%	85,133	9%	58,081	6%	128,016	11%
UTILIDAD NETA	489,593	28%	167,487	9%	114,267	6%	251,853	11%

5.1.3 Interpretación de resultados.

Estados financieros proyectados 2014 - 2017.

Es importante indicar que para realizar las proyecciones de los estados financieros se tomo como base un promedio de variación de los resultados obtenidos desde el año 2008 hasta el 2012, este parametro es utilizado por la alta gerencia para realizar los presupuestos de la compañía.

Una vez establecido el modelo de control de costos y gastos a los principales rubros y aplicado a las proyecciones financieras; al año 2017 se puede observar en los activos que la partida de mayor significatividad son las cuentas por cobrar clientes, pues corresponde al 50% del total de los activos debido al incremento de ventas y a los elevados plazos de crédito derivado del tipo de mercado. Los inventarios de edáficos ocupan el segundo componente más importante de los activos que en comparación al año 2013 presenta un decremento significativo; en razón que la compañía deberá mantener niveles óptimos y no excesivos de inventario, ya que mantener nivel del stock de fertilizantes representa erogación de recursos financieros y por ende decremento de la rentabilidad.

En cuanto a los pasivos el rubro más importante son las obligaciones con los proveedores de inventario con un 53% del total de los acreedores. Esto debido a que la compañía tendrá que incrementar el volumen de adquisición de fertilizantes para cubrir la estimación de ventas propuesta; así también, debe mejorar las condiciones de negociación en cuanto a los plazos de crédito que otorgan los proveedores.

En los aspectos económicos plasmados en la proyección del Estado de Resultados la compañía se proyectara al año 2017 un incremento del 8% en las ventas netas impulsando a la línea de los fertilizantes edáficos

manteniendo una relación directa en el incremento de los costos de ventas ya que una vez aplicado el modelo de control de costos se pudo evidenciar que las variaciones no son significativas, pues la compañía ha establecidos recetas específicas para cada una de las mezclas solicitadas por los clientes.

Un decremento significativo presenta el rubro de los gastos financieros, pues la compañía deberá mejorar las negociaciones de créditos financieros en cuanto a tiempo, tasa y costos financieros. Así también; deberá buscar nuevos mecanismos de financiación como puede ser la inyección de capital mediante la apertura accionaria al público.

El incremento de los gastos de administración, ventas, gastos de camiones y vehículos obedece al incremento de sueldos y salarios que se determina cada año y por ende el costo empresa; el incremento de los precios de suministros y materiales; cancelación de impuestos seccionales y nacionales; sin embargo, se la compañía deberá controlar en función de la optimización y utilización de los recursos disponibles.

Para finalizar la rentabilidad que obtendrá la compañía será del 6% en función de las ventas proyectadas y mediante la aplicación del modelo de control propuesto que en comparación con el año 2013 su incremento es aproximadamente el 50%.

5.2 Índices financieros: razones financieras, análisis e interpretación

5.2.1 Evaluación de liquidez

Representa la capacidad para cubrir las obligaciones a corto plazo).

a) Razón Financiera de liquidez (RL)

	2014	2015	2016	2017
ACTIVO CORRIENTE	12,734,865	13,132,460	13,660,478	15,045,112
PASIVO CORRIENTE	6,775,613	8,003,998	8,872,491	9,213,519
RL =	1.88	1.64	1.54	1.63

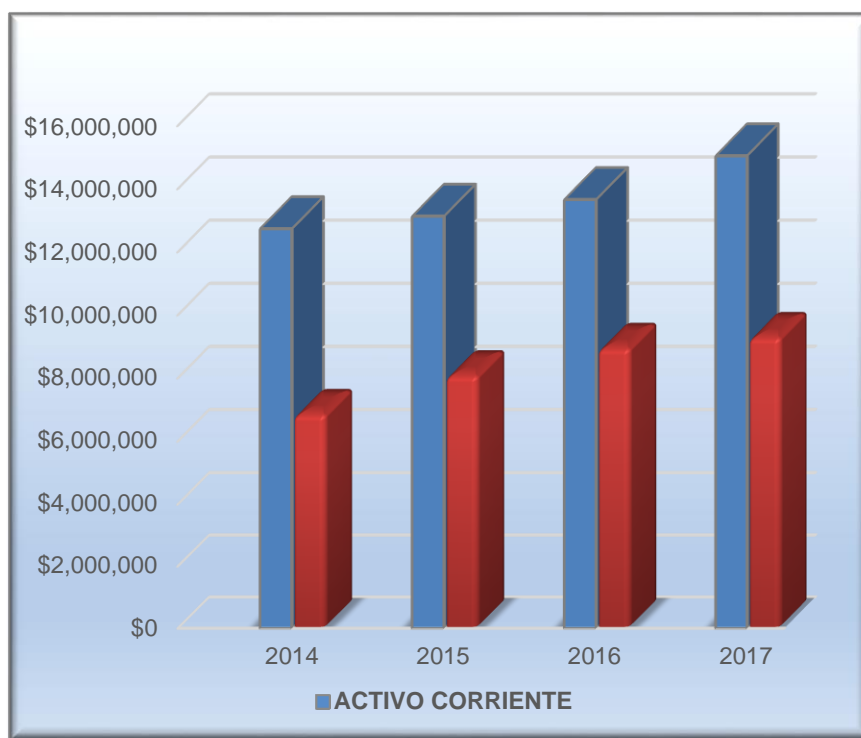


Figura 12. Razón de Liquidez

La compañía dispondrá de la capacidad financiera para cubrir sus deudas a corto plazo, pues mantiene un activo corriente que puede cubrir la totalidad de la deuda a corto plazo. Sin embargo, es importante mencionar que hasta el año 2016 la capacidad para cubrir el 100% de su deuda corriente va decreciendo, debido a los pagos semestrales por la emisión de las obligaciones y nuevos financiamientos que deberá efectuar la compañía para cubrir sus operaciones comerciales.

b) Razón de Tesorería (RT)

	2014	2015	2016	2017
EFFECTIVO + INVERSIONES TEMPORALES + CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	7,222,796	8,447,202	9,678,008	11,660,012
PASIVO CORRIENTE	6,775,613	8,003,998	8,872,491	9,213,519
RT =	1.07	1.06	1.09	1.27



Figura 13. Razón de Tesorería.

Con relación a la Razón de Tesorería, la compañía dispondrá de fondos líquidos o semilíquidos existentes para cubrir el pasivo corriente o los pagos de deuda a corto plazo. Cabe destacar que en el año 2015 y 2016 la empresa disponía de menor capacidad para cubrir sus deudas a corto plazo con fondos líquidos, su decremento se debe a la poca rotación del inventario en la línea de edáficos y al alto financiamiento adquirido mediante la emisión de las obligaciones.

c) Razón de Disponibilidad (RD)

	2014	2015	2016	2017
DISPONIBLE	536,246	1,444,752	2,201,708	3,551,912
PASIVO CORRIENTE	6,775,613	8,003,998	8,872,491	9,213,519
RD =	0.08	0.18	0.25	0.39

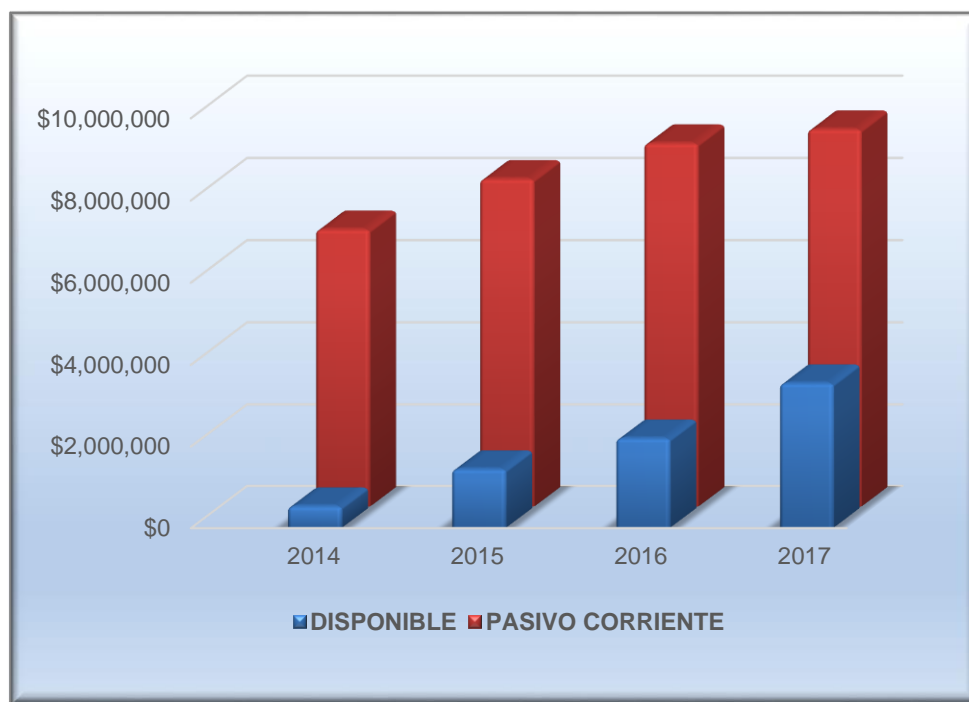


Figura 14. Razón de Disponibilidad

La compañía contará con escaso fondos líquidos para cubrir los pagos de deuda a corto plazo; debido a que aproximadamente el 78% de las ventas son a crédito de 40 a 60 días, cuyo plazo promedio de recuperación se incrementara hasta 95 días; sin embargo, su capacidad netamente líquida presenta un incremento a partir del año 2015. Este indicador financiero puede mejorar mediante una eficiente y eficaz gestión de cobro, incrementando las ventas de contado y mejorando la rotación de inventario. Es necesario aclarar que no es adecuado mantener inmovilizado alto niveles de efectivo y sus equivalentes sin producir o invertir en la capacidad productiva de la empresa.

5.2.2 Evaluación del endeudamiento.

Representa la porción de la deuda que tiene la empresa y el grado de autonomía financiera que presenta frente a terceros.

a) Razón de Endeudamiento (RE)

	2014	2015	2016	2017
PASIVO CORRIENTE + PASIVO NO CORRIENTE	9,826,717	9,352,272	9,039,760	9,402,994
PASIVO TOTAL Y PATRIMONIO	14,949,928	15,005,034	15,190,562	16,232,706
RE =	66%	62%	60%	58%

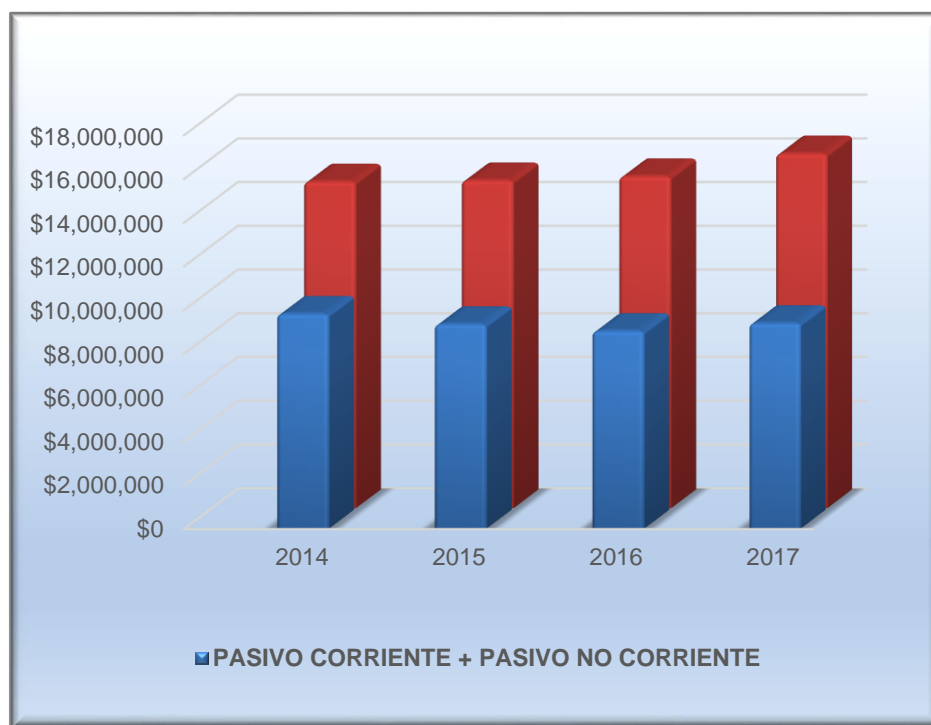


Figura 15. Razón de Endeudamiento.

En cuanto a esta razón financiera; se puede observar, que en el año 2014 la inversión empresarial se financió con deuda de terceros con el 66% y apenas un promedio del 34% se financia con fondos propios, por lo que la compañía no cuenta con un control y autonomía de financiamiento; sin embargo, existe el aprovechamiento de estos fondos que pueden dar como resultado el incremento de la rentabilidad. Es importante señalar que en relación con el 2015 al 2017 este porcentaje va disminuyendo por la

cancelación de las obligaciones contraídas con instituciones financieras y de la emisión de obligaciones.

b) Razón de Costo de la Deuda (RCDE)

	2014	2015	2016	2017
GASTOS FINANCIEROS	445,359	313,592	185,664	47,475
SALDO MEDIO DE LA DEUDA	5,448,996	3,743,373	2,074,281	603,803
RCDE =	8.17%	8.38%	8.95%	7.86%

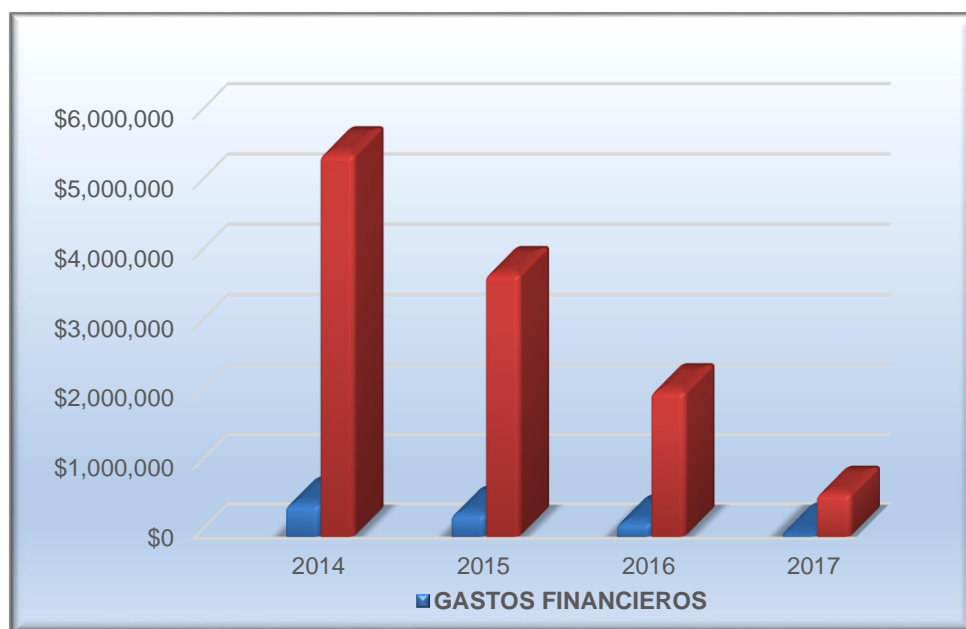


Figura 16. Razón del Costo de la Deuda.

El costo de la deuda contraída mediante la emisión de las obligaciones y a través de los préstamos bancarios en las instituciones financieras en el periodo proyectado será del 7.94%, porcentaje promedio que ayudaría obtener mejores resultados económicos y por ende la capacidad de pago que dispondrá la compañía se incrementara. Además es importante indicar que sin el financiamiento la empresa no podría cumplir con sus objetivos a largo plazo, lo cual implica un mayor financiamiento.

c) Razón de Gastos Financieros sobre las Ventas (RGFV)

	2014	2015	2016	2017
GASTOS FINANCIEROS	445,359	313,592	185,664	47,475
VENTAS TOTALES	31,750,000	33,250,000	35,500,000	38,500,000
RGF =	1.40%	0.94%	0.52%	0.12%

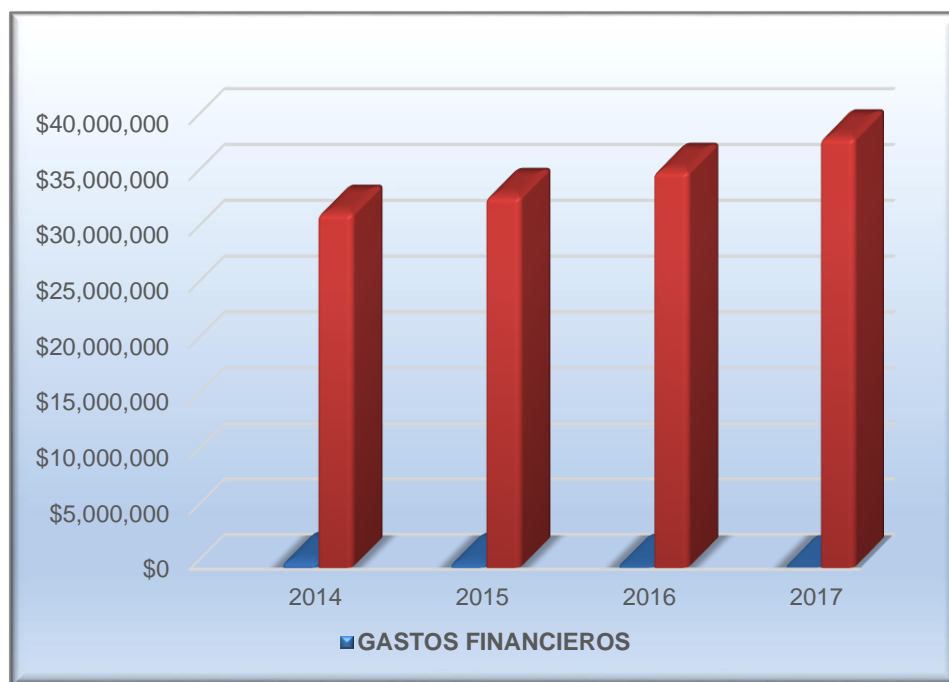


Figura 17. Razón de Gastos Financieros sobre las Ventas

Como precedente de la buena gestión y negociación financiera de la deuda, la compañía ofrecerá su capacidad de comercialización y ventas del 1.40% en el año 2013; sin embargo, en el transcurso del tiempo esta razón ira mejorando debido al incremento de las ventas y a la disminución de las deudas contraídas.

5.2.3 Evaluación de la rentabilidad financiera.

Representa la generación de utilidades con la inversión efectuada por los acreedores y terceros.

a) **Razón de Rentabilidad Financiera (RRF)**

	2014	2015	2016	2017
UTILIDAD NETA	1,738,111	1,905,598	2,019,865	2,267,878
CAPITAL	2,500,000	2,500,000	2,500,000	2,500,000
RRF =	70%	76%	81%	91%

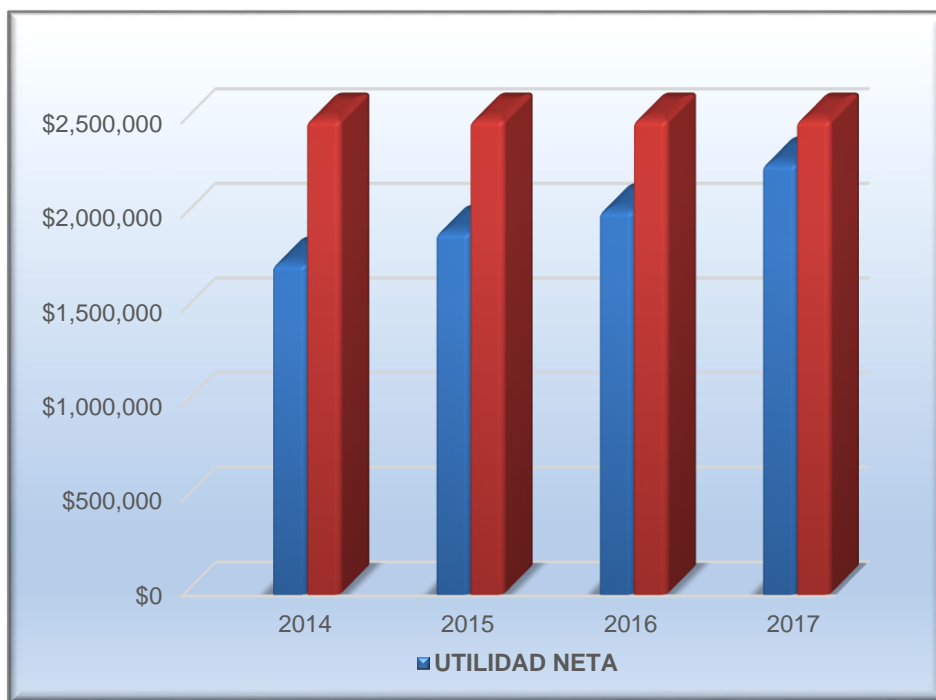


Figura 18. Razón de Rentabilidad Financiera.

La compañía obtendrá una rentabilidad o beneficios a sus inversionistas del 70% en el año 2014 por el capital invertido. Los directivos y administradores deberán ser prudentes y controlar de mejor manera los gastos efectuados para generar los beneficios esperados, a pesar de que la institución se encuentra en crecimiento y ha obtenido diversos préstamos a corto plazo con la finalidad de cubrir las necesidades en los pagos de importaciones de inventarios y compras de maquinaria. El capital social podría mantenerse en el mismo valor que termino en año 2013; sin embargo, la capitalización de las utilidades esperadas en los próximos años mejoraría su estructura financiera.

b) Razón de Rentabilidad Económica (RRE)

	2014	2015	2016	2017
UAII (UTILIDAD OPERATIVA)	3,066,945	3,187,797	3,232,217	3,468,105
ACTIVO TOTAL PROMEDIO	14,629,280	14,977,481	15,097,798	15,711,634
RRE =	21%	21%	21%	22%

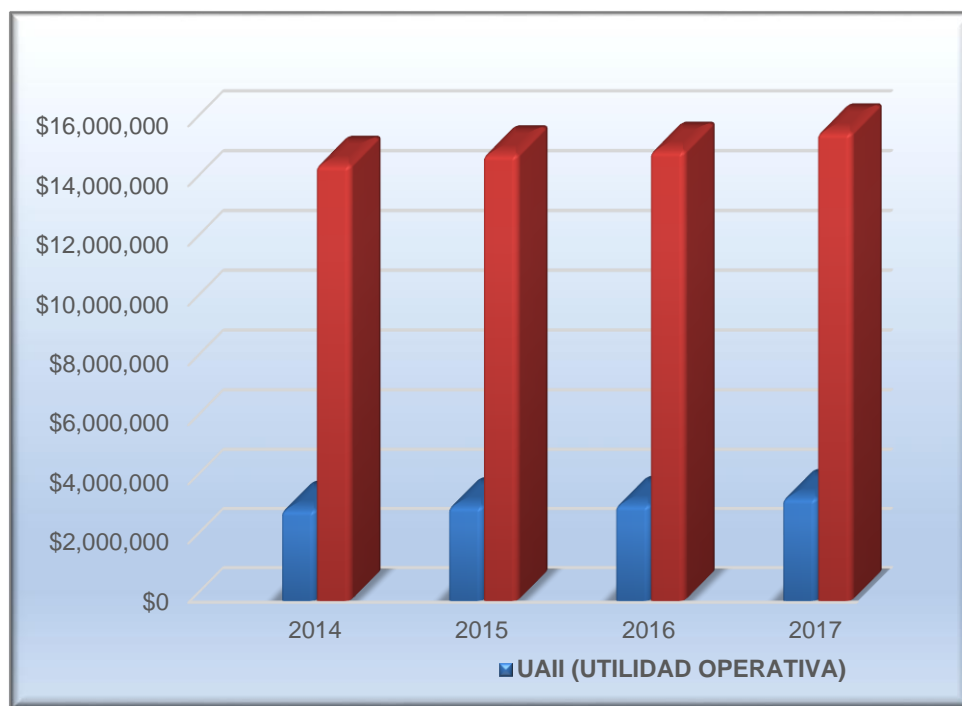


Figura 19. Razón de Rentabilidad Económica.

La compañía generará una utilidad antes de intereses e impuestos para el año 2014 un margen del 21%, con respecto a los activos totales, producto de la buena gestión productiva y comercialización de los productos fertilizantes en especial los edáficos. Con relación al año 2013 aplicando el modelo propuesto el porcentaje aumentaría aproximadamente en un 6%, demostrando una vez más que el beneficio de la empresa está en el control de los costos y gastos.

c) Razón de Beneficios sobre las Ventas (RBV)

	2014	2015	2016	2017
UTILIDAD NETA	1,738,111	1,905,598	2,019,865	2,267,878
VENTAS	31,750,000	33,250,000	35,500,000	38,500,000
RBV =	5.47%	5.73%	5.69%	5.89%

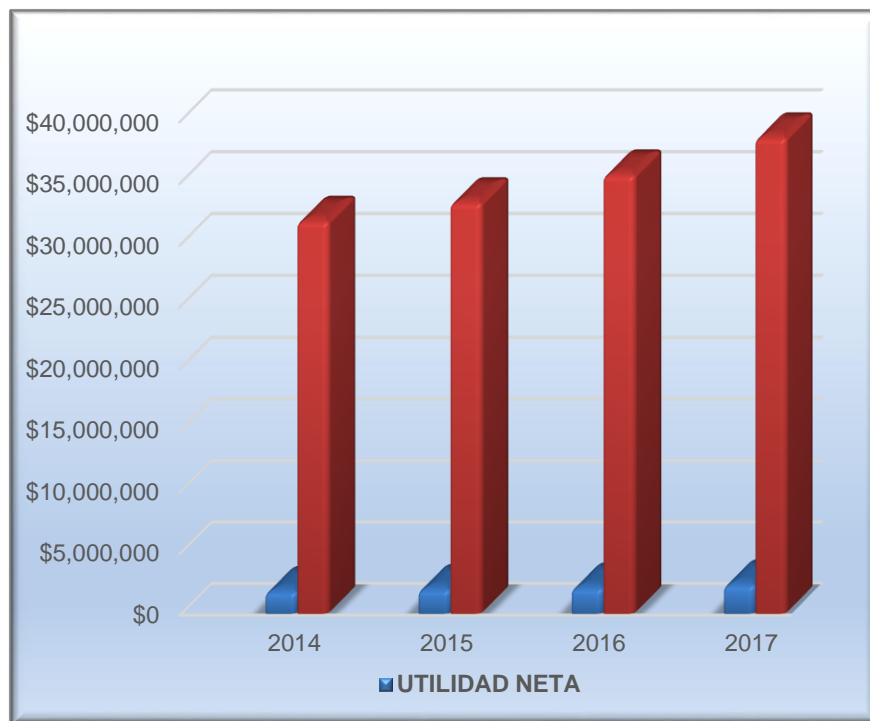


Figura 20. Razón de Beneficios sobre las Ventas

Como resultado de la proyección económica, la compañía para el año 2014 se estima obtener una utilidad neta libre de impuestos y cargas laborales sobre los ingresos obtenidos de la actividad comercial del 5.47% producto del incremento de costos y gastos financieros por las obligaciones contraídas para la adquisición de inventario y cubrir los compromisos financieros adquiridos en años anteriores. En los siguientes años estos beneficios sobre las ventas mejorarían, incrementando de las ventas en especial de los productos edáficos y el mejorando el control de costos y gastos, llegando a obtener un margen promedio aproximando del 5,70%.

5.2.4 Evaluación de rotación y plazos.

Permite conocer en cuanto tiempo rotan los recursos que dispone la compañía.

a) Rotación de Cuentas por Cobrar, de Cuentas por Pagar, de Inventario.

	2014	2015	2016	2017
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	4.14	3.79	3.82	3.85
ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR	5.65	4.50	3.94	3.51
ROTACION DE INVENTARIO	4.40	5.40	6.80	8.66

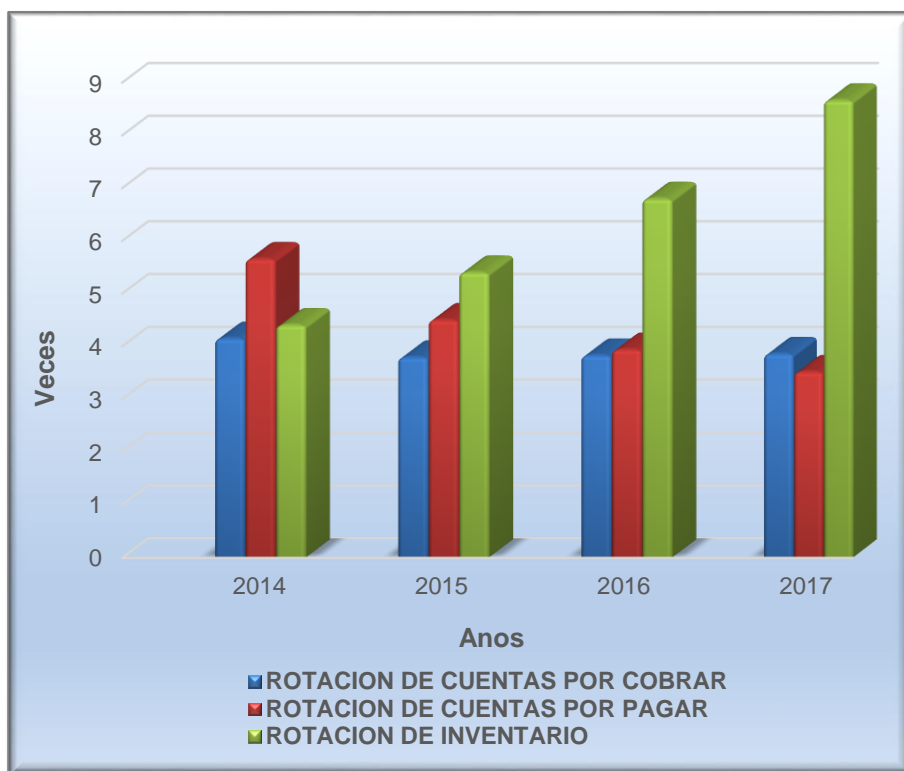


Figura 21. Rotación Ctas. por Cobrar, Ctas. por Pagar e Inventarios.

Con la determinación de las proyecciones financieras y económicas, la rotación de las cuentas por cobrar para el año 2014 será de 4,14 considerando

que el 78% de las ventas serán a crédito en especial a clientes cuya capacidad de pago está relacionado con producción cíclica de acuerdo con la tendencia histórica y futura. Es importante acotar que para los años 2015 al 2017 la rotación tendrá una tendencia fluctuante llegando a promediar una rotación de 3,85 veces, producto del incremento de ventas a crédito en la línea comercial de los edáficos. Cabe mencionar que la compañía deberá mejorar los procesos de recuperación de la carrea mediante la gestión efectiva y estimulación a los clientes a través estrategias comerciales que impulsen a mejorar la rotación de la cuentas por cobrar.

Así también; la rotación de los inventarios será de 4 a 8 veces hasta el año 2017; debido al incremento de la utilización de fertilizantes edáficos en el sector agrícola y a la estrategia de negocios impulsada en el año 2011 para fortalecer esta línea comercial que otorgará mejores beneficios a sus accionistas. Así también, la compañía debe disminuir paulatinamente los niveles de inventario a finales de cada año, adoptando medidas de control como por ejemplo: stock mínimos y máximos; con el propósito de no incurrir en gastos de mantenimiento y preservación de los fertilizantes.

Con relación a la rotación de las cuentas por pagar de acuerdo con las proyecciones estimadas se espera que la compañía obtenga en el año 2014 una rotación del 5,65; es decir, que la compañía se financiara mediante los créditos otorgados por los proveedores gracias a la oportuna y adecuada gestión del departamento de compras; a los eficientes acuerdos y condiciones de negociación con determinados proveedores; a la comunicación, información y coordinación entre los principales grupos de compras y a las ampliaciones de los plazos de crédito. Sin embargo, se evidencia un decremento paulatino en los últimos años hasta llegar a una rotación del 3,51 al 2017; debido al incremento del volumen de inventario para a tener la demanda del mercado y a la composición de las adquisiciones, pues el 89% son a crédito cuyo plazo de pago oscila entre 1 a 4 meses.

b) Plazo Promedio de las Cuentas por Cobrar (PPCC), Plazo Promedio de las Cuentas por Pagar (PPCP), Plazo Promedio de Inventarios (PPI).

	2014	2015	2016	2017
<i>PLAZO PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR</i>	88	96	95	95
<i>PLAZO PROMEDIO DE CUENTAS POR PAGAR</i>	65	81	93	104
<i>PLAZO PROMEDIO DE INVENTARIO</i>	83	68	54	42

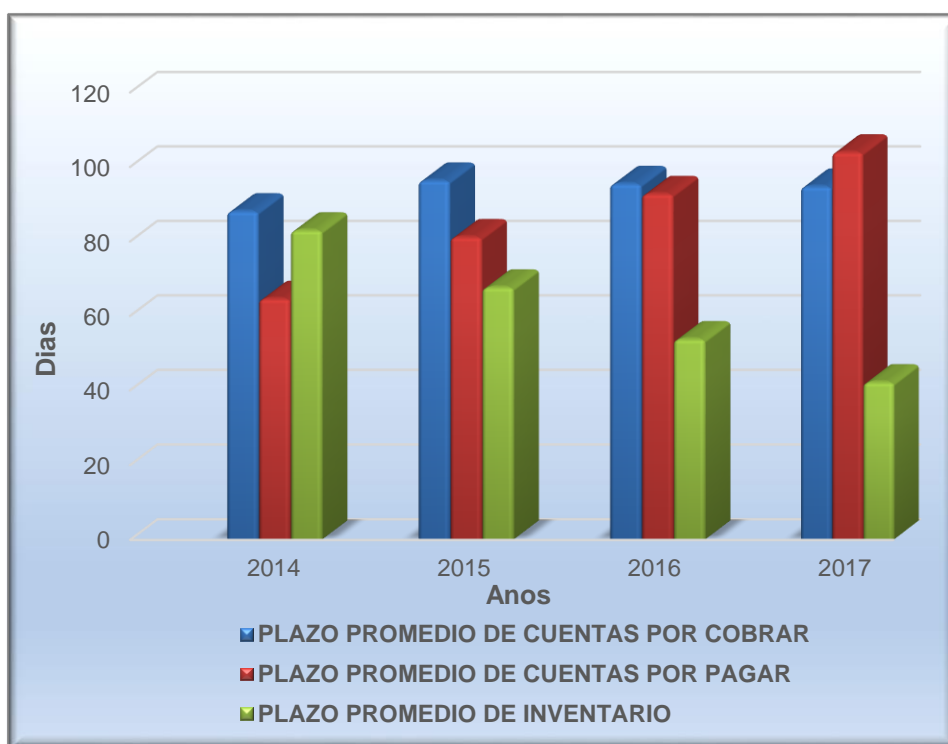


Figura 22. Promedio de Ctas. por Cobrar, Ctas. por Pagar e Inventarios.

Se ha determinado mediante la proyección efectuada que los recursos de la compañía mantendrán una rotación muy favorable, esto debido a los buenos plazos de recuperación de la cartera, excelentes plazos de pago a proveedores y reducción de tiempos de permanencia del inventario en las instalaciones de la empresa. Así pues; se proyecta recuperar la cartera en un plazo promedio de 88 días en el año 2014 llegando a 95 días para el 2017 a pesar que el incremento de las ventas no mantiene una relación directamente

proporcional y los plazos de crédito van desde 30 hasta 150 días dependiendo del tipo del cultivo del cliente.

Con relación al plazo promedio de las cuentas por pagar y de acuerdo con las proyecciones efectuadas se estima llegar a 104 días hasta en el año 2017 que con relación a la situación actual la compañía mantiene un plazo promedio mayor. Esto debido a que la empresa dispondrá de mayor liquidez para cubrir sus obligaciones comerciales, mejorando precios de adquisición e incrementando volúmenes de importación de fertilizantes para cubrir la demanda esperada.

En cuanto al plazo promedio de los inventarios se proyecta tener mayor dinamismo a corto plazo, llegando al año 2017 a 42 días de permanencia de los productos en las instalaciones de la compañía. Esto obedece al incremento de las ventas a crédito y a la ampliación de mercado que se espera tener en los próximos años.

5.3 Capacidad de Operación

Cuadro 23***Ciclo Operativo, de Caja, Rotación de Efec y mínimo utilizado.***

RESULTADOS FINANCIERO	MOMECLATURA	SITUACION POYECTADA				
		2014	2015	2016	2017	
Plazo Promedio de Inventarios:	PPI	83	68	54	42	días
Plazo Promedio de Cobro:	PPC	88	96	95	95	días
Plazo de Promedio de Pagos:	PPP	65	81	93	104	días
Desembolsos Anuales Totales:	DAT	29,793,498	32,025,595	34,269,193	36,517,996	USD
Costo de Oportunidad:	COP	8.25%	8.25%	8.25%	8.25%	%
Ciclo Operativo:	CO	171	164	149	137	días
Ciclo de Caja:	CC	106	83	56	33	días
Rotación de Efectivo:	RE	3.38	4.35	6.38	10.93	veces
Efectivo Mínimo de Operación:	EMO	8,810,568	7,366,291	5,369,263	3,342,433	USD
Costo de Financiamiento:	CF	726,872	607,719	442,964	275,751	USD

A continuación se describen brevemente los resultados financieros estimados que la compañía llegaría a obtener al 2017: el ciclo operativo en realizar el inventario y recuperar sus créditos otorgados a los clientes será de 137 días, que servirá para cubrir el plazo de pago a los proveedores que será de 104 días; es decir, que mientras el ciclo operativo sea mayor al plazo de pago a los proveedores, la empresa no tendrá mayores problemas financieros, pues su ciclo de caja será de 33 días. Siendo la rotación del efectivo de 11 veces en el año considerando desde el inicio del ciclo operativo hasta el momento en que se efectuó el pago a los proveedores, utilizando un monto mínimo de efectivo de USD 3'342.433 para cubrir sus operaciones productivas. Si la compañía no obtuviere los resultados esperados para cubrir estas operaciones productivas incurriría en un costo financiero aproximado de USD 275.75.

5.4 Estrategias de desarrollo.

La información de los últimos tres ejercicios fiscales revela que las ventas de fertilizantes solubles ceden espacio a un rápido aumento de las ventas de edáficos, acorde con la nueva estrategia de desarrollo de la compañía: en el 2010 los volúmenes vendidos de edáficos crecen en 206.3% de 1760 tm. (2009) a 5390 tm., y representan aproximadamente el 76% del total de las ventas.

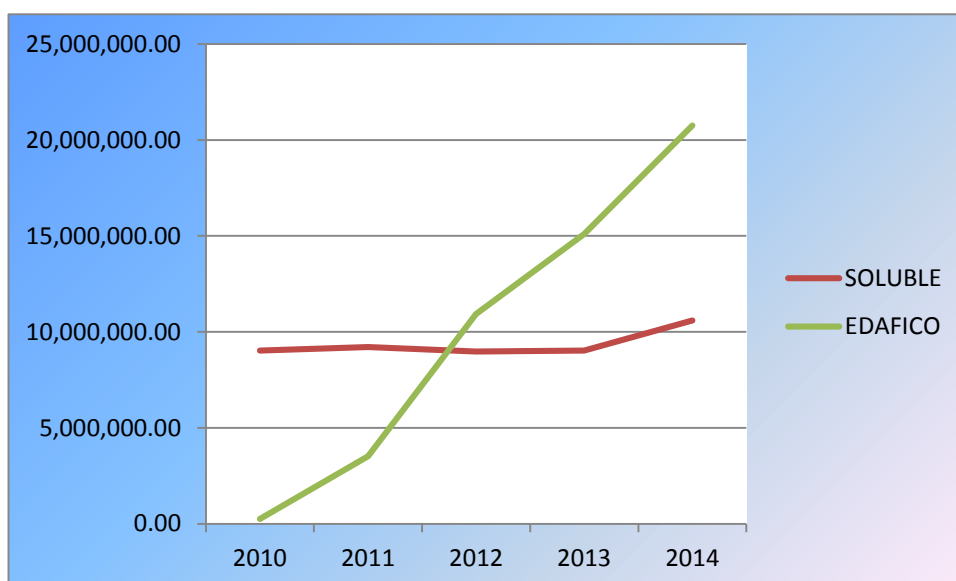


Figura 23. Crecimiento de Ventas Fertilizantes Edáficos 2.010 – 2.014

Con las aseveraciones descritas en el párrafo anterior se determinan las estrategias de desarrollo:

5.4.1 Estrategias relacionadas al producto.

En base a la información proporcionada por el Censo Agropecuario llevado a cabo por el gobierno en el año 2002 (ultima fuente disponible), Fermagri efectuó un análisis de la demanda de fertilizantes en el Ecuador; el cual demostró que, la demanda de nitrógeno, fósforo y potasio, principales elementos químicos demandados por las plantas, existe un consumo

potencial anual de aproximadamente 2.5 millones de TM, principalmente en los 10 mayores cultivos del país (banano, cacao, café, arroz, soya, palma africana, maíz, pastos, etc.).

Basados en las conclusiones del estudio antes indicado, a partir del 2010 la empresa cambia sustancialmente su énfasis comercial, concentrándose en la línea de fertilizantes edáficos.

Para lo cual es necesario que el análisis de esta estrategia se realice sobre la base de los siguientes parámetros:

Calidad del Producto.- La compañía promoverá un sistema de evaluación de la calidad del producto, basada en la calidad de las materias primas y calidad de servicio al cliente.

Posicionamiento de la marca.- Uno de los aspectos más importantes que afecta la decisión de la compra es la marca. Considerando el tiempo de permanencia de la compañía en el mercado y la calidad del producto que ofrece, Fermagri S. A., ocupa el sexto lugar en la comercialización de los fertilizantes edáficos; razón por la cual, la compañía emprenderá campañas publicitarias a través de medios de comunicación escritos y publicitarios. Así también, fortalecerá la participación en ferias agroindustriales a nivel nacional.

Servicio al cliente.- Proporcionando valor agregado en el área de venta, tal como asesoría personalizada a los clientes, capacitación a los productores y entrega a domicilio.

Flexibilidad.- La capacidad que la compañía dispone para adaptarse a los requerimientos particulares de los clientes relacionados con la variedad de los cultivos.

Stock.- Se controlaran los volúmenes de inventarios mediante cantidades mínimas y máximas con el fin de evitar el desabasteciendo o un excesivo inventario de fertilizantes.

5.4.2 Estrategias relativas al precio.

La compañía debe analizar la estrategia relacionada con los precios considerando los siguientes factores:

Efecto Precio – Calidad.- Establecerá los precios de los fertilizantes por su calidad considerando que los precios deben de ser competitivos.

Facilidad de pago.- Fermagri S. A., debe proporcionar diversas alternativas relacionadas con la forma de pago: tarjeta de crédito, cheque, transferencia, créditos propios.

Políticas de descuentos.- Es dirigida a los clientes a incentivar las ventas mediante el otorgamiento de bonificaciones o descuentos por la adquisición al contado o por volumen y a recuperar la cartera, proporcionado descuentos de pronto pago.

Precios promocionales.- Se presentan cuando la compañía estipula temporalmente un precio a sus productos por debajo de sus precios normales, para lo cual debe considerar las temporadas de los cultivos.

5.4.3 Estrategias relativas a la inversión en infraestructura.

Se han realizado adecuadas inversiones en infraestructura, investigación y desarrollo, enfocados a la nueva línea de edáficos. Al momento la empresa cuenta con la infraestructura técnica, productiva y comercial para sustentar el crecimiento futuro de esta línea de productos, tal como se demuestra a continuación:

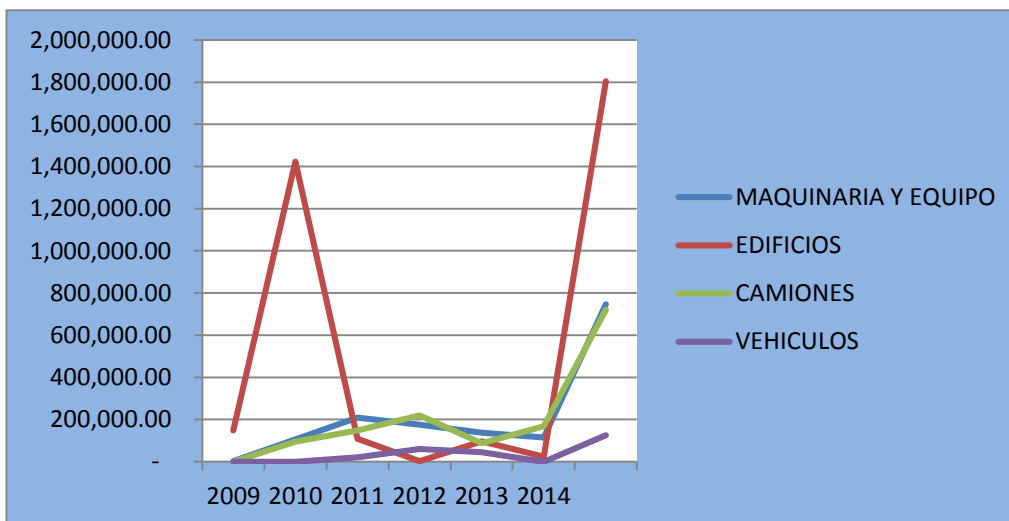


Figura 24. Inversión en Activos Productivos 2.009 – 2.014

5.4.4 Estrategias relativas a la plaza o distribución.

Dentro de los canales de distribución utilizados, se presentaran los siguientes panoramas:

Puntos de Venta.- Es recomendable establecer puntos de venta propios, constituidos por almacenes de exhibición especialmente en la región Costa.

Distribuidores.- Conseguir alianzas con socios estratégicos que permitan comercializar productos exclusivos de la compañía.

Transporte.- Optimizando la utilización adecuado de los camiones.

Tiempo de entrega.- Reducir el tiempo de entrega de los pedidos considerando las rutas y la disponibilidad del transporte.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de haber realizado el análisis de la situación económica - financiera y una vez aplicado el modelo de control propuesto, llegamos a establecer las siguientes conclusiones que se citan a continuación.

6.1 Conclusiones

- Fermagri S. A., desde su constitución se ha concentrado en un continuo crecimiento económico y financiero y ha logrado un importante posicionamiento en el mercado esto sin contar con una herramienta que le ayude a realizar un adecuado control de las partidas más importantes del negocio.
- Existen debilidades administrativas y financieras, tales como: inadecuado levantamiento de principales procesos y falta de documentación de procedimientos; inexistencia de principales políticas financieras y comerciales; control interno débil, falta de detección de áreas críticas e inexistencia de un sistema adecuado de control de costos y gastos.
- La compañía al pertenecer al sector comercial de fertilizantes y productos agrícolas, fija los precios de sus productos dependiendo de la variación de los precios de los commodities a nivel mundial y en el escenario nacional mediante la fijación de precios regidos por políticas gubernamentales de los gobiernos de turno.
- La alta gerencia no utiliza como herramienta de control y toma de decisiones un correcto análisis financiero como tampo un análisis sobre préstamos que va a adquirir la empresa a corto y largo plazo.

- Existen procedimientos que deben ser modificados en función de la estructura orgánica funcional de la compañía. Sin embargo, los existentes sirvieron de base para efectuar el correcto levantamiento de los principales procesos, con el propósito de diseñar indicadores de control a las principales cuentas de costos y gastos llegando a determinar que la aplicación del modelo propuesto es factible y más aún si se efectúa mediante una aplicación informática que permita monitorear sus desviaciones y tomar los correctivos necesarios.

6.2 Recomendaciones

Como resultado de las conclusiones que anteceden, se determinaron las siguientes recomendaciones:

- Es necesario que se disponga el levantamiento de todos los procesos que realicen los diferentes departamentos y definir procedimientos adecuados y uniformes; tomado como referencia la metodología y los procedimientos presentados en el presente documento. Cabe mencionar que los procedimientos deben estar escritos, actualizados y socializados a todos los colaboradores que intervienen en los diferentes procesos. Esto fortalecerá el control interno de la compañía y permitirá detectar las áreas críticas para establecer medidas de supervisión y control.
- Al no tener independencia para fijar los precios libremente y al depender de factores endógenos y exógenos, la compañía debe mejorar el control de los costos y gastos apoyándose en el modelo de control propuesto e implementando en el sistema informático un módulo de presupuestos que permita controlar, monitorear y supervisar las variaciones derivadas de la ejecución financiera y económica de las operaciones.

- La gerencia general debe efectuar mensualmente un análisis efectivo de los estados financieros mediante el uso de índices financieros que permitan evaluar la posición financiera y los resultados de las operaciones de la compañía con el propósito de tomar decisiones oportunas. Así también; es necesario que la administración busque nuevas fuentes de financiamiento considerando el tiempo y la tasa de interés, para lo cual es indispensable conocer los servicios que ofrece el Mercado de Valores y las ventajas de conseguir financiamiento por este medio.
- Aplicar el modelo propuesto para el control costos y gastos a las principales partidas contables como: materia prima, mano de obra, costos indirectos, gastos de administración, ventas y financieros; mediante la aplicación de indicadores de control diseñados en el presente proyecto. Es importante recalcar que el modelo de control propuesto será de mucha ayuda para la administración pues constituye una herramienta de evaluación de la gestión y más aún si propone sistematizarlo a través del sistema informático que dispone la compañía.

BIBLIOGRAFIA

blog.formaciongerencial.com. (2009).

Código Tributario (Catorce ed.). (2006). Quito: Corporación de Estudios y Publicaciones.

Definición Commodities. (25 de Septiembre de 2012). Obtenido de
<http://www.inversionex.com>

Latin America afterthe2008-2009, C. S. (2010). *La hora de la Igualdad*.

Management And Accounting Web. (s.f.). Obtenido de maaw.info/Chapter14.htm

SDSDASDSA. (ASDSA). *SDSDASD*. ASDAS: ASD.

Vasquez, & Victor. (2002). Organización Aplicada. En *Organización Aplicada* (pág. 221).
Quito: Gráficas Vázquez.

wikipedia. (s.f.). *wikipedia*. Obtenido de <http://www.es.wikipedia.org/wiki/Fertilizante>