



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN
INNOVACION Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA**

**MAESTRIA EN FINANZAS EMPRESARIALES
IX PROMOCIÓN**

**TESIS DE GRADO MAESTRIA EN FINANZAS
EMPRESARIALES**

**TEMA: “IDENTIFICACION, EVALUACION Y PROPUESTA DE
MODELO DE GESTION DE RIESGOS Y MITIGACION DE LOS
MISMOS EN LA UNIDAD ADMINISTRATIVA - FINANCIERA DE
LA EMPRESA DE FERTILIZANTES FERMAGRI S.A.”**

AUTOR: GLADYS ROCIO MOCHAS CASTILLO

DIRECTOR: ECO. JAIME PEREZ

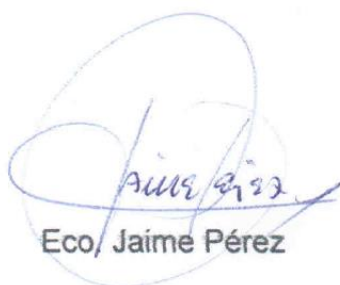
SANGOLQUÍ

2015

CERTIFICACIÓN

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

Sangolquí, 13 de marzo de 2015.



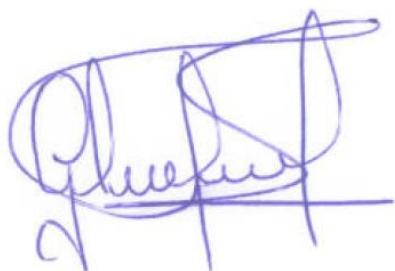
Eco/ Jaime Pérez

Director de Proyecto

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, Lcda. GLADYS ROCIO 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.

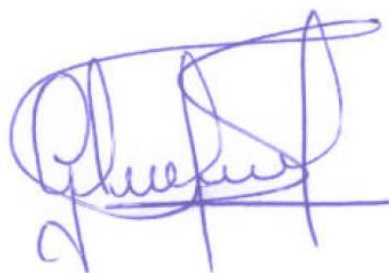
A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica del Ejército, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.



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 **“IDENTIFICACION, EVALUACION Y PROPUESTA DE MODELO DE GESTION DE RIESGOS Y MITIGACION DE LOS MISMOS EN LA UNIDAD ADMINISTRATIVA - FINANCIERA DE LA EMPRESA DE FERTILIZANTES FERMAGRI S.A.”**



GLADYS 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 a mi hijo, 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, y mejor amigo gracias por estar siempre conmigo en las buenas y en las malas

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 nuestros 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 nos ayudaron con todos los requerimiento de información solicitados.

La Autora

INDICE

CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD	iii
AUTORIZACIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
INDICE	vii
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv
DEFINICIONES	xv
CAPITULO I	1
GENERALIDADES	1
1.1 Reseña histórica.	1
1.2 Visión, misión, objetivos estratégicos, valores 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
1.5.1 Normativa Contable.....	13
1.5.2 Normativa Tributaria.....	14
1.5.3 Normativa Laboral.....	15
1.5.4 Otra Normativa.....	16
1.6 Control interno.....	16

1.6.1	Procedimientos contables.	16
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.	17
1.7.1	Delimitación del problema.	17
1.8	Justificación, importancia de aplicación y alcance del proyecto	18
1.9	Objetivo general y específicos del proyecto.	19
1.9.1	Objetivo general.	19
1.9.2	Objetivos específicos.	19
1.10	Marco teórico y conceptual.	19
1.11	Marco metodológico.	25
CAPITULO II		29
ANALISIS DEL ENTORNO DE FERMAGRI S.A.		29
2.1	Diagnóstico macroeconómico	29
2.1.1	Entorno macroeconómico	29
2.1.2	Análisis sectorial	34
2.2	Diagnóstico Microeconómico.	37
2.2.1	Mercado en el que se desarrolla.	37
2.2.2	Principales productos que distribuye.	38
2.2.3	Proveedores claves.	39
2.2.4	Instalaciones.	40
2.2.5	Factores de riesgos.	42
2.2.6	Participación en el mercado.	44
2.2.7	Productos Sustitutos.	45
2.2.8	Análisis Financiero.	46
2.2.8.1	Análisis Financiero Vertical	46
2.2.8.2	Análisis Financiero Horizontal	51
2.2.9	Índices Financieros.	56
FORTALEZAS Y DEBILIDADES FINANCIERAS		67
CAPITULO III		69
PLAN ESTRATÉGICO Y ANALISIS FODA		69

3.1	Factores Internos	69
3.2.1	Fortalezas	69
3.2.2	Debilidades	69
3.2	Factores Externos	70
3.2.1	Oportunidades.....	70
3.2.2	Amenazas	70
CAPITULO IV.....		73
FLUJOGRAMAS POR AREAS		73
4.1	Simbología utilizada diagramas de flujo de procedimientos.....	73
4.2	Diagramas de flujo de los procedimientos.....	75
4.2.1	Diagrama de flujo del procedimiento de pagos.	76
4.2.2	Diagrama de flujo del procedimiento de cuentas por cobrar.	77
4.2.3	Diagrama de flujo del procedimiento de caja chica.	78
4.2.4	Diagrama de flujo del procedimiento de Inventarios.	79
CAPITULO V.....		81
GESTIÓN DE RIESGOS Y MATRIZ DE RIESGOS.....		81
5.1	Ambiente de Control.....	81
5.2	Establecimiento de Objetivos	85
5.3	Identificación de Acontecimientos	87
5.4	Evaluación de Riesgos.....	95
5.5	Respuesta de los Riesgos.....	101
5.6	Actividades de Control	106
5.6.1	Políticas para el departamento Administrativo - Financiero	107
5.7	Información y Comunicación	136
5.7.1	Información	136
5.7.2	Comunicación	161
5.8	Supervisión	162
CAPITULO VI.....		169
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		169
6.1	Conclusiones.....	169
6.2	Recomendaciones.....	170

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Evolución de Ingresos 2008 -2013	4
Figura 2. Modelo ERM	21
Figura 3. Evolución de la Balanza Comercial.	30
Figura 4. Evolución Exportaciones, Productos primarios e industrializados	31
Figura 5. Evolución Importaciones por uso o destino económico	32
Figura 6. Evolución de la Deuda Externa Pública y Privada	33
Figura 7. Precio del crudo e insumos agrícolas.	36
Figura 8. Diagrama de Flujo del Procedimiento de Pagos.	76
Figura 9. Diagrama de Flujo del Procedimiento de Cuentas por Cobrar.....	77
Figura 10. Diagrama de Flujo del Procedimiento de Caja Chica.....	78
Figura 11. Diagrama de Flujo del Procedimiento de Inventarios.....	79
Figura 12. Evaluación Riesgo Inicial	101
Figura 13. Nivel de Severidad.....	106
Figura 14. Flujos de información en la gestión de riesgos corporativos.....	138
Figura 15. Acceso al sistema de contabilidad	143
Figura 16. Parametrización de la información.....	145
Figura 17. Diseño comprobantes de ingreso de información.	146
Figura 18. Barra de Herramientas.....	147
Figura 19. Pantalla de impresión	151
Figura 20. Pantalla para impresión.	151
Figura 21. Barra para impresión.	151
Figura 22. Menú de Edición	152
Figura 23. Menú de Ventanas.....	153
Figura 24. Temas de Ayuda.....	155
Figura 25. Ingresos clientes y proveedores.	160
Figura 26. Autorización Facturas.	161

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Lista de fertilizantes solubles.	38
Tabla 2 Lista de fertilizantes edáficos.	39
Tabla 3 Matriz FODA	72
Tabla 4 Simbología utilizada para diagramas de flujo.....	74
Tabla 5 Listado de Riesgos	100

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.....	40
Cuadro 5 Distribución de áreas.....	41
Cuadro 6 Participación en el mercado de fertilizantes solubles.....	44
Cuadro 7 Participación en el mercado de fertilizantes edáficos.....	45
Cuadro 8 Balance General - Análisis financiero vertical	47
Cuadro 9 Estado de Resultados - Análisis financiero vertical.....	48
Cuadro 10 Balance General – Análisis financiero horizontal	52
Cuadro 11 Estado de Resultados - Análisis financiero horizontal.....	53
Cuadro 12 Razones financieras 2012 – 2013.....	67
Cuadro 13 Vinculación Misión y Visión.....	87
Cuadro 14 Clasificación de los Riesgos.....	88
Cuadro 15 Universo de Riesgos	89
Cuadro 16 Identificación de Riesgos	90
Cuadro 17 Relación Matriz de Objetivos y Riesgos Críticos.....	93
Cuadro 18 Identificación Riesgos procesos mas importantes	94

Cuadro 19 Riesgo Inherente.....	96
Cuadro 20 Calificación Nivel de Riesgo.....	97
Cuadro 21 Matriz de Valoración de Riesgos.....	98
Cuadro 22 Mapeo de la Matriz de Riesgos.....	99
Cuadro 23 Representación de la Calificación.....	101
Cuadro 24 Mitigación de Riesgos.....	103
Cuadro 25 Matriz de Severidad Aplicando Matriz de Riesgos.....	105
Cuadro 26 Representación de la Matriz.....	105

RESUMEN

El proyecto que a continuación presento contempla un análisis económico-financiero y un modelo de matriz de riesgos en la empresa Fermagri S. A., durante la ejecución del proyecto realice diferentes actividades necesarias para poder llegar a nuestro objetivo “Una matriz de riesgos”, 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, esta información sirvió de base para realizar un análisis financiero horizontal y vertical, y se interpretó los índices financieros más importantes. Se diseñó diagramas de flujo de los procedimientos antes mencionados y se procedió a definir la matriz FODA, indispensable para establecer los objetivos específicos y poder elaborar la matriz de riesgos. La matriz ayuda a identificar puntos críticos y servirá de base a la gerencia para la toma de decisiones. Estoy segura que este proyecto será una herramienta financiera de mucha utilidad para la administración; pues, se plantea las directrices para mejorar los resultados económicos, financieros y obtener una base razonable para la toma de decisiones oportunas.

PALABRAS CLAVES:

- MATRIZ DE RIESGO
- ANALISIS FINANCIERO
- GESTION DE RIESGO
- DIAGRAMAS DE FLUJO
- MATRIZ FODA

ABSTRACT

The project that is presented below, contemplates an economic-financial analysis and a risk matrix model from the company FERMAGRI S.A. During the execution of this project, different tasks were completed in order to reach our goal: "A Risk Matrix." To accomplish this goal, an outsourcing process of the most important components of the company was developed, such as: accounting, inventories, production, and fixed assets. Further, a financial diagnosis of the current situation was done, based in 2012 and 2013. Upon this information, a horizontal and vertical financial-analysis was done to interpret the most important financial indices. In addition, we designed a flow chart of the procedures mentioned before, and we defined the FODA matrix; which is imperative to establish specific objectives and to elaborate our risk matrix. The matrix, assists senior managers to identify critic points in the decision making process. We assure, that this project will become a financial tool of great utility for the administration. The project arises guidelines to improve the economic and financial performance, and in that way facilitates a reasonable source to make accurate decisions.

KEYWORDS:

RISK MATRIX

FINANCIAL ANALYSIS

RISK MANAGEMENT

FLOWCHARTS

SWOT MATRIX

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.

Riesgo.- Es la probabilidad que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos.

Es el daño potencial que puede surgir de un proceso presente o evento futuro. Diariamente en ocasiones se lo utiliza como sinónimo de probabilidad, pero en el asesoramiento profesional de riesgo, el riesgo combina la probabilidad de que ocurra un evento negativo con cuánto daño dicho evento causaría.

Riesgo Financieros.- Riesgo de no estar en condiciones de cubrir los costos financieros, se refiere a las eventualidades que pueden afectar el resultado o beneficio neto de la empresa. (Matriz de Riesgo, 2006)

Riesgo inherente.- Combinación de factores de riesgos internos y externos en su estado puro no controlados o riesgo brutos que existe debido a la falta de actividades de control.

Riesgo de Negocio. – Es el impacto y la probabilidad de que una amenaza pueda afectar adversamente la capacidad de una organización en lograr sus estrategias y objetivos de negocio.

Riesgo residual.- Es el riesgo que permanece después de que la dirección haya realizado sus acciones para reducir el impacto y la probabilidad de un acontecimiento adverso, incluyendo las actividades de control en respuestas a un riesgo.

Análisis de Riesgos.- Proceso cognoscitivo en el cual se elabora el perfil de cada uno de los riesgos, después se examinan sus correlaciones y la frecuencia de su aparición. (Matriz de Riesgo, 2006)

COSO ERM.- Es un proceso enfocado por la alta dirección, la administración y otro personal de un empresa aplicada para el establecimiento de estrategias a través de la organización y diseñado para: Identificar posibles eventos que puedan afectar a la entidad; administrar riesgos alineados con su apetito al riesgo; y proporcionar seguridades razonables respecto al logro de los objetivos de la entidad.

Objetivos estratégicos.- Son aquellos que crean una alineación especial con la estrategia de la compañía. Muchas veces no son tan evidentes para las personas que realizan los procesos. Estos objetivos son importantes porque crean un enlace o relevancia de las actividades del día con el modelo de negocio de la empresa.

Objetivos operacionales.- Son objetivos más comunes a nivel operacional y usualmente definen la razón de existir del proceso. Estos objetivos generalmente están orientados a tareas y su resultado frecuentemente se enfoca en atributos tales como: exactitud, oportunidad, integridad y control.

KPIs.- (Key Performance Indicator).- Los indicadores claves de rendimientos miden el nivel de desempeño de un proceso, centrándose en el “como” e indicando el rendimiento de los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo definido.

Frecuencia de Probabilidad de ocurrencia.- Se entenderá como el número de veces en que un evento considerado como riesgo se ha presentado o tiene la posibilidad de presentarse durante un plazo de tiempo, dejando en libertad al evaluador si esa frecuencia es alta o baja dependiendo del entorno o del ambiente del negocio.

Impacto.- Efecto que puede tener el riesgo en el momento de presentarse, la valoración de bajo a alto en la medida en que mayor sea esa repercusión, sobre el área o proceso en el momento en que el riesgo sucediera.

Matrices de Riesgos.- Constituye una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las actividades (procesos o productos) más importantes de una empresa, el tipo de nivel de riesgo inherentes a estas actividades y los factores exógenos y endógenos relacionados con los riesgos. (Matriz de Riesgo, 2006)

Mapas de Riesgos.- Es una herramienta practica y muy importante en la evaluación de riesgos, pues permite identificar clara y esquemáticamente cuales son las prioridades actuales sobre los riesgos representado gráficamente la valoración de los riesgos que afectan a la empresa.

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

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 considerarán 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 elaboración y venta al por mayor de Fertilizantes 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 Enterprise 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 tráilers, 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 incursión en el mercado de fertilizantes edáficos a partir del 2010 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%. (Estados Financieros, 2008)

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 del 2.010 al 2.013 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 en el siguiente gráfico:

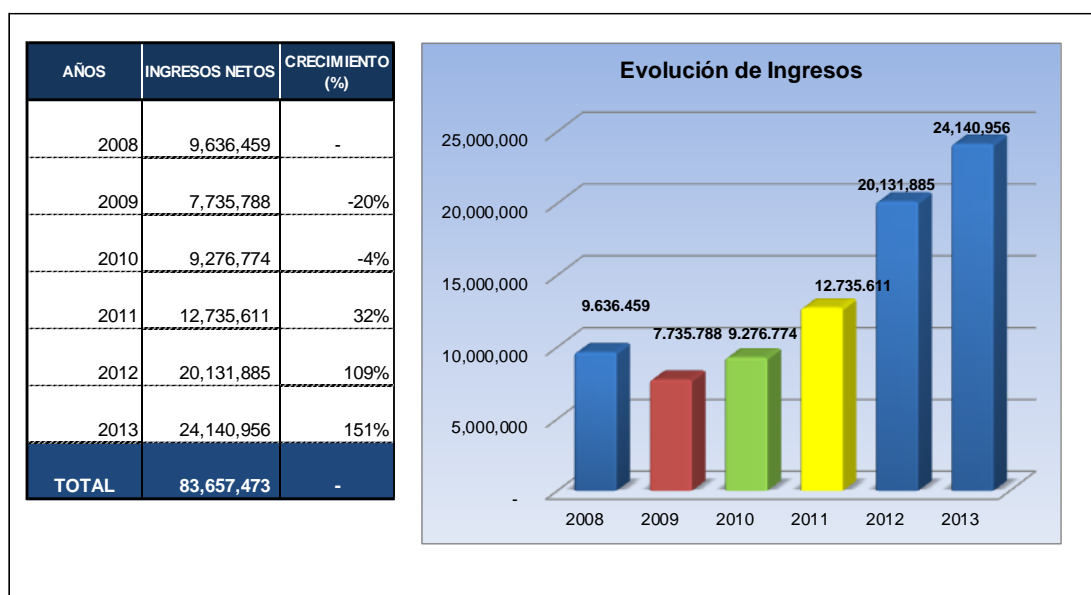


Figura 1. Evolución de Ingresos 2008 -2013

Fuente: Balances Financieros del 2008 al 2013

1.2 Visión, misión, objetivos estratégicos, valores 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.

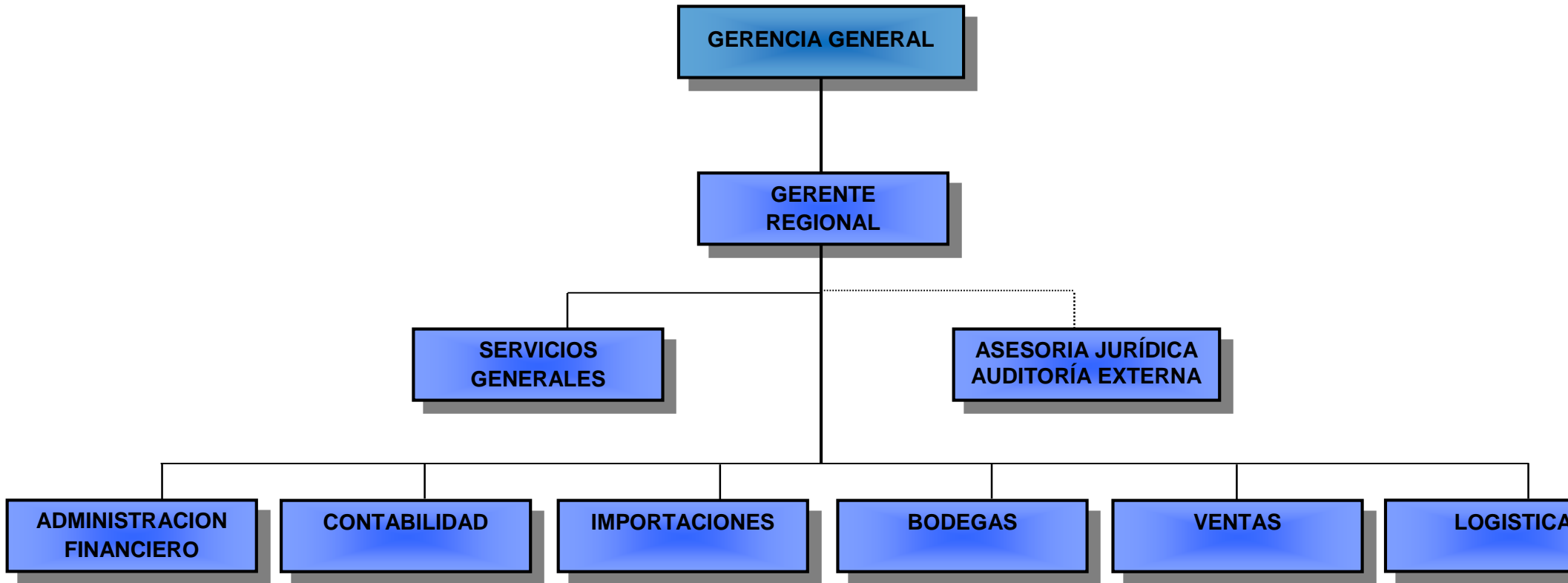
1.3.1 Organización estructural.

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 78 colaboradores distribuidos en personal administrativo (14), personal de ventas (17) y personal operativo (47).

1.4 Sistema informático utilizado.

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

Fermagri 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 cuatro módulos:

- Bodegas.
- Contabilidad.
- Activos Fijos.
- Nómina

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

a) Bodega.

Es el primer 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 de 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:

1.5.1 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).

1.5.2 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, 2008) 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.

1.5.3 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).

1.5.4 Otra Normativa.

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 a 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 materias 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.

Muchas empresas del sector y en particular Fermagri S. A., buscan alcanzar sus objetivos sin considerar aquellos factores endógenos y exógenos

llegando a presentar una serie de problemas que han conducido o pueden llevar a corto plazo a una inestabilidad económica, impidiendo el crecimiento y permanencia en el tiempo. Por muchos años, la alta dirección ha venido buscando respuestas a la gran incógnita de cómo enfrentar los riesgos y amenazas a los cuales está expuesta la organización, el impacto y los daños que pueden ocasionar la materialización de situaciones o acciones imprevistas.

Así también, el volumen de los recursos, la complejidad de las actividades, la estructura organizativa, la magnitud de los recursos y productos, el nivel de tecnificación alcanzado, el marco competitivo nacional e internacional, los procesos de gestión del talento humano, regulaciones de los organismos de control, que la compañía ha visto pasar en el tiempo.

Todo lo anterior se sintetiza en la Gestión de Riesgo Empresarial el cual enmarcará el desarrollo del presente proyecto, el mismo que debe ser consistente y continuo con el fin de identificar, evaluar, decidir respuestas y reportar sobre oportunidades y amenazas que afectan el logro de los objetivos.

1.8 Justificación, importancia de aplicación y alcance del proyecto

En la actualidad es evidente el importante cambio que se ha dado en las principales empresas del mundo en cuanto a la gestión de riesgos se refiere esto con relación a los últimos años en donde se utilizaba un enfoque de gestión tradicional, mientras que ahora está basado en la identificación, monitoreo, control, medición y divulgación de los riesgos cuyo objetivo es que la organización logre sus objetivos con un menor impacto de riesgo. La evaluación del riesgo es continua y recurrente, anticipa y previene, lo que le ha permitido ser una herramienta utilizada a nivel mundial, incluso un estudio a las prácticas de administración de riesgos en 14 grandes empresas reveló

que para el final de los años 1990, la gama de los riesgos que las compañías han tenido que administrar se habían ampliado fuertemente y continuaban creciendo continuamente.

1.9 Objetivo general y específicos del proyecto.

1.9.1 Objetivo general.

Identificar, evaluar los riesgos de la unidad Administrativa - Financiera de la empresa de fertilizantes FERMAGRI S.A., mediante la aplicación del modelo de Gestión de Riesgos, que permita mitigar al máximo los riesgos que impiden la consecución de los objetivos estratégicos de la compañía.

1.9.2 Objetivos específicos.

- Realizar un análisis financiero y revisión de procesos del área administrativa-financiera.
- Elaborar una plantilla de los riesgos que se presentan en cada área.
- Determinar los riesgos inherentes y no inherentes dentro del área administrativa – financiera.
- Dar solución a cada uno de los riesgos a través de recomendaciones aplicables para cada caso.

1.10 Marco teórico y conceptual.

- El enemigo de todo inversor es el riesgo, elemento de inestabilidad en las inversiones, que no son más que apuestas de futuro en entornos con mayor o menor incertidumbre. Dentro del riesgo debemos distinguir el riesgo económico del riesgo financiero. El riesgo económico se traduce en la amplitud de los rangos en los que se mueven los

resultados de la empresa, en función de factores que nada tienen que ver con la financiación de la misma. En cambio, el riesgo financiero está íntimamente vinculado al riesgo asumido por los medios de financiación contratados por la empresa para la adquisición de su activo.

- El riesgo se puede definir como un evento o condición incierta que, en caso de ocurrir, tiene un efecto negativo sobre los objetivos de un proyecto. Debemos ser capaces de gestionar esta incertidumbre y por lo tanto manejar los riesgos de forma activa y eficiente, no simplemente lamentarnos por las cosas que nos ocurren y aparentemente estaban fuera de nuestro control. La correcta gestión de riesgos puede hacer que nuestro proyecto esquive estos problemas o, al menos, evite que estos nos afecten muy negativamente. (KPMG)
- La gestión de Riesgo Empresarial debe estar ligada a la estrategia de negocios de la empresa la que comprende una visión establecida de la organización, su misión y objetivos, sus procesos para definir imperativos organizacionales, y sus filosofías, políticas, planes e iniciativas de crecimiento y desarrollo.

MODELO ERM



Figura 2. Modelo ERM

Fuente tomada de un artículo de KPMG Gestión de Riesgo Empresarial

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 diferentes sistemas que integra una compañía. Con esta perspectiva se considera la siguiente teoría:

- **COSO ERM.**- El nombre COSO son siglas que provienen del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission que en el año 2004 publica un informe denominado Enterprise Risk Management el cual incluye el marco integral para la administración de riesgos.

Como definición ERM es un proceso efectuado por la alta dirección, la administración y demás personal de una empresa, aplicado al establecimiento de estrategias a través de la organización y diseñado para identificar posibles eventos que pudieran afectar a la entidad y administrar riesgos alineados con su apetito al riesgo, con el propósito de proveer de una certeza razonable acerca del logro de los objetivos de la entidad.

Toda organización con o sin fin de lucro existe para agregar valor a sus grupos de interés. El valor es creado, preservado o erosionado por decisiones de la administración en todas las actividades, desde la definición de la estrategia de la empresa hasta sus operaciones diarias. De ahí, que el objetivo del proyecto es mejorar la identificación de riesgos y los procedimientos de análisis de riesgos.

El COSO ERM está integrado por ocho componentes:

- Ambiente de control.
- Establecimiento de objetivos.
- Identificación de eventos.
- Evaluación de riesgos.
- Respuesta al riesgo.
- Actividades de control.
- Información y comunicación.
- Supervisión (Monitoreo).

Su alcance en la organización considera actividades en todos los niveles de la organización: nivel corporativo, línea de negocio, empresa y unidad.

Con esta síntesis creo indispensable la utilización de este modelo de gestión integral de riesgos, pues le considero una guía para el desarrollo del presente proyecto, por contener componentes necesarios para mejorar la identificación y los procedimientos de análisis de riesgos.

Así también para el presente proyecto se considerará como punto de partida teórica establecer las siguientes definiciones:

- **Apetito al Riesgo.-** El nivel de riesgo que es aceptable para la junta o la dirección. Este puede ser establecido en relación a la organización como un todo, para diferentes grupos de riesgos o en un nivel de riesgo individual.
- **Fertilizante.-** Es una sustancia destinada a abastecer y suministrar los elementos químicos al suelo, para que la planta los absorba.
- **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.
- **Riesgo.-** Es la probabilidad que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos.

Es el daño potencial que puede surgir de un proceso presente o evento futuro. Diariamente en ocasiones se lo utiliza como sinónimo de probabilidad, pero en el asesoramiento profesional de riesgo, el riesgo combina la probabilidad de que ocurra un evento negativo con cuánto daño dicho evento causaría. (Matriz de Riesgo, 2006)

- **Riesgo Financieros.-** Riesgo de no estar en condiciones de cubrir los costos financieros, se refiere a las eventualidades que pueden afectar el resultado o beneficio neto de la empresa. (Matriz de Riesgo, 2006)
- **Riesgo inherente.-** Combinación de factores de riesgos internos y externos en su estado puro no controlados o riesgo brutos que existe debido a la falta de actividades de control.
- **Riesgo de Negocio.** – Es el impacto y la probabilidad de que una amenaza pueda afectar adversamente la capacidad de una organización en lograr sus estrategias y objetivos de negocio.
- **Riesgo residual.-** Es el riesgo que permanece después de que la dirección haya realizado sus acciones para reducir el impacto y la probabilidad de un acontecimiento adverso, incluyendo las actividades de control en respuestas a un riesgo.

- **Análisis de Riesgos.-** Proceso cognoscitivo en el cual se elabora el perfil de cada uno de los riesgos, después se examinan sus correlaciones y la frecuencia de su aparición. (Matriz de Riesgo, 2006)
- **COSO ERM.-** Es un proceso enfocada por la alta dirección, la administración y otro personal de un empresa aplicada para el establecimiento de estrategias a través de la organización y diseñado para: Identificar posibles eventos que puedan afectar a la entidad; administrara riesgos alineados con su apetito al riesgo; y proporcionar seguridades razonables respecto al logro de los objetivos de la entidad.
- **Objetivos estratégicos.-** Son aquellos que crean una alineación especial con la estrategia de la compañía. Muchas veces no son tan evidentes para las personas que realizan los procesos. Estos objetivos son importantes porque crean un enlace o relevancia de las actividades del día con el modelo de negocio de la empresa.
- **Objetivos operacionales.-** Son objetivos más comunes a nivel operacional y usualmente definen la razón de existir del proceso. Estos objetivos generalmente están orientados a tareas y su resultado frecuentemente se enfoca en atributos tales como: exactitud, oportunidad, integridad y control.
- **KPIs.- (Key Performance Indicator).-** Los indicadores claves de rendimientos miden el nivel de desempeño de un proceso, centrándose en el “como” e indicando el rendimiento de los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo definido.
- **Frecuencia de Probabilidad de ocurrencia.-** Se entenderá como el número de veces en que un evento considerado como riesgo se ha presentado o tiene la posibilidad de presentarse durante un plazo de tiempo, dejando en libertad al evaluador si esa frecuencia es alta o baja dependiendo del entorno o del ambiente del negocio.
- **Impacto.-** Efecto que puede tener el riesgo en el momento de presentarse, la valoración de bajo a alto en la medida en que mayor

sea esa repercusión, sobre el área o proceso en el momento en que el riesgo sucediera

- **Marco de Gestión de Riesgo.-** Totalidad de estructuras, metodologías, procedimientos y definiciones que la organización ha seleccionado para usar en la implementación de su proceso de gestión de riesgos.
- **Matrices de Riesgos.-** Constituye una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las actividades (procesos o productos) más importantes de una empresa, el tipo de nivel de riesgo inherentes a estas actividades y los factores exógenos y endógenos relacionados con los riesgos.
- **Mapas de Riesgos.-** Es una herramienta práctica y muy importante en la evaluación de riesgos, pues permite identificar clara y esquemáticamente cuales son las prioridades actuales sobre los riesgos representado gráficamente la valoración de los riesgos que afectan a la empresa.

1.11 Marco metodológico.

a) Naturaleza de la investigación.

Teniendo como objetivo general la identificación, evaluación y diseño de un matriz de riesgos aplicable a la unidad Administrativa Financiera, se aplicará 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 serán 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 del entorno interno y externo del negocio, cultura corporativa, ambiente de control, y situación económica y financiera de la compañía 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 la compañía y de las afirmaciones directas emitidas por el personal clave de la empresa.

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 una matriz en donde se enlistarán los riesgos de cada área. 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, será de carácter exploratorio en virtud de determinar las actividades en cada área.

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

En tercer lugar para el diseño de la matriz se explicarán las condiciones en que se presentan las variables para comprender mejor y poder emitir las recomendaciones correctas.

- **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 las funciones, procesos, procedimientos y toda información que posea la compañía.

- **Población y Muestra.-** El caso de estudio es la matriz de riesgos enfocada a las diferentes áreas de la empresa Fermagri S .A., siendo la unidad Administrativa Financiera de esta población de la investigación en donde se obtendrán las conclusiones necesarias para mejorar en este punto dentro de la organización.
- **Recolección de Datos.-** En el levantamiento de la información se planifica efectuar la observación directa simple, y la entrevista. Se utilizarán 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 consideran como base estudios desarrollados que más se ajusten a nuestro tema.

En la parte práctica se identificara los principales riesgos, se evaluarán más importantes y se emitirá recomendaciones para mejorar los procesos, prevenir y mitigar los riesgos.

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 funciones, procesos, procedimientos y toda información de disponga la compañía que permita cumplir con los objetivos del presente proyecto.

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 realizar 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 los riesgos más importantes para la empresa.

CAPITULO II

ANALISIS DEL ENTORNO DE FERMAGRI S.A.

2.1 Diagnóstico macroeconómico

Para realizar el análisis macroeconómico se tomará como base desde el año 2008 porque es en este año en donde se da inicio a una de las crisis alimentaria global más fuerte, tiempo en el cual la economía no ha tenido una total recuperación no solo en Ecuador sino en toda América Latina, interrumpiéndose el crecimiento sostenido más amplio que se ha observado desde los años 70.

Es importante señalar que entre las políticas macroeconómicas que se implementaron en el 2012 fueron con mayor fuerza en el ámbito fiscal, con la aplicación de las excepciones al Impuesto a la Salida de Dividas y el proyecto de ley de la Redistribución del Gasto Social.

2.1.1 Entorno macroeconómico

Para el análisis macroeconómico del sector se utilizará un resumen de los principales indicadores económicos del país.

a) Sector Externo.-

El saldo de la balanza comercial presenta una estructura superavitaria, de la balanza petrolera; la balanza comercial no petrolera es estructuralmente deficitaria.

BALANZA COMERCIAL

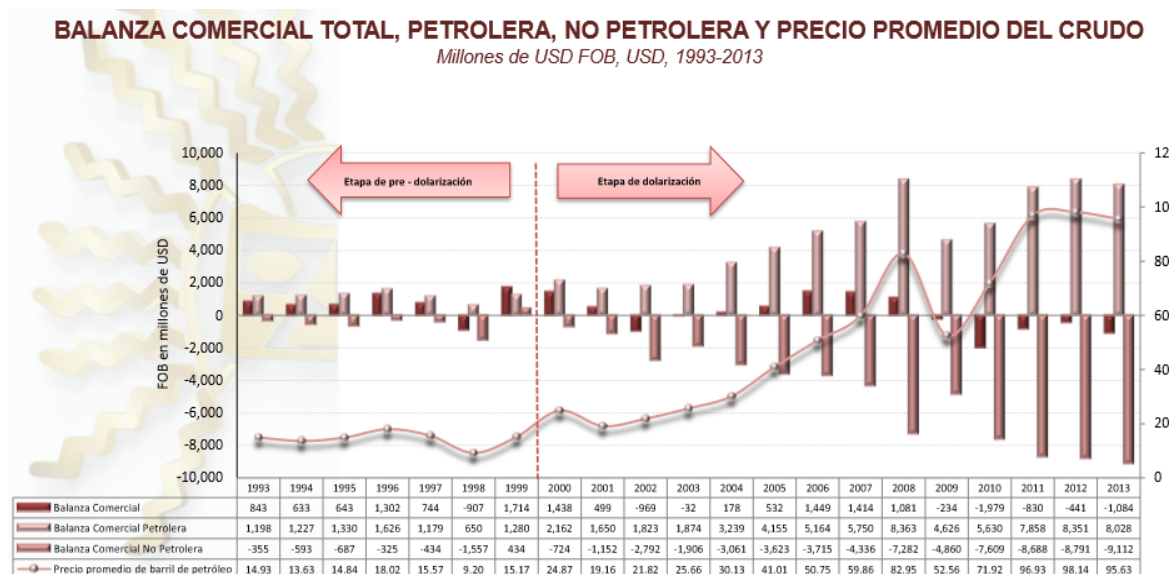


Figura 3. Evolución de la Balanza Comercial.

Fuente: Banco Central del Ecuador.

El saldo acumulado de la Balanza Comercial del periodo de enero a diciembre del 2013 muestra un saldo negativo en -1.084.00 millones de dólares mayores a los que se presentaron en el 2012 donde se ubicó en -441. Desagregando el análisis, se evidencia que la Balanza Comercial Petrolera mantiene su decremento en 8028 dólares mientras que la no petrolera contabiliza saldos negativos llegando a diciembre del 2013 a -9112 dólares.

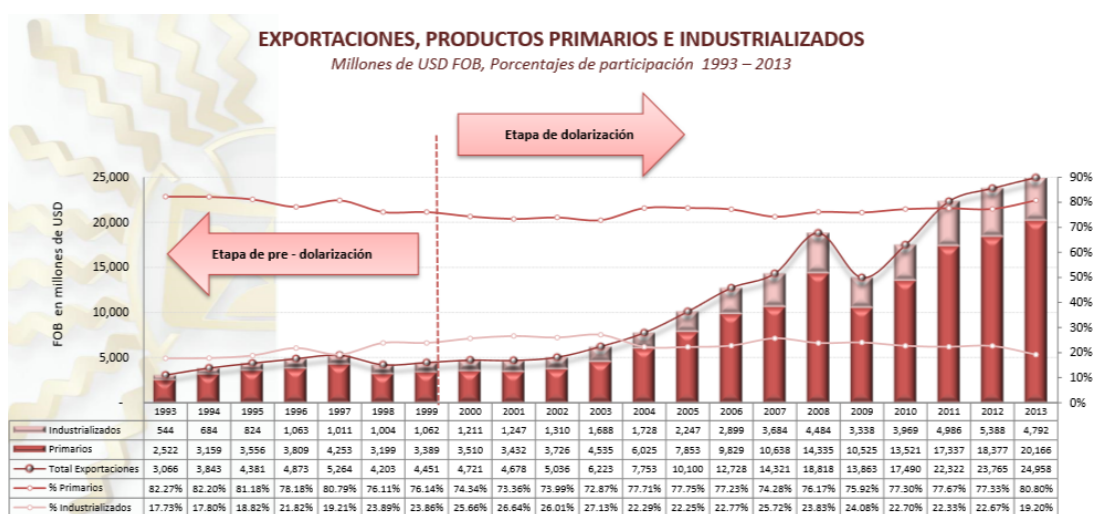


Figura 4. Evolución Exportaciones, Productos primarios e industrializados

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Las exportaciones de productos industrializados al 2013 llegaron a 4792 dólares, en donde se presenta un decremento en relación al 2012 en donde se ubicó en 5388 dólares. Lo que ha representado en promedio desde 1993 hasta 2013 el 22.7% de las exportaciones totales. Las exportaciones de productos primarios como son el petróleo crudo, banano, camarón y flores naturales estuvieron concentradas en promedio en 77.3%,

El total de las exportaciones llegó al 2013 a 24958 millones de dólares con relación al 2012 en donde se ubicó en 23765 millones de dólares.

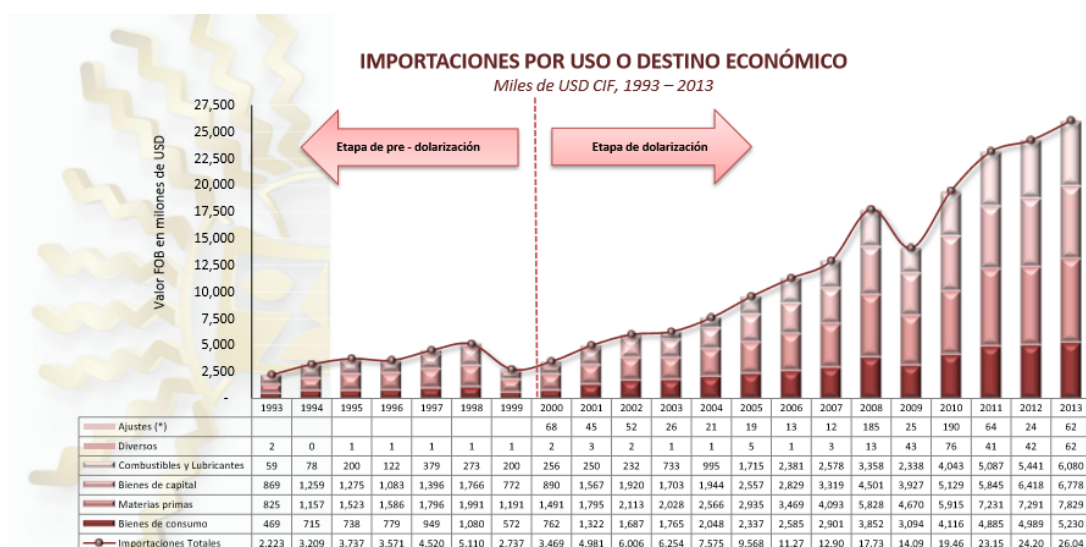


Figura 5. Evolución Importaciones por uso o destino económico

Fuente: Banco Central del Ecuador.

El mayor incremento se presenta en la importación de materias primas y de combustibles y lubricantes las mismas que en el 2012 se ubicaron en 7291 y 5441 millones de dólares y para el 2013 llegaron a 7829 y 6080 millones de dólares respectivamente, esto dentro del total de las importaciones que llegaron al 2013 a \$ 26.04 billones de dólares.

b) Crecimiento Económico



Figura 6. Evolución de la Deuda Externa Pública y Privada

Fuente: Banco Central del Ecuador

Para el año 2013, el porcentaje de la deuda es significativamente menor al registrado en 1999 en donde se ubicaba en el 77% y el 19% del PIB. Al final del 2013, el saldo de la deuda externa pública y privada representó el 14% y 5% del PIB, respectivamente.

c) Sector Financiero

El sistema financiero en el Ecuador ha experimentado algunos cambios entre los cuales se puede mencionar la ley para la regulación de los créditos para vivienda y vehículos, el aumento de la tasa de encaje y la obligación de las instituciones financieras de mantener mayor liquidez en el mercado nacional, la redirección de los flujos del exterior a través del Banco Central y el reemplazo de los burós de crédito privados por una institución pública. La ley de redistribución del Gasto Social tendrá un gran impacto en el sector financiero en lo que tiene que ver con el levantamiento del sigilo bancario y el establecimiento de un límite salarial para los ejecutivos financieros.

d) Conclusión del análisis.

Hacer del petróleo el ingreso más importante para el país hace que la economía esté sujeta a las variaciones de los precios del petróleo y sus derivados. Sin embargo, el control del gasto corriente, el financiamiento de la inversión pública, el aumento de la actividad económica privada, el incremento de la producción petrolera y minera, serían el resultado de políticas económicas más pragmáticas, que partan de ajustes conceptuales al actual modelo de desarrollo económico, tendientes a racionalizar el gasto público, mejorar la imagen del país y alentar la inversión.

2.1.2 Análisis sectorial

El sector al que pertenece Fermagri S.A. es el de los Commodities, para lo cual es necesario tener claro este concepto.

Commodity.- Su significado en español Mercancía: Un producto destinado a uso comercial. Al hablar de mercancía, generalmente se hace énfasis en productos genéricos, básicos y sin mayor diferenciación entre sus variedades. El significado tradicional de commodities se circunscribió al de materia prima o a granel. Se trata de productos cuyo valor viene dado por el derecho del propietario a comerciar con ellos, no por el derecho a usarlos. Un ejemplo es el trigo ya que, basándose en una calidad mínima estándar, no se hace diferencia entre el trigo producido en una granja o en otra. Otra versión define commodities como productos de fabricación, disponibilidad y demanda mundial, que posee un rango de precios internacional y no requieren gran tecnología para su fabricación y procesamiento. (Inversionex, 2012)

El sector agrícola se encuentra íntimamente relacionados con los commodities por lo tanto la variación de precios influye directamente a la rentabilidad de la compañía, por tal razón cualquier aumento del precio de los productos agrícolas causado por una fuerte demanda incentivaría a los

empresarios del sector a aumentar la inversión y/o producción de alimentos agrícolas.

Sea que el productor aumente la productividad de sus tierras actuales o aumente la extensión de siembra, la demanda y el precio de los fertilizantes aumentarían, dado que el productor agrícola esperando elevados precios de su producto final le es rentable realizar gastos adicionales en fertilizantes. De suceder lo contrario las circunstancias cambiaría porque disminuye la demanda y precios de los fertilizantes.

En el ámbito internacional también se clasifica a los productos agrícolas como commodities, productos que en los últimos meses por el impacto climático que se viene atravesando en el mundo entero existe nuevos rumores de una repetición de la crisis alimentaria mundial que se produjo en el 2007-2008, otro factor para una nueva crisis puede ser la fuerte demanda de China, lo que aumento la oferta y se creó rumores de inflación.

Los principales productos que causan preocupación son la soja, la colza y el maíz siendo este último un alimento crucial para el ganado, lo que provoca que el precio de la carne aumente en todo el mundo, la soja aumento más del 20% desde comienzos de este año, llegando hasta \$ 550 la tonelada, desde el 2008 se ha generado volatilidad en los precios finales de los productos agrícolas lo que preocupa la seguridad alimenticia a nivel global, en el 2009 había un gran exceso de inventarios, pero las ventas por falta de demanda disminuyeron, situación que se ha venido estabilizando principalmente en los países consumidores.

PRECIO DEL CRUDO E INSUMOS AGRICOLAS

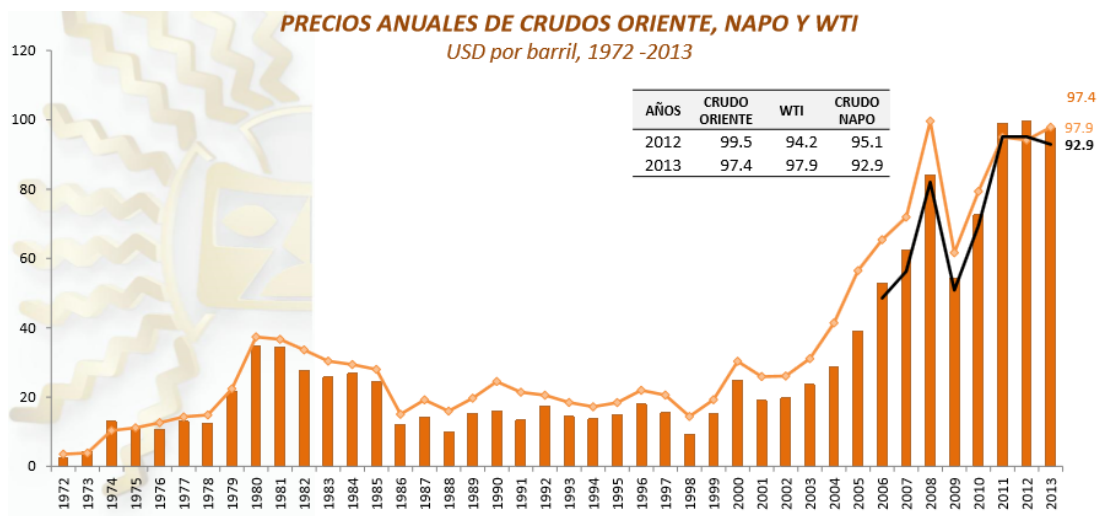


Figura 7. Precio del crudo e insumos agrícolas.

Fuente: Banco Central del Ecuador

En nuestro país la incidencia de precio del petróleo es directa en dos tipos de insumos agropecuarios, la urea y el glifosato, este último es usado para combatir plagas. Los precios han presentado aumento pero no en la misma proporción que ocurrió en el 2008; por ejemplo, la urea empezó a comercializarse a un precio de \$ 31.80 el saco de 50 kg y para este último trimestre está en promedio \$ 34.30; es decir, hubo un incremento del 7% estos incrementos son asumidos directamente por el agricultor por cuanto ellos no pueden incidir en el precio de su producto en el mercado. En las exportaciones, el precio lo determina el mercado internacional. En el mercado interno, lo hacen los intermediarios, de igual manera ocurre con los distribuidores del producto, ellos no pueden almacenar el producto para regular precios porque se trata de productos perecibles.

Según la encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC) del Ecuador, del total de tierras cultivables (11,8 millones de ha), el 11% o 1.3 millones son utilizadas en cultivos permanente como el cacao, café, banano y caña de azúcar, mientras que el 9% de la tierra cultivable se dedica a cultivos transitorios como arroz, maíz, soya y papa.

Los fertilizantes comercializados en el Ecuador son importados en un 99% solamente el 1% es de producción nacional.

Las empresas importadoras de fertilizantes ocupan aproximadamente 400 empleados, a los cuales debe sumarse cerca de 1.600 trabajadores adicionales en las empresas de distribución.

2.2 Diagnóstico Microeconómico.

Debido a los diferentes cambios en los mercados, la apertura de nuevas economías, 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:

2.2.1 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 transcendencia 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.

2.2.2 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
Bórax	Sulfato de Cobre
Fosfato Monoamónico	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 Compuestos	Fitosil
Muriato de Potasio	Silmag
Super Fosfato triple	PeatMoss
Sulfato de Calcio	PeatMoss LM-2
Sulfato de Magnesio Granulado	Ácido Cítrico
Sulfato de Potasio granulado	Sulfato de Aluminio
Sulmomag	

Fuente: Base de Datos de FERMAGRI

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

FUENTE: Base de Datos de FERMAGRI

2.2.4 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 terreno 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	Area de construcción m ² (Área cubierta).	Área abierta	Total (m ²)	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 m ³		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

2.2.5 Factores de riesgos.

- **Comportamiento de la demanda.-** Por la drástica subida de precios internacionales con son los commodities provocados por factores exógenos a nuestra economía y a una restricción en el consumo. 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.

Po 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.

2.2.6 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

2.2.7 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.

2.2.8 Análisis Financiero.

2.2.8.1 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%
Inventarios	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%

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

Interpretación de resultados del 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 consideramos 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%.

2.2.8.2 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

	2012	2013	VARIACIONES 2012-2013	
	MONTO	MONTO	VAR. ABSOLUTA	VAR. RELATIVA
Ventas Netas	20,037,889.68	24,105,080.00	4,067,190.32	16.87%
Costo de Ventas	16,802,572.37	20,156,464.34	3,353,891.97	16.64%
UTILIDAD BRUTA	3,235,317.31	3,948,615.66	713,298.35	18.06%
Gastos de Administración	962,285.19	1,047,470.36	85,185.17	8.13%
Gastos de Ventas	801,908.34	832,615.48	30,707.14	3.69%
Gastos Camiones y Vehículos	92,086.80	308,267.38	216,180.58	70.13%
Gastos de Investigación de Desarrollo	-	-	0.00	0.00%
Otros Gastos de Administración	443.03	0.00	-443.03	0.00%
	1,856,723.36	2,188,353.22	331,629.86	15.15%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	1,378,593.95	1,760,262.44	381,668.49	21.68%
Otros Ingresos no Operacionales	93,995.32	35,876.26	58,119.06	-162.00%
Gastos Financieros	471,426.58	549,140.19	77,713.61	14.15%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	1,001,162.69	1,246,998.51	245,835.82	19.71%
Impuestos y Participación Trabajadores en Utilidades	308,737.74	450,645.35	141,907.61	31.49%
UTILIDAD NETA	692,424.95	796,353.16	103,928.21	13.05%

Interpretación de resultados del 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 cuento 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 16.87n% 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.

2.2.9 Índices Financieros.

a) 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.

b) 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 llegó 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.

c) 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.

d) 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 eficiente gestión de cobro ha permitido que la compañía recupere su cartera de clientes en un plazo promedio de 83 días en el año 2013 a pesar

que las ventas a crédito representan el 80.00% de las ventas totales. Con relación al 2012 el plazo promedio de recuperación de cartera aumento en 15 días. Cabe mencionar que la política de crédito que va de 30 hasta 150 días de acuerdo al tipo de cultivo.

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 a la buena gestión de cobro.

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 de la buena gestión y condiciones de compra, otorgando mayor financiamiento a la compañía. Sin embargo, es importante mencionar que el incremento excesivo de los días

para cubrir las obligaciones con los proveedores no es buen indicador ante los socios estratégicos que proporcionan servicios y en especial inventarios.

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.

e) Resumen de razones financieras de los años 2012 y 2013.

A continuación un resumen de las razones financieras:

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

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 III

PLAN ESTRATÉGICO Y ANALISIS FODA

3.1 Factores Internos

Mediante la identificación de los factores internos, se podrán visualizar cuales son las ventajas frente a los demás y saber qué es lo que nos impide el cumplimiento de nuestros objetivos, así como conocer cuáles son las herramientas que se utiliza para mitigar los riesgos.

3.2.1 Fortalezas

1. Distribución directa de fertilizantes a todos los clientes.
2. Es una empresa posicionada en el mercado de solubles.
3. Cuenta con clientes fijos para la venta al por mayor y menor.
4. Fidelidad de sus clientes
5. Cumplimiento de política de recuperación de cartera.
6. Credibilidad frente ante sus acreedores.
7. Creciente volumen de ventas
8. Cultura organización y un alto compromiso con los clientes.
9. Una adecuada y eficiente logística de distribución

3.2.2 Debilidades

1. El recurso humano no es evaluado periódicamente.
2. No mantiene planes de investigación y desarrollo.
3. Falta de capacitación del personal de ventas y administración.
4. Estructura organizacional, funcional, responsabilidades y autoridades parcialmente definidas y poco difundidas.

5. Falta de actualización de procedimientos.
6. Deudas a corto plazo en mayor proporción que las de largo plazo.
7. Falta de control interno en las partidas más importantes de los costos y gastos.

3.2 Factores Externos

Mediante al análisis de los factores externos podemos conocer la problemática social, política, tecnológica, mercado y competidores que afectan al desarrollo y crecimiento de la empresa.

3.2.1 Oportunidades

1. Crecimiento poblacional ligado a la demanda alimenticia.
2. Incentivos económicos e incremento de capacitación a los pequeños agricultores.
3. Existencia de investigación y desarrollo en el mejoramiento en el desarrollo de nuevos fertilizantes a nivel mundial.
4. Crecimiento constante de la oferta de nuevos productos, en su gran mayoría por empresas extranjeras.
5. Mayor utilización de fertilizantes edáficos a nivel mundial.
6. Mayor demanda a nivel nacional de productos edáficos por su bajo precio y fácil aplicación.

3.2.2 Amenazas

1. Fluctuación del precio derivada de los problemas económicos a nivel nacional y mundial.

2. Cambios drásticos en los principales productos agrícolas destinados a la exportación.
3. Los clientes nuevos son sensibles al precio sin reflexionar en la calidad del producto.
4. Constantes cambios climáticos y presencia de desastres naturales (inundaciones, sequias).
5. Política de precios fijada por los gobiernos de turno.
6. Cambio en la estructura arancelaria de los productos agrícolas (fertilizantes)
7. Aplicación de determinadas prácticas desleales por parte de la Competencia.

Tabla 3

Matriz FODA**MATRIZ FODA**

FODA		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Distribución directa de fertilizantes a todos los clientes. 2. Es una empresa posicionada en el mercado de solubles. 3. Cuenta con clientes fijos para la venta al por mayor y menor. 4. Fidelidad de sus clientes 5. Cumplimiento de política de recuperación de cartera. 6. Credibilidad frente ante sus acreedores. 7. Creciente volumen de ventas 8. Cultura organización y un alto compromiso con los clientes. 9. Una adecuada y eficiente logística de distribución	1 El recurso humano no es evaluado periódicamente. 2 No mantiene planes de investigación y desarrollo. 3 Falta de capacitación del personal de ventas y administración. 4 Estructura organizacional, funcional, responsabilidades y autoridades parcialmente definidas y poco difundidas. 5 Falta de actualización de procedimientos. 6 Deudas a corto plazo en mayor proporción que las de largo plazo. 7 Falta de control interno en las partidas más importantes de los costos y gastos.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1 Crecimiento poblacional ligado a la demanda alimenticia. 2 Incentivos económicos e incremento de capacitación a los pequeños agricultores. 3 Existencia de investigación y desarrollo en el mejoramiento en el desarrollo de nuevos fertilizantes a nivel mundial. 4 Crecimiento constante de la oferta de nuevos productos, en su gran mayoría por empresas extranjeras. 5 Mayor utilización de fertilizantes edáficos a nivel mundial. 6 Mayor demanda a nivel nacional de productos edáficos por su bajo precio y fácil aplicación.	1. Aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado y convertirlos en una oportunidad para crear valor a la empresa; utilizar los recursos y capacidades disponibles para desarrollar una ventaja competitiva. 2. Fortalecer la nueva línea de comercialización de fertilizantes edáficos a nivel nacional, aprovechando la creciente demanda de este fertilizante y la eficiente cadena de distribución	3. Identificar, evaluar y controlar los riesgos externos e internos de mayor impacto. 4. Diseñar un modelo adecuado de control de costos y gastos, considerando el crecimiento de la demanda nacional de los productos edáficos.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1 Fluctuación del precio derivada de los problemas económicos a nivel nacional y mundial. 2 Cambios drásticos en los principales productos agrícolas destinados a la exportación. 3 Los clientes nuevos son sensibles al precio sin reflexionar en la calidad del producto. 4 Constantes cambios climáticos y presencia de desastres naturales (inundaciones, sequías). 5 Política de precios fijada por los gobiernos de turno. 6 Cambio en la estructura arancelaria de los productos agrícolas (fertilizantes) 7 Aplicación de determinadas prácticas desleales por parte de la Competencia.	5. Toma de Acciones necesarias para atender los riesgos que amenazan el rendimiento de la empresa. 6. Crear un departamento de investigación y desarrollo, para ser pioneros en la elaboración de nuevos productos sin perjudicar el medio ambiente.	7. Administración de los riesgos financieros, mediante su respectiva respuesta: evitar, reducir, compartir y aceptar. 8. Establecer un plan de capacitación a nivel administrativo, producción y ventas, para mitigar los riesgos y las desventajas frente a la competencia.

CAPITULO IV

FLUJOGRAMAS POR AREAS

4.1 Simbología utilizada diagramas de flujo de procedimientos.



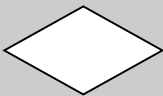

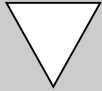
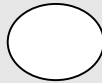

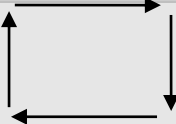

Para la familiarización del negocio, conocimiento de los diferentes procesos y determinar las principales operaciones en las cuales la compañía incurre en un significativo decremento de activos; se elaboró diagramas de flujo como una representación gráfica, simbólica y como lenguaje abreviado por medio 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 4

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.

Fuente: Diagramas de flujo

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 pagos.

El diagrama de flujo del procedimiento de pagos permite identificar las aéreas 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.

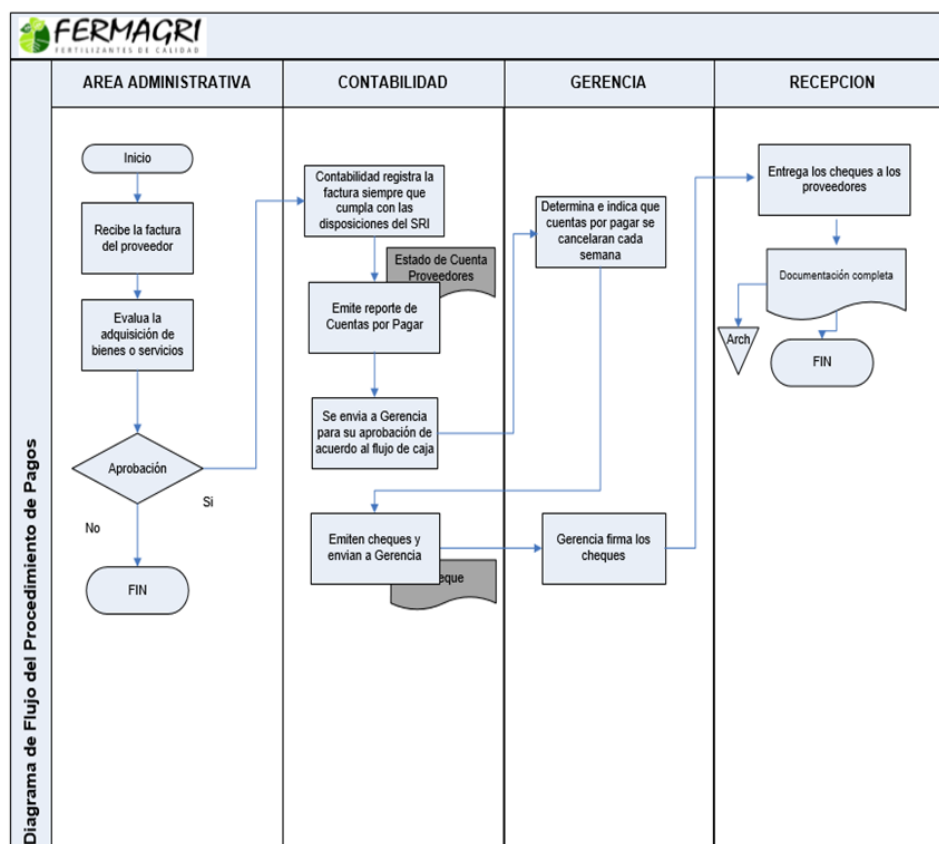


Figura 8. Diagrama de Flujo del Procedimiento de Pagos.

4.2.2 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.

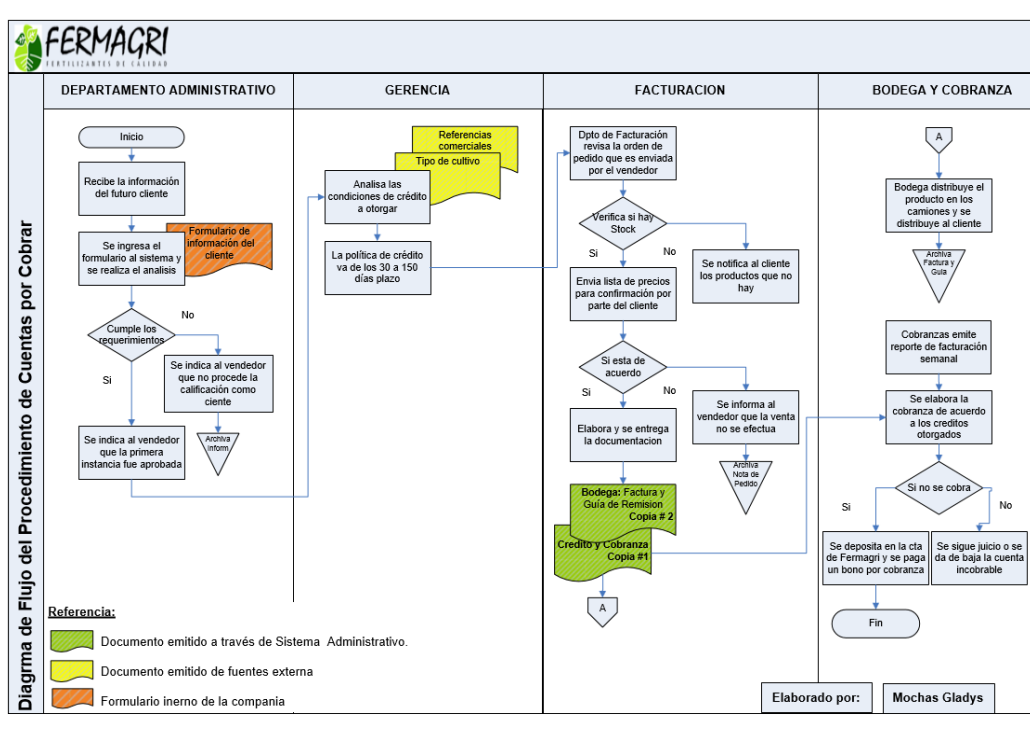


Figura 9. Diagrama de Flujo del Procedimiento de Cuentas por Cobrar.

4.2.3 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.

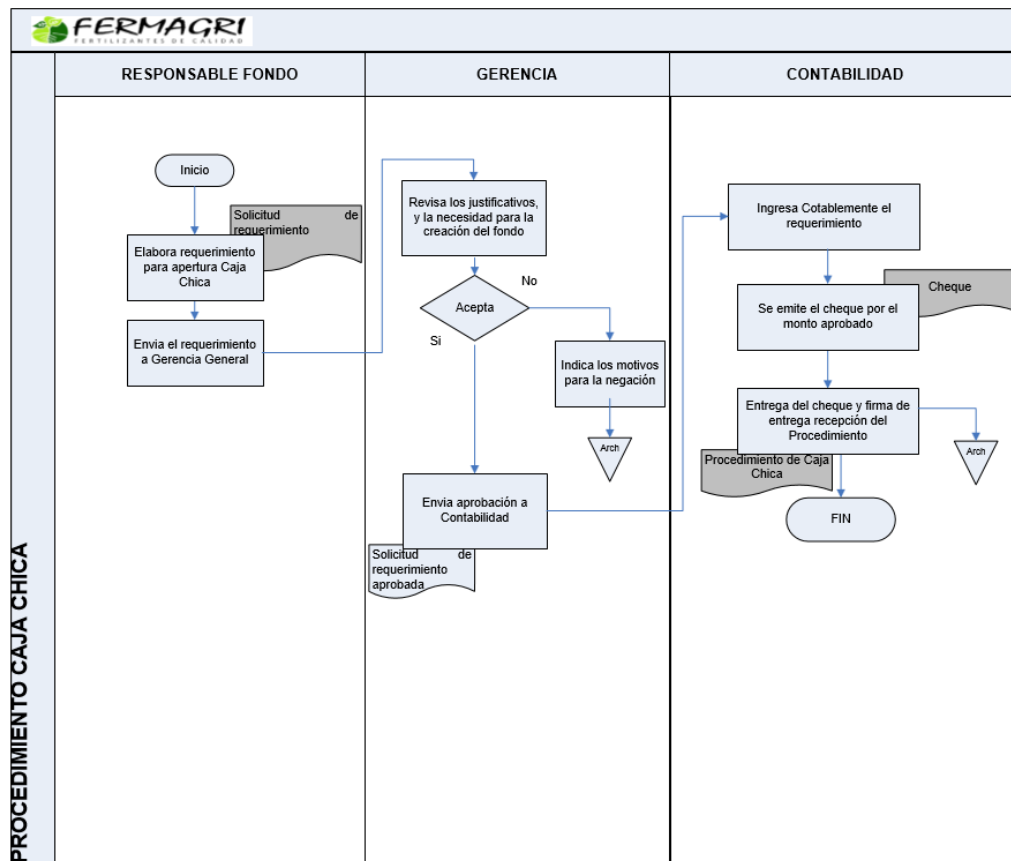


Figura 10. Diagrama de Flujo del Procedimiento de Caja Chica.

4.2.4 Diagrama de flujo del procedimiento de Inventarios.

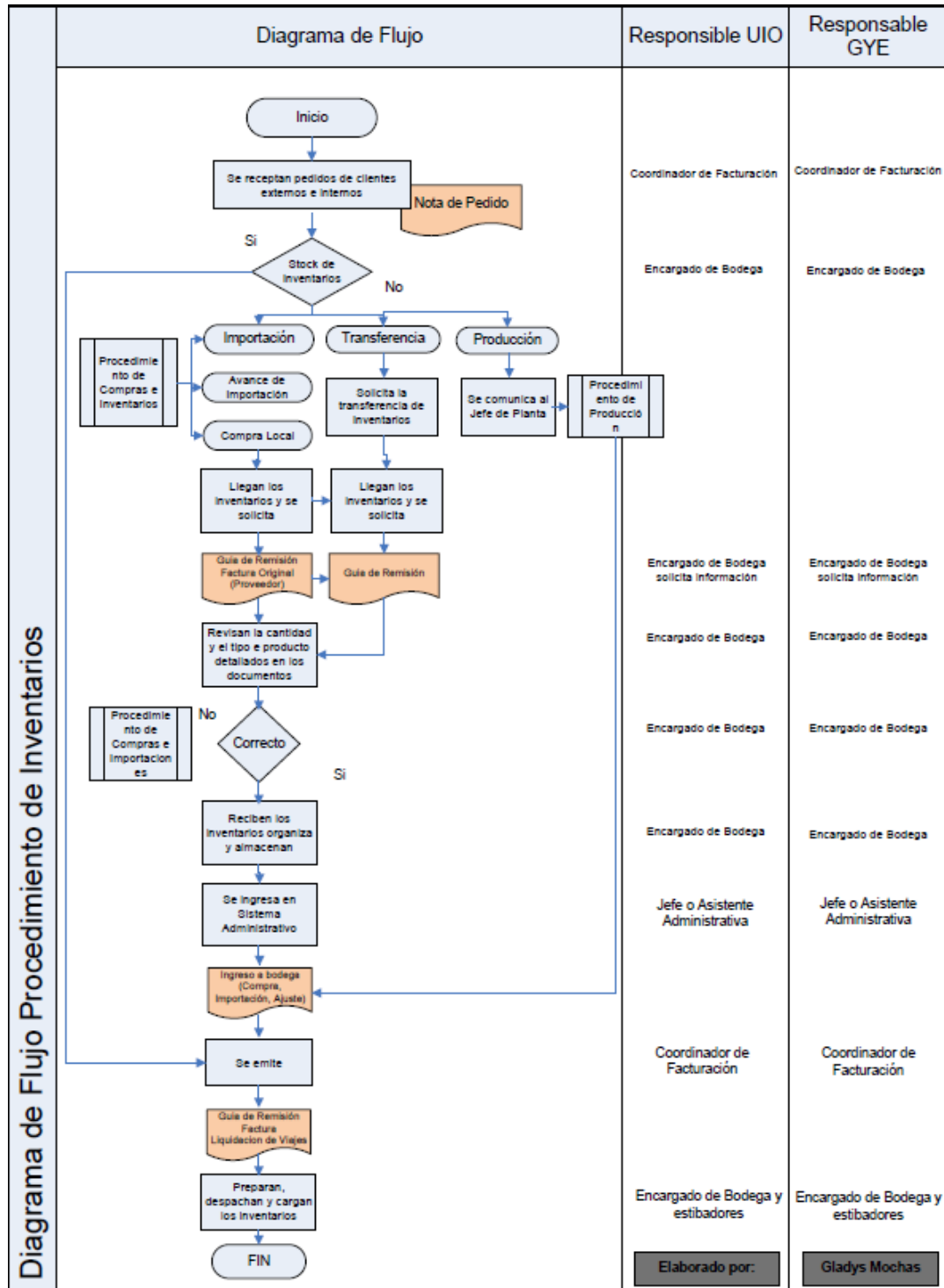


Figura 11. Diagrama de Flujo del Procedimiento de Inventarios.

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.

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.

CAPITULO V

GESTIÓN DE RIESGOS Y MATRIZ DE RIESGOS

La Gestión de Riesgos se ocupa de los riesgos y oportunidades que afectan a la creación de valor en la empresa, este es efectuado por un consejo de administración de una entidad su dirección y resto de personal aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgos aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos. (Mantilla & Alberto, 2005)

La Gestión de Riesgos está compuesta por ocho componentes los cuales se detallan a continuación;

5.1 Ambiente de Control

Abarca el talento de la organización en donde influye la conciencia de los empleados sobre el riesgo y constituye la base para el desarrollo de los demás componentes.

FACTORES QUE LO DETERMINAN

INTEGRIDAD Y VALORES ETICOS

VALORES ÉTICOS APLICADOS EN FERMAGRI

- Honestidad en los negocios, brindando las mejores soluciones a los clientes.
- Disciplina en el trabajo, logrando resultados eficaces mediante un trabajo en equipo con respeto e intercambio.
- Integridad en las operaciones que se realizan
- Responsabilidad social y cuidado del medio ambiente

- Cumplimiento de nuestros compromisos, a los proveedores nacionales y extranjeros.

PROTECCIÓN DEL NOMBRE DE LA FIRMA

- Protección de la reputación puesto que los clientes y proveedores confían en la competencia y en la integridad profesional cualidades que respaldan la reputación.
- Servir de la mejor manera a nuestros clientes, mediante el servicio y dotación de inventario para todo tipo de cultivo.
- Utilizar todas las herramientas y tecnología de punta que ayuden al negocio con fines legales y autorizados.
- Servir eficientemente en la utilización del producto en los diferentes tipos de cultivo.

COMPORTAMIENTO PROFESIONAL

- Competir en el mercado limpiamente aplicando normas legales y éticas.
- Brindar un asesoramiento técnico adecuado de acuerdo al tipo de cultivo, cumpliendo con las normas de calidad y protección del medio ambiente.
- Ofertar los productos que sean necesarios cubriendo las necesidades del cliente.
- Cumplir con sus obligaciones y presentar todos los informes en relación a la realidad de la empresa.
- Mantener la confiabilidad tanto de los clientes como de los proveedores, no usar la información de los clientes si no se cuenta con la autorización correspondiente y cuando esta sea estrictamente necesaria difundirla.
- No se recibirán y pagarán sobornos de una índole.

RESPECTO A LOS DEMAS

- Tratar con respeto a todo el personal de la empresa, así como también a los clientes y proveedores, manteniendo siempre una buena relación laboral.
- Considerar al personal una ventaja competitiva así la competencia.
- Proporcionar un entorno de trabajo seguro.

COMPETENCIAS

- Fermagri ha desarrollado y manual de funciones de todo el personal en donde especifica las funciones y puestos críticos.
- Como política interna se mantiene que todo el personal administrativo debe conocer las funciones de todos los puestos con el fin de permitir que cada empleado goce de sus vacaciones cuando le corresponde y no tener problemas con los puestos críticos.
- Se capacita al personal dos veces al año pero si las circunstancias lo ameritan la capacitación se la realiza cuando sea necesario.
- El personal operativo asiste a capacitaciones constantes en el uso de maquinaria con el fin de evitar accidentes de trabajo.

FILOSOFIA Y ESTILO OPERATIVO DE LA DIRECCIÓN

La dirección de Fermagri está conformada por el Gerente General y sus Gerentes Funcionales.

El Gerente General en conjunto con los demás gerentes son los responsables de todas las actividades de la empresa así como también del control interno, y son ellos quienes han definido la misión y visión los cuales están en relación a los objetivos de corto y largo plazo.

La alta dirección maneja un estilo participativo cuyo objetivo es esperar el compromiso de la gente, que participe en las metas y procedimientos.

Fermagri es dirigida de una forma informal en donde se realiza reuniones de ventas todos los días lunes en donde se trata precios, nuevos productos, la competencia y como ven a Fermagri en el mercado.

Se analiza márgenes y pedidos en la semana de los diferentes clientes.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Fermagri tiene definidas las funciones departamentales, el rango y la autoridad que cada uno tiene al momento de desarrollar sus actividades con el fin de cumplir sus objetivos.

ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

En la parte operativa existen errores por la excesiva asignación de funciones a desarrollar.

Se han presentado varios problemas por excesivos protocolos de autorización.

El cronograma de capacitación se ha presentado sin tomar en cuenta cursos que ayuden a mejorar el manejo de inventario.

Sin embargo es importante señalar que las jefaturas de Fermagri delegan autoridad es decir entregan el control central de ciertas decisiones de negocios a escalones más bajos, a los individuos que están más cercanos a las transacciones de operaciones diarias.

5.2 Establecimiento de Objetivos

Toda empresa para lograr un control adecuado debe establecer objetivos, estos objetivos deben estar alineados con la estrategia de la compañía, dentro del contexto de la misión y la visión, a fin de que la administración pueda identificar los riesgos y se pueda tomar acciones claras para administrarlos.

A continuación se detalla la misión y visión a partir de los cuales se establecerá los objetivos globales y estratégicos de la empresa.

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.

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.

DEFINICIÓN DE 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.
- 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 e Información Financiera

- 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.
- Entregar oportunamente información confiable en base a los Estados Financieros de la empresa, realizando un análisis continuado de acuerdo a los resultados obtenidos.

d) Cumplimiento

- Cumplir con la entrega de información a los diferentes entes de control, evitando los retrasos y multas.

VINCULACION DE LA MISION/VISION CON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y OTROS OBJETIVOS RELACIONADOS.

Cuadro 13

Vinculación Misión y Visión

VISION	<p>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.</p>
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	<ul style="list-style-type: none"> * Captar clientes tanto en cantidad como en calidad localizados en nuevos sectores de comercialización. * Tener un crecimiento constante tomando en cuenta el mercado local como preferencia y posteriormente en el regional. * Crear nuevos establecimientos a nivel nacional. * 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. * 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.
OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO	<ul style="list-style-type: none"> * Proveer información financiera de calidad que ayude a la toma de decisiones a la alta gerencia. * Supervisar y controlar las actividades contables que se realiza en la empresa. * Proporcionar oportunamente la información financiera a través de los estados financieros para la correcta toma de decisiones. * Mantener actualizado el control de los bienes de la empresa. * Conseguir financiamiento externo a las tasas mas bajas y con los mejores beneficios.

5.3 Identificación de Acontecimientos

En esta etapa es indispensable considerar factores internos (infraestructuras, personal, procesos, tecnología) y externos (económicos, políticos, sociales), los mismos que pueden ayudar al cumplimiento del objetivo establecido por la compañía.

Es por esto la importancia de que cada uno de los empleados se involucren y puedan identificar eventos en todos los niveles de la entidad sean estos positivos o negativos en el desarrollo diario de sus actividades.

Los riesgos se incrementan en la medida en que los objetivos difieren crecientemente del desempeño del pasado.

Una vez definidos los procesos se han identificado los siguientes riesgos.

Cuadro 14

Clasificación de los Riesgos

REF.	TIPOS DE RIESGOS	DEFINICION DEL RIESGO
E	ESTRATEGICOS	Impactan la naturaleza y viabilidad del modelo del negocio de la institución.
Ee	Externos	Surgen fuera de la organización, difíciles de manejar directamente.
Ei	Internos	Causados por fuentes internas o manejables a lo interno de la organización.
O	OPERATIVOS	Impactan la efectividad de las operaciones.
Opr	Procesos	Relacionados con todos los procesos de la organización para llevar adelante
Oc	Cumplimiento	Cubre el cumplimiento de leyes, regulaciones, políticas y otras normas.
Op	Personal	Relacionado con mantener y motivar al personal.
F	FINANCIEROS	Afectan la estabilidad financiera de la institución
Ft	Tesorería	Relacionado con la volatilidad del mercado financiero, tasas de interés, etc.
Fcr	Crediticio	Enfocado a variedad de canales de crédito.
Fco	Comercio	Fluctuación de los precios de los productos básicos, términos de instrumentos financieros y duración, autoridad, límites y procedimientos.
I	INFORMACIÓN	Relacionado con compilación, análisis e informe de datos claves para la toma
If	Financiera	Incluye información usada para generar reportes internos y externos, o
Io	Operativa	Referente a información interna para medir y evaluar la efectividad y eficiencia de operaciones, así como para reportes externos de datos.
It	Tecnológica	Respecto a información sobre diseño de sistemas, operación y control,

Cuadro 15

Universo de Riesgos

No.	RIESGO	TIPOS DE RIESGO	ESTRATÉGICOS		OPERATIVOS		FINANCIEROS			INFORMACIÓN		REF. TIPO DE RIESGO	REF. TIPO DE RIESGO
			Externos	Internos	Procesos	Cumplimiento	Personal	Tesorería	Créditicio	Comercio	Financiera		
1	Financiamiento							x				Fcr	Fcr
2	Ambiente Político y Jurídico		x									Ee	Ee
3	Preferencias Clientes		x									Ee	Ee
4	Participación Mercado			x								Ei	Ei
5	Enfoque Estratégico			x								Ei	Ei
6	Alineación/ Dirección			x								Ei	Ei
7	Análisis de fertilizantes				x							Opr	Opr
8	Abastecimientos de Inventarios				x							Opr	Opr
9	Concentración Proveedores				x							Opr	Opr
10	Devolución producto defectuoso				x							Opr	Opr
11	Desarrollo Producto y/o servicios				x							Opr	Opr
12	Capacidad/ producción				x							Opr	Opr
13	Oportunidad				x							Opr	Opr
14	Políticas y Procedimientos					x						Oc	Oc
15	Medio Ambiente					x						Oc	Oc
16	Control de costos y gastos									x		If	If
17	Rentabilidad por línea de negocio									x		If	If
18	Segregación de funciones						x					Op	Op

No.	RIESGO	TIPOS DE RIESGO	ESTRATÉGICOS		OPERATIVOS		FINANCIEROS			INFORMACIÓN		REF. TIPO DE RIESGO	REF. TIPO DE RIESGO
			Externos	Internos	Procesos	Cumplimiento	Personal	Tesorería	Créditicio	Comercio	Financiera		
19	Capacitación						x					Op	Op
20	Recursos Humanos						x					Op	Op
21	Salud y Seguridad						x					Op	Op
22	Autoridad/ Dirección						x					Op	Op
23	Integridad						x					Op	Op
24	Comunicación						x					Op	Op
25	Cultura						x					Op	Op
26	Incentivos por Rendimiento						x					Op	Op
27	Fraude interno/externo						x					Op	Op
28	Flujo de Efectivo/Liquidez							x				Ft	Ft
29	Capacidad de Crédito								x			Fcr	Fcr
30	Inversiones								x			Fco	Fco
31	Contabilidad									x		If	If
32	Presupuestos									x		If	If
33	Impuestos									x		If	If
34	Logística				x							Op	Op
35	Incremento de Precios									x		Io	Io
36	Medidas de Desempeño									x		Io	Io
37	Sistema de Acceso										x	It	It
38	Disponibilidad Sistemas										x	It	It
39	Integridad de datos										x	It	It
40	Infraestructura										x	It	It

Cuadro 16

Identificación de Riesgos

No.	REF. RIESGO	RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO
1	Fcr	Financiamiento	Préstamos obtenidos para ser utilizados como capital de trabajo, con las tasas más bajas del mercado
2	Ee	Ambiente Político y Jurídico	Cambios radicales del rol de Estado y centralización de los poderes, enfoque de universalidad y gratuidad en servicios públicos, modificación de leyes y reglamentos para alinearse a la política del gobierno, híper regulaciones a través de la continua emisión de normativas y creación de entidades reguladoras, reflejan un afán de tener el control de los recursos y limitar los servicios sociales privados.
3	Ee	Preferencias Clientes	Inadecuado conocimiento de los diferentes tipos de cultivos, necesidades, deseos y expectativas de nuestros clientes puede provocar deterioro de la marca, afectar la reputación y participación en el mercado.
4	Ei	Participación Mercado	Falta de conocimiento de las habilidades de la competencia sobre el manejo de los fertilizantes.
5	Ei	Enfoque Estratégico	La falta de una buena estrategia, puede impactar en los resultados que espera la organización en lo referente a optimizar sus recursos internos, identificar y explotar oportunidades en mercados emergentes y mantener a largo plazo la confianza de inversionistas.
6	Ei	Alineación/ Dirección	Los objetivos y las medidas de desempeño de los procesos de negocio de la compañía no están alineados con los objetivos y estrategias generales del negocio. Los objetivos y medidas no centran a las personas en las cosas correctas y conducen a actividades no coordinadas y conflictivas.
7	Opr	Análisis de Fertilizantes	Es verificar el tipo concentración que tiene cada producto que es comercializado en el mercado.
8	Opr	Abastecimiento de Inventarios	Cuanto menos son las alternativas de abastecimiento de materiales clave y materias primas utilizadas en las operaciones de la compañía, mayor es el riesgo de faltantes y de costos elevados. Estos riesgos pueden afectar significativamente a la capacidad de la compañía para brindar productos y servicios a precios competitivos a los clientes en el momento en que ellos lo quieren.
9	Opr	Concentración Proveedores	La dependencia en un pequeño grupo de proveedores para fertilizantes claves, puede ocasionar retrasos en la distribución, afectación a los costos de venta por incremento de precios.
10	Opr	Devolución producto defectuoso	Cuando el fertilizante no cumple con las condiciones adecuadas de concentración, o cuando el producto se hace compacto es difícil su aplicación en el cultivo, se puede ocasionar devoluciones por parte de los clientes.
11	Opr	Desarrollo Producto y/o Servicios	Es el riesgo de que el proceso de desarrollo de producto de la compañía cree productos que los clientes no quieran o no necesiten, cuyos precios estén a un nivel que los clientes no deseen pagar, o que cubran una necesidad pero que lleguen tan tarde al mercado que éste ha sido alcanzado antes por otro.
12	Opr	Capacidad/producción	En este riesgo, la capacidad de producción efectiva de la planta no está completamente utilizada, distribuyendo los costos fijos entre menor cantidad de unidades y creando costos unitarios más elevados y menores márgenes unitarios, o también que la capacidad de producción efectiva de la planta no es adecuada para cubrir las necesidades y demandas de los clientes, resultando en pérdida de negocio.

CONTINUA \rightleftarrows

No.	REF. RIESGO	RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO
13	Opr	Oportunidad	Es el riesgo de que el tiempo transcurrido entre el comienzo y la terminación de un proceso de negocio sea demasiado largo debido a pasos redundantes, innecesarios e irrelevantes. El tiempo de ciclo puede medirse para todas las operaciones, por ejemplo, orden de compra, importación, embarque, ingreso bodega, etc.
14	Oc	Políticas y Procedimientos	Incumplimiento de políticas y procedimientos puede resultar en ejecución inaceptable por parte de los empleados, lo que puede originar inhabilidad para alcanzar objetivos financieros, operativos o de clientes.
15	Oc	Medio Ambiente	Incumplimiento de leyes y requerimientos ambientales puede causar multas, penalidades, querrelas o daños a la reputación de la compañía.
16	If	Control de Costos y Gastos	No se realiza un control de costos y gastos aplicando un modelo adecuado para lo mismo
17	If	Rentabilidad por línea de negocio	Se determina mal el margen de utilidad por no estar actualizados a tiempo los costos en cada producto.
18	Op	Segregación de Funciones	No se tiene un departamento por cada área, las funciones se encuentran distribuidas de acuerdo a la necesidad.
19	Oc	Capacitación	Falta de un cronograma anual para la capacitación por departamentos
20	Op	Recursos Humanos	No se cuenta con un departamento de recursos humanos que pueda tener un control adecuado sobre las necesidades de los empleados
21	Op	Salud y Seguridad	Las fallas en proteger la salud y seguridad del personal y de terceras partes en los predios de la compañía, puede provocar reclamos, multas, baja moral o reducción de la productividad.
22	Op	Autoridad	Falla en definir y articular los niveles de autoridad puede provocar que los empleados realicen acciones fuera de las expectativas de la compañía o confusión sobre lo que deben realizar, causando retrasos en la realización de actividades necesarios.
23	Op	Integridad	El riesgo de integridad engloba todos los riesgos asociados con la autorización, integridad y exactitud de las transacciones según se introducen, se procesan y se informan en los sistemas de aplicación desplegados por la organización.
24	Op	Comunicación	La comunicación vertical y horizontal no se da adecuadamente y las acciones tomadas se las hace a nivel de asistentes y no de jefaturas.
25	Op	Cultura	No aplicar los valores que posee la empresa
26	Op	Incentivos por Rendimiento	No se mantiene una política sobre incentivos por objetivos cumplidos dentro de un período determinado.
27	Op	Fraude interno/externo	Son los actos cometidos por directivos, gerencia, empleados, clientes y proveedores, individualmente o en conjunto que son considerados no éticos, fraudulentos o inapropiados, perpetran fraude contra la compañía, provocando pérdidas financieras, o usos no autorizados de activos fijos, financieros o de información, así como impacto en la reputación.

CONTINUA \Longrightarrow

No.	REF. RIESGO	RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO
28	Ft	Flujo de Efectivo/Liquidez	El riesgo de liquidez es estar expuesto a pérdidas como resultado de la incapacidad de cumplir con las obligaciones de flujo de efectivo, conocido como cash flow, en forma oportuna y en términos de costo-eficacia. Hay tres tipos de riesgo de liquidez: Riesgo de cash flow, riesgo de costo de oportunidad y riesgo de concentración. No se realiza un flujo de efectivo adecuado para el manejo de los fondos de la empresa.
29	Fcr	Capacidad de Crédito	El riesgo de crédito describe la exposición a una pérdida real o el costo de oportunidad como consecuencia del incumplimiento por una entidad económica o legal con la que la compañía realiza negocios.
30	Fco	Inversiones	Inhabilidad para realizar inversiones.
31	If	Contabilidad	La información contable - financiera es entregada a tiempo dentro del plazo establecido pero no es utilizada para la toma de decisiones ni tampoco para realizar un análisis financiero adecuado.
32	If	Presupuestos	En el riesgo de presupuesto solo se realiza el de ventas y el administrativo se los realiza en forma global y no partida por partida.
33	If	Impuestos	El riesgo de impuestos tiene dos elementos clave: 1. Cumplimiento con toda la legislación, pagos, requisitos formales impositivos. 2. Las transacciones significativas de la compañía tienen consecuencias impositivas adversas que podrían haber sido evitadas si se hubiesen estructurado de forma distinta.
34	Op	Logística	La logística es insuficiente para el nivel de importaciones y ventas que realiza la empresa, lo que ocasiona que se generan costos adicionales en transporte y almacenaje.
35	Io	Incremento de Precios	Volatilidad constante en precios con relación a la competencia, hace que la empresa tenga problemas porque en el sector los precios son mas bajos que los de la empresa.
36	Io	Medidas de Desempeño	Falta de capacitación al área contable hace que se cometa errores que pueden ocasionar multas graves ante el SRI
37	It	Sistema de Acceso	Falla de restricciones apropiadas a datos o programas puede resultar en cambios no autorizados de datos o programas, acceso no apropiado a información confidencial o ineficiencias debido a que el acceso es muy restringido.
38	It	Disponibilidad Sistemas	Es el riesgo de que la información no esté disponible cuando se necesite. Incluye riesgos tales como pérdida de comunicaciones, pérdida de capacidad de procesamiento básica, y dificultades operacionales.
39	It	Integridad de datos	El riesgo de integridad engloba todos los riesgos asociados con la autorización, integridad y exactitud de las transacciones según se introducen, se procesan y se informan en los sistemas de aplicación desplegados por la organización.
40	It	Infraestructura	Es el riesgo de que una organización no tenga una infraestructura eficaz de información tecnológica, por ejemplo, hardware, redes, software, personas y procesos, para apoyar eficazmente las necesidades actuales y futuras del negocio de una forma eficiente, eficaz en términos de costos, y bien controlada.

Cuadro 17

Relación Matriz de Objetivos y Riesgos Críticos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS						VALUACIÓN FINAL	
No.	REF. RIESGO	RIESGO	1. Participación de Mercado	2. Calidad y precio de los productos	3. Rentabilidad e información financiera		4. Cumplimiento
1	Fer	Financiamiento		D	D		D
2	Ee	Ambiente Político y Jurídico	E	E			E
3	Ee	Preferencias Clientes	E	E			E
4	Ei	Participación Mercado	C		C		D
5	Ei	Enfoque Estratégico	C	C	C	C	C
6	Ei	Alineación/ Dirección		D			D
7	Opr	Análisis de Fertilizantes		C	C	C	C
8	Opr	Abastecimiento de Inventarios	D	D	D		D
9	Opr	Concentración Proveedores		C	C	C	C
10	Opr	Devolución producto defectuoso	I	C	C	D	C
11	Opr	Desarrollo Producto y/o servicios	D				D
12	Opr	Capacidad/ producción	C		C	C	C
13	Opr	Oportunidad	I	C	C	C	C
14	Opr	Políticas y Procedimientos			C	C	C
15	Opr	Medio Ambiente	E				E
16	Opr	Control de Costos y Gastos	C	C	C	C	C
17	Opr	Rentabilidad por línea de negocio			C	C	C
18	Oc	Segregación de Funciones				D	D
19	Op	Capacitación			D		D
20	Oc	Recursos Humanos	I	I	I	I	I

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS						VALUACIÓN FINAL	
No.	REF. RIESGO	RIESGO	1. Participación de Mercado	2. Calidad y precio de los productos	3. Rentabilidad e información financiera		4. Cumplimiento
21	Oc	Salud y Seguridad	I	I	I	I	I
22	Op	Autoridad	D	D	I	I	D
23	Op	Integridad			I	I	I
24	Op	Comunicación	I	I	I	I	I
25	Op	Cultura	I	I	I	I	I
26	Op	Incentivos por Rendimiento		I			I
27	Op	Fraude interno/externo		D	D		D
28	Op	Flujo de Efectivo/Liquidez		C	C	C	C
29	Op	Capacidad de Crédito		C	C	C	C
30	Op	Inversiones	E		C		C
31	Ft	Contabilidad	I	D	D		D
32	Fcr	Presupuestos		C	C		C
33	Fco	Impuestos	I	I	D	D	D
34	If	Logística	D	D	D	D	D
35	If	Incremento de Precios	I	D	D	D	D
36	If	Medidas de Desempeño	D	D			D
37	If	Sistema de Acceso	I			I	I
38	Io	Disponibilidad Sistemas	I	D	D		D
39	Io	Integridad de datos			C	C	C
40	Io	Infraestructura	D	D			D

Cuadro 18

Identificación Riesgos procesos mas importantes

ÁREAS	UNIDADES/ PROCESOS	No.	REF. RIESGO	RIESGO	CAUSAS	EFECTO
ADMINISTRATIVO - FINANCIERO	CONTABILIDAD	1	Ei	Enfoque estratégico	1. Falta en la definición de estrategias para optimizar recursos internos. 2. Inexistencia del Plan de manejo y mitigación de riesgos.	1. Pérdida de la oportunidad de mercados externos para la sostenibilidad de los proyectos sociales de la institución. 2. Gobierno cooperativo no sustentable en el tiempo.
		2	Opr	Concentración Proveedores	1. Se mantiene proveedores fijos del exterior. 2. Los precios no son analizados con relación a la competencia	1. Se genera precios de transferencia originando un costo adicional para la empresa. 2. Los productos sufren inconvenientes al momento de ser ofertados en el mercado.
		3	Opr	Políticas y Procedimientos	1. Falta de definición de objetivos estratégicos. Falta de una manual de políticas y procedimientos. 3. Estructura orgánica desactualizada.	2. 1. Desorientación en cuanto a la administración de las diferentes actividades. 2. Duplicidad de funciones. 3. Desconocimiento de los niveles y a quien
		4	Opr	Control de Costos y Gastos	1. Falta de un control mensual sobre los costos y gastos que se genera en la empresa. 2. No se mantiene un control sobre el presupuesto.	1. Incremento desmedido sobre los costos y gastos muchos de ellos sin previa autorización. 2. La rentabilidad sobre una baja con relación a lo presupuestado.
		5	Opr	Rentabilidad por línea de negocio	1. No se mantiene actualizados los costos de cada producto 2. La competencia mantiene precios mas bajos a los que Fermagri ofrece. 3. Se mantiene dos líneas de negocio Solubles y Edaficos.	1. Toma de decisiones equivocadas, por error en los costos. 2. Pérdida de clientes potenciales. 3. Los vendedores prefieren vender solubles por su mayor rentabilidad en relación a los
		6	Op	Inversiones	1. Inadecuada administración y manejo del portafolio de inversiones. 2. Crisis en mercados financieros internacionales. 3. Incremento impositivo para la salida de divisas. 4. Cambios constantes de leyes y reformas tributarias.	1. Pérdida en inversiones 2. Desvío de fondos 3. Afectación al desarrollo de los diferentes proyectos. 4. Reducción del patrimonio de la institución.
		7	Ft	Contabilidad	1. Falta de revisión de registros. 2. Errores en ingresos de datos y arrojados por el sistema contable. 3. Falta de personal con experiencia en contabilidad. 4. Criterios contables deficientes. 5. Ausencia de políticas, procedimientos y los existentes se encuentran desactualizados. 6. Control deficiente de activos de la institución. 7. No se efectúa periódicamente un inventario de activos fijos de la institución. 8. La no utilización del sistema de activos fijos. 9. Entrega tardía de los estados financieros.	1. Toma de decisiones equivocadas. 2. Aumento de costos operativos. 3. Duplicidad de procesos. 4. Los Estados Financieros no presentan un valor razonable y realidad económica financiera en el rubro y montos de los activos fijos.
		8	Fcr	Presupuestos	1. Falta de un presupuesto global de la compañía.	1. Incremento de costos y gastos sin ningún tipo de aprobación.
	RECURSOS HUMANOS	9	Oc	Segregación de Funciones	1. Las funciones son distribuidas en base a las necesidades que se presentan. 2. No se actualiza las funciones del personal	1. Duplicidad de procesos. 2. Organigrama desactualizado.
		10	Op	Capacitación	1. No se elabora un plan anual de capacitación del personal.	1 Errores continuos en el ingreso de información
		11	Oc	Recursos Humanos	1. Falta de un departamento de Recursos Humanos. 2. Fuga de talentos. 3. Perfiles de puestos desactualizados. 4. Inducción incompleta o insuficiente. 5. Deficiente comunicación entre las áreas. 6. Clima laboral inadecuado. 7. Entrega inapropiada de información confidencial.	1. Personal no proporciona valor agregado en sus funciones y únicamente aplica los conocimientos adquiridos en base a la experiencia. 2. Alta rotación del personal en determinadas áreas de la institución, desgaste de recursos e incremento en gastos del personal. 3. Desconformidad y desmotivación del personal. 4. Creación de grupos insatisfechos y conflictivos.

CONTINUA 

ÁREAS	UNIDADES/ PROCESOS	No.	REF. RIESGO	RIESGO	CAUSAS	EFECTO		
ADMINISTRATIVO - FINANCIERO	COMPRAS	12	Opr	Analisis de Fertilizantes	1. Baja rotación del inventario por falta de atención al cliente mediante el análisis en base al cultivo de cada uno.	2. Baja rotación del inventario		
		13	Opr	Abastecimiento de Inventarios	1. Falta de coordinación y control en el stock de los productos. 2. Problemas de desaduanización de las importaciones 3. Imprevistos suscitados en la logística	1. Pérdida de clientes potenciales. 2. Pérdida de credibilidad. 3. Baja Rentabilidad		
		14	Opr	Devolución producto defectuoso	1. Falta de control de calidad en cada producto al momento que son ingresados en la bodega. 2. Por el tipo de clima los productos pueden compactarse, en estas condiciones no sirve al cliente.	1. Incremento en la elaboración de notas de crédito. 2. Los márgenes se ven afectados.		
		15	Op	Capacidad de Crédito	1. Promedio de Cuentas por Cobrar muy elevado en relación del promedio de cuentas por pagar. 2. Se depende del tipo de cultivo y el tiempo que esta demora en dar beneficios. 3. Algunas florícolas se encuentran en proceso de liquidación lo que ha ocasionado empezar con juicios judiciales.	1. Inremento en la cartera por cobrar con un alto nivel de morosidad. 2. Decremento en la utilidad de la compañía		
		16	Ei	Participación Mercado	1. Ingreso de nuevos oferentes con mayores facilidades de pago y atractivas estrategias comerciales. 2. Falta de publicidad. 3. Falta de puntos de distribución a nivel nacional.	1. Pérdida de participacion en el mercado.		
		17	If	Logística	1. Falta de un plan de mantenimiento de los camiones y maquinaria. 2. No se tiene un cronograma de viajes y montos máximos que puede transportar cada uno. 3. Los camiones contratados no protegen con todas seguridades al producto. 4. La ruta de la costa es de mayor riesgo para transportar la mercadería.	1. Incremento de costos y gastos sin ningun tipo de aprobación. 2. Pérdidas de inventarios e incremento del costo de los productos importados.		
		18	If	Incremento de Precios	1. Elevados precios con proveedores del exterior. 2. Escases de producto en el mercado. 3. Barreras fiscales	1. La competencia gana mercado porque ofrece bajos precios. 2. Las ventas se deben hacer bajo el costo lo que financieramente ocasiona un ajuste como Valore Neto de Realización		
		19	Fcr	Financiamiento	1. Excesivos prestamos bancarios para cumplir con las obligaciones a corto plazo. 2. El valor por intereses es elevado.	1. Aumento del costo de la deuda		
		TESORERIA		20	Op	Fraude interno/externo	1. Falta de control por parte de la área administrativa. 2. Accesos permitos a todo el personal de producción	1. Pérdida de los activos de la empresa (Inventarios). 2. Incremento de Costos y Gastos
				21	op	Flujo de Efectivo/Liquidez	1. Cheques protestados por insuficiencia de fondos. 2. Aceptación de cheques posfechados por ventas efectuadas. 3. Otorgamiento de plazos de tiempos adicionales establecidos en el convenio de crédito. 4. Falta de emisión de flujos de caja	1. Administración inadecuada de recursos 2. Mala imagen empresarial con los acreedores.

5.4 Evaluación de Riesgos

Luego de haber identificado los riesgos globales de la entidad y los riesgos de actividad, es indispensable realizar la evaluación de riesgos, para lo cual se ocupara la siguiente metodología.

- **Estimación del significado de un riesgo.**- Un riesgo que no tiene un efecto significativo sobre la entidad y una baja probabilidad de ocurrencia generalmente no justifica atención seria. Un riesgo significativo con una alta probabilidad de ocurrencia, de otra manera, usualmente demanda considerable atención. Las circunstancias entre esos extremos usualmente requieren juicios difíciles. Es importante que el análisis sea racional y cuidadoso. (Mantilla & Alberto, 2005)
- **Valoración de la probabilidad (o frecuencia) de ocurrencia del riesgo.**- Los riesgos serán descritos como probabilidad alta, mediana y baja.
- **Consideración de cómo puede administrarse el riesgo, esto es, una valoración de qué acciones deben ser tomadas.**- Una vez valorado la significancia y la probabilidad del riesgo, es necesario saber cómo se administrará el riesgo, para lo cual es importante utilizar el juicio basado en suposiciones y un análisis de costos razonable asociado con la reducción del nivel de riesgo.

Cuadro 19

Riesgo Inherente

RIESGO INHERENTE

PROBABILIDAD	FRECUENCIA DE OCURRENCIA	PROBABILIDAD (anual)
Baja	1 vez en 3 años	25%
Media	1 vez en 2 años	50%
Alta	1 vez en 1 años	100%

CONSECUENCIAS	CUANITATIVAS	CUALITATIVAS	PESO	ESCALAS
Leve	Afecta la operación en un mínimo	Una pérdida mínima	35%	1 - 1.800.000
Moderado	Se agota en los resultados anuales	Daños Leves	70%	1.800.001 - 3.600.000
Catastrófica	Afectación del Patrimonio	Daños graves	100%	3.600.001 - 5.150.000

Cuadro 20**Calificación Nivel de Riesgo****CRITERIOS PARA CALIFICAR EL NIVEL DE RIESGO: IMPACTO**

CONSECUENCIAS	PESO	ESCALAS
Leve	35%	1,800,162
Moderado	70%	3,600,324
Catastrófica	100%	5,143,320

Nota: Base para Cuantificar el Impacto Balance Situación Financiera - 2013

TOLERANCIA AL RIESGO		
CUENTAS	VALORES	Representación frente al Total del Patrimonio
Inventarios	5,143,319.93	36%

Cuadro 21

Matriz de Valoración de Riesgos

No.	ÁREAS	UNIDADES/ PROCESOS	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS			PROBABILIDAD							
			TIPO DE RIESGO	REF. RIESGO	RIESGO	FRECUENCIA	PESO	CONSECUENCIA	PESO	RIESGO INHERENTE	CONTROL	PESO DE CONTROL	RIESGO RESIDUAL
1	ADMINISTRATIVA - FINANCIERA	CONTABILIDAD	Estratégicos	Ei	Enfoque estratégico	Media	50%	Catastrofico	100%	75%	Supervisión	20%	55%
2			Operativos	Opr	Concentración Proveedores	Media	50%	Moderado	70%	60%	Verificación	20%	40%
3			Operativos	Opr	Políticas y Procedimientos	Alta	100%	Moderado	70%	85%	Cumplimiento	20%	65%
4			Operativos	Opr	Control de Costos y Gastos	Alta	50%	Catastrofico	100%	75%	Supervisión	20%	55%
5			Operativos	Opr	Rentabilidad por línea de negocio	Alta	100%	Catastrofico	100%	100%	Supervisión	30%	70%
6			Operativos	Op	Inversiones	Baja	25%	Leve	35%	30%	Verificación	10%	20%
7			Financiero	Ft	Contabilidad	Media	50%	Catastrofico	100%	75%	Cumplimiento	30%	45%
8			Financiero	Fcr	Presupuestos	Media	50%	Catastrofico	100%	75%	Verificación	30%	45%
9		RECURSOS HUMANOS	Operativos	Oc	Segregación de Funciones	Media	50%	Moderado	70%	60%	Verificación	25%	35%
10			Operativos	Op	Capacitación	Baja	25%	Moderado	70%	48%	Verificación	20%	28%
11	ADMINISTRATIVA - FINANCIERA	COMPRAS	Operativos	Oc	Recursos Humanos	Alta	100%	Catastrofico	100%	100%	Cumplimiento	40%	60%
12			Operativos	Opr	Análisis de Fertilizantes	Media	50%	Catastrofico	100%	75%	Verificación	30%	45%
13			Operativos	Opr	Abastecimiento de Inventarios	Alta	100%	Catastrofico	100%	100%	Supervisión	40%	60%
14			Operativos	Opr	Devolución producto defectuoso	Baja	25%	Moderado	70%	48%	Supervisión	15%	33%
15			Operativos	Op	Capacidad de Crédito	Alta	100%	Catastrofico	100%	100%	Verificación	60%	40%
16			Estratégicos	Ei	Participación Mercado	Media	50%	Catastrofico	100%	75%	Verificación	40%	35%
17			Información	If	Logística	Media	50%	Leve	35%	43%	Supervisión	25%	18%
18			Información	If	Incremento de Precios	Media	50%	Moderado	70%	60%	Verificación	25%	35%
19		TESORERIA	Financiero	Fcr	Financiamiento	Alta	100%	Moderado	70%	85%	Verificación	35%	50%
20			Operativos	Op	Fraude interno/externo	Baja	25%	Moderado	70%	48%	Supervisión	20%	28%
21	Operativos		Op	Flujo de Efectivo/Liquidez	Media	50%	Moderado	70%	60%	Supervisión	25%	35%	

Una vez identificados y evaluados los riesgos, a continuación se muestra la gráfica en donde se puede ver claramente el estado crítico de la empresa con respecto a los riesgos que posee.

Cuadro 22

Mapeo de la Matriz de Riesgos

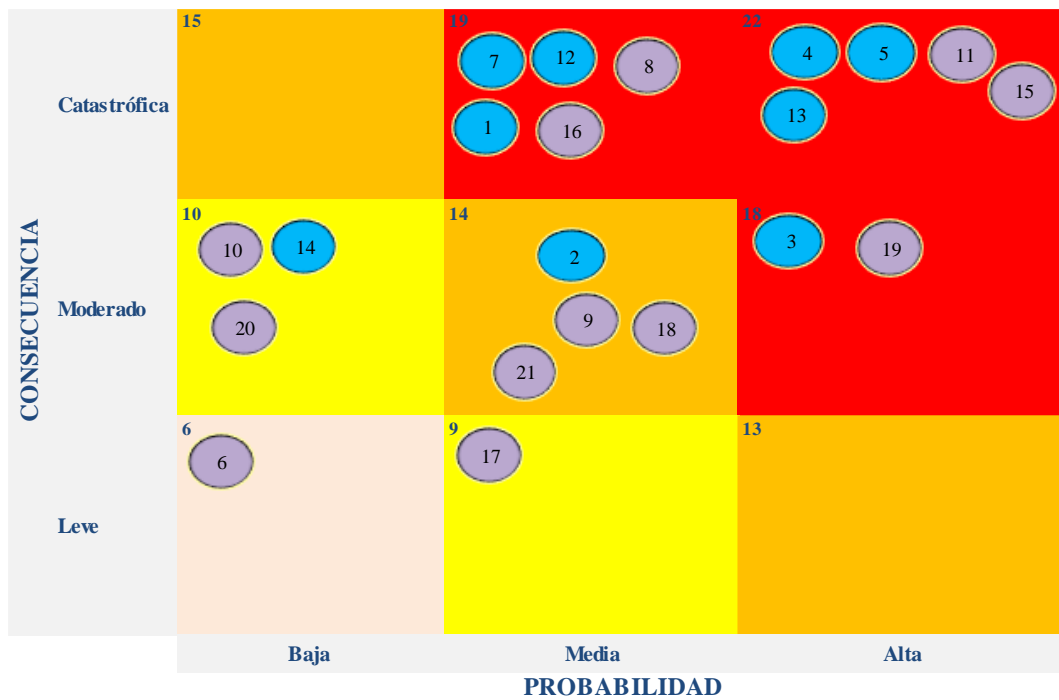


Tabla 5**Listado de Riesgos****LISTADO DE RIESGOS**

No.	REF. RIESGO	RIESGO
1	Ei	Enfoque estratégico
2	Opr	Concentración Proveedores
3	Opr	Políticas y Procedimientos
4	Opr	Control de Costos y Gastos
5	Opr	Rentabilidad por línea de negocio
6	Op	Inversiones
7	Ft	Contabilidad
8	Fcr	Presupuestos
9	Oc	Segregación de Funciones
10	Op	Capacitación
11	Oc	Recursos Humanos
12	Opr	Análisis de Fertilizantes
13	Opr	Abastecimiento de Inventarios
14	Opr	Devolución producto defectuoso
15	Op	Capacidad de Crédito
16	Ei	Participación Mercado
17	If	Logística
18	If	Incremento de Precios
19	Fcr	Financiamiento
20	Op	Fraude interno/externo
21	Op	Flujo de Efectivo/Liquidez

De acuerdo a nuestros resultados y el listado de riesgos se procede a establecer la matriz de severidad, aplicando los siguientes parámetros.

Cuadro 23

Representación de la Calificación

CONSECUENCIA	Catastrófica	Riesgo Moderado	Riesgo Importante	Riesgo Importante
	Moderado	Riesgos Tolerable	Riesgo Moderado	Riesgo Importante
	Leve	Riesgo Trivial	Riesgos Tolerable	Riesgo Moderado
		Baja	Media	Alta
PROBABILIDAD				

Con este esquema podemos determinar el nivel de severidad de los riesgos.

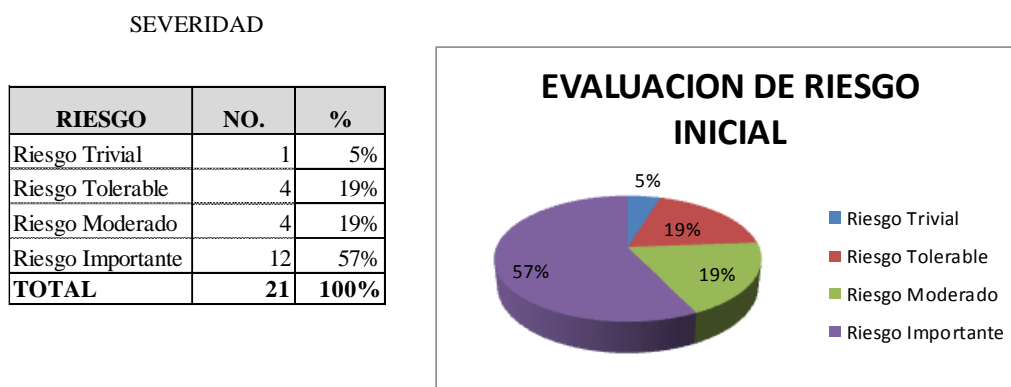


Figura 12. Evaluación Riesgo Inicial

Como podemos observar en la etapa inicial FERMAGRI presenta más del 57% de sus riesgos en los cuadrantes de riesgo importante, mientras que solo el 19% se ubican en el riesgo moderado así como el 19% como riesgo tolerable y el 5% como riesgo trivial, información que indica que la situación actual de la empresa no está del todo bien, y se debe aplicar correctivos que ayuden a reducir estos riesgos.

5.5 Respuesta de los Riesgos

Es el conjunto de actividades y medidas utilizadas durante e inmediatamente después de detectado el riesgo a fin de evitar, aceptar,

reducir o compartir el riesgo. (Respuesta al Riesgo: Academia.edu/7354141/COSO_II, 2014).

Luego de analizado y evaluado cada uno de los riesgos se debe implementar un plan de acción el mismo que permitirá poner en marcha la respuesta al riesgo y evitar mayores pérdidas para la empresa.

Selección de Respuestas

Evitar: Mitigar el riesgo.- También se define como una técnica de planificación de la respuesta a los riesgos ante una amenaza que genera cambios en el plan de gestión del proyecto con la intención de eliminar el riesgo o proteger los objetivos del proyecto de su impacto.

Reducir el riesgo: Establecer un control.- Tomar acciones para reducir el impacto, la probabilidad de ocurrencia del riesgo o ambos. Mitigar el riesgo implica reducir a un umbral aceptable la probabilidad y/o el impacto de un evento adverso.


Compartir el riesgo: Transferir o cambiar el riesgo.- Tomar acciones para reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción el riesgo. Transferir el riesgo requiere trasladar a un tercero todo o parte del impacto negativo de una amenaza, junto con la propiedad de la respuesta.

Aceptar el riesgo: Reconocer la existencia del riesgo.

Cuadro 24

Mitigación de Riesgos

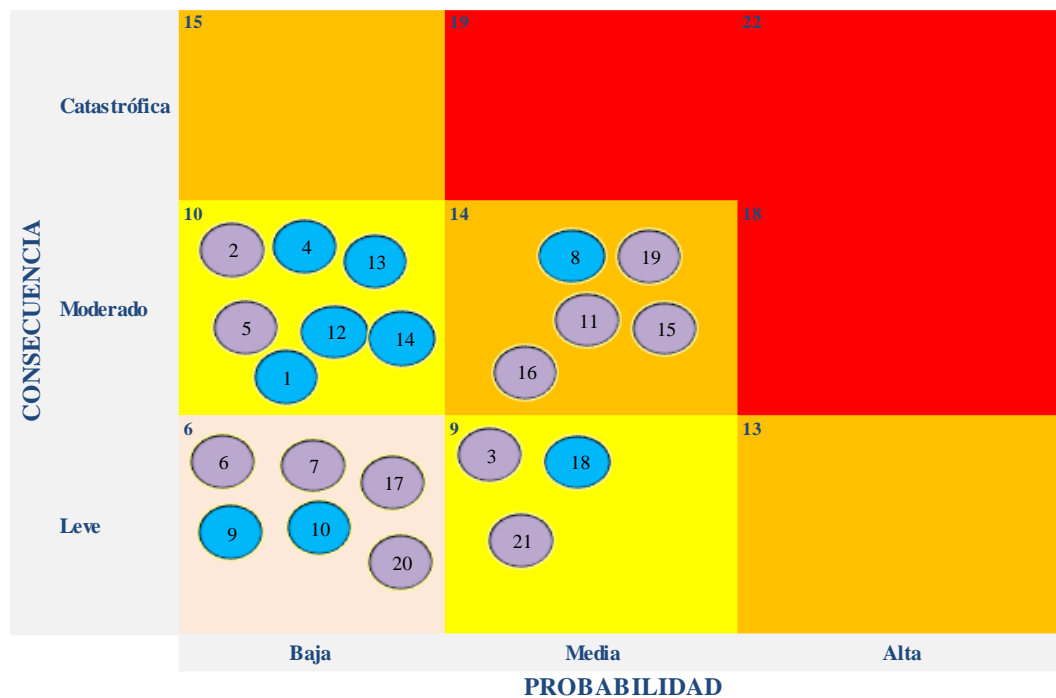
No.	ÁREAS	UNIDADES/ PROCESOS	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS			MITIGACION DE RIESGOS							RESPUESTA AL RIESGO Y ACTIVIDADES DE CONTROL					
			TIPO DE RIESGO	REF. RIESGO	RIESGO	FRECUENCIA	PROBABILIDAD PESO	CONSECUENCIA	PESO	RIESGO INHERENTE	CONTROL	PESO DE CONTROL	RIESGO RESIDUAL	TECNICAS DE ADMINISTRACION	ACTIVIDADES DE CONTROL	RESPONSABLE	CRONOGRAMA	Indicador
1	ADMINISTRATIVA - FINANCIERA	CONTABILIDAD	Estratégicos	Ei	Enfoque estratégico	Baja	25%	Moderado	70%	48%	Supervisión	20%	28%	Reducirlo	Elaborar un plan de acción de acuerdo a las necesidades de la empresa.	Gerente General	Semestral	Plan Estratégico
2			Operativos	Opr	Concentración Proveedores	Baja	25%	Moderado	70%	48%	Verificación	20%	28%	Evitarlo	Solicitar cotizaciones buscando nuevas ofertas en el mercado internacional.	Departamento de Compras	Trimestral	Compras
3			Operativos	Opr	Políticas y Procedimientos	Media	50%	Leve	35%	43%	Cumplimiento	20%	23%	Reducirlo	Elaborar y actualizar todos los procedimientos de la compañía	Jefes departamentales	Trimestral	Revision periodica
4			Operativos	Opr	Control de Costos y Gastos	Baja	25%	Moderado	70%	48%	Supervisión	20%	28%	Reducirlo	Elaborar un modelo de control de costos y gastos.	Jefe Financiero	Semestral	Revisión de resultados con el modelo de costos y gastos
5			Operativos	Opr	Rentabilidad por línea de negocio	Baja	25%	Moderado	70%	48%	Supervisión	30%	18%	Reducirlo	1. Actualizar los costos el día que ingresa el producto a las bodegas. 2. Analizar la variación de precios	Jefe Importaciones Gerente General	Semanal	Costo/ventas
6			Operativos	Op	Inversiones	Baja	25%	Leve	35%	30%	Verificación	10%	20%	Evitarlo	1. Revisar las diferentes ofertas que se presentan en el mercado. 2. Invertir en activos productivos para la empresa	Jefe Financiero	Trimestral	Total de inversiones en el año
7			Financiero	Ft	Contabilidad	Baja	25%	Leve	35%	30%	Cumplimiento	30%	0%	Reducirlo	1. Establecer días para la entrega de los balances. 2. Capacitar en el uso del sistema contable. 3. Revisar mensualmente los valores del balance con los anexos del sistema.	Contador General	Mensual	Días de demora en entrega información.
8			Financiero	Fer	Presupuestos	Media	50%	Moderado	70%	60%	Verificación	30%	30%	Reducirlo	Elaborar un presupuesto global considerando cada una de las áreas de la empresa	Jefes departamentales	Anual	Presupuesto/Situación real
9			Operativos	Oc	Segregación de Funciones	Baja	25%	Leve	35%	30%	Verificación	25%	5%	Reducirlo	1. Elaborar un manual de funciones. 2. Segregación de funciones por departamentos.	Jefe de Recursos Humanos	Anual	Manual de funciones
10			Operativos	Op	Capacitación	Baja	25%	Leve	35%	30%	Verificación	20%	10%	Compartido	Planificar con jefes departamentales un plan de capacitación anual.	Jefe de Recursos Humanos	Anual	No. Errores en el año

CONTINUA 

No.	ÁREAS	UNIDADES/ PROCESOS	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS			PROBABILIDAD CONSECUENCIA							RESPUESTA AL RIESGO Y ACTIVIDADES DE CONTROL						
			TIPO DE RIESGO	REF. RIESGO	RIESGO	FRECUENCIA	PISO	PESO	RIESGO INHERENTE	CONTROL	PESO DE CONTROL	RIESGO RESIDUAL	TECNICAS DE ADMINISTRACION	ACTIVIDADES DE CONTROL	RESPONSABLE	CRONOGRAMA	Indicador		
11	ADMINISTRATIVA - FINANCIERA	COMPRAS	Operativos	Oc	Recursos Humanos	Media	50%	Moderado	70%	60%	Cumplimiento	40%	20%	Reducirlo	Incrementar un departamento de Recursos Humanos	Gerente General	Annual	Nuevo departamento	
12			Operativos	Opr	Análisis de Fertilizantes	Baja	25%	Moderado	70%	48%	Verificación	30%	18%	Reducirlo	1. Visitas continuas a los principales clientes para determinar procedimientos adecuados en el uso del fertilizante en cada tipo de cultivo.	Jefe de Ventas	Mensual	Devoluciones / Ventas	
13			Operativos	Opr	Abastecimiento de Inventarios	Baja	25%	Moderado	70%	48%	Supervisión	40%	8%	Reducirlo	Implementar el uso de índices financieros que ayuden a identificar cuando es necesario tocar la bodega.	Jefe de bodega/Gerente General	Mensual	Rotación de Inventarios	
14			Operativos	Opr	Devolución producto defectuoso	Baja	25%	Moderado	70%	48%	Supervisión	15%	33%	Reducirlo	Revisar todo producto que ingresa en las bodegas el mismo que debe cumplir con los estándares de calidad	Jefe de Bodega	Diario	Devoluciones / Ventas	
15			Operativos	Op	Capacidad de Crédito	Media	50%	Moderado	70%	60%	Verificación	60%	0%	Reducirlo	1. Revisar y implementar la política de cobro, mediante un análisis de la cartera incobrable. 2. Solicitar una garantía (pagaré) para la venta a crédito. 3. Evaluar la gestión de cobro por parte del departamento de crédito y cobranza.	Cobranzas	Mensual	Cartera Vencida/Cartera Total	
16			Estratégicos	Ei	Participación Mercado	Media	50%	Moderado	70%	60%	Verificación	40%	20%	Reducirlo	Establecer un departamento de marketing, la misma que se encargará de una adecuada planificación sobre la correcta publicidad.	Marketing	Annual	Estadísticas externas	
17			Información	If	Logística	Baja	25%	Leve	35%	30%	Supervisión	25%	5%	Compartido	1. Elaborar un plan de mantenimiento anual para cada vehículos y camion que posee la empresa. 2. Indicar a cada chofer los montos máximos que puede transportar según las leyes de tránsito	Logística	Annual	Total mantenimiento anual	
18			Información	If	Incremento de Precios	Media	50%	Leve	35%	43%	Verificación	25%	18%	Aceptar	1. Costear el producto de acuerdo al Valor Neto de Realización. 2. Realizar un estudio de mercado y financiero para determinar la continuidad de comercialización de los productos sujetos a precios impuestos por el gobierno.	Ventas y Contabilidad	Mensual	Margen de Rentabilidad del producto.	
19			Financiero	Fcr	Financiamiento	Media	50%	Moderado	70%	60%	Verificación	35%	25%	Aceptar	1. Analizar distintos escenarios tanto en el sector financiero como bursátil antes de tomar una decisión de endeudamiento.	Gerencia General y Contabilidad	Annual	Tasas de interés y costos promedio del mercado bursátil	
20			TESORERIA	Operativos	Op	Fraude interno/externo	Baja	25%	Leve	35%	30%	Supervisión	20%	10%	Compartir	1. Renovar cada año la póliza de seguro. 2. Las llaves de la bodega serán de exclusivo uso del responsable de bodega. 3. Establecer seguridades en los accesos de la bodega.	Administrativo	Annual	Número de Robos en el Año
21			TESORERIA	Operativos	Op	Flujo de Efectivo/Liquidez	Media	50%	Leve	35%	43%	Supervisión	25%	18%	Reducir	1. Cambiar la política de crédito referente a las garantías solicitadas para los clientes que comercializan a crédito.	Cobranzas	Semestral	Liquidez

Cuadro 25

Matriz de Severidad Aplicando Matriz de Riesgos



Cuadro 26

Representación de la Matriz

CONSECUENCIA	PROBABILIDAD		
	Baja	Media	Alta
Catastrófica	Riesgo Moderado	Riesgo Importante	Riesgo Importante
Moderado	Riesgos Tolerable	Riesgo Moderado	Riesgo Importante
Leve	Riesgo Trivial	Riesgos Tolerable	Riesgo Moderado

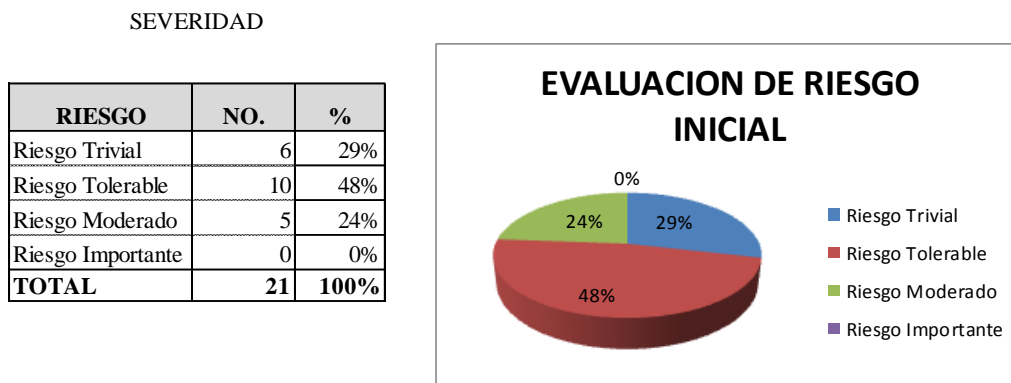


Figura 13. Nivel de Severidad

De acuerdo al análisis aplicando las recomendaciones el riesgo bajaría lo que ayudaría a mejorar el rendimiento de la empresa.

5.6 Actividades de Control

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos. Las actividades de control tienen lugar a través de la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de actividades, tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones.

Las actividades de control apoyan a las respuestas al riesgo, es decir aseguran que las respuestas a los riesgos se lleven a cabo adecuada y oportunamente. ((COSO), 2004).

A continuación se detalla los políticas y procedimientos de los principales riesgo de la compañía.

5.6.1 Políticas para el departamento Administrativo - Financiero

POLITICA PARA EL CONTROL DE SU EFECTIVO Y EQUIVALENTES

A. OBJETIVO

Elaborar los correctos lineamientos que permitan controlar adecuadamente el efectivo y sus equivalentes, con la finalidad de proteger los fondos de la empresa.

B. ALCANCE

Será de aplicación para todas las cuentas de efectivo y sus equivalentes que comprende: Cajas Chicas y Bancos.

C. DEFINICIONES

Caja Chica: Fondos entregados en Quito, Guayaquil y la Concordia, con la finalidad de cubrir las necesidades que se presentan en cada ciudad.

Bancos: Valores depositados en cuatro bancos del país con los cuales se mantiene relaciones financieras que son utilizadas como capital de trabajo.

D. RESPONSABLES

Contador General

- Revisar mensualmente las conciliaciones bancarias y los registros correspondientes a depósitos efectuados sobre cobro de facturas de clientes.
- Realizar arquezos sorpresivos con el fin hacer cumplir con el procedimiento de caja chica.
- Capacitar al personal sobre el uso efectivo de los fondos de la entidad.

Jefe Financiero

- Reportar cualquier diferencia a Gerencia.
- Provisionar adecuadamente los intereses los intereses generados sobre los préstamos que ingresan en la compañía.
- Revisar que todas las partidas debitadas del banco sea las correctas.
- Revisar que todas las partidas acreditadas en la cuenta se encuentren correctamente registradas y afectadas a cada cuenta por cobrar.
- Revisar que la información generada mensualmente sea correcta y que se verifique los resultados obtenidos al finalizar un período contable.
- Revisar la correcta ejecución de los procedimientos contables y administrativos.
- Notificar a Gerencia General cualquier anomalía en la empresa.

E. METODOLOGÍA

Grupo uno:

Las cuentas de caja chica y fondos a rendir determinadas en las cuentas contables de la empresa.

- El registro contable del efectivo y equivalente de efectivo se registra una vez que ocurre.

- Los reportes de caja chica deben estar de acuerdo al procedimiento previamente entregado a cada responsable.
- Los nuevos fondos solo pueden ser abiertos con la aprobación de la gerencia general que dispondrá el lugar y el monto asignado.
- El departamento de contabilidad es el responsable de realizar aqueos sorpresivos que deben ser al menos 4 veces en el ejercicio económico.
- El monto máximo por cada pago no debe superar el valor del 20% del fondo asignado, en caso de requerir un valor superior se pedirá la emisión de un cheque, con excepción del fondo requerido por los conductores para viajes.
- La empresa tiene por escrito los procedimientos adecuados para el control, manejo y rendición de cuentas de caja chica y fondos rotativos.

Grupo dos:

Es el grupo de cuentas corrientes abiertas en las instituciones financieras dentro del país.

- Los movimientos de bancos se registran y concilian en forma diaria.
- Los depósitos en las cuentas corrientes y los cheques girados son exclusivamente para el giro del negocio.
- El control y la revisión diaria se encuentran a cargo del departamento contable.
- Firmas y montos autorizados son definidos por la Gerencia General.
- Las conciliaciones bancarias se realizaran mensualmente una vez que haya terminado el mes.

POLITICA PARA EL CONTROL DE CUENTAS POR COBRAR

A. OBJETIVO

Registran las cuentas por cobrar comerciales a su valor nominal y que sean presentadas al valor razonable, así como considerar una correcta provisión para cuentas de cobranza dudosa y con registro por deterioro correspondiente, de modo que su monto tenga un nivel que la gerencia considera adecuado para cubrir eventuales pérdidas en las cuentas por cobrar a la fecha del balance general.

B. ALCANCE

Será de aplicación para todas las cuentas por cobrar de Quito, Guayaquil y la Concordia.

C. DEFINICIONES

Cuentas por Cobrar: Todos los valores generados por la venta de fertilizantes solubles y edáficos.

Pronto pago: Se considera por porcentaje del 2% cuando algún cliente realiza un pago antes de la fecha establecida.

Cheques protestados: Valores que no se ha podido recuperar de un mes a otro aun cuando se ha realizado las gestiones correspondientes.

Límite de Crédito: Valor máximo que se asignará a cada cliente de acuerdo a las garantías y referencias comerciales que presente al momento de solicitar el crédito.

D. PROCEDIMIENTO

La empresa tiene la política de dar crédito de 30, 60, 90, 120 y hasta 150 días de acuerdo al tipo de cultivo, autorizada por la Gerencia.

Flores 30-60 hasta 90 días.

Banano 30-60 hasta 90 días.

Palma 30-60-90 hasta 150 días.

Maíz 30-60-90 hasta 150 días.

Cebolla 30-60-90 hasta 120 días.

Otros cultivos: 30 hasta 60 días.

La cartera incobrable será castigada y mandada directamente al gasto.

Al finalizar cada período contable se provisionará de acuerdo a la cartera que queda pendiente.

En la política de la empresa en el caso de recibir bienes por las cuentas incobrables se deberá registrar el valor razonable.

LINEA DE CRÉDITO Y REGISTRO

- Para considerar a un cliente dentro de la base de datos de la empresa, se debe completar un formulario de INGRESO DE CLIENTES; el cual consta de: Nombre del Cliente, RUC, Dirección, Teléfono, Fax, e-mail, referencias comerciales y referencias bancarias. De este formulario se procederá a realizar un análisis para asignar un cupo de crédito y el código respectivo para el ingreso y registro del cliente en el sistema de bodegas.

- Para generar una cuenta por cobrar se emite una factura, determinando el crédito que tiene el cliente.
- De tener una factura que se cancela antes del vencimiento, se aplicará nota de crédito por descuento por pronto pago.
- Se procede a la gestión de cobros según el crédito establecido el mismo que está a cargo de la coordinadora de ventas y la coordinadora de importaciones en Quito y en Guayaquil la Asistente Administrativa, debiendo tener un control diario actualizado de los vencimientos y pagos de los clientes.
- Con la colaboración del personal de ventas, choferes y mensajería, se recuperan los cheques, los mismos que son depositados e ingresados al sistema.
- Cualquier cheque que se deba depositar con fecha posterior a la del cheque debe tener una instrucción adjunta.
- Si luego de los 30 días de vencida la factura y luego de haber realizado las gestiones de cobro se determina que no existe intención de pago del cliente se procede a enviar una primera carta solicitando formalmente la cancelación de la factura vencidas con sus intereses. Si 15 días posteriores aún seguimos sin respuesta, procederemos al envío de una segunda carta, si 15 días posteriores no tenemos respuesta enviaremos una tercera carta.
- Si después de la tercera carta no tenemos respuesta positiva, procederemos a realizar las gestiones de cobro por la vía legal.

RETENCIONES EN LA FUENTE CLIENTES

Una vez generada la factura el valor retenido por el cliente, también es parte de la gestión de cobranzas, por lo tanto se realizara el siguiente procedimiento:

- El cliente debe emitirnos la retención hasta después de cinco días de la fecha de la factura, de acuerdo al reglamento de comprobantes de facturas emitido por el Servicio de Rentas Interna.
- El personal de cobranzas serán quienes realicen la gestión de recuperación de la misma.
- Se contara con el apoyo de los mensajeros, vendedores y choferes.
- La retención la ingresa al sistema en Quito, la coordinadora de facturación y en Guayaquil lo realizara la recepcionista.

CHEQUES POSTFECHADOS

La empresa tiene como política asegurar el pago de las facturas emitidas a través de cheques solicitados a clientes, dependiendo del análisis previo efectuado a los clientes o por malas experiencias con clientes regulares.

PROCEDIMIENTO:

- Una vez emitida la factura se procederá a pasar la factura por fax o enviarla por correo electrónico previo despacho del producto.
- La persona encargada del despacho (chofer o vendedor) será quien retire el cheque solicitado, o dependiendo del compromiso que realice el vendedor con el cliente se concederá ocho y quince días para la entrega del cheque.
- Se llevará el control de los cheques solicitados en el sistema de bodegas, en el módulo de cheques, debiéndolos ingresar y dar de baja dependiendo de la fecha de los depósitos, este proceso lo realizará en Quito la Coordinadora de Facturación y Cobranza y en Guayaquil lo realizara la Coordinadora de Facturación y Cobranza.

OTRAS CUENTAS POR COBRAR:

La empresa tiene por política registrar en otras cuentas por cobrar los siguientes rubros:

- Anticipo proveedores y empleados.- Esta cuenta se generara cuando por la urgencia del giro de negocio, se debe pre pagar facturas a proveedores por ejemplo: El pago anticipado de una importación.
- Garantías.- Esta cuenta se genera cuando se entrega cheques en garantía a las navieras para seguir con los trámites de importación.
- Impuestos.- Cuando a fin de un período queda un crédito tributario a favor de la empresa.

Y otras cuentas por cobrar que aparecen y que no son del giro del negocio.

POLITICA PARA EL CONTROL DE INVENTARIOS**A. OBJETIVO**

Establecer las normas a seguir, para el manejo y control de los Inventarios, con la finalidad de conocer la cantidad real de producto que se encuentra en bodega.

B. RESPONSABLES

Quito: Jefe Administrativo.

Guayaquil, La Concordia y Machala: Asistente Administrativo Guayaquil.

C. DEFINICIONES

VALOR NETO DE REALIZACIÓN.- Las existencias se valúan al costo o al valor neto realizable, el que sea menor. El costo incluye los costos de compras y fabricación aplicando el método de valuación del costo promedio. El costo de la fabricación comprende la materia prima, mano de obra directa, otros costos directos y gastos generales de fabricación y excluye gastos de financiamiento. El valor neto realizable es el precio de venta estimado en el curso normal del negocio, menos los costos estimados para poner las existencias en condición de venta y para realizar su comercialización.

D. PARTICIPANTES DEL PROCESO:

- Gerencia
- Administración
- Contabilidad
- Producción
- Ventas.

E. PROCEDIMIENTOS GENERALES.

FERMAGRI S.A. maneja 12 bodegas en el sistema:

1.01.01 Solubles Quito

1.01.02 Edáficos Quito

1.02.01 Solubles Guayaquil

1.02.02 Edáficos Guayaquil

1.02.03 Solubles Machala

1.02.04 Edáficos Machala

1.02.05 Solubles La Concordia

1.02.06 Edáficos La Concordia

1.03.01 Sacos Vacíos Guayaquil

1.03.02 Sacos Vacíos Quito

1.04.01 Inventario Graneles Guayaquil

1.04.02 Inventario Graneles Quito

Nota: En las bodegas 1.04.001 y 1.04.002 se debe registrar los productos en kilogramos.

RECEPCIÓN DE PRODUCTOS EN BODEGA.

- El Jefe de Logística informará un día antes de la llegada de una importación al Jefe Administrativo, Asistente Administrativo, Jefe de Importaciones, Jefe de Planta y Bodeguero, según el lugar de descarga.
- El Jefe de Planta y Bodeguero, son las personas autorizadas para recibir productos por importación, compra local o devolución. Para lo cual,

solicitarán al transportista la guía de remisión donde se detalla la mercadería.

En el caso de importaciones, además de la información del producto, la guía de remisión deberá especificar el número de contenedor. En compras locales, adicional a la guía de remisión solicitarán la factura original.

Revisarán la cantidad física, firmarán y entregarán la guía de remisión original y copia celeste al Jefe Administrativo y/o Asistente Administrativo y una copia Xerox al transportista.

- El Jefe de Planta revisará el lugar de descarga para importaciones que llegan a Guayaquil y en Quito revisarán el espacio físico el Jefe de Logística y el Bodeguero.
- De existir faltante, sobrante, sacos rotos, diferencia de peso, sacos en mal estado o cualquier otro inconveniente, el Bodeguero deberá informar inmediatamente a Gerencia General y Gerencia Regional, Jefe Administrativo, y/o Asistente Administrativo, de acuerdo al lugar donde se registre la novedad. De existir un error por parte del personal, se aplicará una multa de acuerdo a la disposición de Gerencia. Referencia ***Procedimiento de multas***.
- Para la recepción de producto por devolución, el Jefe de Importaciones y/o Coordinadora de Facturación solicitarán autorización por escrito a Gerencia, una vez que se autorice la recepción, el Bodeguero recibirá la mercadería y notificará al Jefe Administrativo y/o Asistente Administrativo para el ingreso correspondiente.

INGRESOS A BODEGA.

Para realizar un ingreso a bodega SIEMPRE se verificará el kardex de cada producto, si se encuentra en negativo, se registrará con fecha anterior al egreso.

Esta información será registrada por el Jefe Administrativo y/o Asistente Administrativo.

IMPORTACIONES

No emitir orden de compra.

Ingreso a Bodega

- Tipo: Importación
- Proveedor
- Fecha
- Lugar de entrega: Registrar el número de la importación a la que corresponde y número de guía de remisión.
- Transportista
- Estibador
- Bodega
- Descripción del producto
- Cantidad
- Costo: Consultar a Gerencia.
- Devolver la copia celeste a Recepción Guayaquil, para archivo.
- Actualizar el costo real según liquidación de importación enviada por Gerencia y revisada por Contabilidad.

- Emitir y firmar el cuadro de recepción de importaciones y enviar por correo electrónico al Jefe de Importaciones.

Nota:

No se debe considerar en el ingreso los costos de transporte y estibaje, estos serán considerados al momento de la liquidación de la importación.

Archivo

Ingreso a bodega y guía de remisión original.

AVANCES DE IMPORTACIÓN

No emitir orden de compra.

Ingreso a bodega

- Solicitar a Gerencia autorización para registro de avance de importación en los siguientes casos:
 - Cuando el inventario se encuentre en cero o en negativo.
 - Cuando se reciba producto al granel, el mismo que posteriormente será re ensacado.
 - Cuando se reciba producto para Materia Prima.
- Solicitar a Gerencia el costo real del producto para el registro del avance de importación.
- Mantener el kardex actualizado con costos reales.
- En el ingreso a bodega se debe registrar:
 - ✓ Tipo: Importación

✓ Factura: Avance orden F-001 (número de importación)

- Imprimir y registrar en el cuadro de recepción de importaciones.

Archivo

Ingreso a bodega.

COMPRA LOCAL

Las compras locales serán autorizadas por Gerencia.

Orden de Compra

- Proveedor
- Fecha
- Lugar de entrega
- Transportista
- Estibador
- Bodega
- Descripción del producto
- Cantidad
- Precio: Consultar a Gerencia

Ingreso a Bodega

Además de los datos detallados en la Orden de Compra, registrar:

- Tipo: Compra
- Factura: Número de factura y guía de remisión del proveedor. La factura original entregar a Contabilidad para su registro e indicar el número de ingreso a bodega.
- Transportista: Si es contratado, digitar el número de factura.

- Precio: Registrar el precio de la factura del proveedor, el mismo que debe coincidir al indicado por Gerencia.
- Valor de ensacado: De ser el caso.
- Valor de estibaje y transporte: Registrar solo si es contratado y entregar las facturas originales a Contabilidad.

Archivo

Ingreso a bodega, orden de compra, copia de factura de compra, guía de remisión original del proveedor. De ser el caso, copia de factura de transporte y estibaje.

TRANSFERENCIA ENTRE BODEGAS.-

No emitir orden de compra.

Ingreso a Bodega

- Tipo: Transferencia
- Datos del Proveedor: Registrar según bodega que corresponda.
- Fecha
- Factura: Registrar el número de guía de remisión e indicar que es transferencia.
- Transportista: Si es contratado indicar número de factura.
- Estibador: si es contratado digitar el número de factura.
- Bodega
- Descripción del producto
- Cantidad
- Costo unitario. Registrar el costo indicado en la nota de pedido.
- Valor de ensacado (de ser el caso). Adjuntar factura.
- Valor de estibaje y transporte en el caso de ser contratado. Adjuntar facturas.

- Si el estibaje y transporte fue realizado por personal de la Compañía no se debe considerar ningún valor para recargo al costo.

Nota:

La transferencia de sacos vacíos debe ser registrada con un ingreso a bodega en 1.03.02, NO se debe ingresar directamente a la bodega de solubles y/o edáficos.

Archivo

Ingreso a bodega, guía de remisión y nota de pedido. Copia de factura de transporte y estibaje, de ser el caso.

ENSACADO / ENVASADO.-

No emitir orden de compra.

El Bodeguero o el Jefe de Planta indicarán al Jefe Administrativo y/o Asistente Administrativo vía correo electrónico la cantidad de producto ensacado.

Revisar el kardex individual y solicitar vía correo electrónico al Coordinador de Facturación la emisión de una guía de remisión por cada bodega, según el siguiente detalle:

Bodega de Solubles, Edáficos o Inventario al Granel:

No. de Bodega, cantidad de producto y costo real.

Bodega de Sacos Vacíos:

No. de Bodega, cantidad de sacos y costo real.

Ingreso a Bodega

- Tipo: Ajuste
- Datos del Proveedor: según bodega que corresponda
- Fecha
- Factura: Registrar el número de guías de remisión recibidas e indicar que es re ensacado y/o re envasado, según corresponda.
- Transportista: No aplica
- Estibador: Si es contratado, registrar el número de factura.
- Bodega
- Descripción del producto
- Cantidad
- Costo unitario. Registrar el costo indicado en la nota de pedido.
- Valor de ensacado: Registrar el costo de los sacos vacíos indicado en la nota de pedido.
- Valor de estibaje: Registrar el valor de la factura por servicio de re ensacado.

Archivo

Ingreso a bodega, guía de remisión y nota de pedido de producto, guía de remisión y nota de pedido de sacos vacíos y de ser el caso copia de factura por servicio de re ensacado.

AJUSTES POR SOBRENTE.-

- Luego de realizar el inventario físico mensual, enviar un correo electrónico a Gerencia indicando las novedades encontradas.
- Si Gerencia aprueba el registro, se emitirá el ingreso a bodega con la cantidad de producto sobrante al costo indicado por Gerencia.

FACTURACIÓN

El cliente solicita cotización de producto, el Coordinador de facturación recibe, revisa, procesa y emite la proforma.

El cliente envía la orden de compra vía correo electrónico o fax y el Coordinador de Facturación procede a elaborar la Nota de Pedido.

NOTA DE PEDIDO

- Este documento contendrá los siguientes datos:
- Bodega de la cual egresa el producto.
- Fecha
- Cliente
- Días de gracia
- Numero de orden de compra enviada por el cliente.
- Punto de llegada (se escoge el lugar de entrega del producto)
- Tipo:
 - Si es transferencia, ajuste, importación o venta.
 - Si genera transporte, (cuando el producto es despachado con nuestros camiones, caso contrario si el transporte es contratado o vienen a retirar el producto de nuestras bodegas NO genera transporte).
 - Si genera factura, (cuando es transferencia, importación o ajuste NO genera factura).
 - Si es factura anticipada, (cuando se emite la factura antes del despacho, es decir ventas de contado, prepago o con la condición de cheque al despacho).
- Ítem
- Cantidad

- Precio de Venta (según lista de precios).

Una vez ingresados todos los pedidos, en Quito el Jefe de Importaciones los revisa, bloquea, establece las rutas para realizar los despachos y los entrega al Coordinador de Facturación. En Guayaquil todo este proceso lo realiza la Coordinadora de Facturación.

AUTORIZACION DE CREDITOS

- Si el cliente excede el cupo de crédito asignado o tiene facturas pendientes de pago, el sistema genera un bloqueo al momento de elaborar la nota de pedido.
- El coordinador de facturación enviará un correo electrónico a Gerencia donde indicará el motivo de bloqueo y solicitará la autorización para facturación.
- Si Gerencia autoriza, el Jefe de Importaciones o Coordinador de Facturación de Guayaquil, digitarán la clave para el desbloqueo.

LIQUIDACIÓN DE VIAJES

Es el procedimiento que realiza el Coordinador de facturación para generar automáticamente los bonos de los choferes mediante los viajes efectuados.

En esta opción se despliegan todas las notas de pedido ingresadas anteriormente, y se ordenan según el camión que va a realizar la ruta.

- Se escoge “carga de camiones” donde se detallan los pedidos seleccionados, el peso total, el número de viaje y la fecha. Si las entregas se van a realizar parcialmente existe la opción de “pendientes”, donde se reflejan los saldos que serán despachados posteriormente.
- Cuando se efectúa el “cierre del viaje”, se genera automáticamente el número de viaje, las guías de remisión y las facturas, las cuales se encuentran bloqueadas sin la posibilidad de realizar ningún cambio.

GUÍA DE REMISIÓN

Único documento para egreso de un producto del inventario, el cual se genera una vez cerrado el viaje.

Además de los datos indicados en la Nota de Pedido, se registrara:

- Motivo del egreso del producto (Venta, devolución, otros, etc.).
- Fecha de la guía, (se escoge en liquidación de viajes).
- Punto de partida.
- Chofer, ayudante, sector y camión. (se escoge en liquidación de viajes)

Guías de remisión por transferencia, ensacado, envasado, ajuste o muestra.

Por transferencia entre ciudades.-

Se emite una nota de pedido siguiendo los pasos antes señalados.

En las guías se detalla:

- Fecha de la Guía
- Traslado entre establecimientos de la misma empresa.

Por Ensacado

Se emite dos pedidos con los costos a nombre de Fermagri Quito o Guayaquil, uno por concepto “ajuste” de la bodega de Inventario Graneles, y otro por los sacos que se van a utilizar, bodega Sacos vacíos,

En las guías se detalla;

- Motivo del egreso del producto: Otros
- Fecha de la guía.

Se entrega al Jefe y/o Asistente Administrativo junto con el pedido para que realice el respectivo ingreso a bodega.

Por Envasado

Se emite un pedido por concepto ajuste con el costo del producto, se genera la guía correspondiente y se entrega al Jefe Administrativo y/o Asistente administrativo junto con el pedido para el ingreso respectivo.

Por Muestra

Se emite el pedido a nombre de Fermagri Quito o Fermagri Guayaquil, se escoge el producto y se detalla el precio de venta al público más bajo con el 100% de descuento. Se genera guía de remisión y en la factura existe un casillero que indica que es muestra de producto.

FACTURA

La factura se genera automáticamente una vez cerrado el viaje y en el caso de muestras se imprime y entrega al bodeguero quien entregara el producto a la persona que solicito la muestra.

REVISIÓN DE DOCUMENTOS

El Coordinador de facturación debe entregar a Gerencia las guías de remisión y facturas para su revisión, autorización y firma.

Una vez firmado, el Coordinador de facturación debe deshojar y entregar al Bodeguero el original y copia rosada de la Guía de Remisión y Factura hasta las 15:30

DESPACHO DE PRODUCTO

- El Bodeguero procederá a organizar junto con los choferes y ayudantes el estibaje y carga del producto en el camión correspondiente.
- El chofer llevará el original y copia rosada de la Guía de Remisión y Factura, entregará los originales al cliente y la copia rosada con la firma de recepción del cliente al Bodeguero.
- El Bodeguero entregará estos documentos al Coordinador de Facturación para su revisión.
- La coordinadora de Facturación entregara los físicos a recepción para el archivo correspondiente.

- Todos los documentos antes detallados deberán llevar las firmas de responsabilidad respectivas: Autorizado, transporte, bodega y recibí conforme.

TOMA FÍSICA MENSUAL.-

En Quito se realizará la toma física del inventario el último día laborable de cada mes, las personas responsables son:

- Jefe Administrativo y Bodeguero Quito.

En Guayaquil se realizará la toma física del inventario cinco días antes de fin de mes previa coordinación con el Bodeguero, las personas responsables son:

- Asistente Administrativa y Bodeguero Guayaquil

Ejecutar el proceso de kardex automático hasta la fecha de corte, imprimir el reporte de existencias y verificar con el producto físico en bodega.

Si existe producto facturado que no ha sido despachado, el Coordinador de facturación deberá entregar al responsable de la toma física, copias de las guías de remisión correspondientes.

El conteo será efectuado de la siguiente manera:

- Contar el número de planchas que tiene la ruma del producto.
- Contar el número de sacos que tiene cada plancha.

- Multiplicar el número de planchas por el número de sacos para obtener el total de sacos que contiene esa ruma.
- Multiplicar el número de sacos por el peso en kilogramos de cada uno para obtener el total de kilogramos.

Si existe diferencia, se debe entregar una copia del reporte con las novedades encontradas a Gerencia y Contabilidad y además se debe descontar a los responsables, según el ***Procedimiento de Multas***.

Archivar el reporte con todas las novedades.

TOMA FÍSICA ANUAL.-

De ser posible se realizará la toma física del inventario por fin de año, el 31 de diciembre, las personas que deberán asistir son:

- Asistente de Gerencia, Bodeguero, Auditor y Contador en Quito.
- Asistente Administrativa, Bodeguero, Auditor y Contador en Guayaquil.

MATERIA PRIMA PARA LA PRODUCCION

Las existencias registradas en esta cuenta no están destinadas para la venta, estas son utilizadas para la producción de Mezclas o Nitrato de Calcio Líquido, cuando se requiera de este producto para la venta se realizara una transferencia de la bodega Proceso a Producto Terminado, respetando el costo de adquisición. Los inventarios se clasifican en Solubles, Edáficos, y sacos.

MERCADERIAS EN TRANSITO

Las importaciones que se encuentren en tránsito serán las que se registren en esta cuenta, luego de concluir con la importación se procederá a cerrar la misma y se enviara a la bodega correspondiente, las mismas que pueden ser la bodega de Inventarios o la bodega de Materia Prima para la Producción, siempre respetando el costo.

POLITICA PARA EL CONTROL DE ACTIVOS FIJOS

A. OBJETIVO

Establecer las normas y procedimientos a seguir por FERMAGRI S.A., para el manejo y control de los Activos Fijos con la finalidad de entregar a los responsables las herramientas de trabajo necesarias.

B. ALCANCE

Este procedimiento tendrá alcance a todas las áreas encargadas de la custodia de los activos que posee la empresa así como su registro y su método de depreciación.

C. DEFINICIONES

ACTIVO FIJO.- La propiedad planta y equipo se compone por todos los activos fijos de la empresa que son tangibles y que tienen una vida útil de más de un período contable, generan beneficios económicos a la empresa quien mantiene el control de los mismos.

COSTOS DE ADQUISICION.- Todos los valores pagados hasta el momento que el activo llega a las oficinas de la empresa.

DEPRECIACION.- Vida útil determinada por el tipo de activo que se vaya a depreciar, se realiza estimaciones de acuerdo al conocimiento y experiencia del personal de planta y logística.

D. PROCEDIMIENTO

Adquisición y Registro de Activos Fijos

- La solicitud del activo será realizado en forma verbal a Administración.
- Administración solicitará autorización de Gerencia para realizar las cotizaciones.
- Administración presentará a Gerencia por lo menos 3 cotizaciones del activo.
- Una vez Gerencia apruebe las cotizaciones se realizará la orden de compra.
- Administración solicitará a Contabilidad la emisión del cheque adjuntando la orden de compra, las cotizaciones y la factura para el registro correspondiente.
- Contabilidad registrará la factura de acuerdo a las disposiciones emitidas por el SRI,
- Contabilidad emitirá el comprobante de retención el mismo que será entregado por Secretaria en los 5 días posteriores a la emisión.
- Emisión de cheque de acuerdo a disponibilidad de efectivo.

Recepción de Activos.

- Una vez que el activo llegue a la empresa, Administración realizará el Acta de entrega – recepción para el Solicitante.

- El Responsable del custodio del activo deberá notificar cualquier daño o pérdida del activo inmediatamente al Asistente de Gerencia en Quito y Asistente Administrativa en Guayaquil.

Control

- Cualquier inconveniente con el activo se deberá notificar a Contabilidad antes del levantamiento físico, el mismo que se realizará cada 3 años por Contabilidad.
- El levantamiento se realizará un día específico en Quito y otro en Guayaquil.
- El levantamiento se realizará con el documento impreso del módulo de activos fijos del sistema.

Seguridades

- Administración ingresará a la póliza de Equipo Electrónico todo activo fijo que sea mayor a USD\$300.00
- Cada responsable de los activos fijos deberá velar por la seguridad del equipo asignado.

POLÍTICA PARA EL CONTROL DE CUENTAS POR PAGAR

A. OBJETIVO

Determinar la manera correcta para realizar los reembolsos por pago de facturas de proveedores generando a la vez el correcto registro de las obligaciones para el pago de impuestos al finalizar cada mes.

B. DEFINICIONES

Cuentas por Pagar.- Son gastos incurridos en un mes de los cuales se establece una forma de pago la cual puede ser de contado o a crédito dependiendo de las condiciones en las cuales se estableció el servicio.

Acreedores Comerciales.- Valores adeudados a los proveedores por la prestación de bienes o servicios.

Pago.- Desembolso de pago, el cual debe estar considerado en el flujo mensual de la empresa.

C. RESPONSABLE

Los responsables son el departamento administrativo, el departamento contable y el departamento financiero.

D. METODOLOGÍA

CONTABILIZACIÓN DE FACTURAS

El asistente contable es quien receipta las facturas, las cuales deben constar con todas las aprobaciones caso contrario las mismas deberán ser devueltas, adicional a esto las facturas deben ser registradas dentro de los cinco días establecidos por el SRI, con el fin de dar cumplimiento con la ley y pagar sobre el saldo al proveedor.

APROBACIÓN DE PAGOS

El asistente contable debe mantener al día el detalle de cuentas por pagar tanto nacional como internacional, este debe ser enviado todos los días jueves para ser aprobado por la Gerencia General.

Los viernes se emite los cheques y luego son entregados a sus beneficiarios, cada egreso debe constar con la firma de recepción del cheque.

CONTROL DE ANTICIPOS

Los anticipos deben darse siempre y cuando no pasen de los 30 días, estos valores deben estar sustentados con los contratos en donde indique claramente las condiciones y fechas de entrega de facturas.

POLITICA PARA EL CONTROL DE RECURSOS HUMANOS

Este departamento no se encuentra creado en la empresa pero la política de control quedaría de la siguiente manera:

A. OBJETIVO

Determinar los lineamientos necesarios para que el personal de la empresa se sienta parte importante de la misma y que se encuentre en condiciones de desempeñar todas las funciones a él encomendadas.

B. RESPONSABLE

El responsable sería el departamento de Recursos Humanos.

C. DEFINICIONES

INDUCCIÓN.- Consiste en todos los lineamientos que se da a cada empleado con el objetivo que conozca a fondo las actividades que se desarrolla dentro de la empresa.

D. METODOLOGÍA

La inducción se la desarrolla de la siguiente manera:

PRIMERA

El departamento de Recursos Humanos debe elaborar un esquema en donde consten los principales temas que deben indicarse a los empleados estos son:

- Misión
- Visión
- Políticas y Procedimientos.

SEGUNDA

Como segunda instancia se indica al trabajador el tipo de puesto que va a cubrir, se le indica todo lo relacionado sobre la seguridad industrial, y se le presentara con los demás trabajadores, todas estas actividades las realizará con el respaldo del jefe de área con el objetivo que el nuevo colaborador se sienta cómodo y familiarizado con el nuevo cargo.

TERCERA

La inducción debe ser planificada de tal manera que el nuevo colaborador conozca las actividades de cada departamento lo que le ayudara a ejercer mejor sus funciones, luego esta inducción debe ser evaluada con el fin de evitar que queden vacíos en la ejecución del trabajo asignado.

5.7 Información y Comunicación

5.7.1 Información

La información pertinente se identifica, capta y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades. Los sistemas de información usan datos generados

internamente y otras entradas de fuentes externas y sus salidas informativas facilitan la gestión de riesgos y la toma de decisiones informadas relativas a los objetivos. También debe haber una comunicación eficaz con terceros, tales como los clientes, proveedores, reguladores y accionistas. ((COSO), 2004)

A continuación un modelo de flujo de información el mismo que será aplicado en la empresa.

Flujos de información en la gestión de riesgos corporativos

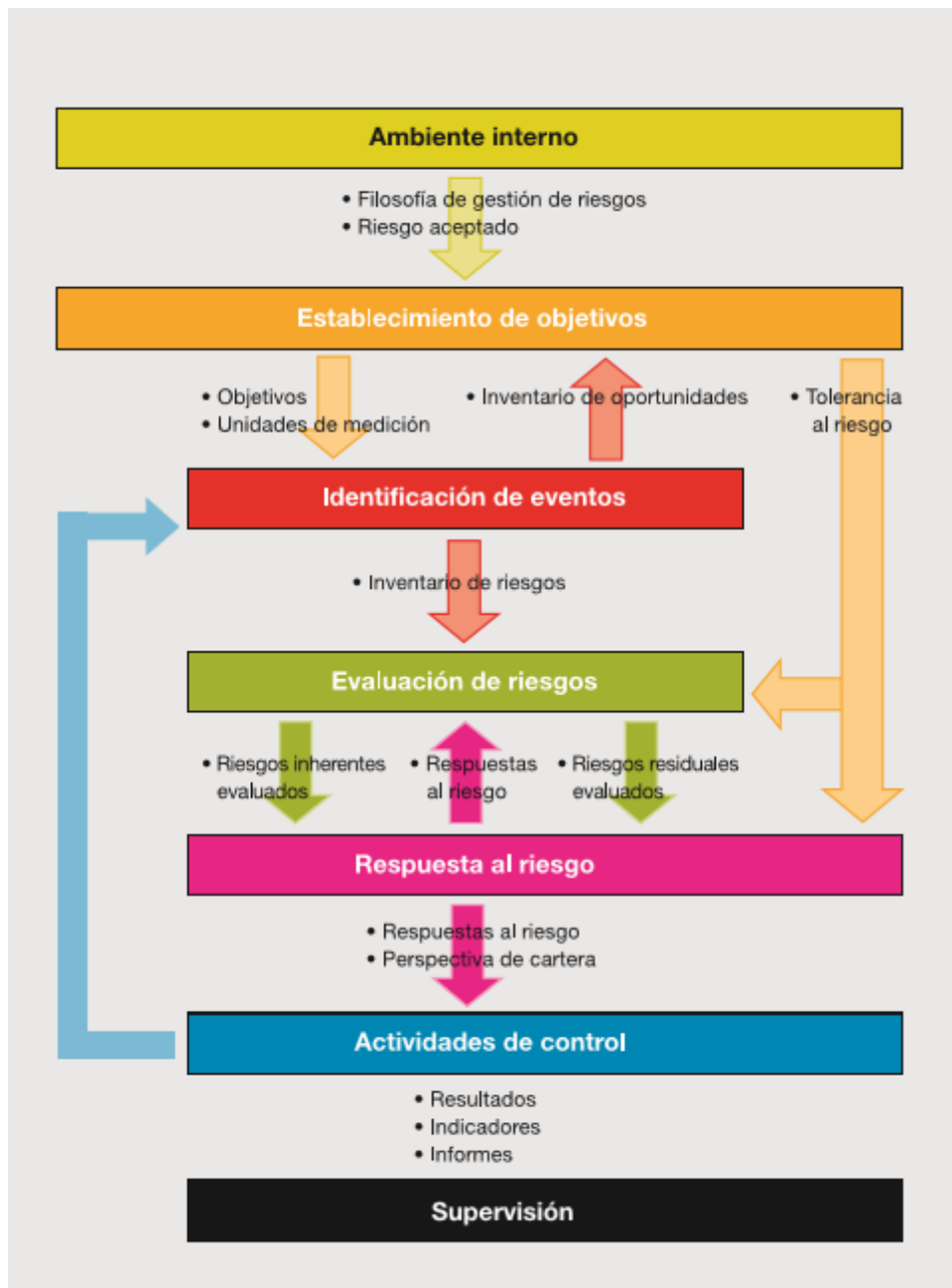


Figura 14. Flujos de información en la gestión de riesgos corporativos.

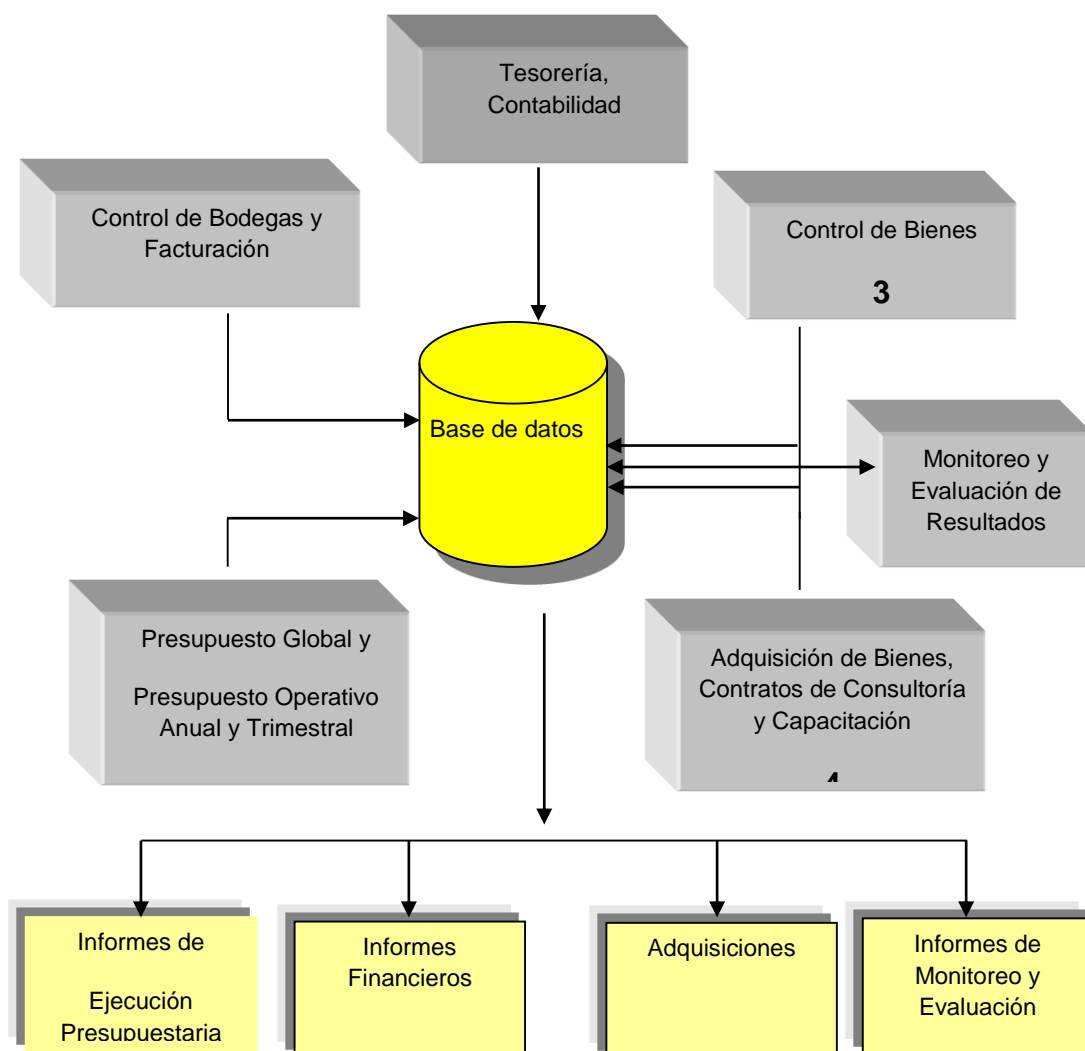
Fuente: Técnicas de aplicación.

INTEGRACIÓN DE DATOS Y SISTEMAS

Para un adecuado funcionamiento del ERM, es necesario un adecuado tratamiento de todos los datos históricos y actuales, para lo cual FERMAGRI, cuenta con un sistema informático completo el cual está diseñado acorde con las necesidades de la compañía.

A continuación una explicación breve del funcionamiento del sistema

DISEÑO GENERAL DEL SICOFA



HARDWARE Y SOFTWARE REQUERIDO.

El sistema ha sido desarrollado para que funcione en una plataforma Cliente / servidor, a continuación detallaremos los requerimientos mínimos en cada uno de los clientes.

HARDWARE:

- Computador Pentium 4, de 750 MHz.
- 512 Mb de memoria RAM.
- 250 Mb de espacio libre en disco duro.
- Tarjeta de red Ethernet en los equipos, recomendable 10/100.
- Es recomendable una resolución de 1024 x 768 píxeles.

SOFTWARE:

- Sistema Operativo Windows XP o superior.
- Cliente de la respectiva Base de datos instalada en su servidor (interbase, oracle, informix, sybase, etc.)

Software de Desarrollo.

El Software utilizado para el desarrollo del SIP V.7.0.0.0., es el siguiente:

Herramienta de Front End : Delphi XE

Reporteador : Rave Report 9.0

AYUDA EN LÍNEA.

En todas las opciones del sistema el usuario obtiene ayuda en línea para la correcta operación del sistema de información (help). Presionando la tecla F1 obtiene información de lo que está operando en ese momento dentro del Subsistema o Modulo.

ESTRUCTURA DE LOS MANUALES

En los Manuales del Usuario de cada Subsistema o Módulo, se describe el objetivo general del Módulo y la descripción de los Menús y pantallas que despliega el sistema durante su ejecución, las mismas que permitirán al usuario operar en caso de presentarse alguna duda durante su trabajo.

En todos los capítulos se presenta una breve descripción de:

- El Menú a considerarse
- La Pantalla con su objetivo
- Los campos de datos
- Y botones indicando su funcionamiento y finalidad, así como los procedimientos q realizarse para cada caso

FORMATO DE FECHA.

El formato de fecha con que funciona el sistema dependerá de la configuración regional del sistema operativo Windows. Para cambiar el formato de fecha en Windows se ejecuta el siguiente procedimiento:

Haga Clic en el icono de 'Inicio' de Windows, a continuación seleccione 'Panel de Control', finalmente escoja la opción de configuración regional y de idioma. En la carpeta 'Formatos' seleccione la opción 'Configuración Adicional' y en la pestaña de Fecha, seleccione el formato más adecuado para sus requerimientos.

MENSAJES COMUNES.

Los mensajes que se despliegan en la pantalla están diseñados para evitarle doble trabajo y errores de digitación.

El sistema proporciona los siguientes tipos de mensajes:

De confirmación: Anuncian que la información almacenada en la base de datos va a ser alterada.

De error: Informan que algún dato digitado no se encuentra almacenado en la base de datos, o que estos datos ya fueron ingresados. Mientras el error no sea superado el sistema no continúa con el ingreso de datos.

De advertencia: Advierten de un posible error en el sistema pero no paraliza el procesamiento de datos.

Los mensajes más comunes son los siguientes:

No se puede grabar Indica que los datos ingresados en la pantalla no llegaron a grabarse en la base de datos, esto puede deberse a:

- Datos duplicados, sé está intentando grabar o introducir datos ya existentes en el sistema.
- Se está tratando de grabar un registro en una pantalla dependiente de otra, sin haber grabado la pantalla principal.

Para eliminar este registro, primero debe eliminar los registros dependientes Indica que el usuario está intentado eliminar registros de una pantalla principal sin haber eliminado primeramente los registros de la pantalla dependiente. Para esto elimine primero los registros de la pantalla dependiente y luego los registros de la pantalla principal.

INGRESO AL SUBSISTEMA O A UN MÓDULO

Para ingresar al Subsistema o Módulo presione el icono que está ubicado en la carpeta Acceso Directo a Ejecutables del escritorio de su computador o en el menú de Inicio. Inmediatamente aparecerá la pantalla de registro que se usa para ingresar los datos de nombre y clave asignados por el Administrador del Sistema y que lo acreditan como un usuario autorizado.

El formulario que se presentará es similar al siguiente:



Figura 15. Acceso al sistema de contabilidad

Por seguridad de ingreso al sistema se deberá ingresar en el campo Usuario, el nombre asignado y luego digitar la palabra clave (password) que le permitirá ingresar al Subsistema o Modulo. **Sin esta palabra clave no puede ingresar al Sistema.** En caso de tener dificultades con el ingreso al sistema consulte con el Administrador.

Una vez ingresados los datos de identificación, presione clic en el botón OK, si no logró ingresar, presione el botón CANCELAR para finalizar. Si al segundo intento el usuario fracasó en la identificación, el sistema saldrá automáticamente al sistema operativo.

La primera pantalla que se presenta para utilizar el sistema contiene el menú con todas las opciones que el sistema le permite operar.

PANTALLAS DEL SISTEMA

El sistema presenta diferentes pantallas que denominaremos formas o formularios, las cuales servirán para presentar la información para el ingreso de datos que serán almacenados y luego procesados.

Estas formas, dependen si son de ingreso de información o si son de inicialización, generalmente si pertenecen a este último grupo constan de dos carpetas para trabajar la información. En la primera, ubicada a la izquierda del formulario, se realizará el ingreso y mantenimiento de los datos para un nuevo registro, así como la presentación de los datos de un registro específico. La segunda hoja contiene un listado de todos los registros correspondientes al formulario activo. Para visualizar todos los registros y los campos de los mismos utilice las barras de scroll que se encuentran en la parte derecha e inferior de la hoja.

A continuación se muestra una parte del formulario que contiene las carpetas Datos y Listado y que aparecerá en casi todas las opciones que se estén operando.



Figura 16. Parametrización de la información.

El cambio de carpeta se realiza haciendo un clic sobre la carpeta deseada. Si se realizó algún cambio en los datos de un registro antes de cambiarse de hoja, el sistema preguntará si desea almacenar los cambios realizados, pero si no los confirma, los cambios no serán grabados.

Si desea modificar alguno de los datos del formulario activo localice el registro que desea modificar, presione el botón de edición ubicado en la barra de herramientas, colóquese en el campo deseado haciendo un clic sobre él, y realice el cambio que sea necesario, siempre y cuando el sistema se lo permita, pues se presentan algunos campos que no son de edición, es decir, que solamente los presenta el sistema y no pueden ser modificados por el usuario.

Para avanzar de un registro a otro, crear un registro nuevo o guardar un registro utilice la barra de herramientas y de desplazamiento que aparecerán cada vez que se active cualquiera de los formularios.

ESTANDAR DE PANTALLAS

The screenshot shows a software window titled 'COMPROBANTES DE INGRESO'. The interface includes a menu bar with options like 'Primero', 'Anterior', 'Próximo', 'Último', 'Insertar', 'Eliminar', 'Egitar', 'Grabar', 'Cancelar', 'Actualizar', 'Ejecutar', 'Buscar', 'Siguiete', 'Imprimir', 'Cartera', 'A. Tipo', and 'Salir'. Below the menu bar, there are tabs for 'Datos del Comprobante' and 'Lista de Comprobantes'. The main form area contains several fields: 'Tipo' (dropdown), 'Número' (text), 'Bloqueado' (radio buttons for 'Si' and 'No'), 'Fecha' (text), and 'Anulado' (radio buttons for 'Anulado' and 'No Anulado'). Below these are 'Valor del Comprobante' (text), 'Tipo de Asiento' (dropdown with 'RxLooks' selected), and 'Forma de Pago' (dropdown). Further down are 'Recibo de:' (text), 'Unidad de Negocio:' (dropdown), and a large 'Concepto:' text area. At the bottom of the form are 'Elaborado por:', 'Revisado por:', and 'Aprobado por:' fields, along with a 'Diferencia:' field. Below the form is a table with columns: 'No.', 'Cuenta', 'Concepto', 'Debe', 'Haber', and 'Banco y Cheque'. At the very bottom, there are 'Totales:' fields. Three callout boxes with arrows point to specific elements: 'Dato de Selección' points to the 'Unidad de Negocio' dropdown; 'Dato proporcional' points to the 'Forma de Pago' dropdown; and 'Dato digitado' points to the 'Concepto' text area.

Figura 17. Diseño comprobantes de ingreso de información.

El SICOFA, maneja un estándar de pantallas tanto en presentación como en colores. Un color verde indica un dato que no puede ser alterado por el usuario, por tanto este es proporcionado por el sistema.

Un color amarillo indica un dato que debe ser seleccionada por el usuario.

Un color Celeste indica un dato que el usuario lo debe digitar.

BARRA DE HERRAMIENTAS

Cada vez que se active un formulario aparecerá en la parte superior izquierda de la pantalla una barra de herramientas con la que podrá realizar el mantenimiento del formulario activo. Desde esta barra usted podrá crear un

registro nuevo, guardar los datos de un registro nuevo o un registro al que se le han modificado sus datos y podrá restaurar los datos originales de un registro.

La Barra de Herramientas que ofrece el Sistema es la siguiente:



Figura 18. Barra de Herramientas

La función de los botones que aparecen en la Barra se indica a continuación:

Insertar

Para crear un nuevo registro en el formulario activo presione este botón y quedarán en blanco todos los campos donde se despliegan los datos. Luego proceda a ingresar los datos correspondientes al nuevo registro. Para desplazarse de un campo a otro utilice la tecla TAB o haga un clic en el campo donde desea ingresar un dato.

Eliminar

Elimina el registro de datos desplegado en pantalla.

Edición

Pone el registro consultado en modo de edición para que el usuario pueda modificar los campos.

Guardar

Presione este botón para almacenar los datos ingresados o registrar los cambios realizados a un registro del formulario activo. Si luego de ingresar datos o realizar cambios a los datos del formulario no presiona el botón de guardar y se procede a cerrar los datos, estos se perderán totalmente.

Cancelar

Cancela los cambios efectuados sobre el registro actual y recupera la información inicial.

Refrescar

Refresca en pantalla la información del actual registro. Es decir, restaura los valores originales del registro actual en el formulario activo en el caso de que se los haya modificado o perdido.

Buscar

Este icono sirve para realizar búsquedas rápidas, introduciendo los parámetros solicitados por el sistema, ubica al usuario en el registro requerido.

BARRA DE DESPLAZAMIENTO

En este menú encontraremos los comandos que nos permitirán recorrer los registros que corresponden al formulario activo. Cada vez que se ejecuten esos comandos se visualizarán los datos del registro en el que se ha ubicado.

Primero

Escoja esta opción para localizar automáticamente el primer registro del formulario activo.

Anterior

Con esta opción localizará el registro anterior al registro actual.

Próximo

Con esta opción localizará el registro siguiente al registro actual.

Ultimo

Elija esta opción para localizar automáticamente el Último registro del formulario activo.

Primero y Último

Utilice estos botones del formulario activo para ubicarse directamente al final o al inicio de los registros.

Nótese que en la barra de herramientas solo están activos los botones que pueden efectuar una función, así por ejemplo:

- Si el botón Anterior esta desactivado, es que estamos posesionados del primer registro, por lo tanto el anterior no existe.
- Si el botón grabar se encuentra desactivado, quiere decir que la grabación ya se efectuó, en este caso el botón Cancelar y Editar se encuentran desactivados.
- Si el botón grabar se encuentra activado, quiere decir que se está esperando una grabación, en este caso el botón Cancelar se encuentra activo.

FUNCIONAMIENTO DE LA IMPRESORA

Antes de imprimir un reporte encienda la impresora y verifique que se encuentre con papel apropiado. Si la impresora tiene problemas de impresión se desplegará el mensaje de error informativo.

En cada pantalla de datos aparecerá el icono que permite imprimir un documento que posea dicho módulo. Al presionar el botón el sistema despliega la pantalla respectiva de impresión,

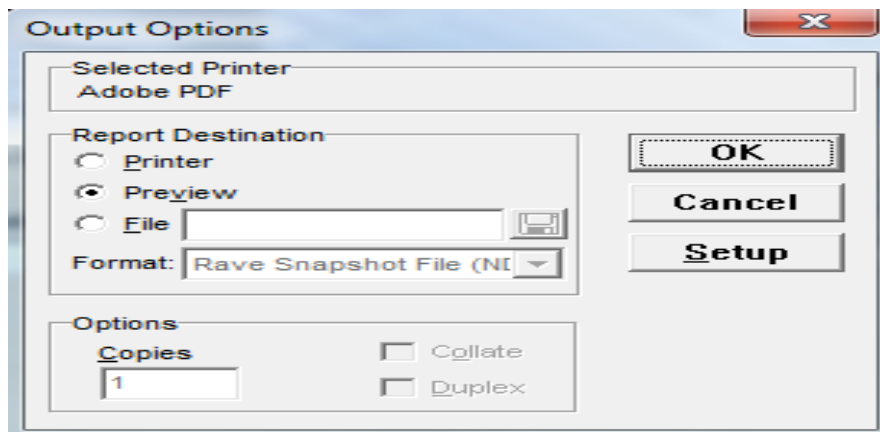


Figura 19. Pantalla de impresión

Una vez que ingresado a la vista previa del reporte, el sistema desplegara una pantalla como la siguiente indicando el reporte:

Negocio		Fecha		Vencimiento		Ced/RUC		Aut.SRI		Desde: 01/05/2012 Hasta: 31/05/2012		
Factura										T. Factura	T.Cancelado	Por Cancelar
Cliente: AGRICOLA LOMAQUIL												
001-001-000007998		09/05/2012	09/05/2012	0991376453001		1109712247				5,239.08	0.00	5,239.08
TOTAL CLIENTE:										5,239.08	0.00	5,239.08
Cliente: AGROEVOLUTION CIA. LTDA.												
001-001-000000285		31/05/2012	31/05/2012	2390003377001		1110036198				344.24	0.00	344.24
TOTAL CLIENTE:										344.24	0.00	344.24
Cliente: ANDRADE ANTEPARA ALICIA ARACELY												
001-001-000000843		24/05/2012	24/05/2012	0922667043001		1111014379				15.75	0.00	15.75
TOTAL CLIENTE:										15.75	0.00	15.75

Figura 20. Pantalla para impresión.

En la parte superior de esta pantalla se encuentra una barra, figura siguiente:

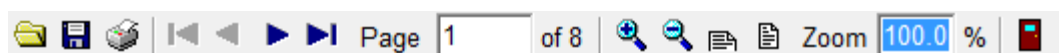


Figura 21. Barra para impresión.

Esta barra le permite manipular las acciones en el reporte, los primeros 3 botones le permiten Abrir, guardar (PDF) o mandar a imprimir el reporte, los 4 siguientes botones desplazan las páginas del reporte, los 2 siguientes botones controlan el Zoom de la pantalla del reporte, y el botón de close sale de la vista previa del reporte.

MENU DE EDICIÓN



Figura 22. Menú de Edición

Estas opciones se activan únicamente cuando hemos activado una forma, dentro de este menú encontraremos todas las operaciones necesarias para trabajar con un texto que seleccionemos dentro del formulario activo. Estas opciones no despliegan ningún formulario; solamente ejecutan una acción sobre los campos del formulario. Las opciones de este menú se las puede ejecutar escogiéndolas directamente desde el menú o utilizando las teclas de aceleración correspondientes que se detallarán a continuación.

Deshacer

Esta operación deshace la última acción realizada dentro del formulario activo. Su ejecución se la puede realizar presionando las teclas CTRL + Z.

Cortar

Para quitar un texto de la forma activa marque el texto a eliminar y presione las teclas CTRL+X. Este texto se almacenará en el portapapeles. La recuperación del texto borrado se la realiza con la opción de Pegar.

Copiar

Luego de marcar un texto esta opción realiza una copia de la selección, la almacena en el portapapeles y puede volver a ser recuperada con la opción de Pegar. Presione las teclas CTRL + C para copiar el texto al portapapeles.

Pegar

Al ejecutar esta opción se pegará el contenido del portapapeles en el punto que se indique para la inserción. Esta opción se ejecutará presionando las teclas CTRL + V.

MENU DE VENTANAS

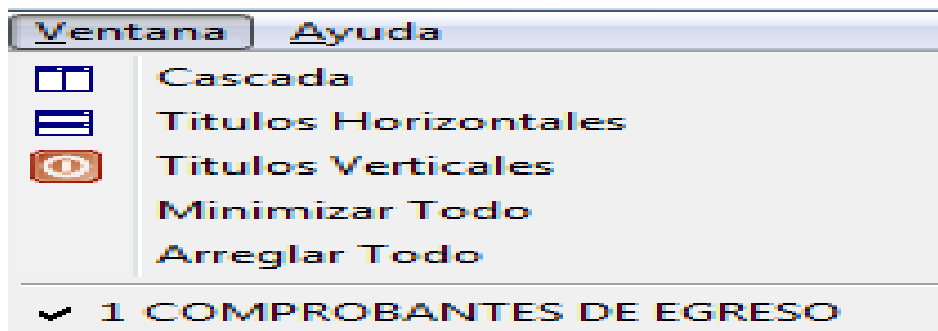


Figura 23. Menú de Ventanas.

En este menú encontraremos como las ventanas pueden ser ubicadas en su escritorio, además del título de los diferentes formularios activos en su subsistema o modulo.

Horizontal es la opción que acomoda todas las formas en forma horizontal, una debajo de otra.

Cascada es la opción que acomoda todas las formas en forma de cascada, una debajo de otra, pero enseñando únicamente los títulos de las formas superiores inactivas.

MENU DE AYUDA

Este menú les permitirá a los usuarios manejar la ayuda que los subsistemas o módulos, pudiendo hacerlo por tema o buscando la información por una palabra específica, como cualquier ayuda que las aplicaciones de Windows proporcionan, además en este menú se indica información técnica para el diseño del Subsistema Activo así como cual es este.

Contenido

Descripción: Es la ayuda en línea que posee el sistema acerca del contenido del mismo. Esta opción permite visualizar en pantalla los diferentes temas sobre los que el usuario puede obtener información.

La pantalla que se presenta para esta opción es la que se muestra a continuación:

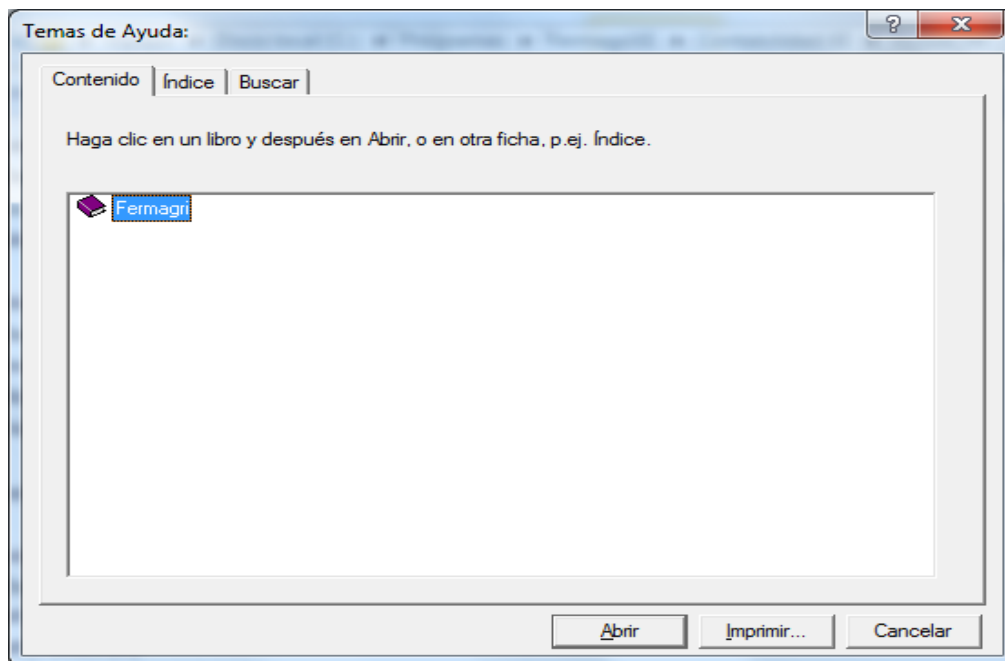


Figura 24. Temas de Ayuda.

Buscar un Tema

Descripción: Mediante esta opción el usuario puede realizar búsquedas de tópicos puntuales.

La operación de la pantalla se la realiza escribiendo en la línea superior las primeras letras de la palabra o tema del que se desea obtener explicación.

Acerca de...

Descripción: Corresponde a la información general del, se indica la versión del sistema, el año y los desarrolladores del mismo.

BOTONES DE LA PANTALLA PRINCIPAL

Salir

La ejecución de esta opción le permitirá abandonar la sesión de trabajo en el Sistema y se cerrará esta aplicación.

Las pantallas, opciones, mensajes y carpetas del SICOFA se repiten en casi todos los Subsistemas y Módulos para mantener una estructura uniforme y fácil de operar.

El Usuario debe practicar permanentemente para conocer a fondo las propiedades del SICOFA y operarlo adecuadamente. Sin embargo, no se pueden evitar las dudas o errores al ejecutar cualquier sistema computarizado. Para ayudar a resolver estas dudas o corregir los errores, el usuario cuenta con las siguientes herramientas:

1. El Manual del Usuario
2. Ayudas en Línea (HELP)
3. Administrador del Sistema

RESPALDOS

Es necesario que el Administrador de Sistema, tenga claramente definidas sus funciones y responsabilidades con respecto al sistema de información, al hardware, al software y con relación a las políticas de copias de respaldo.

Administrador del Sistema.

El administrador del sistema tiene a cargo:

Mantenimiento al día de todos los datos de inicialización del sistema, si tal información no está actualizada, es imposible que el sistema funcione adecuadamente, por lo tanto es el responsable del manejo y **calidad** de la información.

Es el encargado de resolver los problemas que se les presentan a los usuarios, tanto en el ingreso de los datos como operatividad del sistema, pues debe ser capaz de identificar la causa y motivo de los errores arrojados por el sistema, así como la resolución de aquellos.

Reportar los errores adecuadamente, distinguiéndolos entre los arrojados por un módulo del sistema, el sistema operativo o error arrojado por la base de datos, al grupo que desarrolló el sistema.

Conocer claramente el propósito de uso de cada una de las pantallas del sistema, así como la forma correcta de ingresar, consultar y eliminar datos en cada una de ellas.

Capacitar en el uso del sistema a futuros usuarios.

En casos extremos de caída del sistema y la pérdida de la totalidad de los datos del sistema, el administrador del sistema debe tener muy claro que el **NO** es el responsable de la recuperación de los datos perdidos, como tampoco es el responsable de la nueva operación de los equipos.

Administrador de la Base de Datos

El Administrador del Sistema es responsable de mantener actualizado el sistema, por lo tanto es una persona experta en el manejo de la base de datos. También es el responsable hacer los respaldos (backup) de la información, en este manual se describe el procedimiento para la realización de respaldo.

Políticas de respaldos.

Las políticas de los respaldos de la información ingresada es propia de cada institución, sin embargo aquí se hace una sugerencia de cómo realizarlo.

El responsable debe tener en cuenta que la frecuencia de la obtención de los respaldos, es directamente proporcional a la velocidad con que cambian los datos almacenados en las bases de datos.

Para la obtención de respaldos, asumiremos un uso regular del sistema, en que los datos varían con una frecuencia media.

La base de datos para la cual se desarrolló el sistema es una base de datos relacional, es decir cumple que cumpla con los parámetros de calificación internacional de las bases de datos relacionales, esto es entre otras características cumple con parámetros de seguridad, recuperación automática de datos, consistencia, integridad, etc., etc.

Cada respaldo se debe obtener utilizando un medio magnético distinto para cada ocasión. Por tanto cada una de ellas debe estar plenamente identificada con la fecha y tipo de respaldo obtenido. En el caso que sea primer día del mes, trimestre, semestre o año, y este coincida con cualquier día de la semana se obtendrán dos respaldos.

Es recomendable tener los respaldos al día en caso de existir una catástrofe en la institución, tal como robo, incendio, inundación, la información no se perdería ya que una de las copias se encontraría en la bóveda de seguridad de la Institución y la otra se encontraría en un casillero de seguridad de un banco. El depósito del medio magnético en los casilleros de seguridad se los tiene que realizar inmediatamente después de realizada las copias de seguridad.

Respaldos del Sistema (informix)

Por medio de la terminal que se encuentra en el escritorio del sistema Red Hat, detener la replicación de datos con Guayaquil aplicando el siguiente comando en la pantalla:

```
cdr stop
```

Todos los usuarios deben de encontrarse fuera del sistema SICOFA, y para hacer el Backup de la base de datos se aplica el siguiente comando en la misma ventana:

```
dbexport fermagri -ss
```

Una vez obtenido el respaldo, la carpeta Home/Informix se generará un archivo llamado fermagri.exp, este contiene toda la información la cual será guardada en un medio magnético.

El módulo de Bodegas permite ingresar las compras locales, importaciones, ordenes de compras, pedidos, facturación, toda esta información pasa al módulo de contabilidad en donde se puede generar los balances y ver toda la información ingresada, la misma que es cruzada con los anexos que arroja el sistema en forma desglosada.

BENEFICIARIOS

Primero Anterior Proximo Ultimo Insertar Eliminar Editar Grabar Cancelar Refrescar Buscar Siguiete Salir

Datos Lista

Código: AAA001

Nombre: AAASACORPORATION S. A.

Dirección: AV. 6 DE DICIEMBRE Y PAUL RIVET (TABACUNDO)

Cédula o Ruc: 1791358643001

Teléfono: 02 2223 921 Fax: 02 2221 404

Mail:

Página Web:

Banco: Cue. Bancaria:

Monto Asignado:

Nacionalidad:

Lista de Precios: 2

Días de crédito: 30

Vendedor: MONTEROS DIEGO

Tipo

Cliente

Proveedor

Cliente / Proveedor

Tipo

Iva No Iva

Figura 25. Ingresos clientes y proveedores.

Figura 26. Autorización Facturas.

El módulo de contabilidad permite ingresar toda factura de proveedores, con su respectiva retención al igual que el módulo anterior permite obtener anexos de cuentas por pagar, los mismos que permiten determinar las cuentas pendientes y fechas de vencimiento.

El módulo de nómina permite ingresar toda la información de los empleados, aquí podemos obtener todo reporte para el cálculo de impuesto a la renta, decimos, utilidades, fechas de cumpleaños, y todo un historial del personal activo y pasivo de la empresa.

5.7.2 Comunicación

Las vías de comunicación que ocupa FERMAGRI son las siguientes:

- Difusión a través de correos electrónicos
- Difusión a través de correos de voz.
- Bases de datos sobre información incorporada en el sistema, la cual puede tener datos sobre los riesgos.
- Cartas del directorio
- Grupos de discusión por correo electrónico.
- Páginas en la intranet donde se capte y exhiba información sobre la gestión de riesgos corporativos, para un fácil acceso por parte del personal.
- Mensajes integrados en las comunicaciones corporativas continuas.

- Conferencias telefónicas o por internet a escala funcional, de localización o de toda la organización.
- Carteles o letreros que refuercen aspectos claves de la gestión de riesgos corporativos.
- Conferencias telefónicas periódicas entre la red de líderes de riesgo y otros empleados.
- Foros abiertos de la empresa.

El objetivo es conseguir los objetivos específicos planteados por la organización.

5.8 Supervisión

La gestión de riesgos corporativos se supervisa revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas. Durante el transcurso normal de las actividades de gestión, tiene lugar una supervisión permanente. El alcance y frecuencia de las evaluaciones independientes dependerá fundamentalmente de la evaluación de riesgos y la eficacia de los procedimientos de supervisión permanente. Las deficiencias en la gestión de riesgos corporativos se comunican de forma ascendente, trasladando los temas más importantes a la alta dirección y al consejo de administración. ((COSO), 2004)

La supervisión o monitoreo asegura que el control interno continúa operando efectivamente. Este proceso implica la valoración, por parte del personal apropiado, del diseño y de la operación de los controles en una adecuada base de tiempo, y realizando las acciones necesarias. (Mantilla & Alberto, 2005)

Dentro del monitoreo tomaremos como base tres pasos fundamentales:

- Actividades de supervisión permanente.
- Evaluaciones Independientes
- Informes de deficiencias

ACTIVIDADES DE SUPERVISION PERMANENTE

Son múltiples las actividades que sirven para monitorear la efectividad del control interno en el curso ordinario de las operaciones. Incluyen actos regulares de administración y supervisión, comparaciones, conciliaciones y otras acciones rutinarias. (Mantilla & Alberto, 2005).

La Gerencia General revisa los informes de los indicadores financieros de la empresa, entre los más importantes esta la liquidez, rotación de cuentas por cobrar, cuentas por pagar y rotación de inventarios, además diariamente se revisa los márgenes que se genera por cada venta de cada uno de los ítems que se maneja en la empresa para poder cumplir con este requerimiento el sistema contable arroja una informe diseñado por los técnicos el cual refleja esta información.

El Gerente General y sus delegados revisan la información arrojada por el sistema contable versus el reporte emitido por el cognos herramienta útil que permite visualizar cualquier información que se requiera de las ventas y del movimiento del inventario.

Los reportes de ventas ayudan al cálculo de comisiones tanto para vendedores como para los choferes quienes ganan por viaje realizado, esta información es cruzada con el reporte de viajes y movimiento del inventario por bodega.

El módulo de bodegas es cruzado con otros reportes determinados en Contabilidad.

EVALUACIONES INDEPENDIENTES

El departamento de sistemas es el encargado de diseñar e incrementar alertas en cada módulo del sistema que ayude a identificar los posibles incumplimientos de las políticas y procedimientos basados en las actividades que desarrolla cada funcionario.

En cada puesto de trabajo se incluirá las políticas y procedimientos ya definidos anteriormente necesarios para cumplir con los objetivos establecidos.

Cada jefe de departamento será el responsable de verificar la efectividad de los controles asignados a cada uno de sus subordinados. De esta manera el jefe podrá centrar su atención en los objetivos de operaciones y cumplimiento, y el Gerente General podrá centrarse en los objetivos de información financiera.

Revisiones de auditoría

Los auditores externos también realizarán un análisis del cumplimiento de las políticas y procedimientos, información que servirá a la alta gerencia para realizar una combinación de esfuerzos y lograr la efectividad en los objetivos planteados.

El proceso de evaluación

La evaluación de la gestión de riesgos corporativos constituye un proceso en sí misma. Aunque los enfoques o técnicas varían, hay que aportar al

proceso una disciplina, con ciertos fundamentos inherentes a ella. ((COSO), 2004)

Los pasos a seguir en el proceso de evaluación son los siguientes:

Planificación

- Definir los objetivos y alcance de la evaluación.- El evaluador debe conocer y entender todas las actividades de la empresa para que pueda establecer los objetivos necesarios para cumplir con el control interno, para desarrollar estas actividades se puede hacer reuniones con el personal y revisar la documentación ya existente.
- Identificar un directivo con la autoridad necesaria para gestionar la evaluación.- El deberá definir como trabaja el sistema actualmente, que tipos de reportes tiene, como ayuda el sistema actualmente a cumplir con los procedimientos definidos, y si es necesario establecer nuevos controles los mismos que deben ser difundidos correctamente.
- Identificar el equipo de evaluación, el personal de apoyo y las personas de contacto clave de la unidad de negocio.
- Definir la metodología y calendario de la evaluación, así como los pasos a seguir.
- Acordar un plan de evaluación.

Ejecución

- Obtener un conocimiento de las actividades de la unidad de negocio o proceso.

- Comprender el modo en que está diseñado el proceso de gestión de riesgos de la unidad o proceso.
- Aplicar los métodos acordados en la evaluación del proceso de gestión de riesgos.
- Analizar los resultados en comparación con los estándares de auditoría interna y seguimiento de la empresa según sea necesario.
- Documentar deficiencias y soluciones propuestas, si fuera aplicable.
- Revisar y validar los resultados con el personal adecuado. ((COSO), 2004)

Generación de informes y acciones correctivas.

- Revisar los resultados con la dirección de la unidad de negocio y con otros directivos, según corresponda.
- Obtener comentarios y planes de corrección por parte de la dirección de unidad y proceso de negocio.
- Incorporar la retroalimentación de la dirección al informe de la evaluación. ((COSO), 2004)

Metodología

Será el evaluador quien identifique la mejor metodología y herramienta para el proceso de evaluación esta puede ser cuestionarios, listas de comprobación, cuadros de mando o diagramas de flujo.

Considerando el giro del negocio y de acuerdo a las actividades que se desarrolla en la empresa la metodología que se usaría sería los diagramas de flujo del proceso acompañada de las matrices de riesgo y de control.

Es importante también que se desarrollen reuniones o talleres de trabajo para realizar una autoevaluación de riesgos y de control.

Documentación

Se revisará la documentación existente de todos los procesos y cualquier actividad que requiera ser documentada, con esta información se podrá realizar de mejor manera una evaluación de los riesgos que se tiene por cada unidad la documentación debe incluir:

- Organigramas
- Manuales de políticas
- Procedimientos
- Diagramas de flujo
- Funciones departamentales
- Indicadores claves de rendimiento
- Riesgos claves identificados
- Mediciones claves de riesgo.

Con esta documentación se podrá determinar hasta donde se puede cumplir con los objetivos establecidos por la empresa.

INFORMES DE DEFICIENCIAS

Todas las deficiencias encontradas deben ser comunicadas al responsable de cada departamento o al gerente general quien está en capacidad de tomar decisiones que ayuden a contrarrestar el problema.

La empresa determino las siguientes pautas de comunicación

- Toda deficiencia será comunicada directamente al jefe departamental quien es el encargado de cumplir con los objetivos establecidos por la empresa.

- Cuando la deficiencia sea mucho más grave será el jefe departamental quien informe al Gerente General con quien en forma conjunta encontraran la mejor solución al problema detectado.
- Cuando se susciten actuaciones ilegales o inadecuadas que impidan el cumplimiento de los objetivos se utilizará la comunicación escrita la misma que puede ser vía memo o por mail.
- Una pérdida significativa de activos debe ser comunicada al Gerente General
- Una pérdida en inventarios debe ser comunicada al Gerente General quien determinará las sanciones para el responsable de la bodega.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de haber realizado la matriz de riesgos y haber establecido las actividades de control que ayuden a mitigar el riesgo llegué 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 mediante las correctas y acertadas decisiones gerenciales logrando un buen posicionamiento en el mercado; sin embargo, existen debilidades administrativas y financieras, tales como: no se ha definido un plan estratégico a corto o largo plazo; la estructura orgánico funcional no refleja la realidad operativa ni administrativa de la empresa; 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.

- La compañía Fermagri S. A., no mantiene dentro de sus buenas prácticas financieras la aplicación de la herramienta de análisis financiero como medida de control para conocer la situación económica y financiera que atraviesa la empresa al final de cada ejercicio económico. Sin embargo, al efectuarlo se evidenció que la estructura financiera de la compañía permite contar con liquidez y solvencia necesaria para cubrir las obligaciones financieras contraídas. No obstante, la composición de la deuda no es adecuada, debido a que se encuentra distribuida en un 61.03% en obligaciones de corto plazo y solo el 38.97% corresponde a deuda mayor a un año.

- Actualmente FERMAGRI no posee una matriz de riesgos que ayude a establecer los principales riesgos que la empresa tiene y mucho menos se ha establecido una estrategia para mitigar los mismos. Existen procedimientos pero no actualizados ni difundidos correctamente dentro de la administración.
- Se pudo evidenciar que al aplicar de una forma eficiente la matriz de riesgo se puede identificar a tiempo los riesgos y minimizar su impacto dentro de la compañía.
- La supervisión y control del correcto manejo de la gestión de riesgos es primordial para el buen funcionamiento y adecuada aplicación de los indicadores necesarios para cumplir con los objetivos específicos.

6.2 Recomendaciones

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

- La alta administración de la compañía debe efectuar e incorporar como parte de la cultura corporativa; la planificación estratégica, en la que contenga la visión, misión de la empresa, objetivos generales, análisis de la situación interna y externa de la compañía y estrategias para alcanzar los objetivos propuestos. Así también; 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.

- Aplicar la matriz de riesgo planteada en capítulos anteriores y determinar los principales riesgos, así también establecer los adecuados controles que ayuden a mejorar el control interno de la empresa, aplicar el modelo ERM, para tener un panorama completo de la gestión de riesgos de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

- (COSO), C. o. (Septiembre de 2004). *Marco Integrado:Técnicas de Aplicación*. Obtenido de <http://administracion.univalle.edu.co/Comunidad/Memorias/evento2/archivos/Conferencias/Tecnicas%20de%20Aplicacion.pdf>
- 2008, I. F. (s.f.).
- Código Tributario. (2008). Corporación de Estudios y Publicaciones .
- (2008). *Estados Financieros*. Quito.
- Inversionex. (25 de Septiembre de 2012). *Definicion Commodities*. Obtenido de www.inversionex.com
- KPMG. (s.f.). *Conceptos Basicos de la Gestión de Riesgos*. Obtenido de <http://www.slideshare.net/itmplatform/conceptos-bsicos-de-la-gestin-de-riesgos>
- Mantilla, S., & Alberto. (2005). *Control Interno Informe COSO*. Bogotá: Kimpres Ltda.
- Matriz de Riesgo*. (2006). Obtenido de <http://www.sigweb.cl/biblioteca/MatrizdeRiesgo.pdf>
- Respuesta al Riesgo: Academia.edu/7354141/COSO_II*. (2014).
- SDSDASDSA. (ASDSA). *SDSDASD*. ASDAS: ASD.
- Vasquez, & Victor. (2002). *Organización Aplicada (Segunda Edición ed.)*. Quito: Gráficas Vásquez.