



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO

EXTERIOR

CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

Ingenieras en Finanzas

TEMA:

**“ELABORACIÓN DE UN MODELO DE PLANEACIÓN FINANCIERA PARA LA
MAXIMIZACIÓN DE UTILIDADES CON UN MANEJO TÉCNICO DEL
CAPITAL DE TRABAJO DE LA EMPRESA AGROBEST S.A., AÑO 2013.”**

Eliana Lisbeth Apiña Reino

Jhoanna Paulina Apiña Reino

RIOBAMBA – ECUADOR

2013

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo ha sido revisado en su totalidad, quedando autorizada su presentación.

Ing. Juan Alberto Ávalos Reyes
Director de Tesis

Ing. William Patricio Cevallos Silva
Miembro del Tribunal

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad de las autoras y patrimonio intelectual de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Eliana Lisbeth Apiña Reino

Jhoanna Paulina Apiña Reino

AGRADECIMIENTO

Agradecemos infinitamente a la Facultad de Administración de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior por todas las facilidades otorgadas, conocimiento y preparación. Esto nos permitió adquirir responsabilidad social y desarrollo como profesionales en tan amada Institución.

Nuestra gratitud al Ing. Juan Alberto Ávalos R., Director de Tesis y los distinguidos miembros del Tribunal de Grado, quienes nos brindaron su apoyo y también por alimentarnos de sus conocimientos y consejos.

A la Empresa AGROBEST S.A., de la Ciudad de Riobamba y en su nombre al Ingeniero Agrónomo Luis J. Hidalgo presidente y el Ingeniero José Luis Hidalgo Gerente General, por su apoyo brindado en la culminación de este gran objetivo, y a todas las personas que de una u otra manera colaboraron en la investigación.

Las Autoras

DEDICATORIA

A **DIOS** por mostrarnos día a día que con humildad, esfuerzo, amor, paciencia y sabiduría toda es posible.

A nuestros **amados padres** Cecilia Reino y José Luis Apiña que con su esfuerzo incansable y amor incondicional han logrado el crecimiento profesional de cada uno de sus hijos, a nuestros hermanos quienes con su amor, apoyo y comprensión incondicional estuvieron siempre a lo largo de nuestra vida; a nuestros abuelitos, tíos, primos quienes nos brindaron una palabra de aliento en los momentos más difíciles y que han sido incentivos de nuestras vidas, a nuestros queridos amigos de igual manera por estar con nosotras en los buenos y malos momentos.

A ti mi querida hermana Jhoanna que desde nuestra concepción has estado conmigo apoyándome, dándome las fuerzas para seguir adelante amándome, este es nuestro esfuerzo y juntas lo estamos consiguiendo...!!!.

Señor te agradezco mucho por poner en mi camino una hermana increíble...por ser parte de mi vida y a la que amo mucho.....gracias por ese lindo regalo Eliana.

Las Autoras.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada.....	I
Certificación del tribunal.....	II
Certificación de autoría.....	III
Agradecimiento.....	IV
Dedicatoria.....	V
Índice de contenido.....	VI
Índice de figuras.....	XI
Índice de tablas.....	XII
Índice de cuadros.....	XIV
Índice de anexos.....	XV
Introducción.....	XVI

CAPÍTULO I

1. EMPRESA AGROBEST S.A.....	17
1.1. Generalidades.....	17
1.1.1. Antecedentes de la empresa.....	17
1.1.2. La empresa.....	18
1.1.2.1 Actividad.....	18
1.1.2.2 Base legal.....	18
1.1.2.3 Productos.....	20
1.1.2.3.1 Cultivos.....	30
1.1.3. Visión.....	30
1.1.4. Misión.....	30
1.1.5. Objetivos empresariales.....	31
1.1.6. Valores y políticas de la organización.....	32
1.2. Estructura organizacional de la empresa.....	33
1.2.1. Organigrama estructural.....	33
1.2.2. Organigrama funcional.....	35
1.2.2.1. Niveles jerárquicos.....	37
1.2.2.1.1. Directivo.....	37
1.2.2.1.2. Ejecutivo.....	37
1.2.2.1.3. Operativo.....	38

1.3. Estructura financiera	40
1.3.1. Detalle del capital social	40

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	41
2.1. Actividades administrativas	41
2.1.1. Planeación	41
2.1.1.1 Capacidad gerencial	42
2.1.1.2 Capacidad tecnológica	43
2.1.2. Organización	44
2.1.2.1. Capacidad competitiva	44
2.1.2.2. Capacidad tecnológica	45
2.1.2.3. Capacidad de talento humano	45
2.1.2.4. Capacidad financiera	46
2.1.3. Dirección	47
2.1.4. Control	47
2.2. Análisis interno	48
2.2.1. Área operativa	48
2.2.1.1. Administración	48
2.2.1.1.1. Compras	48
2.2.1.1.2. Ventas zona sierra	49
2.2.1.3. Bodega.....	50
2.3. Análisis externo.....	52
2.3.1. Factor económico	52
2.3.1.1. Inflación	52
2.3.1.2. Inflación de precios del productor.....	54
2.3.1.3. Dolarización	56
2.3.1.4. Nivel de ingresos	57
2.3.1.5. Tasas de interés	57
2.3.2. Factor político y legal.....	59
2.3.2.1. Político	59
2.3.2.2. Leyes y reglamentos.....	60

2.3.3. Factor social y cultural	60
2.3.3.1. Costumbres y creencias	60
2.3.3.2. Escolaridad	61
2.3.3.3. Pobreza	62
2.3.3.4. Migración	63
2.3.3.5. Estilos de vida	64
2.3.4. Factor demográfico	64
2.3.4.1. Población	64
2.3.4.2. Dispersión de la población	66
2.3.4.3. Distribución de la población	67
2.3.4.4. Densidad de la población	68
2.3.5. Factor tecnológico	68
2.3.5.1. Equipamiento	68
2.3.5.2. Sistemas de comunicación	69
2.3.6. Factor ecológico	70
2.3.6.1. Clima	70
2.4. Análisis FODA	71
2.4.1. Diagnóstico interno de la organización	71
2.4.1.1. Fortalezas y debilidades	72
2.4.2. Diagnóstico del entorno.	73
2.4.2.1. Oportunidades y amenazas	74
2.4.3. Matriz F.O.D.A priorizado	75
2.5. Análisis financiero	76
2.5.1. Análisis vertical	76
2.5.1.1. Balance general	77
2.5.1.2. Estado de resultados	80
2.5.2. Análisis horizontal	83
2.5.2.1. Balance general	83
2.5.2.2. Estado de resultados	88
2.6. Razones financieras	92
2.6.1. Razones de liquidez	92
2.6.2. Razones de actividad	97

2.6.3. Razones de rentabilidad	103
2.6.4. Razones de apalancamiento	106

CAPÍTULO III

ELABORACIÓN DE UN MODELO DE PLANEACIÓN FINANCIERA PARA LA MAXIMIZACIÓN DE UTILIDADES CON UN MANEJO TÉCNICO DEL CAPITAL DE TRABAJO DE LA EMPRESA AGROBEST S.A. AÑO 2013.	109
3.1. Planeación	110
3.1.1. Importancia de la planeación	111
3.1.2. Etapas de la planeación	111
3.2. Planeación financiera	112
3.2.1. Objetivo de la planeación financiera.....	112
3.2.2. Tipos de planeación financiera.....	113
3.3. Planeación estratégica	115
3.3.1. Importancia de la planeación estratégica	115
3.3.2. Matriz de estrategias de cambio.....	116
3.3.3. Plan estratégico	119
3.3.3.1. Alternativas de mejora	120
3.4. Administración del capital de trabajo	124
3.4.1. Capital de trabajo	124
3.4.1.1. Definición de capital de trabajo	124
3.4.1.2. Cambios en los activos circulantes.....	124
3.4.1.3. Cambios en los pasivos circulantes.....	125
3.4.2. Administración del efectivo	126
3.4.2.1. Ciclo de conversión del efectivo	126
3.4.2.2. Cálculo de efectivo mínimo a mantener para operaciones (EMO)	127
3.4.2.3. Estrategias para la administración del efectivo	129
3.4.3. Administración de cuentas por cobrar.....	131
3.4.3.1. Determinación de políticas de créditos actuales y políticas de crédito propuestas 131	
3.4.3.2. Estrategias de la administración de cuentas por cobrar.....	139
3.4.4. Administración inventarios	140

3.4.4.1. Modelo de cantidad económica de pedido o lote	141
3.4.4.2. Punto de reorden.....	143
3.4.4.3. Estrategias para la administración de inventarios	144
3.4.5. Administración de cuentas por pagar.....	145
3.4.5.1. Nivel de financiamiento de cuentas por pagar	147
3.4.5.2. Gastos e impuestos acumulados por pagar.....	148
3.4.5.3. Crédito comercial	148
3.4.5.4. Estrategias para la administración de cuentas por pagar.....	148
3.5. Presupuestos.....	149
3.5.1. Presupuesto maestro.....	150
3.5.2. Desarrollo del presupuesto.....	150
3.5.2.1. Presupuesto de ventas.....	150
3.5.2.2. Presupuesto de compras	153
3.5.2.3. Presupuesto de gastos de operación	154
3.5.2.3.1. Depreciaciones	157
3.5.2.3.2. Préstamos bancarios	158
3.5.3. Estado de resultados proyectado y presupuestado	163
3.5.4. Presupuesto de flujo de efectivo	166
3.5.5. Balance general proyectado	168
3.5.6. Punto de equilibrio	170
3.5.7. Apalancamiento.....	172
3.5.7.1. Apalancamiento operativo.....	172
3.5.7.2. Apalancamiento financiero	173
3.5.7.3. Apalancamiento combinado o total.....	173

CAPÍTULO IV

4.1. Conclusiones	176
4.2. Recomendaciones.....	178

Resumen

Abstract

Bibliografía

Anexos

ÍNDICE DE FIGURAS

1. Organigrama estructural de la empresa.....	34
2. Organigrama funcional de la empresa.....	36
3. Importación de AGROBEST S.A. a Brasil y Colombia	42
4. Mapa de la Comunidad de Gatazo Zambrano – instalaciones AGROBEST S.A.....	43
5. Región Interandina Ecuador.....	50
6. Bodega AGROBEST S.A.	51
7. Inflación mensual IPC 2012 y 2013.....	53
8. Inflación anual IPC 2012 y 2013.	53
9. Inflación acumulada IPC 2001-2013.	54
10. Inflación mensual IPP 2012 y 2013.	55
11. Inflación anual IPP Nacional 2012 y 2013.	55
12. Inflación acumulada IPP 2013.	56
13. Tasas de interés mensual (activa, pasiva y spread) 2012 y 2013	59
14. Tasas de matriculación en el Ecuador.....	61
15. Evolución de la pobreza urbana.	62
16. Población total según la división política administrativa vigente en cada año.....	66
17. Densidad poblacional por km ²	68
18. Activos 2011 y 2012 – análisis vertical	77
19. Pasivos 2011 y 2012 – análisis Vertical.....	78
20. Ingresos y costos 2011 y 2012	80
21. Gastos de AGROBEST S.A. 2011 Y 2012.....	81
22. Activo disponible 2011 y 2012- análisis horizontal.....	83
23. Activo exigible 2011 y 2012-análisis horizontal.	84
24. Activo realizable 2011 y 2012-análisis horizontal.....	85
25. Activo fijo 2011 y 2012-análisis horizontal.....	86
26. Total pasivos 2011 y 2012-análisis horizontal.....	86
27. Ingresos y costos 2011 y 2012-análisis horizontal.....	88
28. Gastos operacionales 2011 y 2012-análisis horizontal.	89
29. Utilidad del ejercicio 2011 y 2012-análisis horizontal	90
30. Razón circulante 2011 y 2012.....	93

31. Prueba ácida 2011 y 2012	94
32. Capital de trabajo 2011 y 2012	95
33. Razón de efectivo 2011 y 2012.....	96
34. Rotación de inventarios 2011 y 2012.....	97
35. Rotación de inventarios en días 2011 y 2012.....	98
36. Rotación cuentas por cobrar 2011 y 2012.....	99
37. Período promedio de cobro 2011 y 2012.....	100
38. Rotación cuentas por pagar 2011 y 2012.....	101
39. Período promedio de pago 2011 y 2012.....	102
40. Margen de utilidad neta 2011 y 2012.....	103
41. Rendimiento sobre activos 2011 y 2012.....	104
42. Rendimiento sobre el patrimonio 2011 y 2012.....	105
43. Deuda de AGROBEST S.A. 2011 y 2012	106
44. Deuda a corto plazo 2011 y 2012.....	107
45. Deuda a largo plazo 2011 y 2012.....	108
46. Evolución de financiamiento de proveedores	145
47. Punto de equilibrio proyectado – año 2013 AGROBEST S.A.	172
48. Grados de apalancamiento años 2013 - 2017.....	174

ÍNDICE DE TABLAS

1. Estructura financiera	40
2. Capital social de la empresa.....	40
3. Rol de pagos – personal AGROBEST S.A.	46
4. Inflación de precios de consumidor	52
5. Inflación de precios del productor.	54
6. Tasas de interés-Febrero 2013.	58
7. Tasa de migración por año en el Ecuador.	63
8. Diagnóstico interno de AGROBEST S.A.	71
9. Diagnóstico del entorno.	73
10. Estado de situación financiera-análisis vertical	79
11. Estado de resultados-análisis vertical.....	82

12. Estado de situación financiera-análisis horizontal.....	87
13. Estado de resultados-análisis horizontal.....	91
14. Costo de oportunidad.....	133
15. Incremento período de cobranzas.....	134
16. Provisión cuentas incobrables.....	135
17. Descuento por pronto pago.....	137
18. PIB agrícola.....	151
19. Ventas pronosticadas por la gerencia.....	151
20. Presupuesto de ventas trimestral.....	152
21. Crecimiento promedio de ventas.....	152
22. Presupuesto de ventas proyectado.....	152
23. Presupuesto trimestral de compras 2013.....	153
24. Presupuesto proyectado anual - compras.....	154
25. Crecimiento promedio pronosticado por la gerencia.....	155
26. Pronóstico de sueldos y comisiones trimestral.....	155
27. Porcentaje de crecimiento promedio de sueldos y salario anual.....	156
28. Porcentaje de crecimiento promedio de comisión anual.....	156
29. Proyección anual de sueldos y comisiones.....	156
30. Pronóstico trimestral de beneficios sociales.....	157
31. Proyecciones anuales de los beneficios sociales.....	157
32. Depreciación trimestral de los activos fijos.....	158
33. Depreciación activos fijos proyectados.....	158
34: Capital e interés préstamo I-trimestral.....	159
35. Pago capital e interés-préstamo I proyectado.....	159
36. Capital e interés préstamo II-trimestral.....	160
37. Pago capital e interés préstamo II-proyectado.....	160
38. Capital e interés préstamo III - trimestral.....	161
39. Pago capital e interés préstamo III - proyectado.....	161
40. Gastos trimestrales.....	162
41. Gasto anual proyectado.....	162
42. Estado de resultados de AGROBEST S.A - trimestral.....	164
43. Proyección – estado de resultados AGROBEST S.A.....	165

44. Proyección – Presupuesto caja AGROBEST S.A.....	167
45. Proyección – Estado de situación financiera AGROBEST S.A.	169
46. Clasificación costos fijos y variables de AGROBEST S.A.	171
47. Determinación punto de equilibrio AGROBEST S.A.	171

ÍNDICE DE CUADROS

1. Lista de productos AGROBEST S.A.	29
2. Construcción de la misión.....	30
3. Valores institucionales	32
4. Políticas institucionales.....	32
5. Detalle del personal-Presidente.....	37
6. Detalle del personal-Gerente.....	37
7. Detalle del personal-Auxiliar de contabilidad.....	38
8. Detalle del personal-Contadora externa.....	38
9. Detalle del personal-Ventas zona sierra.....	39
10. Detalle del personal-Ventas zona sierra.....	39
11. Detalle del personal-Bodega	39
12. Detalle de compras a proveedores de AGROBEST S.A.....	49
13. Fortalezas y debilidades	72
14. Oportunidades y amenazas.....	74
15. Matriz F.O.D.A priorizado.....	75
16. Planeación financiera	114
17. Estrategias de cambio.....	118
18. Plan estratégico	119
20. Componente N°1 – Administrativo.....	120
21. Componente N°2 – Marketing	121
22. Componente N°3 – Motivación.....	122
23. Componente N°4 – Gestión de talento humano	123
24. Definición – Capital de trabajo	124
25. Resumen de opciones de cuentas por cobrar.....	138
26: Nivel de endeudamiento	147

ÍNDICE DE ANEXOS

1. Datos generales de la empresa
2. Instrumentos de la administración empresarial – ficha de observación
3. Análisis de la estructura de la empresa – ficha de observación
4. Análisis interno de la empresa – ficha de observación
5. Estado de situación financiera año 2011
6. Estado de resultados año 2011
7. Estado de situación financiera año 2012
8. Estado de resultados año 2012
9. Tabla de amortización préstamos I, II, III
10. Políticas, herramientas y técnicas de cobro
11. Política de inventario
12. Política de cuentas por pagar
13. Encuesta

INTRODUCCIÓN

La Empresa Importadora AGROBEST se constituye a través de escritura pública otorgada ante el Dr. Jacinto Mera Vela Notario Segundo del Cantón Riobamba y registrada en la Superintendencia de Compañías como una Sociedad Anónima, cuya actividad es de comercializar, importar y exportar todo tipo de insumos, implementos, vehículos y maquinaria, productos veterinarios y todo cuanto tenga que ver con el Agro.

En este sentido la empresa ha venido realizando la comercialización y distribución de insumos agropecuarios en la zona sierra centro del país. De acuerdo a las disposiciones de la Ley de Compañías, la empresa está obligada a presentar los Estados Financieros de conformidad con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados – PCGA y las Normas Internacionales de Información Financiera – NIIF, así como de la administración, cuidando el riesgo al que está propensa la compañía.

En consecuencia, la investigación que se realiza se basa en el análisis económico - financiero de los dos últimos ejercicios económicos correspondientes a los años 2011 – 2012, con la finalidad de brindar alternativas de mejora para evitar riesgos en las inversiones de la empresa y mejorar los procesos y procedimientos que contribuyan a una gestión de administración financiera eficaz.

La presente investigación, más que un estudio, es un aporte a la Empresa AGROBEST S.A., de la Ciudad de Riobamba, para que la toma de decisiones sea acertada y oportuna a través de un Modelo de planeación financiera que permita maximizar utilidades a través de un adecuado manejo técnico del capital de trabajo.

Situación que se logrará a través del recorrido de los capítulos que se proponen para el efecto:

En el Primer Capítulo se describe las Generalidades de la Empresa AGROBEST S.A., tomando en consideración los antecedentes, la base legal, productos, visión, misión, objetivos empresariales, valores y políticas de la empresa.

En el Segundo Capítulo, se desarrolla las Actividades Administrativas, Análisis Interno y Externo, Análisis FODA, Análisis Financiero Horizontal y Vertical y las Razones Financieras. Técnicas y Herramientas que nos permiten evaluar y analizar la situación actual de la empresa.

En el Tercer Capítulo, se desarrolla un análisis detallado de las cuentas que intervienen en el capital de trabajo, conceptos e importancia del mismo. Por otro lado se encuentra el desarrollo del presupuesto maestro de la empresa con los estados financieros proyectados, análisis del punto de equilibrio y el grado de apalancamiento operativo, financiero

Se finaliza la investigación con las conclusiones y recomendaciones en el Capítulo Cuarto, las mismas que se construyen la propuesta a través de la abstracción de la problemática detectada y la exteriorización de soluciones viables y efectivos para los mismos.

CAPÍTULO I

1. EMPRESA AGROBEST S.A.

1.1. Generalidades

1.1.1. Antecedentes de la Empresa

Luis Hidalgo Gallegos, Ing. Agrónomo dedicado a la investigación sobre la agricultura orgánica, es el mentalizador de crear una empresa que ofrezca productos orgánicos para la agricultura.

AGROBEST S.A., Inicialmente comenzó como Luis Hidalgo Gallegos (LHG), en el año 2000 para ofrecer semillas de tomate y plántulas de toda clase de hortalizas, ofreciendo también productos orgánicos en pequeñas cantidades. Al paso del tiempo con los productos ya probados en el año 2007 se decide crear a AGROBEST S.A., con el objetivo de introducir en el mercado ecuatoriano insumos de origen orgánico.

Las actividades que maneja AGROBEST S.A., empiezan en el año 2008, abarcando los clientes de Luis Hidalgo Gallegos (LHG) y extendiéndose como distribuidora de insumos orgánicos hacia otras empresas de importancia, como son las exportadoras de brócoli orgánico y flores orgánicas.

Para el año 2009 la empresa sigue creciendo con la necesidad de incrementar personal de oficina y mostrador; en el año 2012 mejoraron notablemente sus ventas llegando a una posición económica aceptable.

Hasta la presente fecha AGROBEST S.A., es una empresa que sigue creciendo, y que ofrece productos de alta calidad en la línea orgánica.

1.1.2. La Empresa

1.1.2.1. Actividad

La actividad que realiza la empresa es la venta al por mayor de insumos agropecuarios, para lo que requiere de importaciones en grandes cantidades de estos, para luego ser envasados en frascos con presentaciones acorde a la exigencia de los clientes en el mercado; las presentaciones que se encuentran en distribución son de 1000cc, 500cc, 250cc, 100cc, cabe indicar que estos insumos son terminados (solo se los envasa). Así también se adquieren insumos y productos (cajas de cartón y envases de plástico) de fabricación Nacional para ser ofrecidos de igual forma; es todo lo que se refiere a insumos de presentación líquida, ya que también ofrece insumos en polvo en presentaciones de 1000 gr y 500 gr. (Ver Cuadro N° 1).

Ha sido una lucha constante para AGROBEST S.A., mantenerse en el mercado, ya que sus técnicos están siempre en constante investigación para ofrecer insumos de calidad a sus clientes.

1.1.2.2. Base Legal

La empresa AGROBEST S.A., se constituyó el 16 de Octubre del 2007 ante el notario Doctor Jacinto Mera Vela, Notario Público Segundo del Cantón Riobamba. Al cual asisten el Ingeniero Luis José Hidalgo Gallegos, casado; y el Ingeniero José Luis Hidalgo Dávila, soltero; resuelven unir sus capitales para emprender operaciones mercantiles como Sociedad Anónima, al cual se regirá por las disposiciones legales pertinentes. AGROBEST S.A., se encuentra inscrita en el Registro de la Propiedad y Mercantil del Cantón Riobamba el 30 de Noviembre del 2007. De igual manera se rige a la Ley de Seguridad Social, el Código de Trabajo y a las Disposiciones de la Superintendencia de Compañías. Posee un Registro Único de Contribuyentes, la actividad comercial de la organización es: comercializar, importar y exportar todo tipo de insumos, implementos, vehículos y maquinaria, productos veterinarios y todo cuanto tenga que ver con el Agro.

Por el monto de activos y de ventas que maneja se somete a las disposiciones legales de la Ley de Régimen Tributario Interno, mediante las cuales se establece la “obligatoriedad de llevar contabilidad a las personas jurídicas que realicen actividades empresariales en el Ecuador y que operen con un capital propio que al 1 de enero de cada ejercicio impositivo, superen los sesenta mil dólares (60.000 USD) o cuyos ingresos brutos anuales del ejercicio inmediato anterior sean superiores a los cien mil dólares (100.000 USD).”

1.1.2.3. Productos

INSECTICIDAS.- Consiste en que las esporas al entrar en contacto con la piel de los insectos, se adhieren fuertemente y germinan, iniciando un proceso de penetración de las cutículas por acción de varias enzimas. Después de romper la piel pasan al interior del insecto y comienza su crecimiento vegetativo, consumiendo proteínas y nutrientes al tiempo que produce toxinas que aceleran la muerte del insecto regulando las poblaciones de estos insectos y plagas evitando que causen pérdidas económicas importantes en las plantas. No es venenoso ni contaminante. No es tóxico para el hombre cuando se aplica solo.

LISTA DE PRODUCTOS – PRECIOS AGROBEST S.A.

BIOLÓGICOS				
PRODUCTO	FUNCIÓN	CULTIVOS	PRECIOS	
RILEYIPLANT	Es efectivo para el control de insectos plagas que atacan a las plantas cultivadas. Controla la mayoría de las larvas que atacan a los cultivos en especial los lepidópteros o mariposas de las plantas. Dosis: 1 g. / litro de agua añadir , 30cc kem kol / ha Aplicar cada 20 días.	Ají, ajo, algodón, aromáticas, banano, café, caña de azúcar, cítricos, ciprés, flores, frijol, hortalizas, palma africana, papaya, pimentón, pino pátula, plátano, soya, tomate de árbol, tomate, bovino y pasturas.	200 g	\$29,00
BEAUVERIPLANT	Es efectivo para el control de insectos plagas que atacan las plantas cultivadas. Controla coleópteros y cucarrones,	Ají, ajo, algodón, aromáticas, arroz, banano, café, caña de	200 g	\$29,00

	<p>garrapatas y plagas en pasturas.</p> <p>Dosis: 1 g. / litro de agua añadir 30cc kem kol / ha</p> <p>Aplicar cada 20 días en verano.</p>	<p>azúcar, cítricos, ciprés, flores, frijol, hortalizas, palma africana, papaya, pimentón, pino pátula, plátano, soya, tomate de árbol, tomate, bovino y pasturas.</p>		
METARHIPLANT	<p>El control de insectos plagas que atacan a las plantas cultivadas. Controla salivitas o mion de los pastos, debido a que estos insectos están permanentemente cubiertos de un líquido espumoso y permanecen en el suelo sobre las raíces superficiales de su planta huésped creando un ambiente propicio para el desarrollo del hongo.</p> <p>Dosis: 1 g. / litro de agua añadir , 30cc kem kol / ha</p> <p>Aplicar cada 15 días.</p>	<p>Ají, ajo, algodón, aromáticas, arroz, banano, brócoli, café, caña de azúcar, cítricos, ciprés, flores, frijol, hortalizas, palma africana, papaya, pimentón, pino pátula, plátano, soya, tomate de árbol, tomate, bovino y pasturas.</p>	200 g	\$29,00
LECANIPLANT	<p>Es efectivo para el control de insectos plagas que atacan a las plantas cultivadas. Excelente en el control de mosca blanca. También se está usando para el control de garrapatas en bovinos y para plagas en pasturas.</p> <p>Dosis: 1 g. / litro de agua añadir, 30cc kem kol / ha</p> <p>Aplicar cada 15 días.</p>	<p>Ají, ajo, algodón, aromáticas, arroz, banano, café, caña de azúcar, cítricos, ciprés, flores, frijol, hortalizas, palma africana, papaya, pimentón, pino pátula, plátano, soya, tomate de árbol, tomate, bovino y pasturas.</p>	200 g	\$29,00

FUNGIPLANT	<p>Es efectivo para el control de insectos plagas que atacan a las plantas cultivadas. Es excelente en el control de diferentes plagas (Coleópteros, Dípteros, Hemipteros, Homopteros, Orthopteros) mediante la acción complementaria de todos estos hongos.</p> <p>Dosis: 1 g. / litro de agua añadir, 30cc kem kol / ha Aplicar cada 15 días.</p>	<p>Ají, ajo, algodón, aromáticas, arroz, banano, café, caña de azúcar, cítricos, ciprés, flores, frijol, hortalizas, palma africana, papaya, pimentón, pino pátula, plátano, soya, tomate de árbol, tomate, bovino y pasturas.</p>	200 g	\$29,00
TRICHOPLANT	<p>Se basa en que las conidias al entrar en contacto con el suelo y detectar la presencia de un hongo fitopatógeno, generan una hifa o hilo que crece paralelamente a la hifa del hongo dañino. Después de reconocerlo, se adhiere y lo penetra, enrollándolo hasta estrangularlo, consumiéndolo (parasitismo) y compitiendo con el por espacio, energía y luz.</p> <p>Dosis: 0.5 g / litro de agua (foliar) añadir, 30 cc de kem kol 1 g / litro de agua (suelo) añadir, 30 cc de kem kol 2 g /0.5/ litros de agua Kg. De semilla añadir 0.05cc de kem kol</p>	<p>Ají, ajo, algodón, aromáticas, arroz, brócoli, banano, café, caña de azúcar, cítricos, ciprés, flores, frijol, hortalizas, palma africana, papaya, pimentón, pino pátula, plátano, semillas de hortalizas, soya, tomate de árbol, tomate.</p>	200 g	\$29,00

	Aplicar cada 7 vía foliar y cada 20 días al suelo húmedo.			
LILACIPLANT	<p>Es efectivo para el control de insectos plagas que atacan a las plantas cultivadas. Ataca los huevos de los nemátodos y los adultos de la mayoría los gérmenes nematodos. Usado para disminuir la fertilización química en los cultivos.</p> <p>Dosis: 1 g. / litro de agua añadir 30cc kem kol / ha Aplicar cada 20 días al suelo húmedo</p>	Ají, ajo, algodón, aromáticas, arroz, banano, café, caña de azúcar, cítricos, ciprés, flores, frijol, hortalizas, palma africana, papaya, pimentón, pino pátula, plátano, soya, tomate de árbol, tomate, bovino y pasturas.	200 g	\$29,00
PAECILOPLANT	<p>Producido con una cepa patógena natural y selectiva de Paecelomyces fumoso-roseus. Es efectivo para el control de insectos plagas que atacan a las plantas cultivadas. Excelente en el control de trips, chinches, marca blamera, ácaros, mosca blanca.</p> <p>Dosis: 1 g. / litro de agua añadir 30cc kem kol / ha Aplicar cada 10 vía foliar y cada 20 días al suelo húmedo</p>	Aromáticas, arroz, café, caña de azúcar, cítricos, hortalizas, semilla de hortalizas, tomate, ají, flores, soya, palma africana, tomate de árbol, ajo plátano, algodón, frijol, banano, pimentón, papaya, bovino y pasturas.	200 g	\$29,00

INSUMOS				
CISTEFOL (Ácido Fólico, Cisteína)	Potencializa la fisiología de la planta facilitándole la superación de períodos críticos en su desarrollo.	Sequías, estrés, intoxicación, entre otros.	1 lit.	\$33,15
	Aplicar en los casos que se necesita una respuesta rápida del cultivo o en condiciones adversas.	Aplica en flores, hortalizas, frutales, soya, arroz, papa, brócoli, tomate, rosas.	500cc	\$17,00
	Dosis: 200cc a 300cc por 200 litros de agua / ha		250cc	\$ 9,00
	Aplicar con frecuencia de 15 días.		100cc	\$ 3,90
KEM-KOL (Coadyuvante coloidal)	Sistema de Transporte Coloidal que transporta, potencializa, protege y no altera a los ingredientes activos de los agroquímicos, biológicos y cualquier clase de insumos, mejorando la eficiencia de las aplicaciones.	Todo tipo de cultivo	1 lit.	\$120,00
	Mejora la difusión, permeabilidad y trans-localización del producto en las plantas. No es necesario corregir el Ph del agua. Dosis: 200cc / litro de agua 20cc a 30cc / litro de agua		100cc	\$14,00
BIOFUNGI (Fungicida Natural)	Prevención de hongos (Phythora, Mildeú, Botrytis, Alternaria), Bacterias (Pseudomonas, Xanthomonas y Erwinia) y Repelente contra Ácaros y Babosas. Se lo obtiene a base de extractos vegetales, ácidos grasos vegetales cuyos	Papas, lechugas, brócoli, tomate, pimiento, flores de verano, culantro, zanahoria.	1 lit.	\$12,50
			500cc	\$ 4,40

	<p>ingredientes activos es la matricina, psilostachina, felandreno y shiromil.</p> <p>Dosis: 300cc a 500cc por 200 litros de agua.</p>		<p>250cc</p> <p>100cc</p>	<p>\$ 2,55</p>
<p>FERTHIGUE (Fertilizante Sólido Orgánico)</p>	<p>Como fuente de Nitrógeno 5,0%, Fósforo 1,8%, Potasio 1,3%, y Micro elementos.</p> <p>También se utiliza como nematicida e insecticida para el control de Entomopatogenos: Nematodos, pulgones, orugas, chinches.</p> <p>Dosis:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 99g / planta (33g a/t, 33g a los 22 días d/t y 33g a los 45 dddt) 2. 22 kg por cama de 30 m2 (1 kg al trasplante, 200g a los 90 días, 300g a los 120 días, 300g a los a150 días y 300 a los 180 días. 	<p>Todo tipo de Cultivo</p> <p>Brócoli, coliflor, romanesco, col, lechuga de cabeza. 1</p> <p>Flores de verano. 2</p>	<p>45 g</p>	<p>\$ 25,00</p>
<p>BIOPLUS (Promotor de Crecimiento Orgánico)</p>	<p>Promotor de crecimiento de rápida absorción, potencializa la fisiología de la planta en condiciones adversas; stress, sequía, intoxicación, heladas y altas temperaturas.</p> <p>Puede ser utilizado en una gran variedad de plantas.</p> <p>Dosis: 1 litro por 200 litros de agua.</p>	<p>Frutales, hortalizas, raíces, tubérculos, flores de verano y ornamentales.</p>	<p>1 lit.</p> <p>500cc</p>	<p>\$ 9,00</p> <p>\$ 6,00</p>

AUXYM Ca.	<p>Es un fertilizante compuesto, que aporta calcio y boro. Pone a disposición de la planta calcio asimilable activo, promueve la apertura de los estomas de las hojas. Estimula los procesos de la planta que favorecen la movilidad del calcio (Fotosíntesis, transpiración) por la acción de los aminoácidos. Aumenta la actividad del calcio producidas por condiciones ambientales adversas.</p> <p>Dosis: 300cc / 200 litros de agua.</p>	<p>Todo tipo de cultivo</p>	<p>1 lit. 500cc 250cc 100cc</p>	<p>\$13,50 \$ 7,46 \$ 4,17 \$ 2,55</p>
ANKOR-FLEX INICIO (Polvo soluble).	<p>Aporta Nitrógeno, Fósforo, Potasio, más 17 aminoácidos que permite la activación del brote de la raíz. Aumenta el tamaño del bulbo radicular. Debe ser aplicado en aspersiones foliares.</p> <p>Dadas las características del insumo este es fácilmente absorbido a través de la cutícula de la hoja.</p> <p>Dosis: 2 kg por hectárea (6 g / cama de 30 m2)</p> <p>500 g / 200 litros de agua.</p>	<p>Todo tipo de cultivo</p>	<p>1000g 500g</p>	<p>\$15,50 \$ 8,50</p>
ANKOR-FLEX DESARROLLO (Polvo soluble).	<p>Es un fertilizante que aporta Nitrógeno, Fósforo, Potasio, más 17 aminoácidos que permite del crecimiento, desarrollo foliar y floración.</p> <p>Debe ser aplicado en aspersiones foliares. Dadas las</p>	<p>Todo tipo de cultivo</p>	<p>1000g 500g</p>	<p>\$15,50 \$ 8,50</p>

	<p>características del insumo este es fácilmente absorbido a través de la cutícula de la hoja.</p> <p>No contiene Sodio ni Cloro.</p> <p>Dosis: 1.5 a 2 kg por ha (6g / cama de 30 m2)</p> <p>500g /200 litros de agua.</p>			
<p>ANKOR-FLEX PRODUCCIÓN (Polvo soluble)</p>	<p>Es un fertilizante que aporta Nitrógeno, Fósforo, Potasio, más 17 aminoácidos que permite aumentar el tamaño de los frutos, bulbos, tubérculos, pellas.</p> <p>Es compatible con la mayoría de los productos fitosanitarios, fertilizantes foliares, no se recomienda aplicar con productos de reacción alcalina ni con aceites minerales.</p> <p>No contiene Sodio ni Cloro.</p> <p>Dosis: 2 kg por ha (6g /cama de 30 m2)</p> <p>500g / 200 litros de agua.</p>	<p>Todo tipo de cultivo</p>	<p>1000g</p> <p>500g</p>	<p>\$15,50</p> <p>\$ 8,50</p>
<p>BIORREGIN R-8</p>	<p>Es un fertilizante que aporta Nitrógeno, Fósforo, Potasio, y micro elementos más de 17 aminoácidos que permite el desarrollo vegetativo y la prefloración.</p> <p>Dosis: 300cc / 200 litros de agua.</p>	<p>Todo tipo de cultivo</p>	<p>1 lit.</p> <p>500cc</p> <p>250cc</p> <p>100cc</p>	<p>\$14,50</p> <p>\$ 5,62</p> <p>\$ 3,27</p> <p>\$ 2,55</p>

<p>TECNO VERDE RADICULAR.-</p>	<p>Desarrolla un potente aparato radicular (Raíz y pelos absorbentes), ayuda a superar el estrés de los vegetales en el momento crítico del trasplante, semillero o plantación. Adelanta la evolución de los estados iniciales, alcanzado el estado de floración con mayor rapidez. Producto totalmente natural, libre de hormonas, beneficiando a la planta sin dejar residuos.</p> <p>Dosis: 400cc / 200 litros de agua.</p>	<p>Todo tipo de cultivo</p>	<p>1 lit. 500cc 250cc 100cc</p>	<p>\$14,50 \$ 9,90 \$ 5,41 \$ 2,55</p>
<p>TECNO VERDE ENGROSE.</p>	<p>Mejora la fotosíntesis y transpiración promoviendo la apertura estomática. Reduce los efectos negativos de la salinidad, aumentando la tolerancia del cultivo al stress y heladas. Aumenta el calibre de los frutos, bulbos, tubérculos, raíces, pellas y da uniformidad.</p> <p>Dosis: 500 a 600cc / 200 litros de agua.</p>	<p>Todo tipo de cultivo</p>	<p>1 lit. 500cc 250cc 100cc</p>	<p>\$14,50 \$ 9,90 \$ 5,41 \$ 2,55</p>
<p>FOTOSINT.</p>	<p>Complementa la fertilización edáfica, mejora el desarrollo de las fases específicas (Floración y llenado), eleva la producción y calidad.</p> <p>Aumenta el cuajado, previene la caída de los frutos y ayuda al proceso fotosintético de los cultivos.</p> <p>Dosis: 500cc / 200 litros de agua.</p>	<p>Todo tipo de cultivo</p>	<p>1 lit. 500cc 250cc 100cc</p>	<p>\$ 9,50 \$ 5,62 \$ 3,27 \$ 2,55</p>

RAÍZ 500	Fertilizante inorgánico a base de N-P-K, más Magnesio, Azufre y ANA (Ácido Naftalen Acético) con la aplicación permite la activación y brote de la raíz, aumenta el tamaño del bulbo radicular. Es compatible con la mayoría de productos para aplicación foliar o al suelo. Dosis: 400-500 g / 200 litros de agua.	Todo tipo de cultivo	1 kg	\$ 13,50
			500gr	\$ 6,80

Cuadro 1: Lista de productos AGROBEST S.A.

Fuente: Empresa AGROBEST S.A.

Elaborado por: Las autoras

1.1.2.3.1. Cultivos

Entre los cultivos que asesora e investiga la empresa:

- ✓ Rosas
- ✓ Flores de verano
- ✓ Hortalizas: Brócoli, papas, zanahoria, cebolla, ajo.
- ✓ Hierbas aromáticas
- ✓ Café
- ✓ Cacao
- ✓ Banano
- ✓ Alfalfa

1.1.3. Visión

Somos líderes en la comercialización de insumos Biológicos, Orgánicos y Ecológicos, logrando un reconocimiento por parte de agricultores y productores del sector agrícola en la venta de insumos, con calidad, eficacia y certificaciones para la agricultura orgánica y ecológica en la zona sierra del país.

1.1.4. Misión

DISEÑO DE LA MISIÓN

¿Qué?	Comercializar y asesorar en la aplicación de insumos Biológicos, Orgánicos y Ecológicos,
¿Cómo?	estableciendo importantes estrategias en los canales de distribución de la zona sierra del país,
¿Con cuáles criterios?	con el compromiso de concienciar a los productores en la erradicación de agroquímicos y productos sintéticos,
¿Para qué?	para promover el desarrollo sustentable y sostenible del ambiente, suelo, salud y alimentos del sector agrícola,
¿Con qué?	Con la integración y experiencia del recurso humano calificado, trabajo en equipo, tecnología apropiada y mediante la investigación continua.

Cuadro 2: Construcción de la Misión

Fuente: Empresa AGROBEST S.A.

Elaborado por: Las autoras

Misión

Comercializar y asesorar en la aplicación de insumos Biológicos, Orgánicos y Ecológicos, estableciendo importantes estrategias en los canales de distribución de la zona sierra del país, con el compromiso de concienciar a los productores en la erradicación de agroquímicos y productos sintéticos, para promover el desarrollo sustentable y sostenible del ambiente, suelo, salud y alimentos del sector agrícola, con la integración y experiencia del recurso humano calificado, trabajo en equipo, tecnología apropiada y mediante la investigación continua.

1.1.5. Objetivos Empresariales

Los objetivos empresariales permiten a los departamentos involucrarse de una manera directa conjuntamente con la visión y misión para lograr el propósito propuesto, y para conocer el avance de la empresa en el sector agrícola, por lo que se han establecido los siguientes objetivos empresariales:

- ✓ Obtener una participación favorable en el sector agrícola con respecto a la competencia.
- ✓ Obtener utilidades favorables para la empresa.
- ✓ Fomentar el uso de insumos orgánicos en los productores agrícolas.
- ✓ Concienciar en los productores sobre el daño causado por el uso de agroquímicos en la producción agrícola.
- ✓ Mantener un ambiente favorable de trabajo para los empleados.
- ✓ Lograr un posicionamiento de marca en el mercado de insumos orgánicos.

1.1.6. Valores y Políticas de la Organización

Se pretende que las personas que trabajen en la empresa desarrollen y apliquen los siguientes valores:

VALORES AGROBEST S.A.	
✓	Respeto
✓	Responsabilidad
✓	Confianza
✓	Creatividad e innovación
✓	Compromiso laboral
✓	Honestidad
✓	Honradez
✓	Fidelidad

Cuadro 3: Valores Institucionales
Fuente: Empresa AGROBEST S.A.
Elaborado por: Las autoras

De igual manera se cumplan con satisfacción las políticas de la organización:

POLÍTICAS AGROBEST S.A.			
RESPONSABILIDAD	PRODUCTIVIDAD	CALIDAD	SEGURIDAD
✓ Mantener la cadena de distribución.	✓ Profesionalización en los vendedores.	✓ Investigación y validación de los productos.	✓ Mantener las normas de seguridad.
✓ Transparencia en todos los negocios.	✓ Servicio de asistencia técnica especializada.		
✓ Mantener las políticas de precios.	✓ Apoyo en la comercialización de productos finales.		

Cuadro 4: Políticas Institucionales
Fuente: Empresa AGROBEST S.A.
Elaborado por: Las autoras

1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

1.2.1. Organigrama Estructural

“La estructura organizacional, o sea, la estructura formal de una empresa es la forma en que los órganos y cargos están distribuidos en los distintos niveles (grados) y en los diversos departamentos de la empresa. La estructura organizacional es compleja y puede ser representada gráficamente mediante el organigrama.”¹

En función de las actividades que presenta la empresa se crea la siguiente estructura orgánica:

¹ Hernández Orozco, C. (2007). Análisis Administrativo: técnicas y métodos (1^a ed.). Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia. Pág. 87.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL AGROBEST S.A.

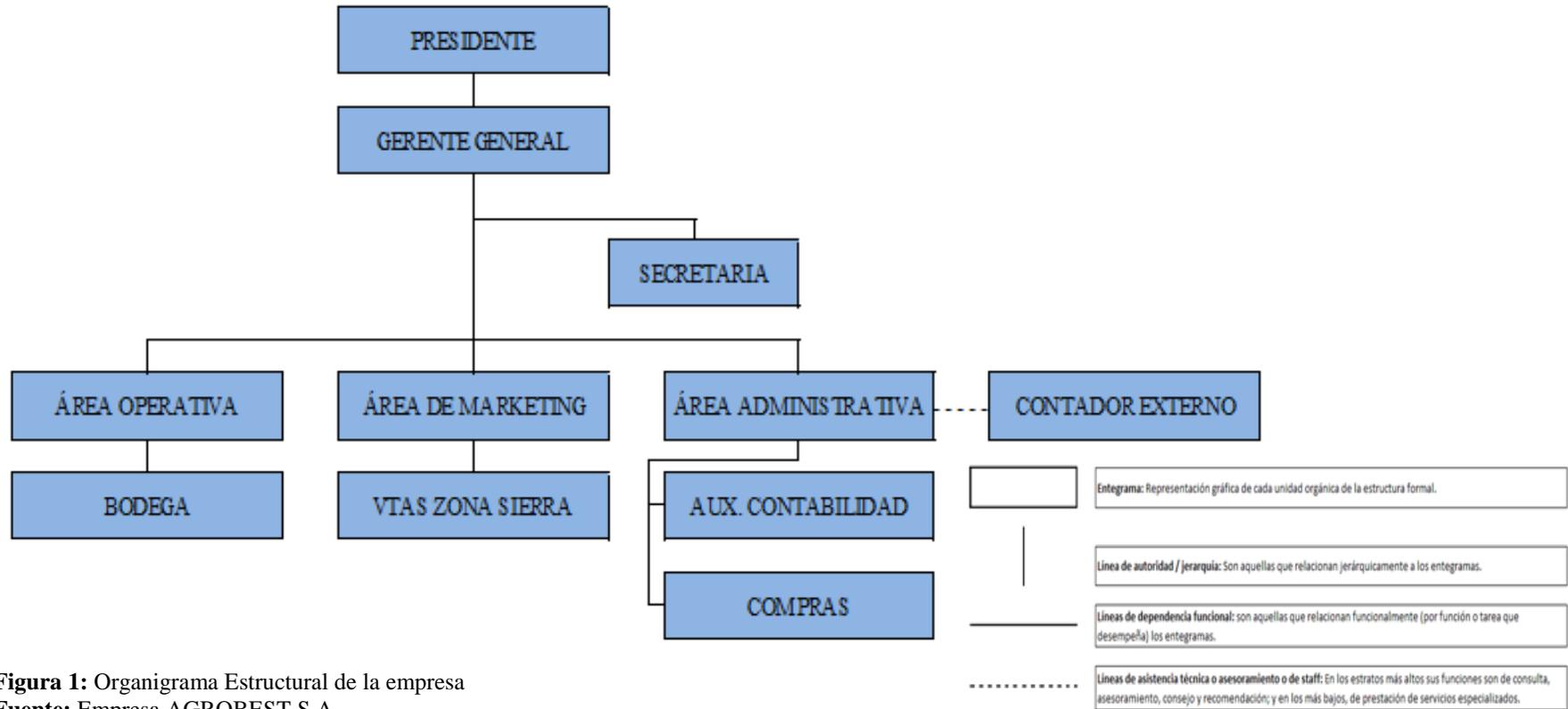


Figura 1: Organigrama Estructural de la empresa

Fuente: Empresa AGROBEST S.A.

Elaborado por: Las autoras.

1.2.2. Organigrama Funcional

Es aquel que sigue la misma ordenación del organigrama estructural, detalla las principales funciones de la organización, además se refiere a las tareas asignadas a cada una de las unidades representadas.

A continuación presentamos el organigrama Funcional diseñado para la empresa “AGROBEST S.A.”.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL AGROBEST S.A.

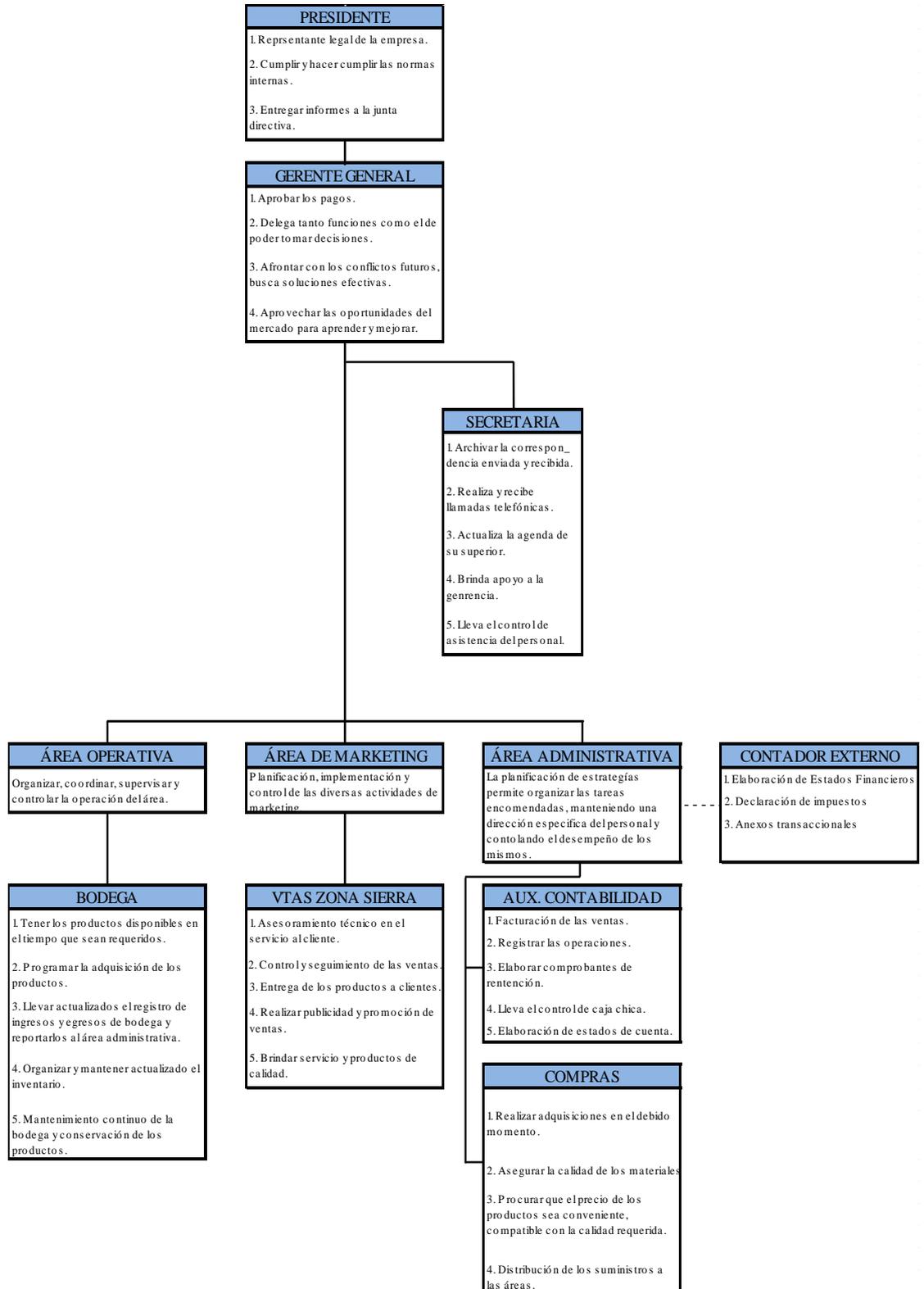


Figura 2: Organigrama Funcional de la Empresa

Fuente: Empresa AGROBEST S.A.

Elaborado por: Las autoras

1.2.2.1. NIVELES JERÁRQUICOS

1.2.2.1.1. Directivo

Objetivo

El objetivo es administrar, dirigir y orientar el desarrollo organizacional y funcional de todas las áreas de la empresa, destinado a lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Presidente de AGROBEST S.A.

Nombres y Apellidos:	José Luis Hidalgo Dávila
Título:	Ing. Negocios Internacionales
Cargo:	Presidente
Fecha de Ingreso a la empresa:	14 de Septiembre de 2009

Cuadro 5: Detalle del personal-Presidente

Fuente: Empresa AGROBEST S.A.

Elaborado por: Las autoras

1.2.2.1.2. Ejecutivo

Objetivo

El objetivo es proporcionar información confiable y oportuna en base a la situación económica de la empresa.

Gerente de AGROBEST S.A.

Nombres y Apellidos:	Luis José Hidalgo Gallegos
Título:	Ing. Agrónomo
Cargo:	Gerente
Fecha de Ingreso a la empresa:	10 de Febrero de 2012-Nombramiento

Cuadro 6: Detalle del Personal-Gerente

Fuente: Empresa AGROBEST S.A.

Elaborado por: Las autoras

1.2.2.1.3. Operativo

Objetivo

Buscar ejecutar actividades para el cumplimiento de objetivos operativos establecidos y de coordinación administrativa de AGROBEST S.A.

Auxiliar de Contabilidad de AGROBEST S.A.

Nombre y Apellidos:	Eralda Margot Paguay Cruz
Título:	Lcda. Contabilidad y Auditoria
Cargo:	Secretaria, Auxiliar de Contabilidad, Compras
Fecha de Ingreso a la empresa:	04 de Septiembre de 2009

Cuadro 7: Detalle del Personal-Auxiliar de Contabilidad

Fuente: Empresa AGROBEST S.A.

Elaborado por: Las autoras

Contadora Externa:

La contadora externa no consta en el rol de pagos de AGROBEST S.A., puesto que emite factura por el servicio que brinda a la empresa.

Contadora de AGROBEST S.A.

Nombre y Apellidos:	Judith Elizabeth Reino Yépez
Título:	Lcda. Contabilidad y Auditoria
Cargo:	Contadora
Fecha de Ingreso a la empresa:	Asesor Externo-Factura

Cuadro 8: Detalle del Personal-Contadora Externa

Fuente: Empresa AGROBEST S.A.

Elaborado por: Las autoras

Ventas Zona Sierra de AGROBEST S.A.

Nombre y Apellidos:	Estefanía Alexandra Hidalgo Dávila
Título:	Ing. Agroindustrial y Alimentos
Cargo:	Ventas Zona Sierra
Fecha de Ingreso a la empresa:	17 de Enero de 2012

Cuadro 9: Detalle del Personal-Ventas Zona Sierra

Fuente: Empresa AGROBEST S.A.

Elaborado por: Las autoras

Ventas Zona Sierra de AGROBEST S.A.

Nombre y Apellidos:	María Gabriela Hidalgo Dávila
Título:	Ing. Turismo y Medio Ambiente
Cargo:	Ventas Zona Sierra
Fecha de Ingreso a la empresa:	14 de Septiembre de 2009

Cuadro 10: Detalle del Personal-Ventas Zona Sierra.

Fuente: Empresa AGROBEST S.A.

Elaborado por: Las autoras

Bodeguero de AGROBEST S.A.

Nombre y Apellidos:	Víctor Wilfrido Morocho Minga
Título:	Tec. Educación Comunitaria Infantil
Cargo:	Bodega
Fecha de Ingreso a la empresa:	06 de Julio de 2011

Cuadro 11: Detalle del Personal-Bodega

Fuente: Empresa AGROBEST S.A.

Elaborado por: Las autoras

1.3. ESTRUCTURA FINANCIERA

AGROBEST S.A., inicia su actividad económica con la siguiente estructura financiera:

AGROBEST S.A.
RUC: 0691721892001
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008
(Dólares)

Activo	800,00	Pasivo	-----
		Patrimonio	800,00
Total Activo	800,00	Total Pasivo y Patrimonio	800,00

Tabla 1: Estructura Financiera

Fuente: Empresa AGROBEST S.A.

Elaborado por: Las autoras

1.3.1. Detalle del Capital Social

El aporte social de los accionistas se ve reflejado en la siguiente tabla:

CONSTITUCIÓN DEL CAPITAL SOCIAL AGROBEST S.A.

Nombre de los Accionistas	Capital Suscrito	Capital Pagado		Acciones
		Numer	Especies	
1. Luis José Hidalgo	400,00	400,00	-----	400,00
2. José Luis Hidalgo	400,00	400,00	-----	400,00
TOTALES	800,00	800,00		800,00

Tabla 2: Capital Social de la Empresa

Fuente: Empresa AGROBEST S.A.

Elaborado por: Las autoras

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1. ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS

Las actividades administrativas es una forma de gestión mucho más organizada y con resultados efectivos, que en la actualidad las organizaciones modernas las aplican, y para ello requieren que sus miembros cumplan con las metas y objetivos de la empresa y esto se basa en el trabajo en equipo.

Según la teoría de la administración moderna se plantea la siguiente clasificación para las actividades de la empresa:

2.1.1. Planeación

“Un proceso retroalimentado mediante el cual un problema se detecta, define y valora su relevancia, así como el diseño de fines deseados (factible o no en presupuestos y tiempo), políticas o estrategias adecuadas a la solución, organización y evaluación de todo el comportamiento.”²

P1: AGROBEST S.A., se ha mantenido durante su vida empresarial de manera práctica a través de los años, por lo que no cuenta con una planeación financiera que le permita aclarar, ampliar y determinar metas y objetivos, para buscar soluciones y saber los recursos con los que se cuenta.

P2: El crecimiento de AGROBEST S.A., durante estos 4 años, impulsó a la gerencia en tomar la decisión de ampliarse en el mercado, cubriendo toda la zona sierra del país con la comercialización de productos **Biológicos, Orgánicos y Ecológicos**, que permitirá a la empresa ser líder en el sector agropecuario.

² Mercado Ramírez, E. (1991). Calidad Integral Empresarial e Institucional (1ª ed.). México. Pág. 65.

2.1.1.1. Capacidad Gerencial

CG1: En la entrevista realizada y mediante observación se puede decir que la empresa AGROBEST S.A., goza de buenos canales de comunicación entre los empleados ya que existe un buen nivel de confianza y responsabilidad.

CG2: La gerencia tiene una buena gestión administrativa para expandirse en el mercado, de igual manera para mantener la calidad en los productos de AGROBEST S.A., trabaja como importadora con países como Colombia y Brasil.

Actividad de Importación de AGROBEST S.A.

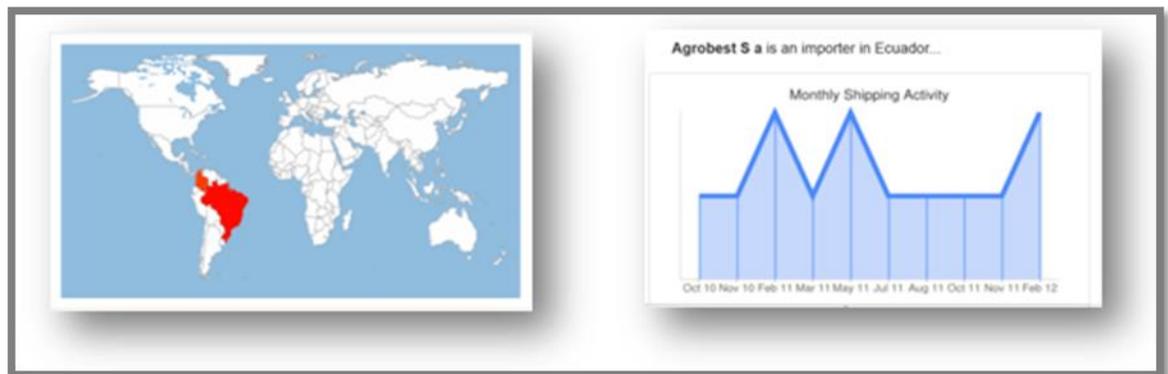


Figura 3: Importación de AGROBEST S.A. a Brasil y Colombia

Fuente: ImportGenius³

Elaborado: ImportGenius

El personal que labora dentro de la empresa tiene una buena actitud, es evidente mediante las observaciones que se han realizado, ya que se nos ha prestado todas las facilidades para realizar esta investigación, con el objetivo de implementar el Modelo de Planeación Financiera que será útil para la empresa.

CG3: La empresa carece de una Imagen Corporativa que le permita identificarse, por el momento las oficinas de AGROBEST S.A., se encuentran ubicadas en la Escuela Superior

³ Base de datos de envío revelar las actividades comerciales de importadores se lo puede encontrar en el url: <http://www.importgenius.com/ecuador/importers/agrobest-s-a>

Politécnica de Chimborazo, a pesar de ello, cabe recalcar que la empresa se ubicará en sus nuevas instalaciones, localizado en la comunidad de Gatazo Zambrano del Cantón Colta, el mes de mayo del 2013.

MAPA COMUNIDAD GATAZO ZAMBRANO



Figura 4: Mapa de la Comunidad de Gatazo Zambrano – Instalaciones AGROBEST S.A.

Fuente: www.pueblos20.net – Mapas carreteras provincia de Chimborazo – Ecuador.

Elaborado: www.pueblos20.net – Mapas carreteras provincia de Chimborazo – Ecuador.

2.1.1.2. Capacidad Tecnológica

CT1: Dado que vivimos dentro de un permanente desarrollo electrónico y tecnológico, AGROBEST S.A., debe incursionar dentro del Sistema de Información Electrónica a través de la web, por el momento la página de la empresa está en proceso de apertura,

CT2: así como también no cuenta con acceso a internet en las áreas departamentales, esto de alguna manera perjudica en la oferta de sus productos e insumos y en su posicionamiento dentro del mercado.

2.1.2. Organización

“Es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento del trabajo.”⁴

O1: La distribución de actividades del personal de AGROBEST S.A., no es el adecuado ya que sus empleados realizan diferentes funciones aparte de las designadas para cada área específica, pues su personal no es el suficiente para laborar en la empresa.

2.1.2.1. Capacidad Competitiva

CC1: AGROBEST S.A., demuestra un buen nivel de instrucción y profesionalismo, tanto que sus empleados se auto-capacitan de acuerdo a los cambios que demanda el sector, con el aporte de su experiencia, lo que permite que la empresa sea competitiva en el ámbito comercial.

CC2: Si analizamos a AGROBEST S.A., podemos determinar que la empresa invierte en promoción y publicidad, lo que sirve de apoyo positivo para el crecimiento en la comercialización en el mercado agropecuario.

CC3: Es necesario analizar la competencia existente en el mercado de AGROBEST S.A., su principal competencia dentro del mercado Chimborazo - Riobamba, son: El Agro, El Sembrador, La Cosecha, Agroverde, Agronutrición, Campo-importaciones; a nivel nacional con: Far-Agro, Ecu química, Agripac, Eurofer.

⁴ Andrew, J. (2000). Fundamentos de Administración (5^a ed.). México: Soluciones empresariales.

2.1.2.2. Capacidad Tecnológica

CT3: La distribución del espacio físico en sus nuevas instalaciones en la cual realizará sus actividades económicas AGROBEST S.A., está diseñada de acuerdo a las necesidades existentes dentro de la misma, por tanto cuenta con maquinaria y equipo necesario para las actividades que requiere la empresa, con el fin de producir insumos y productos orgánicos, biológicos, ecológicos de calidad para la zona sierra.

2.1.2.3. Capacidad de Talento Humano

CTH1: El recurso humano con que cuenta AGROBEST S.A. no es el suficiente para cada una de las áreas, cabe recalcar que durante la vida económica de la misma no ha existido rotación del personal, sin embargo los empleados han conseguido laborar con responsabilidad aplicando su experiencia, habilidad y capacidad.

CTH2: AGROBEST S.A., cumple con las obligaciones salariales de acuerdo a lo que determina las leyes del Código de Trabajo Ecuatoriana 2012.

ROL DE PAGOS – PERSONAL AGROBEST S.A., 2012.

AGROBEST S.A. R.U.C. 0691721892001 DIRECCION: JACINTO GONZALES No 15 Y LOS OLIVOS TELF: 2967- 579										
ROL DE PAGOS										
FECHA : NOVIEMBRE 2012										
No.	CEDULA	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	SUELDO	A. IESS	COMISIONES	F. RESERVA	ANTIPIOS.	TOTAL A RECIBIR	FIRMA
1	803350760	HIDALGO DAVILA ESTEFANIA ALEXANDRA	AUXILIAR MOSTRADOR	292.87	27.38		24.33		289.82	
2	803001829	HIDALGO DAVILA JOSE LUIS	AUXILIAR VENTAS	292.87	27.38		24.33		289.82	
3	803350752	HIDALGO DAVILA MARIA GABRIELA	AUXILIAR MOSTRADOR	292.87	27.38		24.33		289.82	
4	803834130	MOROCHO MINGA VICTOR WILFRIDO	MOSTRADOR EMBALAJE	293.17	27.41	14.00	24.33	100.00	204.09	
5	0.060448957	OCHOA TOHASA JULIO ERNESTO	SERVICIOS GENERALES	292.00	27.30	14.00		174.40	104.30	
6	802859950	PAGUAY CRUZ ERALDA MARGOT	AUXILIAR MOSTRADOR	292.87	27.38				265.48	

Ing. Luis Frutos G.
GERENTE

AGROBEST S.A.

Leda Judith Reinos Y.
CONTADORA

Tabla 3: Rol de Pagos – Personal AGROBEST S.A.

Fuente: Empresa AGROBEST S.A.

Elaborado: Empresa AGROBEST S.A.

CTH3: La selección del personal se lo realiza a través de referencias de amigos o selección de profesionales de las universidades, que se especializan en agronomía especialmente de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

2.1.2.4. Capacidad Financiera

CF1: AGROBEST S.A., se ha manejado con financiamiento externo durante algunos años, tomando en cuenta las tasas de interés y el plazo, esto se lo realiza semestralmente de acuerdo al movimiento de la empresa y al giro en base al mercado agrícola.

CF2: Uno de los problemas de AGROBEST S.A., en su política de cobro a sus clientes, es una deficiente técnica de cobranza, por lo que se otorga 30 días plazo para cancelar su deuda, esto por lo regular no se cumple si no en un lapso de 50 días.

2.1.3. Dirección

“Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección.”⁵

D1: La gerencia no toma muy en cuenta la motivación de los empleados, sin embargo cada uno de los ellos desarrolla todo su potencial con retos para alcanzar el mejor esfuerzo de su parte y así mantener su estabilidad económica.

D2: La ausencia repentina de los directivos de la empresa no ha provocado cambios en las actividades diarias de AGROBEST S.A., por el contrario cada uno de los empleados cumplen con sus funciones normales y efectivas en su jornada.

2.1.4. Control

“Es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas. El control sirve a los gerentes para monitorear la eficacia de sus actividades de planificación, organización y dirección.”⁶

C1: La eficiencia y eficacia que mantiene AGROBEST S.A., muestra su ascenso en la comercialización de los productos, tanto nacionales como importados en este mercado.

C2: El control de asistencia del recurso humano de la empresa, se refleja en registros diarios de entrada y salida del personal.

⁵ Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. (1996); Administración (6^a ed.). México: Editorial Prentice Hall. Pág. 13.

⁶ Horgren, C. (2006). Contabilidad Administrativa (13^a ed.). México: Pearson Educación. Pág. 382.

2.2. ANÁLISIS INTERNO

2.2.1. Área Operativa

2.2.1.1. Administración

El área administrativa es el órgano fundamental para AGROBEST S.A., ya que se manejan compras y contabilidad, **AA1:** hay que mencionar que la empresa no cuenta con una contadora interna lo que perjudica directamente a esta área, ya que en ocasiones se retrasa la información que necesita la empresa, **AA2:** sin embargo cuenta con una auxiliar de contabilidad que mantiene la documentación día a día en orden y con responsabilidad.

2.2.1.1.1. Compras

Las compras desempeñan un rol muy importante dentro de la empresa, puesto que la mayoría de los productos que comercializa y distribuye son importados, como anteriormente se ha mencionado a los países de Colombia (Ankor) y Brasil (Fertigue).

Co1: AGROBEST S.A., adquiere productos orgánicos, biológicos y ecológicos, los pedidos que realiza a cada proveedor en este caso a los países que importa es de contenedores de 40 pies; a continuación se presenta el detalle del trabajo con los proveedores de la empresa:

PROVEEDORES AGROBEST S.A.

PAÍS	NOMBRE DE LA EMPRESA	PEDIDO	TIEMPO	PAGO
Ecuador	PROMERINOR	20000 lit.	Cada año	90 y 120 días plazo o de acuerdo al Cobro
	OLEAGINOSAS DEL PUERTO	60000 kg	Cada año	Contado
Colombia	ANKOR S.A.S.	1 contenedor	Cada año	Crédito semestral o de acuerdo al Cobro
Brasil	BOMBRASIL	1 contenedor	Cada dos años	Contado

Cuadro 12: Detalle de compras a proveedores de AGROBEST S.A.

Fuente: Empresa AGROBEST S.A.

Elaborado: Las autoras

Es necesario mencionar que BIOPLUS (Promotor de Crecimiento Orgánico) es el producto nacional que adquiere la empresa para comercializar, así como también los envases para las diferentes presentaciones de los productos.

2.2.1.2. Ventas Zona Sierra

V1: Los vendedores son quienes se encargan de visitar a nuevos clientes, tomar el pedido, entregarlo y realizar el cobro de los mismos; quien se encarga de la facturación de las ventas es la auxiliar de contabilidad del área administrativa.

V2: En la actualidad las ventas se han ido expandiendo en el país, que conforma la zona sierra:

- Provincia de Carchi
- Provincia de Pichincha
- Provincia de Cotopaxi
- Provincia de Tungurahua
- Provincia de Chimborazo
- Provincia de Cañar
- Provincia de Azuay

REGIÓN INTERANDINA ZONA SIERRA ECUADOR

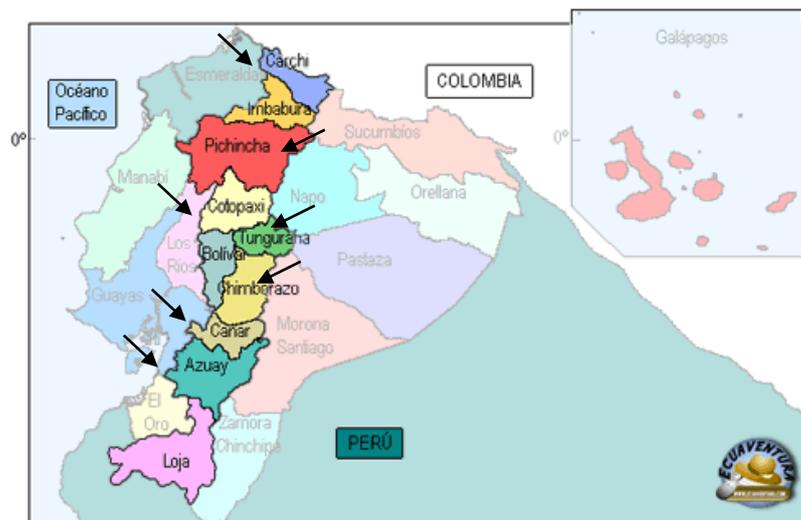


Figura 5: Región Interandina Ecuador.

Fuente: www.commons.wikimedia.org- Región Interandina del Ecuador.

Elaborado por: www.commons.wikimedia.org- Región Interandina del Ecuador.

2.2.1.3. Bodega

B1: La Bodega de AGROBEST S.A., está ubicada en la comunidad de Gatazo Zambrano del Cantón Colta, a 15 minutos de la ciudad de Riobamba, quien está a cargo del control de esta área es el Señor Wilfrido Morocho, quien registra las entradas y salidas de los productos en las Kardex, aplicando el método ponderado, esto se calcula con los precios de las unidades compradas, para luego dividir los importes totales entre el total de las

unidades; **B2:** así como también verifica la calidad, cantidad y el envase que se requiere para la comercialización y despacho de los mismos.

B3: El espacio físico es el adecuado para los productos, pues no hay filtraciones que dañen la mercadería, se mantiene seguro, seco, adecuado y ordenado para el normal trabajo que requiere esta área.

BODEGA GATAZO ZAMBRANO



Figura 6: Bodega AGROBEST S.A.

Fuente: Empresa AGROBEST S.A.

Elaborado: Las autoras

2.3. ANÁLISIS EXTERNO

2.3.1. Factor Económico

2.3.1.1. Inflación

Inf1: La inflación se relaciona con distintas variables, como el tipo de cambio y las tasas de interés. Las causas que la provocan son variadas, aunque destacan el crecimiento del dinero en circulación, que favorece una mayor demanda, o del costo de los factores de la producción. Si se produce una baja continua de los precios se denomina deflación. En la práctica, la evolución de la inflación se mide por la variación del Índice de Precios al Consumidor (IPC).

La inflación es una medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares. Es decir, es el movimiento persistente al alza del nivel general de precios o disminución del poder adquisitivo del dinero.⁷

INFLACIÓN DE PRECIOS DE CONSUMIDOR

FECHA	INFLACIÓN MENSUAL	INFLACIÓN ANUAL	INFLACIÓN ACUMULADA
Enero 2013 IPC	0.5%	4.10%	0.5%

Tabla 4: Inflación de precios de Consumidor

Fuente: Ecuador en Cifras, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

Elaborado: Las autoras

⁷ Banco Central del Ecuador (BCE). Inflación de Precios del Consumidor. Disponible en. <http://www.bce.fin.ec/>

INFLACIÓN MENSUAL IPC 2012 y 2013

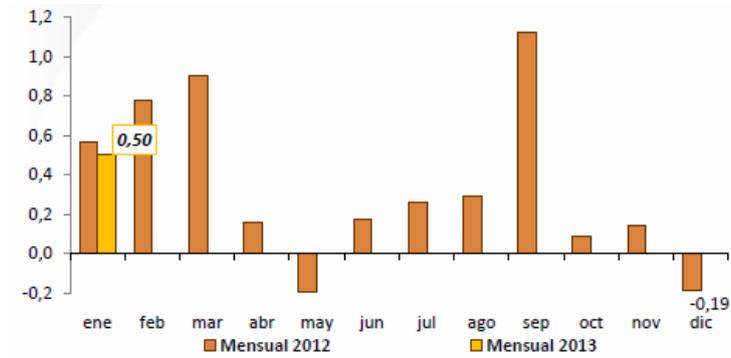


Figura 7: Inflación Mensual IPC 2012 y 2013.

Fuente: INEC.

Elaborado: Banco Central del Ecuador (BCE).

INFLACIÓN ANUAL IPC 2012 y 2013

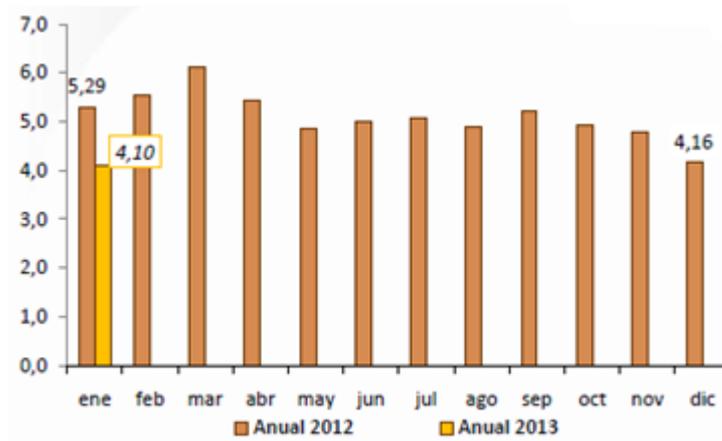


Figura 8: Inflación Anual IPC 2012 y 2013.

Fuente: INEC.

Elaborado: Banco Central del Ecuador (BCE).

INFLACIÓN ACUMULADA IPC 2001 - 2013

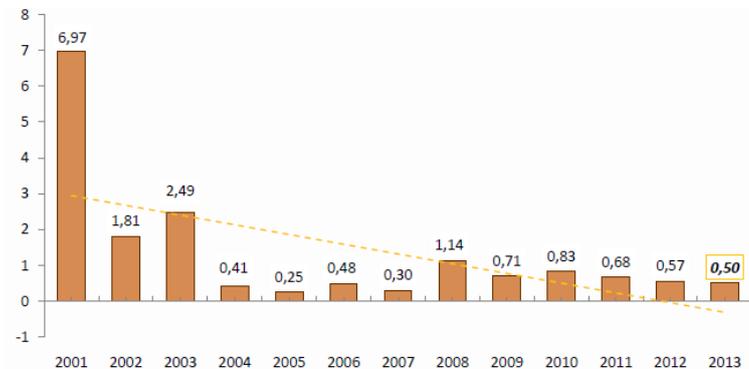


Figura 9: Inflación Acumulada IPC 2001-2013.
Fuente: INEC.
Elaborado: Banco Central del Ecuador (BCE).

2.3.1.2. Inflación de Precios del Productor

El Índice de Precios al Productor es un indicador de alerta a la inflación, que mide la evolución de los precios de los bienes producidos para el mercado interno y la exportación. Es un índice calculado a partir de precios al productor, que se recogen en la fase de venta del bien producido mediante entrevista directa en los establecimientos manufactureros y mineros, en las unidades de producción agropecuaria (UPAs) ubicadas al interior del segmento muestral del III Censo Nacional Agropecuario del 2000; y, en los establecimientos pesqueros. El periodo base del IPP es 1995.

INFLACIÓN DE PRECIOS DEL PRODUCTOR

FECHA	INFLACIÓN MENSUAL	INFLACIÓN ANUAL	INFLACIÓN ACUMULADA
Enero 2013 IPP	0.42%	0.45%	0.42%

Tabla 5: Inflación de Precios del Productor.
Fuente: Ecuador en Cifras, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).
Elaborado: Las autoras

INFLACIÓN MENSUAL IPP 2012 y 2013

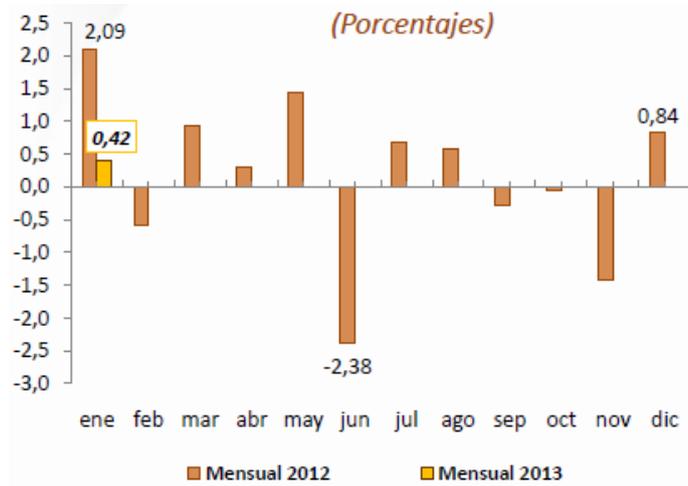


Figura 10: Inflación mensual IPP 2012 y 2013.

Fuente: INEC

Elaborado: Banco Central del Ecuador (BCE).

INFLACIÓN ANUAL IPP NACIONAL 2012 y 2013

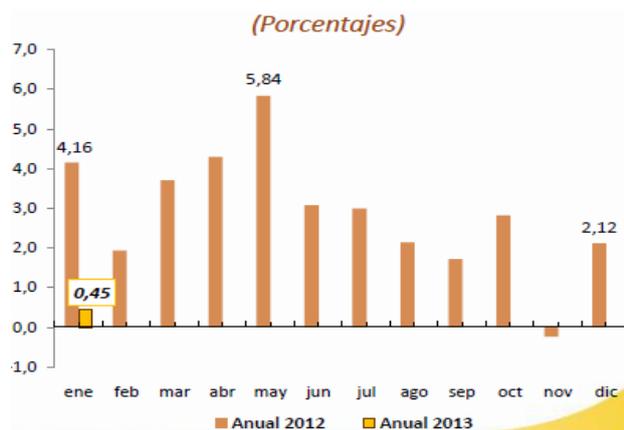


Figura 11: Inflación Anual IPP Nacional 2012 y 2013.

Fuente: INEC

Elaborado: Banco Central del Ecuador (BCE).

INFLACIÓN ACUMULADA IPP 2013

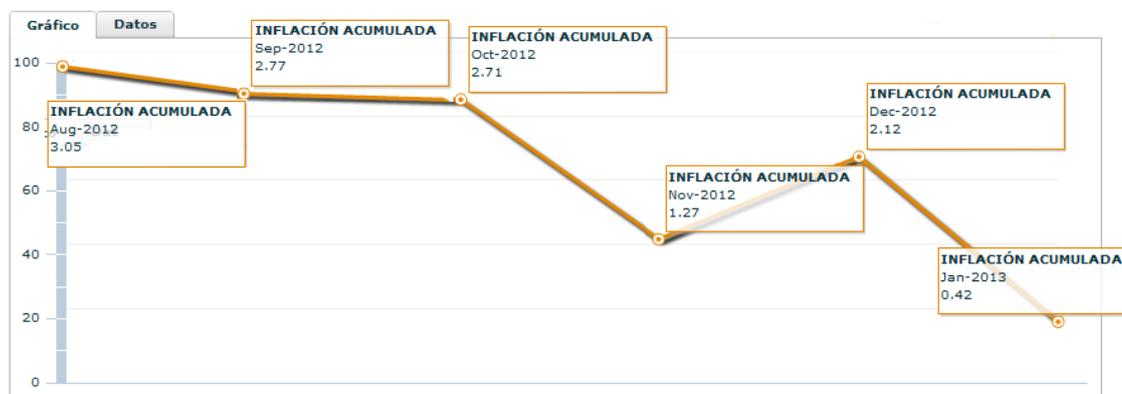


Figura 12: Inflación Acumulada IPP 2013.

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

Elaborado: Ecuador en Cifras.

2.3.1.3. Dolarización

Dol2: La dolarización es el proceso por el cual un país adopta una moneda extranjera (usualmente el dólar de los Estados Unidos, de allí el origen del término) para su uso en transacciones económicas domésticas. La moneda extranjera reemplaza a la moneda doméstica en todas sus funciones (reserva de valor, unidad de cuenta, medio de pago).

En Ecuador se ha adoptado la dolarización oficialmente, luego de haber sufrido una gran crisis económica a finales de la década de los 90 y una fuerte devaluación del sucre, su anterior moneda. El proceso fue parcialmente exitoso, pero con un alto grado de encarecimiento de la subsistencia. La dolarización le ha dado una ventaja al Ecuador: por un lado, al tener una moneda internacional, pero eso no ha logrado detener el aumento del costo de vida y la dificultad para la inversión y la productividad, entre otros.⁸

⁸ Dolarización. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Dolarizaci%C3%B3n#cite_note-1

2.3.1.4. Nivel de Ingresos

Constituye la capacidad adquisitiva ya que de acuerdo al nivel de ingresos se pueden realizar los gastos. No se puede satisfacer la necesidad de adquirir determinado bien o servicio por falta de disponibilidad económica.

Ni3: Este factor es muy importante tanto para las empresas como para el sector público. Por un lado, las empresas precisan conocer las preferencias de los consumidores para satisfacer mejor las necesidades de éstos y por otro, deberán hacerlo ajustándose a su capacidad de gasto de las familias.

El Sueldo Básico Unificado 2013 será de 318,00 dólares, así lo informó el presidente Rafael Correa. Lo que significa un incremento de USD 26 respecto al salario básico determinado para el año 2012 que fue de USD 292,00 el incremento es de 8,81%. Este valor se determinó luego que los representantes de los trabajadores y de los empleadores no llegaron a un acuerdo en el Consejo Nacional de Salarios.

El incremento de USD 26,00 se da en base dos factores: la inflación y productividad, USD 14,75 por una proyección del 5,05% de la inflación anual en el 2012 y una bonificación de USD 10,98 por un 3,76% de productividad.⁹

2.3.1.5. Tasas de Interés

Ti4: Un factor económico imprescindible es el análisis de las tasas de interés, ya que Agrobest S.A. necesita de financiamiento y para ello recurre a una entidad financiera, lo cual deberá asumir un costo por el uso de los recursos fijado a través de las tasas de interés; por ello es inevitable estar al tanto de las tasas activa, pasiva y efectiva dentro del sistema financiero ecuatoriano. Estas tasas de interés actualmente se hallan reguladas por el Banco Central del Ecuador.

⁹Nivel de Ingresos. Disponible en : <http://quefarras.com/blog/tag/salario-minimo-vital-ecuador-2013/>

Tasas de Interés			
FEBRERO 2013 (*)			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.17	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.53	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.20	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.91	Consumo	16.30
Vivienda	10.64	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.20	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.82	Microcrédito Minorista	30.50
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	4.53	Depósitos de Ahorro	1.41
Depósitos monetarios	0.60	Depósitos de Tarjetahabientes	0.63
Operaciones de Reporto	0.24		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	3.89	Plazo 121-180	5.11
Plazo 61-90	3.67	Plazo 181-360	5.65
Plazo 91-120	4.93	Plazo 361 y más	5.35
4. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS MÁXIMAS PARA LAS INVERSIONES DEL SECTOR PÚBLICO (según regulación No. 009-2010)			
5. TASA BÁSICA DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR			
6. OTRAS TASAS REFERENCIALES			
Tasa Pasiva Referencial	4.53	Tasa Legal	8.17
Tasa Activa Referencial	8.17	Tasa Máxima Convencional	9.33

Tabla 6: Tasas de Interés-Febrero 2013.

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE).

Elaborado: Banco Central del Ecuador (BCE).

TASAS DE INTERÉS 2012-2013

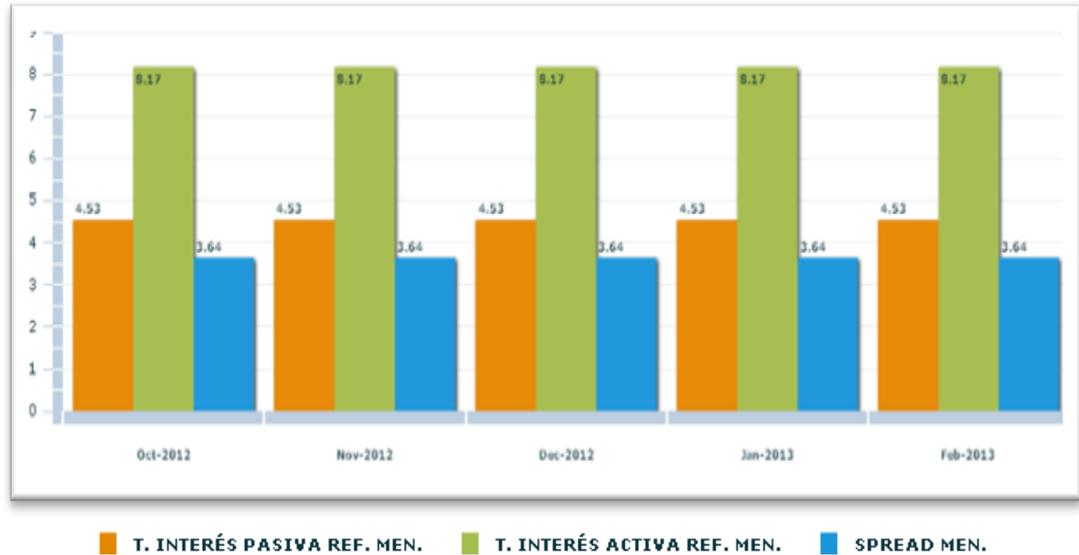


Figura 13: Tasas de Interés Mensual (Activa, Pasiva y Spread) 2012 y 2013

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE).

Elaborado: Ecuador en Cifras, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

2.3.2. Factor Político y Legal

Los factores político-legales son los referentes a todo lo que implica una posición de poder en nuestra sociedad, en sus diferentes niveles, que tendrán una repercusión económica.

2.3.2.1. Político

Pol1: En los factores político-legales podemos observar cierta importancia de los aspectos referentes a las ideologías y partidos políticos relevantes, pues normalmente los partidos de derecha o centro-derecha tienden a favorecer a las empresas rebajando los impuestos directos, y acentuando los indirectos, de forma que esto beneficia a los empresarios y por tanto a la empresa, otro aspecto relevante es el marco exterior, no afecta muy significativamente por el momento, aunque en un futuro podría afectar a la empresa si decidiera está convertirse en una multinacional.

2.3.2.2. Leyes y Reglamentos

LyR2: Estos factores inciden en las empresas imprescindiblemente de su actividad económica, ya que mediante leyes o políticas de estado pueden incrementarse los impuestos en el sector económico del país o se pueden prohibir ciertas actividades de las empresas localizadas dentro del territorio nacional.

Por su parte el gobierno ecuatoriano está buscando lograr la descentralización de los recursos y la repartición equitativa de la renta nacional, de ese modo se pretende aumentar el desarrollo del país en conjunto y no de una zona o zonas determinadas. A pesar de perseguir la descentralización, no se pretende llegar a la desunión del país.

2.3.3. Factor Social y Cultural

2.3.3.1. Costumbres y Creencias

Cost1: Costumbres: Las costumbres son modalidades evidentes de comportamiento que constituyen formas culturalmente aprobadas y aceptables de comportarse en situaciones específicas (constituidas por el comportamiento cotidiano y rutinario), dentro de un entorno específico.

Cree2: Creencias: Las creencias son declaraciones mentales y verbales en las cuales se reflejan el conocimiento y las valoraciones de un individuo en relación a algo (ya se trate de otra persona, una tienda, un producto, una marca, etc.).

Los seres humanos creamos cultura. Nuestras formas de pensar, de sentir y de actuar, la lengua que hablamos, nuestras creencias, la comida y el arte, son algunas expresiones de nuestra cultura. Este conjunto de saberes y experiencias se transmite de generación en generación por diferentes medios.

Los niños aprenden de los adultos y los adultos de los ancianos. Aprenden de lo que oyen y de lo que leen; aprenden también de lo que ven y experimentan por sí mismos en la convivencia cotidiana. Así se heredan las tradiciones.

Mediante la transmisión de sus costumbres y creencias, un grupo social intenta asegurar que las generaciones jóvenes den continuidad a los conocimientos, valores e intereses que los distinguen como grupo y los hace diferentes a otros. Conservar las tradiciones de una comunidad o de un país significa practicar las costumbres, hábitos, formas de ser y modos de comportamiento de las personas.

2.3.3.2. Escolaridad

Esc3: La escolaridad es una variable ya que las personas han cursado varios años en la escuela o no han cursado ninguno. Como en el caso anterior, algunas personas pueden tener la misma escolaridad.

El tener un nivel de estudio en la actualidad ha hecho que las empresas posean un alto crecimiento y desarrollo en la actividad económico tanto interna como externa lo cual es un aporte al país.

TASA DE MATRICULACIÓN

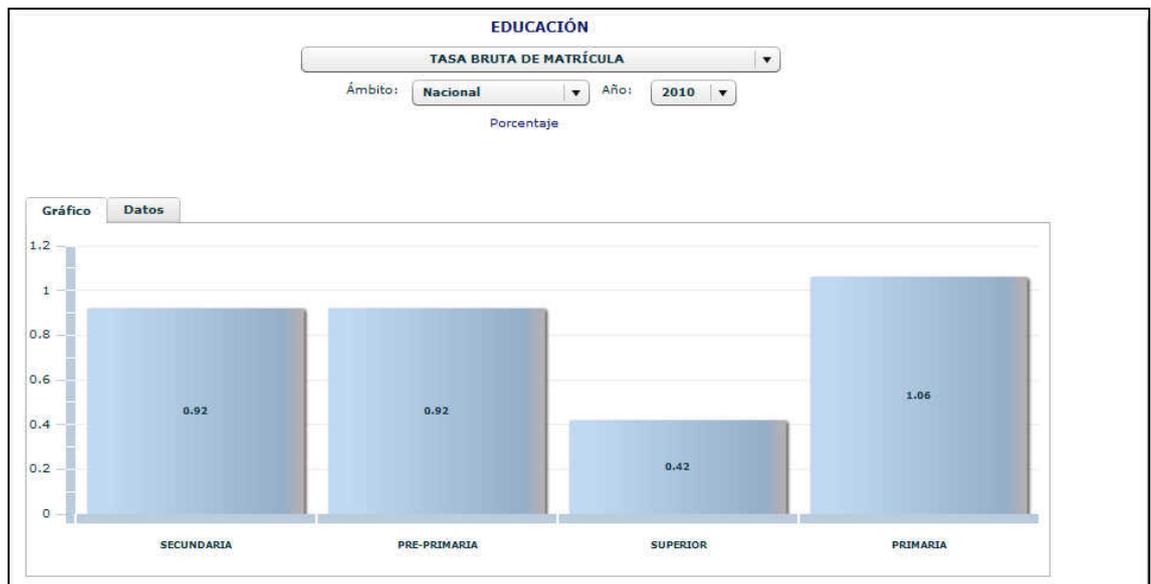


Figura 14: Tasas de matriculación en el Ecuador.

Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU).

Elaborado: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

2.3.3.3. Pobreza

La pobreza es un fenómeno complejo y multidimensional, razón por la cual existen múltiples definiciones y maneras de medirla. Tradicionalmente se ha definido la pobreza como privación material, medida mediante el ingreso o el consumo del individuo o la familia. **Pobr4:** En este caso se habla de pobreza extrema o pobreza absoluta como la falta de ingreso necesario para satisfacer las necesidades de alimentación básicas. Estas últimas se suelen expresar en términos de requerimientos calóricos mínimos. Adicionalmente existe la definición de pobreza general o relativa, que es una situación o forma de vida que surge como producto de la imposibilidad de acceso o carencia de los recursos para satisfacer las necesidades físicas y psíquicas básicas humanas que inciden en un desgaste del nivel y calidad de vida de las personas, tales como la alimentación, la vivienda, la educación, la asistencia sanitaria o el acceso al agua potable.¹⁰

Lo que requieren los seres humanos para satisfacer sus necesidades básicas varía en el tiempo y entre las sociedades. Por ello cada país elabora sus propias líneas de pobreza de acuerdo con su nivel de desarrollo, normas sociales y valores.

En la actualidad en el Ecuador la pobreza en zonas urbanas en diciembre del 2012 es 16,1%, 1,3 puntos porcentuales menos que lo registrado en diciembre del 2011 cuando alcanzó el 17,4%.

EVOLUCIÓN DE LA POBREZA URBANA

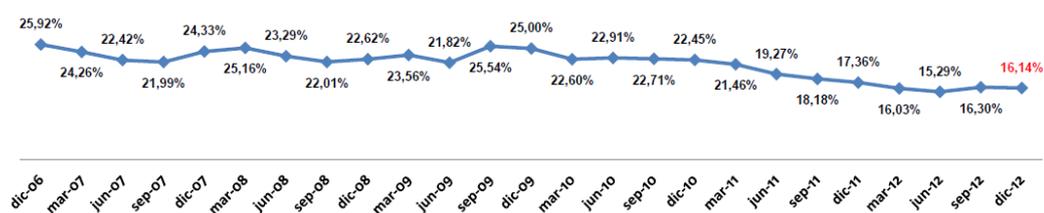


Figura 15: Evolución de la Pobreza Urbana.

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Elaborado: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

¹⁰ Pobreza. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Disponible en : <http://www.inec.gob.ec/home/>

2.3.3.4. Migración

Mig5: La migración es un fenómeno presente a lo largo de la historia de la humanidad. Diversas culturas y religiones tienen como referencia algún tipo de migración, como en el caso del éxodo del pueblo judío desde Egipto. Las causas de las migraciones humanas pueden ser políticas, económicas, por catástrofes naturales, etc.

Se denomina migración al proceso mediante el que un individuo se desplaza de una zona geográfica hacia otra. Esto puede responder a infinitud de motivos, aunque los más frecuentes son los económicos y sociales.

La migración conlleva una serie de consecuencias, entre ellas, por supuesto, también las de carácter económico y social. Esto ha significado que muchos gobiernos del mundo se preocupen para evitar las consecuencias negativas de este fenómeno y aprovecharlo a su favor.

Estas migraciones, se presentan dos enfoques diferenciados. Por un lado, la emigración consiste en dejar el propio país para instalarse en otro. Por otra parte, la inmigración es el ingreso a un país extranjero por parte de las personas que proceden de otro lugar.

TASA DE MIGRACIÓN NETA POR AÑO

Country	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ecuador	-0,56	-0,55	-0,53	-0,52	-8,58	-6,07	-3,11	-2,16	-7,98	-0,81	-0,66	-0,52	-0,39

Tabla 7: Tasa de Migración por año en el Ecuador.

Fuente: Indexmundi.

Elaborado: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Esta variable incluye la cifra correspondiente a la diferencia entre el número de personas que entran y salen de un país durante el año por cada 1000 habitantes (basada en la población medida a mitad del año). Un exceso de personas que entran al país se conoce

como la inmigración neta (por ejemplo, 3,56 migrantes/1000 habitantes); un exceso de personas que abandonan el país se conoce como la emigración neta (por ejemplo, -9,26 migrantes/1000 habitantes). La tasa neta de migración indica la contribución de la migración al nivel total de cambios demográficos. Altos niveles de migración pueden causar problemas tales como el aumento del desempleo y posibles conflictos étnicos (si las personas están llegando a un país) o una reducción en la fuerza laboral, quizás en sectores clave (si las personas dejan un país).¹¹

2.3.3.5. Estilos de Vida

Ev6: En sociología, un estilo de vida es la manera en que vive una persona o un grupo de personas. Esto incluye la forma de las relaciones personales, del consumo, de la hospitalidad, y la forma de vestir. Una forma de vida típicamente también refleja las actitudes, los valores o la visión del mundo de un individuo. Tener una "forma de vida específica" implica una opción consciente o inconsciente entre un sistema de comportamientos y de algunos otros sistemas de comportamientos.

Con relación al consumo el mundo ha tomado una actitud mucho más ecológica con referencia a los productos alimenticios.

2.3.4. Factor Demográfico

2.3.4.1. Población

La población de la República del Ecuador al año 2011 asciende a 14.483.500 personas habitantes, con la más alta densidad poblacional de América del Sur, teniendo 56.5 habitantes por km². A pesar que los ecuatorianos hace tan sólo un siglo se concentraban con más alta frecuencia en la región Sierra en los Andes, hoy en día la población está dividida casi equitativamente entre Sierra y Costa.

¹¹Tasa de Migración por año. Indexmundi, sitio web en la que contiene estadísticas nacionales detalladas, gráficos y mapas compilados de varias fuentes. Disponible en : <http://www.indexmundi.com/es/ecuador/>

Pobl1: La población ecuatoriana es etno-racialmente diversa, pero resulta difícil establecer porcentajes exactos a distintos grupos ya que la definición que tenía no es equivalente a la de raza, y las estadísticas sobre la composición etno-racial del país según diferentes fuentes varían por este motivo.

Según datos publicados por el INEC sobre el censo de población y vivienda 2010, mostró ciertas peculiaridades de la evolución del comportamiento del país y que refleja también una mejora y tendencia de comportamiento a tener una demografía propia de un país desarrollado. Entre algunas características, el acceso a tecnologías por sus habitantes que llega a un considerable porcentaje. La pirámide poblacional muestra una tendencia cada vez más perpendicular, lo que denota, menor número de hijos por pareja, mayor porcentaje de adultos mayores, y una población que en la actualidad su mayoría está en edad de trabajar.

También se cabe destacar que el Ecuador crece 2.5 millones de habitantes cada 10 años. La diferencia entre el censo del 2001 al 2010 fue de 9 años y no 11 años como entre 1990 y el 2001 cuando el Ecuador subió su población de 9.6 millones en 1990 a 12.2 millones en el 2001, Una diferencia de 2.6 millones de habitantes en 11 años, y de 12.1 millones de habitantes en el 2001 a 14.5 millones en el 2010, Una diferencia de 2.4 millones de habitantes en 9 años. Se estima que para el próximo censo que sería en el año 2020 la población ecuatoriana sería de 17.0 a 17.5 millones de habitantes y para el 2030 el Ecuador tendría 21 millones de habitantes, posiblemente pasándole a Chile en población o emparejándose ambas naciones sudamericanas.¹²

Otros aspectos del comportamiento humano en las poblaciones se estudian en sociología, economía y geografía, en especial en la geografía de la población y en la geografía humana. Según el Censo Poblacional realizado en el Ecuador en el año 2010, la Provincia de Chimborazo cuenta con 458.581 habitantes.

¹²Demografía del Ecuador. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Demograf%C3%ADa_del_Ecuador

TASA DE CRECIMIENTO EN LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO

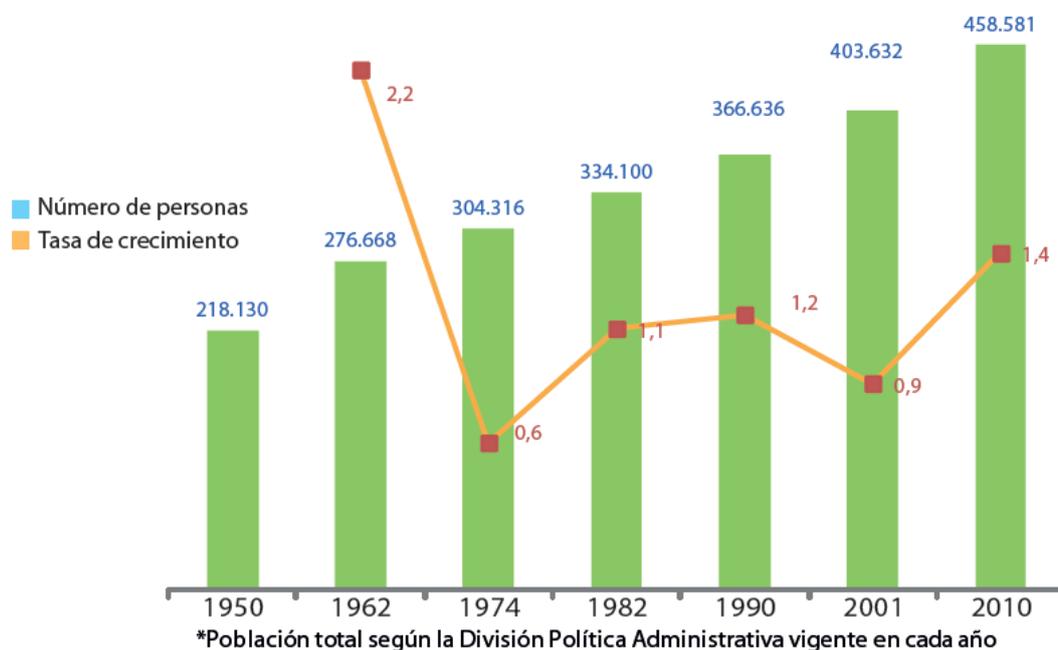


Figura 16: Población total según la División Política Administrativa vigente en cada año.

Fuente: Fascículo Provincial de Chimborazo, Censos 2010 (INEC).

Elaborado: INEC.

2.3.4.2. Dispersión de la Población

La dispersión es el proceso inverso al de concentración de la población que consiste en la salida progresiva de población de los centros poblados mayores con el fin de ir ocupando áreas nuevas de terrenos generalmente agrícolas.

Disp2: La población dispersa es la que se establece en un área de poblamiento reciente dedicada a la agricultura pionera. De esta manera se produce un proceso de dispersión de la población, al menos, en los momentos iniciales. Chimborazo tiene unos de los porcentajes más altos de población indígena, al igual que la agricultura está entre las principales ocupaciones de la población. Como su única fuente de trabajo es el cultivo del suelo, es necesario que desde un principio, se repartan equitativamente el suelo, con lo que la población, al menos en un principio, no suele tender a la concentración. Sin embargo, con el aumento de la población y de la producción agrícola, esta concentración resulta prácticamente inevitable.

Esta es la idea general puesta en relieve por *Ester Boserup*¹³, para quien el cambio tecnológico de la agricultura se produce al llegar a un punto crítico la tasa de densidad demográfica con lo cual, no sólo aumenta la concentración demográfica, sino el desarrollo técnico, el aumento de la producción y, sobre todo, la diversificación de la economía, con el inicio y crecimiento de empresas industriales y de servicios. La población dispersa es una forma del hábitat rural, y constituye el campo de estudio de la geografía rural.

2.3.4.3. Distribución de la Población

Dist3: La población humana jamás ha estado uniformemente repartida sobre la superficie terrestre, en primer lugar, porque el medio natural no ofrece las mismas cantidades de recursos naturales y por lo tanto, las mismas condiciones de habitabilidad en todas partes, y en segundo porque el progreso tecnológico, tiende a originar una creciente concentración de la población en las áreas urbanas. Entre las principales consecuencias de la desigual distribución de la población se pueden citar las siguientes:

- ✓ Desequilibrio en la inversión, lo cual viene a acelerar, a su vez, la concentración, dando lugar a un círculo vicioso: una mayor población requiere de mayores inversiones y éstas, a su vez, logran atraer a nuevos inmigrantes.
- ✓ El hacinamiento, con sus consecuencias: promiscuidad, delincuencia, marginalidad, crecimiento de los barrios de viviendas informales, etc.
- ✓ Mayor crecimiento, en términos absolutos, de las áreas que ya están densamente pobladas, lo cual acarrea problemas respecto a la dotación de los servicios requeridos, que son mucho mayores en las áreas que ya están más pobladas. Por ejemplo, construir una escuela en una ciudad muy poblada representaría una inversión mucho mayor que en el medio rural, por el elevado costo de los terrenos urbanos, entre muchos otros factores.

¹³ ESTER BUSERUP, Economista Danesa (1910-1999), en su libro *Población y cambio tecnológico*, publicado en 1981, sostiene que los cambios de la población son determinantes en el crecimiento económico y existe una relación entre el tamaño de la población y las innovaciones tecnológicas.

2.3.4.4. Densidad de la Población

Dens4: La densidad de población indica la relación estadística entre el número de personas o habitantes que constituyen la población de una zona y la superficie territorial de dicha zona, medida generalmente en habitantes por km² (hab. /km²).

INCREMENTO EN LA DENSIDAD DE LA POBLACIÓN

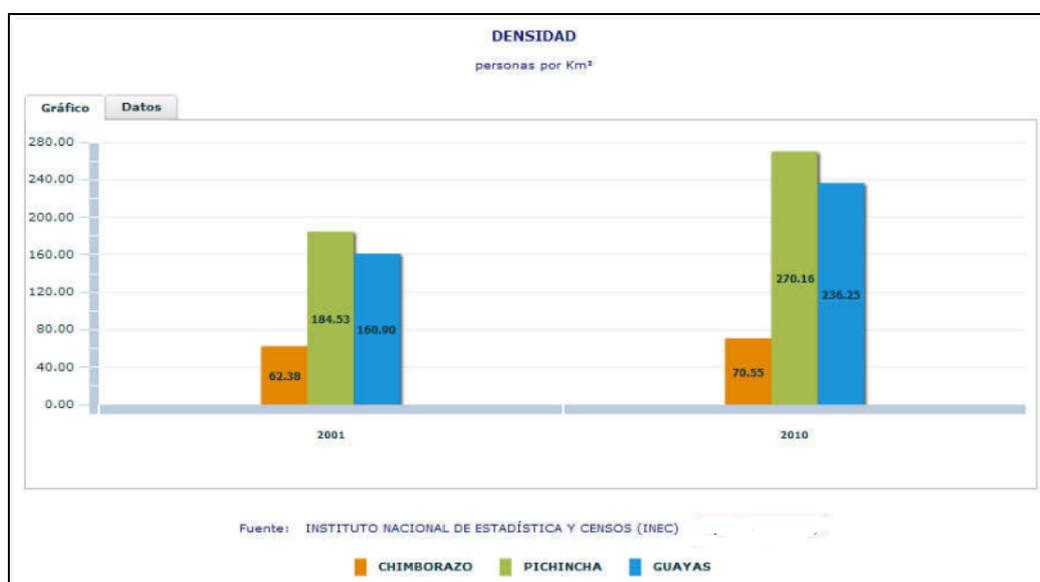


Figura 17: Densidad Poblacional por km².

Fuente: INEC

Elaborado: Ecuador en Cifras

2.3.5. Factor Tecnológico

2.3.5.1. Equipamiento

La tecnología en Ecuador es bastante escasa la cual nos ha traído graves consecuencias con respecto al desarrollo, ya que la falta de esta no nos ha permitido avanzar de una manera óptima en el mercado competitivo a nivel mundial. Ecuador se encuentra en una notoria desventaja con los demás países, generando un gigantesco abismo entre nosotros y los demás países, como Estados Unidos; este abismo basado en la desventaja, y sobre todo en la dependencia de estos, ya que ellos nos brindan la tecnología que nosotros carecemos.

Equip1: Hoy en día todo se mueve a través de la tecnología; los avances tecnológicos nos ayudan a facilitarnos mucho los procesos de elaboración, los hacen con mayor rapidez y eficacia que con la mano de obra, y abaratando así el costo de producción, es decir la productividad y competitividad de las empresas. No hay como descartar tampoco la fuerte inversión que uno hace para adquirir la maquinaria indicada. En la ciencia, en la comunicación, factores geográficos, industrias, petróleo, cultivos, etc.; la tecnología ha tenido un gran alcance, y nos ha demostrado que sin esta actualmente no podemos progresar.

2.3.5.2. Sistemas de Comunicación

SC2: La tecnología son los derivados de los avances científicos y son estimulados por las consecuencias económicas favorables del empleo así también como instrumento para competir. Las empresas que se incorporen al cambio técnico verán incrementada su eficiencia y como consecuencia sus beneficios a largo plazo aumentarán. Entre los factores tecnológicos destacamos los referentes a:

- ✓ Nuevos materiales, productos o procesos de producción.
- ✓ Mejoras en el transporte de las personas y mercancías.
- ✓ Avances en los medios informáticos y en las telecomunicaciones (internet).

2.3.6. Factor Ecológico

2.3.6.1. Clima

Se refiere al medio físico y natural que rodea externamente a la institución, incluye las condiciones físicas y geográficas y la forma en que son utilizadas por el hombre.

CI1: Las empresas son responsables por el deterioro sufrido por el medio ambiente. Es necesario impulsar una nueva mentalidad, conjuntamente con nuevas estrategias y procedimientos administrativos, para lograr una adecuada utilización de los recursos de las empresas, con el fin de evitar la destrucción del medio ambiente y contribuir en la solución de problemas ambientales.

Agrobest es una empresa que tiene como actividad económica la venta de productos orgánicos lo cual no perjudica directamente al medio ambiente.

2.4. ANÁLISIS FODA

2.4.1. Diagnóstico Interno de la Organización.

ANÁLISIS INTERNO	F	D	Importancia 33%					Impacto 33%					Viabilidad 33%					PESO TOTAL	
			N	P	Pr	I	M	N	P	Pr	I	M	N	P	Pr	V	M		
ANÁLISIS ADMINISTRATIVO			0	0,25	0,5	0,75	1	0	0,25	0,5	0,75	1	0	0,25	0,5	0,75	1		
Planeación																			
P1		x					x					x					x	0.99	
P2	x					x					x						x	0.83	
CG1	x					x										x	0.83		
CG2	x					x					x					x	0.74		
CG3		x				x					x						x	0.83	
CT1		x				x										x	0.83		
CT2		x					x										x	0.99	
Organización																			
O1		x					x										x	0.99	
CC1	x					x					x						x	0.74	
CC2	x					x					x						x	0.66	
CC3		x				x										x		0.66	
CT3	x						x										x	0.83	
CTH1		x					x										x	0.99	
CTH2	x					x											x	0.74	
CTH3	x					x										x		0.66	
CF1	x					x											x	0.83	
CF2		x					x											x	0.99
Dirección																			
D1		x				x											x	0.74	
D2		x					x											x	0.91
Control																			
C1	x					x					x						x	0.66	
C2	x					x											x	0.74	
ANÁLISIS INTERNO																			
Área Operativa																			
AA1		x					x											x	0.99
AA2	x					x					x						x	0.58	
Co1	x					x											x	0.83	
V1	x					x										x		0.58	
V2	x					x											x	0.66	
B1	x					x											x	0.66	
B2	x					x										x		0.58	
B3	x					x											x	0.58	

Tabla 8: Diagnóstico Interno de AGROBEST S.A.

Fuente: Empresa Agrobrest S.A.

Elaborado: Las autoras

2.4.1.1. Fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
P2: Expansión del mercado en la Zona Sierra	P1: No cuenta con una Planeación Financiera.
CG1: Goza de buenos canales de Comunicación.	CG3: Carece de Imagen Corporativa que no le permite identificarse.
CG2: Buena gestión administrativa.	CT1: Página Web de la empresa en proceso de apertura.
CC1: Nivel de Instrucción	CT2: Sin acceso de internet en la empresa.
CT3: Equipo y Maquinaria necesaria.	O1: Incremento de funciones al personal.
CTH2: Cumplimiento con las obligaciones salariales.	CTH1: Falta del personal en la empresa.
CF1: Financiamiento Externo.	CF2: Deficiente política de cobranza.
C2: Registros diarios de asistencia del personal.	D1: Falta de motivación al personal
Co1: Adquisición de insumos de calidad en la importación.	D2: Ausencia de Directivos.

Cuadro 13: Fortalezas y Debilidades

Fuente: Las autoras

Elaborado: Las autoras

2.4.2. Diagnóstico del Entorno.

ANÁLISIS EXTERNO	O	A	Importancia					Impacto					Viabilidad					PESO TOTAL
			N	P	Pr	I	M	N	P	Pr	I	M	N	P	Pr	V	M	
Factores Económicos			0	0,25	0,5	0,75	1	0	0,25	0,5	0,75	1	0	0,25	0,5	0,75	1	
Inf 1		x					x				x						x	0.91
Dol 2		x				x					x						x	0.74
Ni 3	x					x									x			0.66
Ti 4	x					x					x						x	0.74
Factores Políticos y Legales																		
Pol 1		x				x					x						x	0.74
LyR 2		x				x					x						x	0.66
Factores Sociales y Culturales																		
Cos 1	x					x						x					x	0.83
Cree 2	x					x						x					x	0.83
Esc 3	x						x				x						x	0.83
Pobr 4		x				x					x						x	0.50
Mig 5		x				x					x						x	0.58
Ev 6	x					x					x						x	0.74
Factores Demográficos																		
Pobl 1	x					x					x						x	0.66
Disp 2		x				x					x						x	0.74
Dist 3	x					x					x						x	0.58
Dens 4		x				x					x						x	0.74
Factores Tecnológicos																		
Equip 1	x						x					x					x	0.91
SC 2	x						x					x					x	0.83
Factores Ecológicos																		
Cl 1		x				x						x					x	0.74

N	Nada importante	N	Nada impactante	N	Nada viable
P	Poco importante	P	Poco impactante	P	Poco viable
Pr	Parcialmente importante	Pr	Parcialmente impactante	Pr	Parcialmente viable
I	Importante	I	Impactante	V	Viable
M	Muy importante	M	Muy impactante	M	Muy viable

Tabla 9: Diagnóstico del Entorno.

Fuente: Empresa Agrobrest S.A.

Elaborado: Las autoras

2.4.2.1. Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Ti4: Tasas de Interés que toma en cuenta la empresa al momento de financiarse.	Inf1: Los índices en los precios del productor y consumidor de alguna manera podrán afectar a la empresa si estos sufren cambios drásticos.
Cos1- Cree2: La zona sierra es netamente agrícola lo que permite a la empresa distribuir sus insumos en toda la zona.	Dol2: La empresa debe estar atenta a los cambios del dólar ya que es una importadora.
Esc3: El nivel educativo es importante dentro de la empresa, pues ayudará al desarrollo de la misma.	Pol1: De igual manera se encuentra expuesta a los cambios en las políticas y leyes que puedan ser modificadas por los gobiernos.
Equip1: El avance tecnológico ayudará al crecimiento de la empresa con respecto a su equipo y maquinaria.	Disp2: Mayor crecimiento, en términos absolutos, de las áreas que ya están densamente pobladas, lo cual acarrea problemas respecto a la dotación de los servicios requeridos.
Ev6: La población toma una actitud mucho más ecológica con referencia a los productos alimenticios.	Dens4: El crecimiento de las zonas urbanas a llevado a los productores agrícolas a migrar a las ciudades por lo que abandonan sus tierras lo que dificulta el progreso agrícola.
SC2: La empresa deberá incorporarse al cambio técnico y de esta manera verán incrementada su eficiencia y como consecuencia sus beneficios.	Cl1: Es uno de los factores impredecibles en que la empresa se expone a desastres naturales.

Cuadro 14: Oportunidades y Amenazas

Fuente: Las autoras

Elaborado: Las autoras

2.4.3. Matriz F.O.D.A Priorizado

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1: Expansión del mercado en la Zona Sierra	D1: No cuenta con una Planeación Financiera.
F2: Goza de buenos canales de Comunicación.	D2: Carece de Imagen Corporativa.
F3: Buena gestión administrativa.	D3: Página Web de la empresa en proceso de apertura.
F4: Nivel de Instrucción	D4: Sin acceso de internet en la empresa.
F5: Equipo y Maquinaria necesaria.	D5: Incremento de funciones al personal.
F6: Cumplimiento con las obligaciones salariales.	D6: Falta del personal en la empresa.
F7: Financiamiento Externo.	D7: Deficiente política de cobranza.
F8: Registros diarios de asistencia del personal.	D8: Falta de motivación al personal
F9: Adquisición de insumos de calidad en la importación.	D9: Ausencia de Directivos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1: Obtener financiamiento (tasas de interés).	A1: Cambios en la inflación (IPC-IPP)
O2: Zona sierra netamente agrícola.	A2: La empresa debe estar atenta a los cambios del dólar ya que es una importadora.
O3: El nivel educativo contribuirá con profesionales competitivos.	A3: Cambios o modificaciones en las políticas y leyes por los gobiernos.
O4: El continuo avance tecnológico, se puede incorporar nueva maquinaria.	A4: Zonas densamente pobladas.
O5: Población con actitud ecológica.	A5: Migración de productores agrícolas a la ciudad.
O6: Captación de clientes con la aplicación de nuevos sistemas de comunicación.	A6: Intempestivos cambios climáticos y desastres naturales.

Cuadro 15: Matriz F.O.D.A Priorizado.

Fuente: Las autoras

Elaborado: Las autoras

2.5. ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis de los estados financieros, también conocido como análisis económico – financiero, análisis de balances o análisis contable, es un conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y la perspectiva de la empresa con el fin de poder tomar decisiones adecuadas. De esta forma, desde una perspectiva interna, la dirección de la empresa puede ir tomando las decisiones que corrijan los puntos débiles que pueden amenazar su futuro, al mismo tiempo que se saca provecho de los puntos fuertes para que la empresa alcance sus objetivos. Desde una perspectiva externa, estas técnicas también son de gran utilidad para el interés de conocer la situación y evolución previsible de la empresa.¹⁴

2.5.1. Análisis Vertical

El análisis vertical consiste en relacionar las cifras de un mismo estado financiero respecto a una cifra base. El resultado es el porcentaje de cada cifra con relación con la cifra base.

Los porcentajes así calculados determinan la importancia de cada cuenta del estado financiero en estudio y conforman a un análisis general de la situación financiera de la empresa o de las tendencias. Por lo general este tipo de análisis requiere de un conocimiento interno de la empresa para interpretar mejor los resultados encontrados.¹⁵

El análisis vertical financiero que se realiza tanto para el Balance General y Estado de Resultados es una herramienta que permite a la empresa observar el peso porcentual (porcentajes) de cada cuenta, lo que ayudará a determinar la situación de AGROBEST.

¹⁴ Amat, O. (2000). Análisis de Estados Financieros – Fundamentos y aplicaciones (8^a ed.). España: Ediciones Gestión.

¹⁵ Barajas Novoa, A. (2008). Finanzas para no Financistas (4^a ed.). Colombia: Editorial Javeriana. pág. 77.

2.5.1.1. Balance General

ACTIVOS

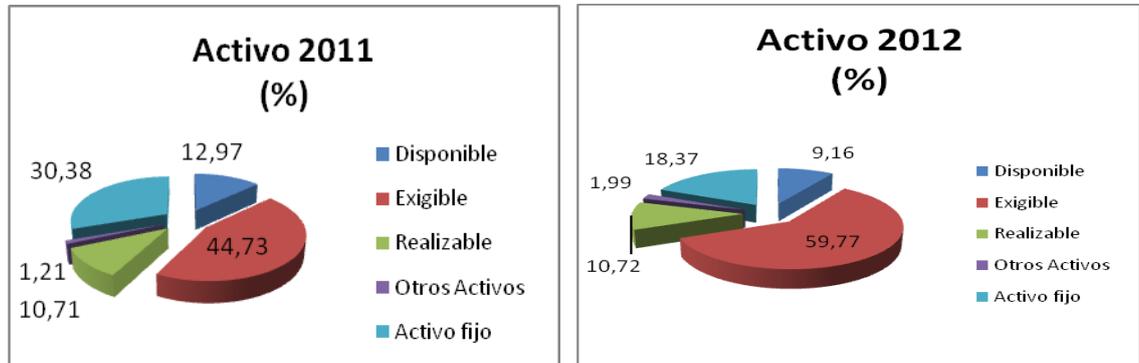


Figura 18: Activos 2011 y 2012 – Análisis vertical

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado: Las Autoras

Estructura del Activo

El disponible y el realizable son cuentas que en el año 2011 comparten similares porcentajes del 12,97% y 10,71% respectivamente; hay que tomar en cuenta que la empresa realiza sus pedidos de importación a Colombia cada año y Brasil, por lo que en el año 2012, no se realizó ningún pedido a la empresa BOMBRASIL por tanto se observa un porcentaje del 10,72% lo que quiere decir que su realizable se mantiene para ese año.

Según la observación del Exigible muestra mayor concentración en el año 2012 con el 59,77% lo que quiere decir que los clientes no cancelan a tiempo las deudas por lo que refleja en ese año.

La inversión en activos fijos representa el 30,38% del valor de la empresa en el año 2011 en comparación con el año 2012 que muestra una disminución del 18,37% a causa de la depreciación de los mismos.

PASIVOS

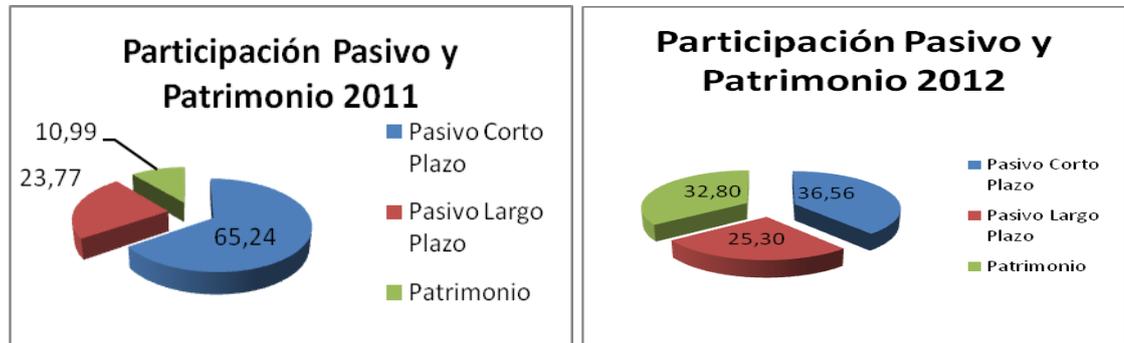


Figura 19: Pasivos 2011 y 2012 – Análisis Vertical.

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado: Las Autoras

La disminución del 36,56% del pasivo a corto plazo en el año 2012 muestra que sus obligaciones han disminuido en relación al periodo anterior; el pasivo a largo plazo se ha incrementado en el año 2012 en un 1,53% a diferencia del año anterior lo que quiere decir que la empresa ha solicitado financiamiento externo.

La participación del patrimonio en el año 2011 es del 10,99%, a diferencia del siguiente año que refleja el 32,80%, cantidades que son efecto del incremento en la utilidad neta del ejercicio y utilidad del ejercicio anterior, el capital social en ambos años se mantiene

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA-ANÁLISIS VERTICAL

AGROBEST S.A. ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE SITUACION FINANCIERA DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DOLARES				
	Año 2011	Año 2012	Variación Relativa 2011	Variación Relativa 2012
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
Disponibles	\$ 21.021	\$ 19.467	12,97	9,16
CAJA CHICA	\$ 400	\$ 500	0,25	0,24
BANCOS	\$ 20.621	\$ 18.967	12,72	8,92
Exigibles	\$ 72.505	\$ 127.018	44,73	59,77
CLIENTES	\$ 73.238	\$ 97.673	45,18	45,96
A SOCIOS	\$ -	\$ 30.322	0,00	14,27
- PROVISION PARA INCOBRABLES	\$ 732	\$ 977	0,45	0,46
Realizables	\$ 17.363	\$ 22.784	10,71	10,72
MERCADERIAS	\$ 17.363	\$ 22.784	10,71	10,72
OTROS ACTIVOS CORRIENTES (PAGO ANTICIPADO DE IMPUESTO A LA RENTA)	\$ 1.955	\$ 4.221	1,21	1,99
ACTIVO FIJO				
Depreciable	\$ 49.243	\$ 39.033	30,38	18,37
MAQUINARIA	\$ 25.536	\$ 25.536	15,75	12,02
VEHICULOS	\$ 24.179	\$ 24.179	14,92	11,38
MOTOCICLETA	\$ 12.500	\$ 12.500	7,71	5,88
DEP. ACUM. VEHICULOS	\$ 12.971	\$ 23.182	8,00	10,91
TOTAL ACTIVOS	\$ 162.088	\$ 212.523	100,00	100,00
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE				
PROVEEDORES	\$ 105.750	\$ 89.043	65,24	41,90
PROVEEDORES	\$ 55.710	\$ 44.236	34,37	20,81
PRESTAMOS ACCIONISTAS	\$ -	\$ 16.893	0,00	7,95
INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$ 45.485	\$ 9.526	28,06	4,48
OBLIGACIONES CON EL SRI	\$ -	\$ 59	0,00	0,03
OBLIGACIONES IEES	\$ 385	\$ 402	0,24	0,19
IMPUESTO RENTA	\$ 2.403	\$ 10.144	1,48	4,77
PARTICIPACION TRABAJADORES	\$ 1.767	\$ 7.783	1,09	3,66
PASIVOS LARGO PLAZO	\$ 38.525	\$ 53.778	23,77	25,30
PRESTAMOS ACCIONISTAS	\$ -	\$ 28.546	0,00	13,43
OBLIGACIONES CON INST. FINANCIERAS	\$ 38.525	\$ 25.232	23,77	11,87
TOTAL PASIVO	\$ 144.275	\$ 142.821	89,01	67,20
PATRIMONIO				
CAPITAL SOCIAL	\$ 800	\$ 800	0,49	0,38
UTILIDADES EJERCICIOS ANTERIORES	\$ 7.001	\$ 17.014	4,32	8,01
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ 10.013	\$ 51.888	6,18	24,42
TOTAL PATRIMONIO	\$ 17.814	\$ 69.702	10,99	32,80
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 162.088	\$ 212.523	100,00	100,00

Tabla 10: Estado de Situación Financiera-Análisis Vertical

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado: Las Autoras

2.5.1.2. Estado de Resultados

INGRESOS Y COSTOS 2011 Y 2012

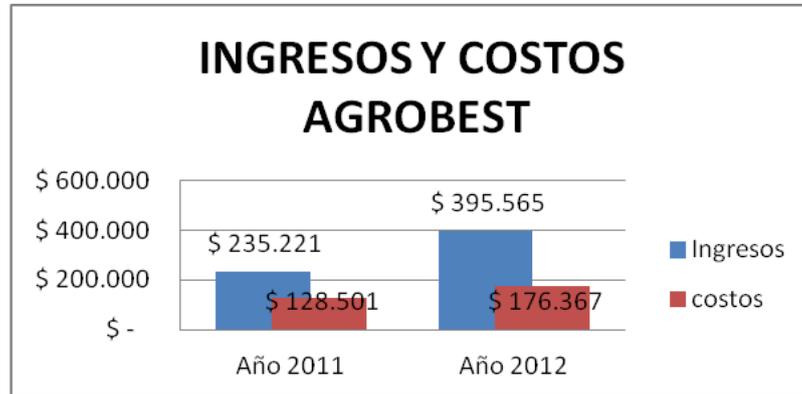


Figura 20: Ingresos y Costos 2011 y 2012

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado: Las Autoras

Los ingresos han aumentado más de un 60% en el 2012; sus costos presentan en el período del 2011 un porcentaje del 54.63% del total de las ventas y un 44,59% en el 2012, lo que significa que en periodo 1 sus costos superan el 50% en relación a sus ingresos lo cual es un porcentaje alto para las ventas, en el periodo 2 se observa en cambio que los costos mantienen un leve crecimiento menor al 50% del valor total de las ventas.

GASTOS DE AGROBEST S.A. 2011 y 2012

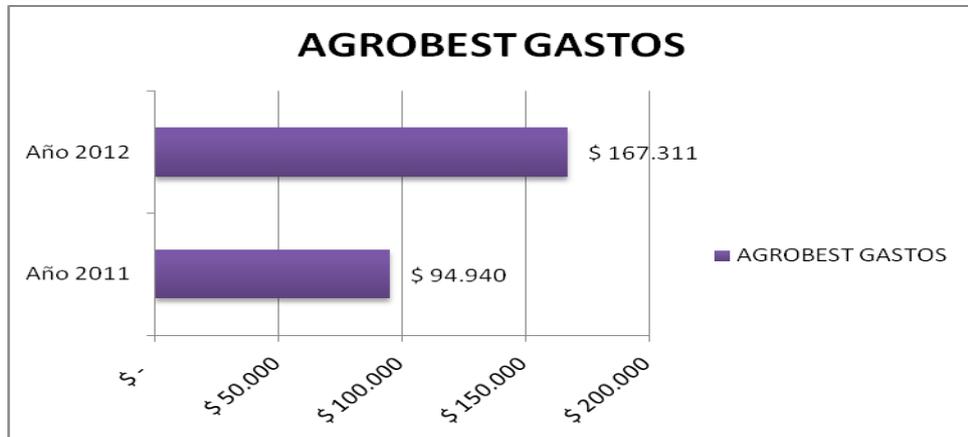


Figura 21: Gastos de AGROBEST S.A. 2011 Y 2012

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado: Las Autoras

En el año 2011 los gastos operativos representan un 40,36% del total de los ingresos, los porcentajes más altos son de los rubros de sueldos y salarios con un 5,30%; suministros y materiales 5,06%; intereses por préstamos 4,94%; pago por otros servicios 9,50%; en el 2012 los sueldos se mantienen, en cambio las comisiones se incrementan en 8.83% así como también los gastos en viajes en un 4,15%.

ESTADO DE RESULTADOS – ANÁLISIS VERTICAL

AGROBEST S.A. ANÁLISIS VERTICAL ESTADOS DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DOLARES				
	Año 2011	Año 2012	Variación Relativa 2011	Variación Relativa 2012
INGRESOS				
VENTAS NETAS GRAVADAS CON TARIFA 0%	\$ 235.221	\$ 395.565	100,00	100,00
TOTAL INGRESOS	\$ 235.221	\$ 395.565	100,00	100,00
(-) COSTOS Y GASTOS				
INVENTARIO INICIAL BIENES NO PROD. SOCIEDAD	\$ 26.588	\$ 17.363	11,30	4,39
COMPRAS NETAS BIENES NO PRODUCIDOS	\$ 68.343	\$ 119.671	29,05	30,25
IMPORTACIONES DE BIENES NO PRODUCIDOS	\$ 50.933	\$ 62.116	21,65	15,70
(-) INVENTARIO FINAL BIENES NO PROD. SOCIEDAD	\$ 17.363	\$ 22.784	7,38	5,76
TOTAL COSTOS	\$ 128.501	\$ 176.367	54,63	44,59
SUELDOS SALARIOS Y DEMAS REMUNERACION	\$ 12.477	\$ 21.498	5,30	5,43
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL incluido F.R.	\$ 2.483	\$ 5.422	1,06	1,37
BENEFICIOS SOCIALES Y OTRAS REMUNERACIONES	\$ -	\$ 9.348	0,00	2,36
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ 7.725	\$ 7.740	3,28	1,96
PROMOCION Y PUBLICIDAD	\$ 3.446	\$ 5.553	1,47	1,40
COMBUSTIBLES	\$ 3.061	\$ 3.463	1,30	0,88
SUMINISTROS Y MATERIALES	\$ 11.911	\$ 6.769	5,06	1,71
PROVISION PARA CUENTAS INCOBLABLES	\$ 732	\$ 977	0,31	0,25
GASTOS VIAJE	\$ 1.981	\$ 16.435	0,84	4,15
INTERES PRESTAMO INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$ 11.610	\$ 9.816	4,94	2,48
DEPRECIACION ACTIVOS FIJOS	\$ 7.336	\$ 9.889	3,12	2,50
PAGOS POR OTROS SERVICIOS Y SERVICIOS	\$ 22.357	\$ 1.655	9,50	0,42
PAGOS POR OTROS BIENES	\$ -	\$ 22.479	0,00	5,68
IVA QUE SE CARGA AL GASTO	\$ 9.821	\$ 5.936	4,18	1,50
COMISIONES	\$ -	\$ 34.939	0,00	8,83
PERDIDA EN VENTA DE ACTIVOS	\$ -	\$ -	0,00	0,00
TRANSPORTE	\$ -	\$ 5.393	0,00	1,36
TOTAL GASTOS	\$ 94.940	\$ 167.311	40,36	42,30
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$ 223.440	\$ 343.678	94,99	86,88
(+) GASTOS NO DEDUCIBLES	\$ -	\$ -	0,00	0,00
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 11.780	\$ 51.888	5,01	13,12
(-) 15% PARTICIPACION A TRABAJADORES	\$ 1.767	\$ 7.783	0,75	1,97
(=) UTILIDAD GRAVABLE	\$ 10.013	\$ 44.105	4,26	11,15
23% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 2.403	\$ 10.144	1,02	2,56

Tabla 11: Estado de Resultados-Análisis Vertical.

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado: Las Autoras

2.5.2. Análisis Horizontal

El análisis horizontal se refiere a la comparación de los resultados de los estados financieros de diferentes períodos respecto a los resultados de un año base.

El resultado es la tendencia que han seguido durante los años de estudio las principales cuentas que se están analizando.

Barajas Novoa Alberto (2008); los resultados se pueden graficar para facilitar el análisis. Además de ilustrar lo acontecido en los años anteriores, esa técnica permite planear el futuro de la empresa.

2.5.2.1. Balance General

ACTIVO DISPONIBLE-ANÁLISIS HORIZONTAL

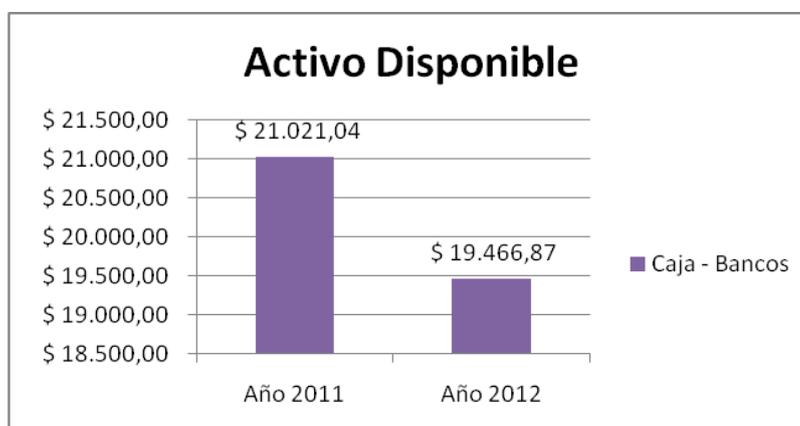


Figura 22: Activo Disponible 2011 y 2012- Análisis Horizontal.

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado: Las Autoras

El activo disponible tiende a disminuir para el año 2012, se puede observar que los valores son significativos con respecto al 2011, por lo que resulta positivo para la empresa especialmente en la cuenta de Bancos disminuyendo un 8,02%, es recomendable que el disponible no se incremente ya que resultaría que ese rubro se convierta en un recurso ocioso y no rentable.

ACTIVO EXIGIBLE-ANÁLISIS HORIZONTAL

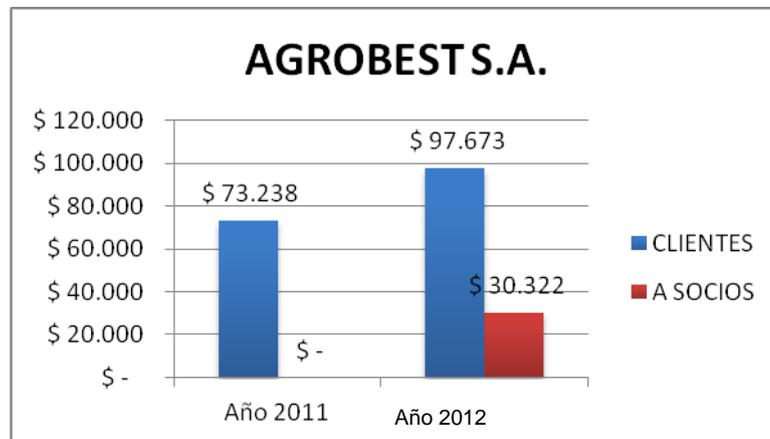


Figura 23: Activo Exigible 2011 y 2012-Análisis Horizontal.

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado: Las Autoras

En cuanto a los activos exigibles se puede observar un incremento del 33,36% que es de importancia con los clientes en el 2012, quiere decir que en el período anterior su cartera era un poco más baja por lo que resulta complicado el cobro a los clientes, pues su política de cobro en la empresa no se cumple con el lapso de tiempo estimado. Por otro lado en el mismo año se ha realizado crédito a los socios de \$30.322,45.

ACTIVO REALIZABLE-ANÁLISIS HORIZONTAL



Figura 24: Activo Realizable 2011 y 2012-Análisis Horizontal
Fuente: AGROBEST S.A.
Elaborado: Las Autoras

La mercadería se incrementó en un 31.22% representa un valor de \$ 22.784, el nivel de existencias de los activos realizables en las bodegas son similares a los del año anterior con un leve crecimiento, lo que significa que la rotación de la mercadería se encuentra normal para la actividad económica de la empresa, se toma en cuenta que se realizan importaciones, por lo que en periodos posteriores se reflejará el incremento en el inventario de mercadería y de igual manera el costo de ventas.

ACTIVO FIJO-ANÁLISIS HORIZONTAL

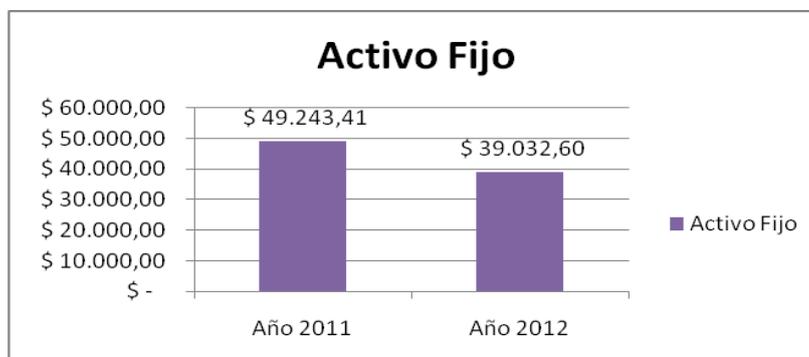


Figura 25: Activo Fijo 2011 y 2012-Análisis Horizontal.

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado: Las Autoras

Observamos que en los activos fijos existe un decremento continuo como consecuencia de las depreciaciones anuales y por el desgaste natural de los activos fijos siendo un 20.74% menos en el año 2012.

TOTAL PASIVOS-ANÁLISIS HORIZONTAL

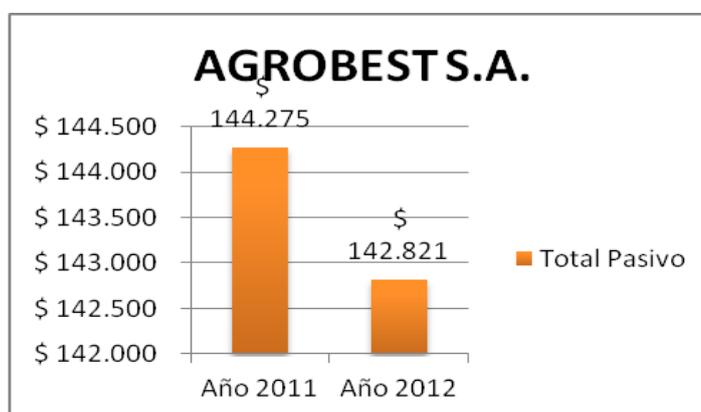


Figura 26: Total pasivos 2011 y 2012-Análisis Horizontal.

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado: Las Autoras

En el total de los pasivos refleja una disminución en el año 2012 de \$1.454 que representa para ese año un -1,01%, diferencia que es notable en el pasivo corriente ya que en el año 2011 se tiene \$105.750 valor alto por pago a proveedores y las obligaciones con instituciones financieras; está claro que en el año 2012 el valor se redujo, pero a pesar de ello el impuesto a la renta se ha incrementado en \$7.741; así como los préstamos a accionistas y la participación trabajadores.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA – ANÁLISIS HORIZONTAL

AGROBEST S.A. ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE SITUACION FINANCIERA DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DOLARES				
Cuentas	Año 2011	Año 2012	Variación Absoluta	Variación Relativa (%)
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
Disponible	\$ 21.021	\$ 19.467	\$ (1.554)	-7,39
CAJA CHICA	\$ 400	\$ 500	\$ 100	25,00
BANCOS	\$ 20.621	\$ 18.967	\$ (1.654)	-8,02
Exigible	\$ 72.505	\$ 127.018	\$ 54.513	75,19
CLIENTES	\$ 73.238	\$ 97.673	\$ 24.435	33,36
A SOCIOS	\$ -	\$ 30.322	\$ 30.322	0,00
- PROVISION PARA INCOBRABLES	\$ 732	\$ 977	\$ 244	33,36
Realizable	\$ 17.363	\$ 22.784	\$ 5.421	31,22
MERCADERIAS	\$ 17.363	\$ 22.784	\$ 5.421	31,22
OTROS ACTIVOS CORRIENTES (PAGO ANTICIPADO DE IMPUESTO A LA RENTA)	\$ 1.955	\$ 4.221	\$ 2.265	115,85
ACTIVO FIJO				
Depreciable	\$ 49.243	\$ 39.033	\$ (10.211)	-20,74
MAQUINARIA	\$ 25.536	\$ 25.536	\$ -	0,00
VEHICULOS	\$ 24.179	\$ 24.179	\$ -	0,00
MOTOCICLETA	\$ 12.500	\$ 12.500	\$ -	0,00
DEP. ACUM. VEHICULOS	\$ 12.971	\$ 23.182	\$ 10.211	78,72
TOTAL ACTIVOS	\$ 162.088	\$ 212.523	\$ 50.434	31,12
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE				
PASIVO CORRIENTE	\$ 105.750	\$ 89.043	\$ (16.707)	-15,80
PROVEEDORES	\$ 55.710	\$ 44.236	\$ (11.474)	-20,60
PRESTAMOS ACCIONISTAS	\$ -	\$ 16.893	\$ 16.893	0,00
INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$ 45.485	\$ 9.526	\$ (35.958)	-79,06
OBLIGACIONES CON EL SRI	\$ -	\$ 59	\$ 59	0,00
OBLIGACIONES IEES	\$ 385	\$ 402	\$ 17	4,42
IMPUESTO RENTA	\$ 2.403	\$ 10.144	\$ 7.741	322,11
PARTICIPACION TRABAJADORES	\$ 1.767	\$ 7.783	\$ 6.016	340,46
PASIVOS LARGO PLAZO	\$ 38.525	\$ 53.778	\$ 15.253	39,59
PRESTAMOS ACCIONISTAS	\$ -	\$ 28.546	\$ 28.546	0,00
OBLIGACIONES CON INST. FINANCIERAS	\$ 38.525	\$ 25.232	\$ (13.293)	-34,50
TOTAL PASIVO	\$ 144.275	\$ 142.821	\$ (1.454)	-1,01
PATRIMONIO				
CAPITAL SOCIAL	\$ 800	\$ 800	\$ -	0,00
UTILIDADES EJERCICIOS ANTERIORES	\$ 7.001	\$ 17.014	\$ 10.013	143,03
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ 10.013	\$ 51.888	\$ 41.875	418,19
TOTAL PATRIMONIO	\$ 17.814	\$ 69.702	\$ 51.888	291,28
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 162.088	\$ 212.523	\$ 50.434	31,12

Tabla 12: Estado de Situación Financiera-Análisis Horizontal.

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado: Las Autoras

2.5.2.2. Estado de Resultados

INGRESOS Y COSTOS-ANÁLISIS HORIZONTAL

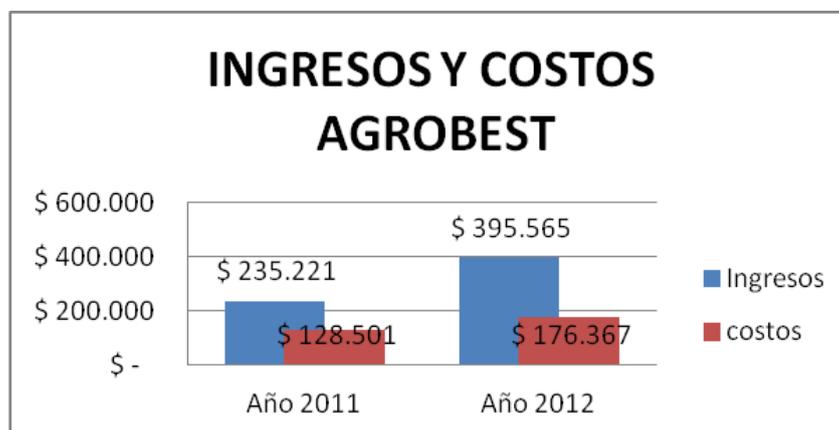


Figura 27: Ingresos y Costos 2011 y 2012-Análisis Horizontal.

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado: Las Autoras

Los ingresos tanto del período 2011 y 2012 son notablemente diferenciados, ya que se observa un incremento del \$160.345 en el 2012 con respecto al año 2011, esto se debe al aumento en compras netas de \$ 51.328.

Los costos de la mercadería tuvieron un crecimiento del 37,25% en relación con los costos del 2011, lo que quiere decir que los ingresos cubren tanto costos como gastos, cabe señalar que el resultado final en estos dos años es positivo ya que la empresa cierra la utilidad del ejercicio en 340,46% en relación al año anterior.

GASTOS OPERACIONALES-ANÁLISIS HORIZONTAL

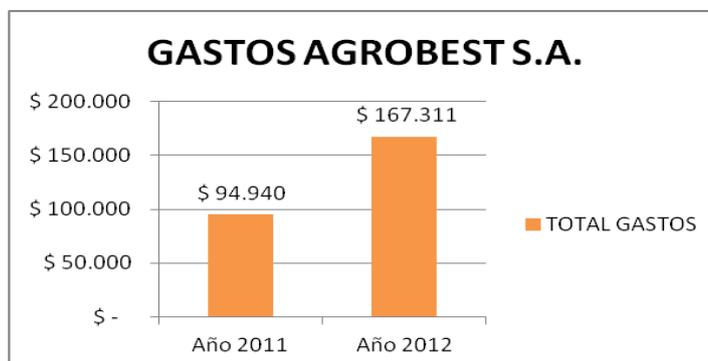


Figura 28: Gastos Operacionales 2011 y 2012-Análisis Horizontal.

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado: Las Autoras

El incremento de los gastos en el 2012 se debe a causa de nuevos rubros como: comisión, transporte y pago por otros bienes además de ello se considera el aumento en rubros como sueldo y salario de un 72,31% en relación al 2011 pues hay que tomar en cuenta las tasas de inflación y tasas de crecimiento de productividad, en la promoción y publicidad se ha destinado un rubro más alto y pues su gasto asciende al 61.13%, gastos viaje de igual manera con un 729.45% realmente exagerado esto debido a los negocios referidos a las importaciones que realiza AGROBEST S.A.

UTILIDAD DEL EJERCICIO-ANÁLISIS HORIZONTAL

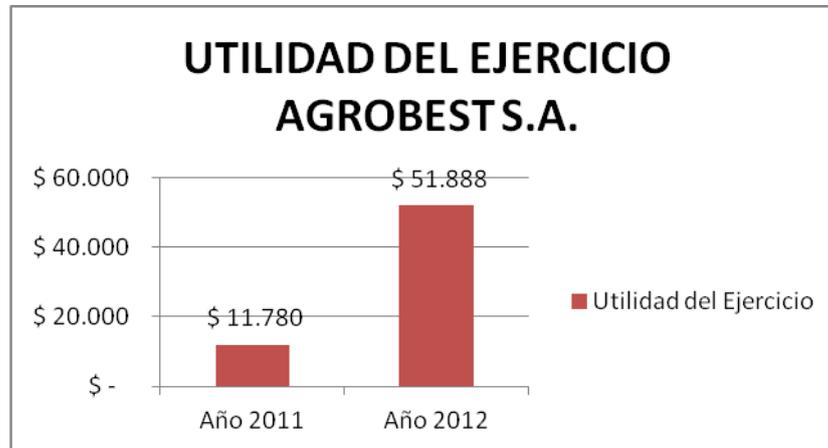


Figura 29: Utilidad del Ejercicio 2011 y 2012-Análisis Horizontal

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado: Las Autoras

Las utilidades de ambos años reflejan el crecimiento acelerado que presenta AGROBEST S.A, su diferenciación está tanto en el año 2011 ya que sus costos son más altos que los gastos operacionales pero esto no repercute en la disminución de la utilidad, en cambio en el año 2012 sus ingresos son más favorables, sus costos se han incrementado en 37,25% en relación a los gastos que se incrementó 76,23% debido al aumento de algunos rubros como son los gastos de viajes, a pesar de ello se obtuvo resultados positivos con un crecimiento en la utilidad del ejercicio.

ESTADO DE RESULTADOS-ANÁLISIS HORIZONTAL

AGROBEST S.A. ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADOS DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DOLARES				
	Año 2011	Año 2012	Variación Absoluta	Variación Relativa (%)
INGRESOS				
VENTAS NETAS GRAVADAS CON TARIFA 0%	\$ 235.221	\$ 395.565	\$ 160.345	68,17
TOTAL INGRESOS	\$ 235.221	\$ 395.565	\$ 160.345	68,17
(-) COSTOS Y GASTOS				
INVENTARIO INICIAL BIENES NO PROD. SOCIEDA	\$ 26.588	\$ 17.363	\$ (9.225)	-34,70
COMPRAS NETAS BIENES NO PRODUCIDOS	\$ 68.343	\$ 119.671	\$ 51.328	75,10
IMPORTACIONES DE BIENES NO PRODUCIDOS	\$ 50.933	\$ 62.116	\$ 11.183	21,96
(-)INVENTARIO FINAL BIENES NO PROD. SOCIED	\$ 17.363	\$ 22.784	\$ 5.421	31,22
TOTAL COSTOS	\$ 128.501	\$ 176.367	\$ 47.866	37,25
SUELDOS SALARIOS Y DEMAS REMUNERACION	\$ 12.477	\$ 21.498	\$ 9.021	72,31
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL incluido F.R	\$ 2.483	\$ 5.422	\$ 2.939	118,38
BENEFICIOS SOCIALES Y OTRAS REMUNERACION	\$ -	\$ 9.348	\$ 9.348	0,00
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ 7.725	\$ 7.740	\$ 15	0,19
PROMOCION Y PUBLICIDAD	\$ 3.446	\$ 5.553	\$ 2.107	61,13
COMBUSTIBLES	\$ 3.061	\$ 3.463	\$ 401	13,10
SUMINISTROS Y MATERIALES	\$ 11.911	\$ 6.769	\$ (5.142)	-43,17
PROVISION PARA CUENTAS INCOBLABLES	\$ 732	\$ 977	\$ 244	33,36
GASTOS VIAJE	\$ 1.981	\$ 16.435	\$ 14.454	729,45
INTERES PRESTAMO INSTITUCIONES FINANCIERA	\$ 11.610	\$ 9.816	\$ (1.794)	-15,45
DEPRECIACION ACTIVOS FIJOS	\$ 7.336	\$ 9.889	\$ 2.554	34,81
PAGOS POR OTROS SERVICIOS	\$ 22.357	\$ 1.655	\$ (20.702)	-92,60
PAGOS POR OTROS BIENES	\$ -	\$ 22.479	\$ 22.479	0,00
IVA QUE SE CARGA AL GASTO	\$ 9.821	\$ 5.936	\$ (3.885)	-39,56
COMISIONES	\$ -	\$ 34.939	\$ 34.939	0,00
PERDIDA EN VENTA DE ACTIVOS	\$ -	\$ -	\$ -	0,00
TRANSPORTE	\$ -	\$ 5.393	\$ 5.393	0,00
TOTAL GASTOS	\$ 94.940	\$ 167.311	\$ 72.371	76,23
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$ 223.440	\$ 343.678	\$ 120.237	53,81
(+) GASTOS NO DEDUCIBLES	\$ -	\$ -	\$ -	-
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 11.780	\$ 51.888	\$ 40.108	340,46
(-) 15% PARTICIPACION A TRABAJADORES	\$ 1.767	\$ 7.783	\$ 6.016	340,46
(=) UTILIDAD GRAVABLE	\$ 10.013	\$ 44.105	\$ 34.091	340,46
23% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 2.403	\$ 10.144	\$ 7.741	322,11

Tabla 13: Estado de Resultados-Análisis Horizontal.

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado: Las Autoras

2.6. RAZONES FINANCIERAS

El análisis de las razones financieras implica que el analista pueda comparar una razón presente con razones pasadas y futuras para la misma empresa. La razón del circulante (la razón del activo y pasivo circulante) para el presente año se podrá comparar con la razón del circulante para el final del año anterior. Cuando las razones financieras se distribuyen en un lapso de varios años (tal vez en una hoja de cálculo), los analistas pueden estudiar la composición del cambio y establecer si la situación y el desempeño financieros de la empresa han mejorado o empeorado a lo largo del tiempo. En suma, no nos interesa tanto una razón en cierto momento, sino a lo largo del tiempo. También se pueden calcular razones financieras para estados proyectados o pro forma y compararlas con razones presentes y pasadas.¹⁶

2.6.1. Razones de Liquidez

Las razones de liquidez se utilizan con el fin de determinar la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Comparan este tipo de obligaciones con los recursos disponibles a corto plazo (corrientes) con los que se cuenta para cumplirlas a partir de dichas razones se pueden obtener bastante información acerca de la solvencia de las empresas y de su capacidad para seguir siendo solventes en caso de una adversidad.

¹⁶ Van Horne, J. y Wachowicz, J. (2002). Fundamentos de Administración Financiera (13^a ed.). Editorial Prentice hall, pág. 132.

- **Razón Circulante.-** Una de las razones de liquidez más generales y frecuentemente aplicadas es la razón del circulante. Una razón de circulante ideal está entre 1.5 a 2.5 veces.

RAZONES DE LIQUIDEZ		AÑO 2011	AÑO 2012
Razón Circulante	Activo Circulante	112.845	173.490
	Pasivo Circulante	105.750	89.043
		= 1,07	= 1,95
		Balance General año 2011 ver anexo 1	Balance General año 2012 ver anexo 3

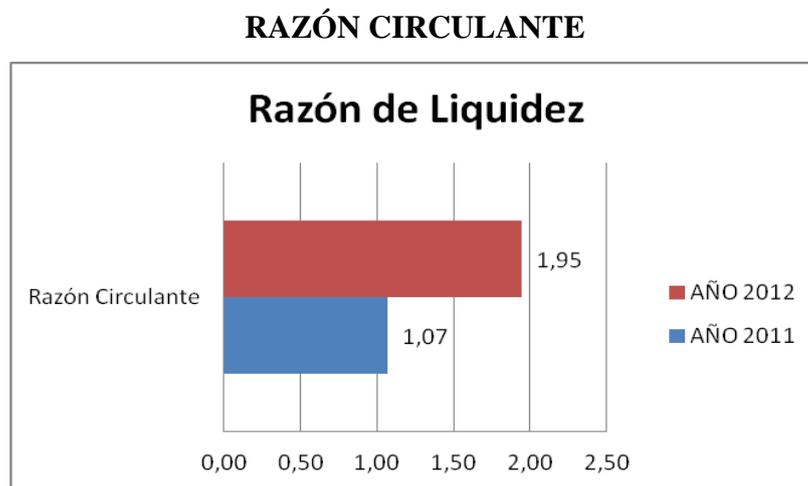


Figura 30: Razón Circulante 2011 y 2012

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado: Las Autoras

AGROBEST S.A., para que cumpla con sus obligaciones financieras a corto plazo deberá poseer un nivel 1,5 veces, en el año 2011 el 1,07 veces que el activo circulante de la empresa cubre su pasivo circulante, sin embargo en el 2012 sus deudas son cubiertas con mucha más tranquilidad debido a que el número de veces es superior en relación al año anterior en un 1,95 veces lo cual es ideal para los acreedores.

- **Prueba Ácida.-** Es similar a la razón del circulante, excepto que excluye el inventario, el cual es, por lo general, el activo circulante menos líquido. Un índice ideal en este caso está entre 1 a 1.5.¹⁷

RAZONES DE LIQUIDEZ		AÑO 2011	AÑO 2012
Prueba Ácida	Act. Circulante - Inventarios	95.482	150.706
	Pasi. Circulante	105.750 = 0,90	89.043 = 1,69

Balance General año 2011 ver anexo 1
Balance General año 2012 ver anexo 3

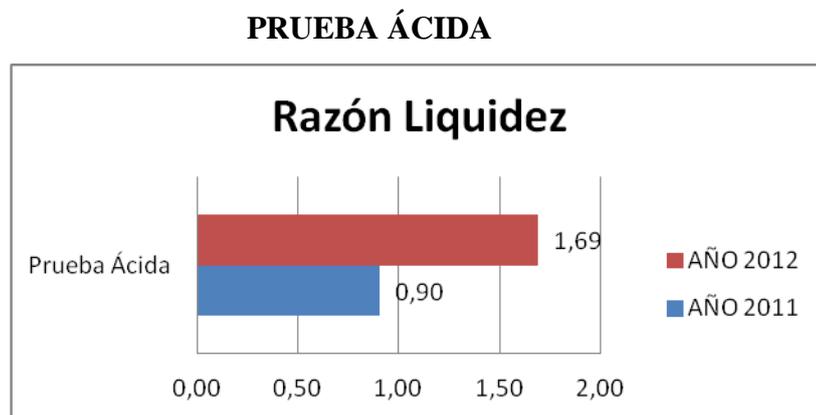


Figura 31: Prueba Ácida 2011 y 2012

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado: Las Autoras.

El incremento que refleja el año 2012 de 1,69 veces la empresa tiene para cubrir sus obligaciones a corto plazo a diferencia que en el 2011. AGROBEST S.A., encontró complicaciones para el pago a los acreedores con un índice de 0,90 ya que lo ideal en los índices es de 1,0 lo que significa que en el periodo 1 resultó un poco difícil poder cubrir las obligaciones inmediatas.

¹⁷ Gitman Lawrence, J. (2003). Principios de la Administración Financiera (10^a ed.). México: Editorial Pearson Educación. pág. 49.

- **Capital de Trabajo.-** Es la diferencia entre los activos circulantes y pasivos circulantes. La razón de capital de trabajo no es más que el capital neto expresado como una proporción de las ventas.¹⁸

RAZONES DE LIQUIDEZ		AÑO 2011	AÑO 2012
Capital de Trabajo	$\frac{\text{Act. Circ.} - \text{Pasi. Circ.}}{\text{Ventas}}$	$\frac{7.095}{235.221} = 3,0\%$	$\frac{84.447}{395.565} = 21,35\%$

Balance General año 2011	Balance General año 2012
Estado de Resultados año 2011	Estado de Resultados año 2012
ver anexos 1 y 2	ver anexos 3 y 4

CAPITAL DE TRABAJO

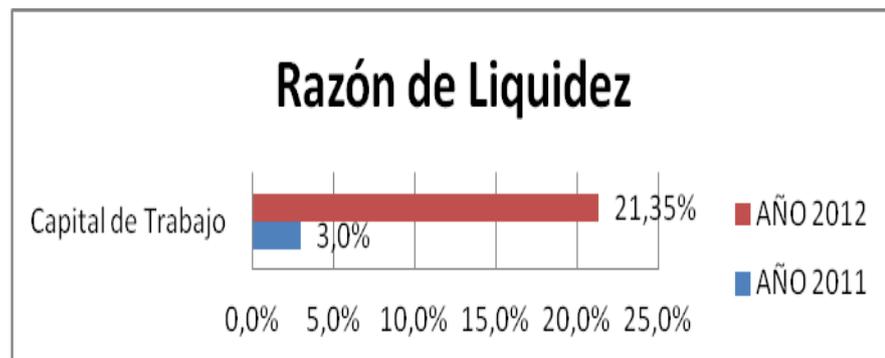


Figura 32: Capital de Trabajo 2011 y 2012
Fuente: AGROBEST S.A.
Elaborado: Las Autoras

La variación que presenta el capital de trabajo es considerable ya que en el 2011 su capital de trabajo fue del 3,0% que resulta deficiente tanto para cubrir sus obligaciones corrientes como para operar, el 21,35% aumentó para el año siguiente lo que significa que la empresa se recupera de una manera favorable que permite determinar la capacidad para cumplir con sus obligaciones y funcionar positivamente.

¹⁸ Emery, D., Finnerty, J. y Stowe, J. (2000). Fundamentos de Administración Financiera (1ª ed.). México: Editorial Prentice Hall. pág. 89.

- **Razón de Efectivo.-** Según *Emery Douglas R; Finnerty, John D.; Stowe, John D. (2000)*; (que incluyen valores comerciales), es el activo más líquido. La razón de efectivo simplemente muestra la proporción de sus activos que una compañía mantiene en la forma más líquida posible.

RAZONES DE LIQUIDEZ		AÑO 2011	AÑO 2012
Razón de Efectivo	Efectivo	21.021	19.467
	Total de Activos	162.088 = 13,0%	212.523 = 9,16%

Balance General año 2011 ver anexo 1	Balance General año 2012 ver anexo 3
--------------------------------------	--------------------------------------

RAZÓN DE EFECTIVO

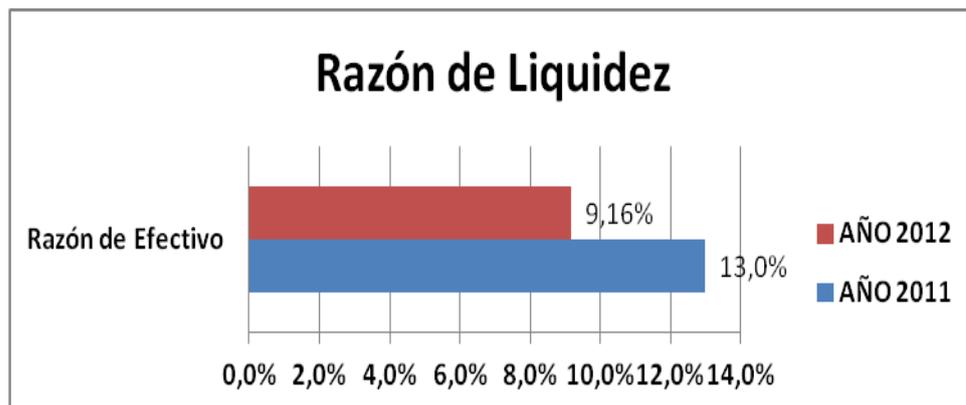


Figura 33: Razón de Efectivo 2011 y 2012.

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado: Las Autoras

Por lo general en las empresas el manejar cantidades moderadas de efectivo en la cuenta de caja o bancos resulta lo adecuado para cubrir imprevistos, en el caso de AGROBEST S.A., no es la excepción, en ambos años presentan un 13,0% y 9,16% respectivamente con un leve decremento en el 2012 del -3,84%, recursos que se manejan moderadamente ya que no exceden y representan una proporción adecuada para el total de activos.

2.6.2. Razones de Actividad

También conocida como razones de eficiencia o de rotación, sirven para determinar la eficiencia de las empresas en el uso de sus activos.¹⁹

- **Rotación de Inventarios.-** La rotación de inventarios mide la actividad, o liquidez, del inventario de una empresa.

RAZONES DE ACTIVIDAD	AÑO 2011	AÑO 2012
Rotación de Inventario = $\frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Inventario}}$	$\frac{119.276}{17.363} = 6,87$	$\frac{181.787}{22.784} = 7,98$

Balance General año 2011 Estado de Resultados año 2011 ver anexos 1 y 2	Balance General año 2012 Estado de Resultados año 2012 ver anexos 3 y 4
---	---

ROTACIÓN DE INVENTARIOS



Figura 34: Rotación de Inventarios 2011 y 2012.

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado: Las Autoras

Se puede apreciar que en relación del años 2011 al 2012 existe un incremento de 1,11 en la rotación esto se debe al movimiento del negocio y al aumento en ventas del año 2012.

¹⁹ Van Horne, J. y Wachowicz, J. (2002) Fundamentos de Administración Financiera (11ª ed.). México: Pearson Educación.

Días de Venta de Inventario:

Los días en los cuales el inventario pasa en la bodega hasta ser vendido.

RAZONES DE ACTIVIDAD	AÑO 2011	AÑO 2012
Días de Venta de Inventario $\frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación Inventario}}$	$\frac{365}{6,87} = 53$	$\frac{365}{7,98} = 46$

ROTACIÓN DEL INVENTARIO EN DÍAS

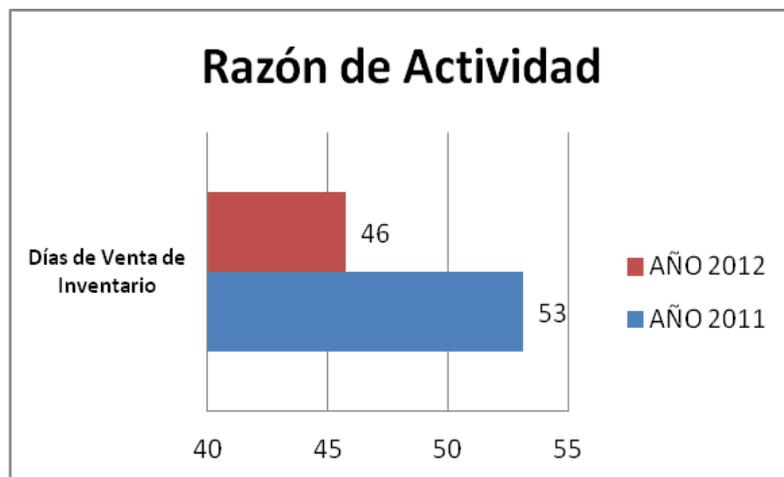


Figura 35: Rotación de Inventarios en Días 2011 y 2012.

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado: Las Autoras

Los días en que el inventario se queda en la bodega de la empresa hasta ser vendido, en el año 2011 se han quedado más tiempo el inventario en relación al año 2012 que fue de 46 días, haciendo un promedio de ambos años del inventario es de 50 días, un adecuado tiempo porque se ve reflejado en las ventas y por tanto les permite cumplir con todas las obligaciones empresariales.

- **Rotación de Cuentas por Cobrar.-** Permite conocer la rapidez con la que es posible cobrar las ventas realizadas. Se expresa en veces.

RAZONES DE ACTIVIDAD	AÑO 2011	AÑO 2012
Rotación de $\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$ Cuentas por Cobrar $\frac{\text{Ctas. por Cobrar (clientes)}}{\text{Ctas. por Cobrar (clientes)}}$	$\frac{235.221}{73.238} = 3,21$	$\frac{395.565}{97.673} = 4,05$
	Balance General año 2011 Estado de Resultados año 2011 ver anexos 1 y 2	Balance General año 2012 Estado de Resultados año 2012 ver anexos 3 y 4

ROTACIÓN CUENTAS POR COBRAR

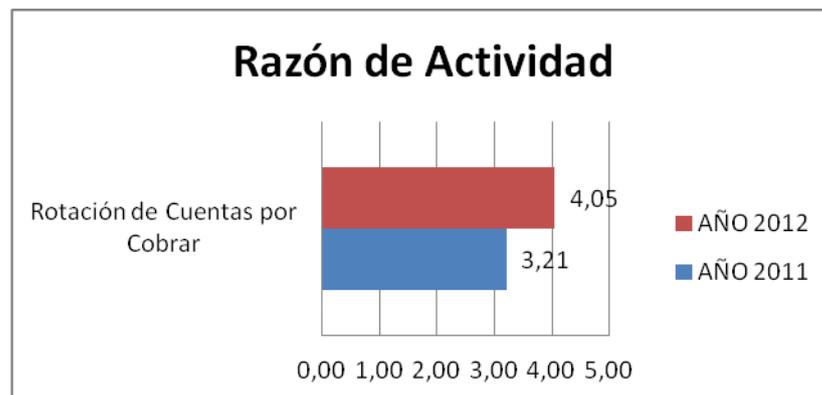


Figura 36: Rotación Cuentas por Cobrar 2011 y 2012

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado: Las Autoras

Se cobraron las ventas pendientes de pago, y se volvió a dar crédito en 3,21 veces durante el año 2011 lo que resulta que esta disminución en la rotación de las cuentas por cobrar sea deficiente para la recuperación de las ventas, sin embargo en el 2012 la empresa vuelve a dar crédito por lo que la rotación crece en un 4,05 veces, esto significa que la empresa maneja una deficiente política de cobro, por lo cual le obliga a la misma a seguir trabajando con financiamiento externo.

- **Período Promedio de Cobro.-** Es útil para evaluar las políticas de cobro y crédito que la empresa brinde. Además se determina el tiempo en que se demora en cobrar las cuentas a los clientes.

RAZONES DE ACTIVIDAD	AÑO 2011	AÑO 2012
Período Promedio de Cobro $\frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación Ctas por Cobrar}}$	$\frac{365}{3,21} = 114$	$\frac{365}{4,05} = 90$

[Ver Rotación de Cuentas por Cobrar](#)

PERÍODO PROMEDIO DE COBRO

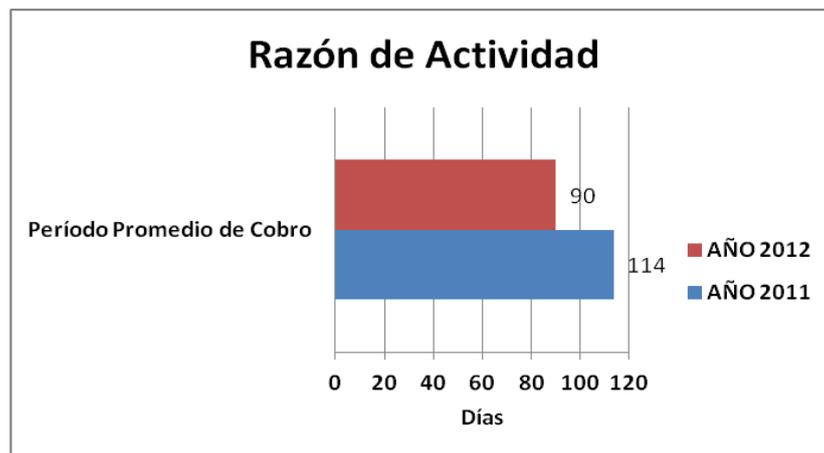


Figura 37: Período Promedio de Cobro 2011 y 2012.

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado: Las Autoras

El período en que la empresa demora en cobrar a sus clientes es de 114 días durante el año 2011, esto significa que su política de cobro que es de 30 días plazo no se cumplió pues se cobro en 4 meses, a diferencia del siguiente período que su cobro a cliente se lo realizó en 3 meses lo que no hace diferencia.

- **Rotación Cuentas por Pagar.-** Esta razón nos permite calcular el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo.

RAZONES DE ACTIVIDAD		AÑO 2011	AÑO 2012
Rotación de Cuentas por Pagar	$\frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Ctas por Pagar}}$	$\frac{119.276}{55.710} = 2,14$	$\frac{181.787}{44.236} = 4,11$
		Balance General año 2011 Estado de Resultados año 2011 ver anexos 1 y 2	Balance General año 2012 Estado de Resultados año 2012 ver anexos 3 y 4

ROTACIÓN CUENTAS POR PAGAR

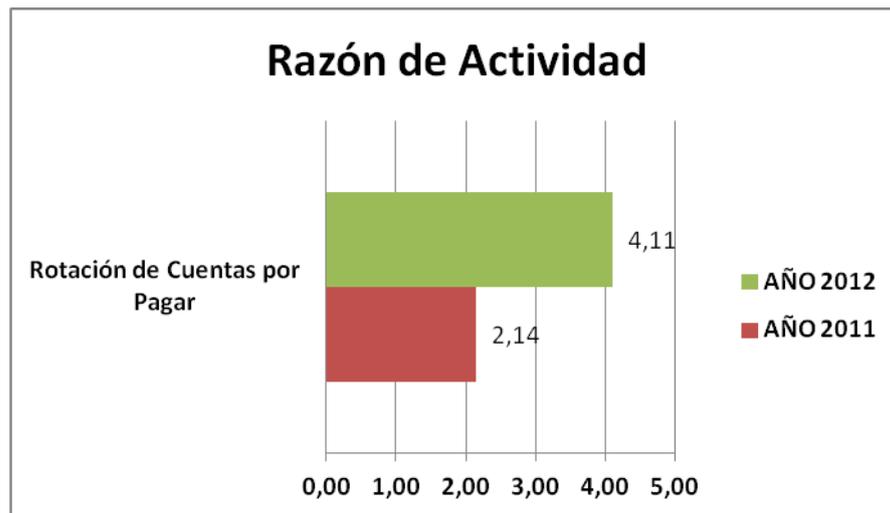


Figura 38: Rotación Cuentas por Pagar 2011 y 2012.

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado: Las Autoras

Las obligaciones con los proveedores se hacen efectivo en el 2011 en 2.14 veces en el año, en el período 2012 en cambio las cuentas por pagar rotan 4.11 veces lo que determina que la empresa tiende a demorar el pago con sus proveedores ya que tiene acuerdos de cancelación semestral y anual.

- **Período Promedio de Pago.-** Expresa el número de días que la empresa tarda en pagar sus cuentas y obligaciones a los proveedores.

RAZONES DE ACTIVIDAD		AÑO 2011	AÑO 2012
Período Promedio de Pago	365 días Rotación de Ctas por Pagar	$\frac{365}{2,14} = 170$	$\frac{365}{4,11} = 89$

Ver Rotación de Cuentas por Pagar

PERÍODO PROMEDIO DE PAGO

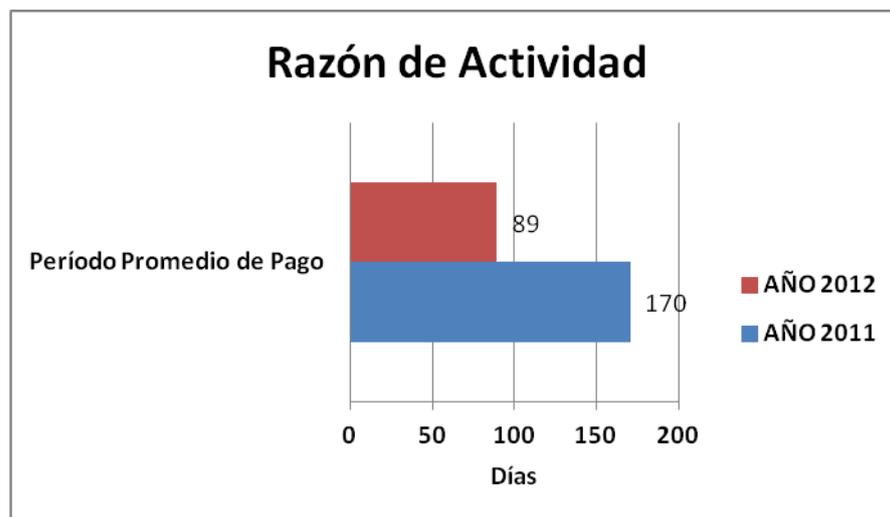


Figura 39: Período Promedio de Pago 2011 y 2012.

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado: Las Autoras

El promedio en día que tarda la empresa en pagar sus deudas y obligaciones son de 170 y 89 respectivamente, tomando en consideración que los acuerdos con los proveedores a quienes la empresa importa es flexible en el momento en que se otorgar el crédito a AGROBEST S.A., la empresa al adquirir mercadería con proveedores locales – nacionales es puntual es sus pagos puesto que los realiza al contado.

2.6.3. Razones de Rentabilidad

Las razones de rentabilidad se concentran en la efectividad de la compañía para generar utilidades. Estas razones reflejan el desempeño operativo, el riesgo y el efecto del apalancamiento. Los márgenes de utilidad miden el desempeño en relación con las ventas, y las razones de rendimiento miden el desempeño en relación con alguna medida del tamaño de la inversión.

- **Margen de Utilidad Neta.-** Según Emery Douglas R; Finnerty, John D.; Stowe, John D. (2000); Mide las utilidades que se obtienen de cada dólar de ventas después de pagar todos los gastos, incluidos el costo de ventas, los gastos operacionales.

RAZONES DE RENTABILIDAD	AÑO 2011	AÑO 2012
$\text{Margen de Utilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} * (100)$	$\frac{10.013}{235.221} = 4,26$	$\frac{33.961}{395.565} = 8,59$
	Estado de Resultados año 2011 ver anexo 2	Estado de Resultados año 2012 ver anexo 4

MARGEN DE UTILIDAD NETA

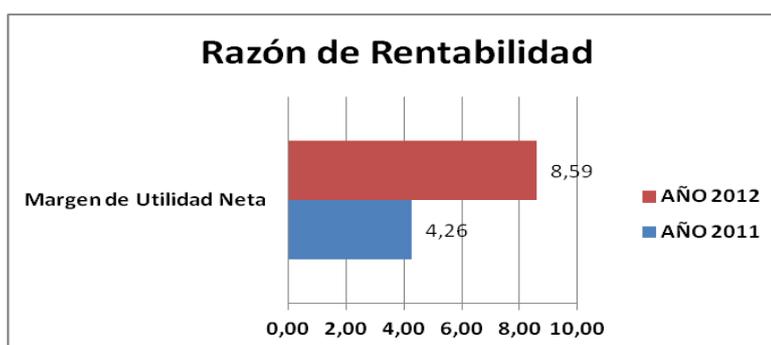


Figura 40: Margen de Utilidad Neta 2011 y 2012.

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado: Las Autoras

Denota que la utilidad que queda luego de deducir costos y gastos es de 3,26 y 7,59 respecto de las ventas en los años 2011 y 2012 respectivamente, lo que quiere decir que la empresa recibe una utilidad por cada dólar de venta.

- **Rendimiento sobre Activo (ROA).**- Indica la eficiencia con que la empresa pueda utilizar sus activos para generar ventas.

RAZONES DE RENTABILIDAD	AÑO 2011	AÑO 2012
$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activo}} * (100)$	$\frac{10.013}{162.088} = 6,18$	$\frac{33.961}{212.523} = 15,98$
	Balance General año 2011 Estado de Resultados año 2011 ver anexos 1 y 2	Balance General año 2012 Estado de Resultados año 2012 ver anexos 3 y 4

RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS

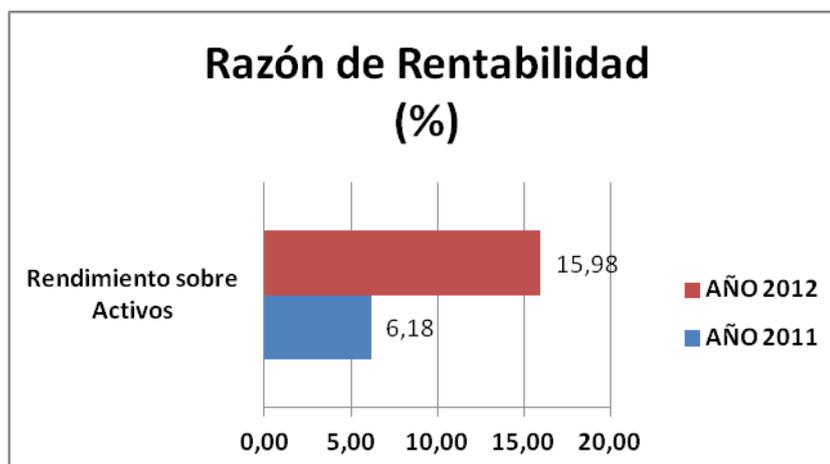


Figura 41: Rendimiento sobre Activos 2011 y 2012.

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado: Las Autoras

El 6,18% y el 15,98 % del año 2011 y 2012 respectivamente mantiene una relación distante, lo que significa que el negocio genera 6,18% y 15,98% de utilidad operativa o económica sobre la inversión realizada al inicio del periodo, representada ésta por los activos totales.

- **Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE).**- Esta razón permite conocer el porcentaje de rendimiento que representa la utilidad neta sobre el patrimonio de la empresa.

RAZONES DE RENTABILIDAD	AÑO 2011	AÑO 2012
Rendimiento sobre el Patrimonio $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Patrimonio}} * (100)$	$\frac{10.013}{17.813,89} = 56,21$	$\frac{33.961}{69.701,65} = 48,72$
	Balance General año 2011 Estado de Resultados año 2011 ver anexos 1 y 2	Balance General año 2012 Estado de Resultados año 2012 ver anexos 3 y 4

RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO

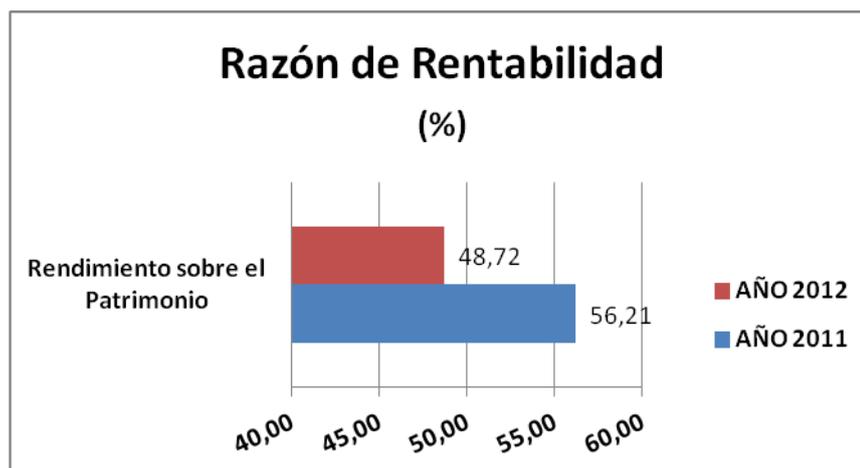


Figura 42: Rendimiento sobre el Patrimonio 2011 y 2012.

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado: Las Autoras

El 56,21% y 48,72% del año 2011 y 2012, indican la utilidad disponible para los accionistas o utilidad neta financiera y significa un rendimiento de 56,21% y 48,72% sobre la inversión realizada por los accionistas al inicio del periodo, representada ésta por el patrimonio.

2.6.4. Razones de Apalancamiento

Estas razones indican el monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades, que son de gran importancia porque las deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo.²⁰

- **Deuda.-** La razón de deuda mide la estructura del capital.²¹ Es la fracción del activo de una empresa que se financia con deuda.

RAZONES DE APALANCAMIENTO		AÑO 2011	AÑO 2012
Deuda	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} * (100)$	$\frac{144.275}{162.088} = 89,01$	$\frac{142.821}{212.523} = 67,20$

Balance General año 2011 ver anexo 1 Balance General año 2012 ver anexo 3

DEUDA

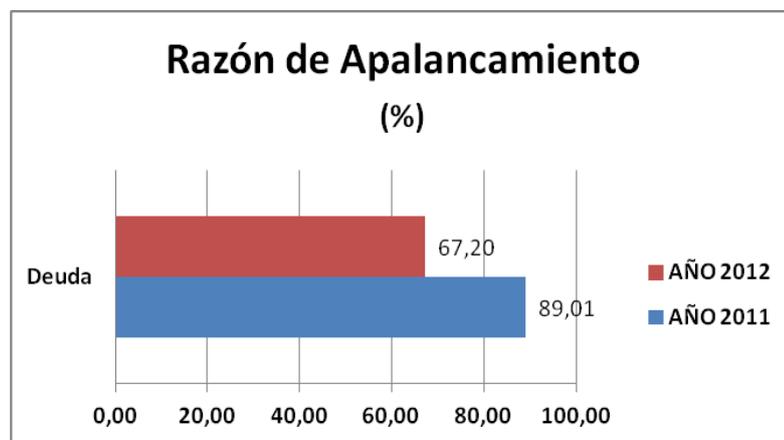


Figura 43: Deuda de AGROBEST S.A. 2011 y 2012

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado: Las Autoras

La participación de los acreedores es del 89,01% en el 2011 y existe un decremento que representa el 67,20% en el 2012 en el financiamiento de la empresa. Hay que tomar en cuenta que la política de financiamiento de AGROBEST S.A., es la de trabajar con

²⁰ Ortega Castro, A. (2008). Planeación Financiera Estratégica (1ª ed.). México: Mc Graw - Hill.

²¹ Zvi Bodie, R. (2003). Finanzas (1ª ed.). México: Editorial Pearson Educación.

instituciones financieras (financiamiento externo). La empresa es capaz de responder a sus obligaciones con terceros y tiene capacidad de financiamiento.

- **Deuda a Corto Plazo.-** Según *Zvi Bodie, Robert C. (2003)*; Esta razón da a conocer la proporción de los activos o recursos que han sido financiados por fuentes externas a corto plazo.

RAZONES DE APALANCAMIENTO	AÑO 2011	AÑO 2012
$\text{Deuda a corto plazo} \frac{\text{Pasivo a corto plazo}}{\text{Total Activo}} * (100)$	$\frac{105.750}{162.088} = 65,24$	$\frac{89.043}{212.523} = 41,90$
	Balance General año 2011 ver anexo 1	Balance General año 2012 ver anexo 3

DEUDA A CORTO PLAZO

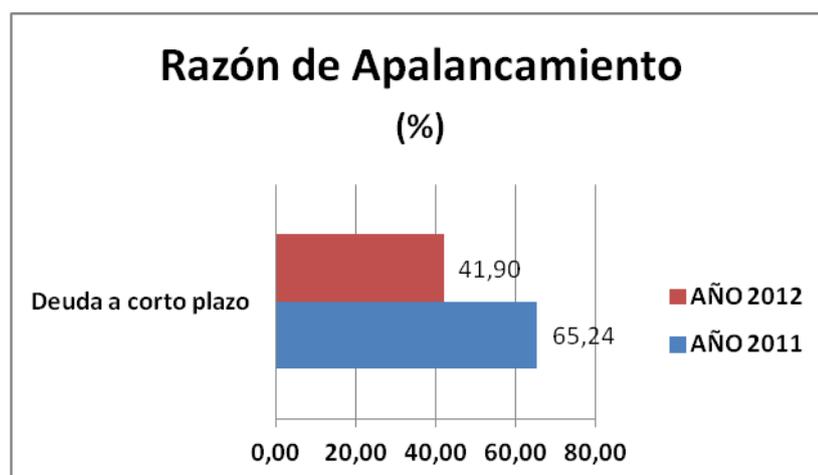


Figura 44: Deuda a Corto Plazo 2011 y 2012.

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado: Las Autoras

Al cierre del 2011 el 65.24% de las deudas eran a corto plazo, o sea por cada dólar de deuda, \$0.65 centavos vencían antes de un año. En el año 2012 se produce una diferencia de 23,34%, denotando un decremento que representa el 41,90% de la deuda a corto plazo. Evidenciando que el monto que representan los financiamientos a corto plazo del total de deudas es representativo.

- **Deuda a Largo Plazo.-** Esta razón es muy útil ya que permite analizar el grado de apalancamiento de la empresa desde el punto de vista de la política de endeudamiento y no de las prácticas comerciales. Indica el porcentaje que representa la deuda a largo plazo respecto a la capitalización total de la empresa.²²

RAZONES DE APALANCAMIENTO	AÑO 2011	AÑO 2012
$\text{Deuda a largo plazo} \frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Total Activo}} * (100)$	$\frac{38.525}{162.088} = 23,77$	$\frac{53.778}{212.523} = 25,30$
	Balance General año 2011 ver anexo 1	Balance General año 2012 ver anexo 3

DEUDA A LARGO PLAZO

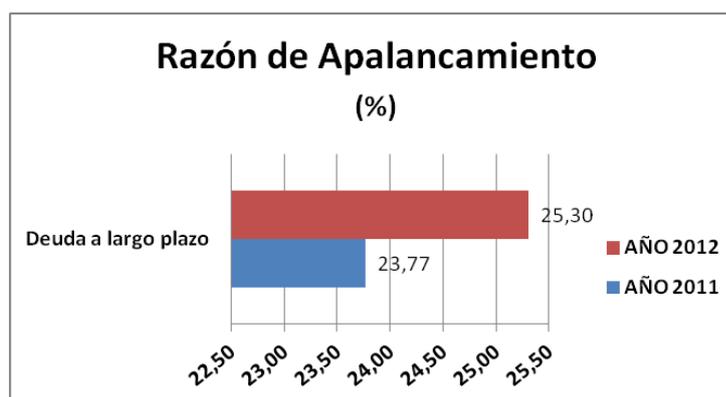


Figura 45: Deuda a Largo Plazo 2011 y 2012.

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado: Las Autoras

El incremento de la deuda en el año 2012 es notorio debido a que en ese año la empresa tiene una obligación con los accionistas referido a un préstamo de \$28.546 y una obligación con instituciones financieras de \$25.232 que ambas deudas representan el 34,50%.

La empresa presenta un incremento de 25,30% de endeudamiento a largo plazo en el año 2012, lo que es preocupante ya que de no cumplir con estas obligaciones, podría verse en problemas legales; como anteriormente se mencionó la empresa sea manejado con financiamiento externo.

²² FCA-UNAM (20109). Diplomado en Finanzas, Análisis e Interpretación de Estados Financieros, L.C. y Mtro. Francisco Javier Cruz Ariza.

CAPÍTULO III

ELABORACIÓN DE UN MODELO DE PLANEACIÓN FINANCIERA PARA LA
MAXIMIZACIÓN DE UTILIDADES CON UN MANEJO TÉCNICO DEL CAPITAL
DE TRABAJO DE LA EMPRESA AGROBEST S.A. AÑO 2013.

ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA DEL MODELO DE PLANEACIÓN FINANCIERA

CONTENIDO

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Importancia de la Planeación Estratégica

MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE CAMBIO

Plan Estratégico

Alternativas de mejora

ADMINISTRACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO

Capital de Trabajo

Definición

Cambios en los Activos Circulantes

Cambios en los Pasivos Circulantes

Administración del Efectivo

Ciclo de conversión del efectivo

Cálculo de efectivo mínimo a mantener para operaciones (EMO)

Estrategias para la administración del efectivo

Administración de Cuentas por Cobrar

Determinación de políticas de créditos actuales y políticas propuestas

Estrategias de la Administración de Cuentas por Cobrar

Administración Inventarios

Modelo de cantidad económica de pedido o lote

Punto de reorden

Estrategias para la administración de inventarios

Administración de Cuentas por Pagar

Nivel de Financiamiento de Cuentas por Pagar

Gastos e Impuestos Acumulados por Pagar

Crédito Comercial

Estrategias para la Administración de Cuentas por Pagar

PRESUPUESTOS

Presupuesto Maestro

Desarrollo del Presupuesto

Presupuesto de Ventas

Presupuesto de compras

Presupuesto de Gastos de Operación

Depreciaciones

Préstamos Bancarios

Estado de Resultados Presupuestado y Proyectado

Presupuesto de Flujo de Efectivo

Balance General Proyectado

Punto de Equilibrio

Apalancamiento

Apalancamiento Operativo

Apalancamiento Financiero

Apalancamiento Combinado o Total

3.1. PLANEACIÓN

“Planear es definir los objetivos y determinar los medios para alcanzarlos; es fundamentalmente analizar por anticipado los problemas, planear posibles soluciones y señalar los pasos necesarios para llegar con eficiencia a los objetivos que la solución elegida define. La planeación debe, por tanto fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlos y la determinación del tiempo necesario para su planeación.”²³

Según Alfonso Ortega (2008), en su libro de *“Planeación financiera estratégica”*, manifiesta la importancia y las etapas de la planeación:

²³Mercado, S. (2002). Administración Aplicada Teoría y Práctica Segunda Parte (2ª ed.). México: Editorial LIMUSA S.A. Pág. 139.

3.1.1. Importancia de la Planeación

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos para la utilización racional de los recursos.
- Reduce el nivel de incertidumbre que se puede presentar en el futuro.
- Prepara a la empresa, con las mayores garantías de éxito, para hacer frente a las contingencias que se presenten.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo una visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones y evita las corazonadas o empirismos.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- La moral se eleva de manera sustancial, ya que todos los miembros de la empresa saben a dónde se dirigen sus esfuerzos.
- Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos en todos los niveles de la empresa.

3.1.2. Etapas de la Planeación

- ***Misión o Propósito***

Es la declaración de objetivos que distinguen a una organización de las otras.

- ***Objetivos***

Deben ser conocidos y entendidos por todos los miembros de una organización en una forma precisa. Deben ser estables, ya que los cambios continuos en los objetivos originan conflictos y confusiones. Representan los resultados que la empresa espera obtener. Son fines por alcanzar, establecidos de manera cuantitativa y determinados para realizarse luego de un tiempo específico.

- ***Estrategias***

Son cursos de acción general, o alternativos, que muestran la dirección y el empleo total de los recursos para lograr los objetivos en condiciones ventajosas. Un área

clave de resultados es una actividad básica que está relacionada con el desarrollo total de la empresa.

- ***Políticas***

Son guías para orientar la acción. Son criterios, lineamientos generales por observar en la toma de decisiones sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

- ***Programas***

Un esquema en donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos los acontecimientos involucrados en su consecución.

- ***Presupuestos***

Es un esquema en forma escrita de todas o algunas de las fases activas de la empresa, en cual se expresa en términos económicos (monetarios) junto con la comprobación subsiguiente de las realizaciones de dicho plan.

3.2. PLANEACIÓN FINANCIERA

Según *Zvi Bodie, Robert C* (2003): “La planeación Financiera es un proceso dinámico que sigue un ciclo de elaborar planes, implantarlos y después revisarlos a la luz de los resultados reales. El punto de partida del desarrollo de un plan financiero es el plan estratégico de la empresa. La estrategia guía el proceso de planeación financiera estableciendo directrices globales de desarrollo de negocio y metas de crecimiento.”

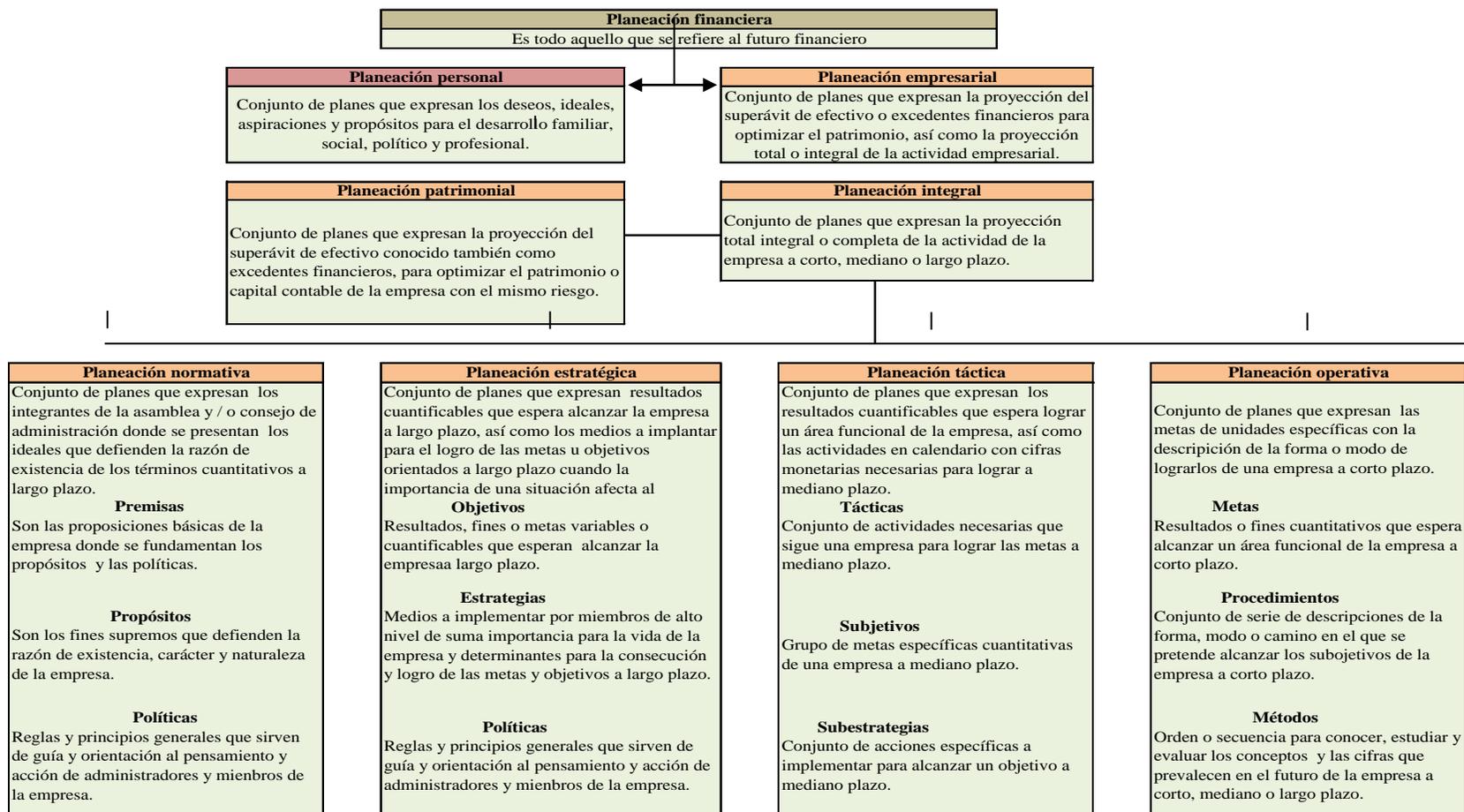
3.2.1. Objetivo de la Planeación Financiera

Minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir de manera anticipada las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera.

El sistema presupuestario es la herramienta más importante con la que cuenta la administración moderna para alcanzar sus metas.

3.2.2. Tipos de Planeación Financiera

Según Ortega Castro, Alfonso Leopoldo (2008); Los tipos de Planeación Financiera son:



Planeación de imprevistos	Planeación prospectiva	Planeación adaptiva	Planeación corporativa
<p>Conjunto de planes que consideran la posible ocurrencia de uno o más eventos que modifiquen en forma importante los objetivos y las estrategias de la empresa.</p> <p>Objetivos Resultados, fines o metas que espera alcanzar la empresa por la posible ocurrencia de eventos externos importantes que modifiquen los objetivos y estrategias normales.</p> <p>Sustituidos Aquellos que sustituyen al plan estratégico de la empresa.</p> <p>Inestables Aquellos que se establecen en la empresa, como consecuencia de la inestabilidad económica política, social, etc.</p> <p>Medios de prevención Se recomienda tener una póliza de seguros de responsabilidad civil y daños a terceros (en el caso de que afectemos a terceros).</p>	<p>Inicia determinando el futuro deseado y se le diseña creativa y dinámicamente sin considerar el pasado y el presente como trabas insalvables; éstos se incorporan en un segundo paso, al encontrarse con el futuro y desde ahí explorar los futuros factibles y seleccionar el más conveniente.</p> <p>Visión histórica Al reflexionar e imaginar el futuro que se desea, contrastarlo con el presente y perfilar una estrategia para alcanzarlo.</p>	<p>Es una forma de analizar un organismo de cualquier tipo y consiste en observar y analizar los elementos que lo componen para facilitar el análisis.</p> <p>Habitualmente se descompone el sistema que se analiza en subsistemas que agrupan una serie de elementos que desempeñan una</p> <p>En esta planeación se hace la construcción de tres escenarios: optimista, pesimista y real.</p>	<p>Planeación corporativa Es la práctica de diagnósticos en los cuales se presenta un guión técnico que permite el desarrollo de los planes de inversión a través de una red de información con escenarios financieros para obtener utilidades.</p> <p>Se utilizan en los planes tácticos, normativos, estratégicos, operativos y prospectivos para obtener una mejor rentabilidad.</p> <p>Planeación fiscal Es el conjunto de estrategias y tácticas que permiten reducir los flujos de efectivo en el pago de las contribuciones y cuotas.</p> <p>Objetivos Optimizar la carga tributaria, siempre en el marco de las leyes respectivas, no pagar más ni menos, sino solo lo que corresponda.</p>

Cuadro 16: Planeación financiera

Fuente: Planeación Financiera Estratégica

Elaborado: Planeación Financiera Estratégica – Alfonso Ortega.

- **Planes financieros presupuestales:** Conjunto de planes normativos estratégicos, tácticos, operativos y contingentes cuantificables en tiempo y cifras monetarias, para precisar el desarrollo de actividades futuras de la empresa a corto, mediano o largo plazo.

La planeación financiera que se aplicará en la investigación será la planeación estratégica y táctica, ya que se trata con presupuestos, en este caso, se realizará el presupuesto a corto plazo con divisiones trimestrales para el año 2013 y el estratégico proyectando para los próximos cinco años.

3.3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

“Es un proceso de diagnóstico y de diseño de planes con un enfoque participativo. Que permite orientar a una institución, a parte de su misión, al cumplimiento de sus objetivos. Definiendo estrategias y proyectos que permitan el logro de los mismos.

La planeación estratégica se basa en análisis internos y en análisis externos de la organización que sirven para la toma de decisiones en cuanto al rumbo a seguir.”²⁴

3.3.1. Importancia de la Planeación Estratégica

La planeación estratégica es importante para los administradores pues les permite prepararse para hacer frente a los rápidos cambios del medio ambiente en que opera una organización. Cuando el ritmo de vida era más lento, los gerentes actuaban suponiendo que el futuro iba a ser relativamente igual al pasado; podían establecerse planes y objetivos simplemente recurriendo a la experiencia (previsión A/P datos estadísticos). Pero hoy, los hechos suceden con demasiada rapidez para que la experiencia sea una guía totalmente confiable, y los administradores están obligados a desarrollar nuevas estrategias, apropiadas a los problemas únicos y a las oportunidades del futuro.²⁵

²⁴ García Días, M. (1997). Términos Estratégicos (Glosario Especializado en Planificación estratégica). San Luis Potosí: Editorial Universitaria Potosina.

²⁵ Rodríguez Valencia, J. (2005). Cómo Aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa (5ª ed.). Editorial Thomson.

<p>Comunicación.</p> <p>F3: Buena gestión administrativa.</p> <p>F4: Nivel de Instrucción</p> <p>F5: Equipo y Maquinaria necesaria.</p> <p>F6: Cumplimiento con las obligaciones salariales.</p> <p>F7: Financiamiento Externo.</p> <p>F8: Registros diarios de asistencia del personal.</p> <p>F9: Adquisición de insumos de calidad en la importación.</p>	<p>financiamiento mediante las IFI's (crédito/préstamo), lo que permitirá expandirse en la zona sierra.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Para mejorar aún más la calidad en el servicio, AGROBEST S.A., debe valerse del alto nivel competitivo de sus empleados para la captación de nuevos clientes. ➤ La tecnología adecuada para cada maquinaria, permitirá trabajar de manera efectiva y de calidad, para la distribución y comercialización de los insumos agropecuarios ecológicos al mercado. ➤ Una buena gestión administrativa posibilitará a AGROBEST S.A., a expandirse en el mercado de insumos agropecuarios, así también dirigir y controlar eficientemente al personal y el cumplimiento de sus obligaciones. 	<p>beneficie al crecimiento y evite dificultades futuras.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar una investigación profunda de la competencia y de igual manera de la demanda de insumos agropecuarios orgánicos. ➤ Para mantener la maquinaria y los insumos agropecuarios seguros de desastres, cambios climáticos repentinos o delincuencia se deberá realizar inspecciones continuas de las instalaciones.
--	--	---

Debilidades	Estrategia DO	Estrategia DA
<p>D1: No cuenta con una Planeación Financiera.</p> <p>D2: Carece de Imagen Corporativa.</p> <p>D3: Página Web de la empresa en proceso de apertura.</p> <p>D4: Sin acceso de internet en la empresa.</p> <p>D5: Incremento de funciones al personal.</p> <p>D6: Falta del personal en la empresa.</p> <p>D7: Deficiente política de cobranza.</p> <p>D8: Falta de motivación al personal</p> <p>D9: Ausencia de Directivos.</p>	<p>➤ Con la activación de la página web de la empresa, el acceso a internet y la publicidad concentrada en este medio de comunicación, se mantendrá informada a los usuarios sobre detalles de insumos, avances de AGROBEST S.A., sin ocultar información.</p> <p>➤ Implementar un sistema de organización que permita el manejo y control de las actividades específicas del personal y actividades operativas de la empresa.</p> <p>➤ Implementar un programa de selección y reclutamiento del personal que permita contribuir positivamente el desarrollo de las actividades de AGROBEST S.A.</p>	<p>➤ Aprovechar sus recursos tecnológicos, financieros, talento humano, para brindar un mejor servicio a nuevos y actuales clientes y de esta manera evitar problemas o dificultades que puedan afectar a la empresa en un futuro.</p> <p>➤ De ser viable es necesario que los directivos de la empresa, mantengan una buena relación y ambiente adecuado que permita el desarrollo y crecimiento de AGROBEST S.A.</p>

Cuadro 17: Estrategias de Cambio

Fuentes: Análisis Interno y Externo FODA AGROBEST S.A.

Elaborado: Las Autoras

3.3.3. Plan Estratégico

OBJETIVO ESTRATÉGICO	
<u>Incrementar las ventas para mejorar la rentabilidad.</u>	
Justificación:	
<p>AGROBEST S.A., está en pleno desarrollo, se encuentra atravesando una época en la cual debe aprovechar las oportunidades que se le presenten relacionadas con el mejoramiento en los niveles de rentabilidad. En los dos últimos años la empresa ha registrado importantes niveles de crecimiento en ventas, los mismos que motivan a la empresa a crecer aún más e incrementar la capacidad de comercialización con el propósito de aumentar la riqueza, incrementar la participación en el mercado y atender de mejor manera las necesidades de los clientes.</p>	
Descripción del objetivo:	
Incrementar las ventas con el objetivo de mejorar la rentabilidad, satisfacer las necesidades de los clientes, e incrementar la posición de mercado de la compañía.	
Indicadores de Logro:	
*Crecimiento de ventas:	10% de incremento en ventas para el año 2013
*Publicidad y Propaganda	15% de incremento en Publicidad para el año 2013
*Costo de ventas	50% de incremento en Costo de Ventas
*Sueldos y Salarios	12% de incremento Sueldos y Salarios
*Comisiones	3% de incremento Comisión
Estrategias:	
<p>Desarrollar la promoción de nuestros productos a través de visitas programadas a los clientes más importantes, así como a potenciales y nuevos clientes (zona sierra del país), con personal de ventas debidamente preparados que conozcan profundamente las características técnicas de los productos, y los requerimientos básicos de los compradores. Hacer una investigación de las necesidades del mercado.</p> <p>Aprovechar las alianzas estratégicas con los proveedores del exterior y aumentar la calidad y servicio en la entrega de los productos para lograr un crecimiento del 10% en ventas respecto del año 2013.</p>	
Responsable:	Gerencia Área de ventas

Cuadro 18: Plan Estratégico

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado por: Las Autoras

3.3.3.1. Alternativas de Mejora

Ámbito N° 1: Administrativo - Financiero	
Ámbito de mejora	Descripción
<p>Problemas</p> <p>D1: No cuenta con una Planeación Financiera. D7: Deficiente política de cobranza. A1: Cambios en la inflación (IPC-IPP) A2: La empresa debe estar atenta a los cambios del dólar ya que es una importadora. A3: Cambios o modificaciones en las políticas y leyes por los gobiernos. A4: Zonas densamente pobladas. A5: Migración de productores agrícolas a la ciudad. A6: Intempestivos cambios climáticos y desastres naturales.</p>	<p>El no contar con una planeación financiera resulta para AGROBEST S.A., una dificultad general, ya que no le ha permitido establecer sus objetivos y metas claras, concretas y específicas, esto ha producido un desequilibrio en la empresa ya que carece de un deficiente política de cobranzas, punto negativo que obstruye el crecimiento y desarrollo, al igual que se expone a cambios y modificaciones del entorno externo repentinas que indirectamente dificultan la vida de la empresa.</p>
Causas que provocan el problema	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de una planeación financiera. 2. Deficiente política de cobranza. 3. Falta de asesoramiento financiero.
Objetivos a conseguir	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prevenir cambios del medio interno y externo de la empresa. 2. Alcanzar metas y objetivos en el menor plazo. 3. Evitar problemas financieros.
Acciones de mejora	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar un plan operativo anual. 2. Implementar políticas de cobranza más efectivas. 3. Controlar y evaluar las actividades realizadas y los resultados obtenidos.
Beneficios esperados	<p>Obtener resultados positivos en el crecimiento económico y desarrollo empresarial de AGROBEST S.A.</p>

Cuadro 19: Componente N°1 – Administrativo

Fuente: Matriz FODA – Debilidades y Amenazas

Elaborado: Las Autoras

Ámbito N° 2: Marketing	
Ámbito de mejora	Descripción
Problemas D2: Carece de Imagen Corporativa. D3: Página Web de la empresa en proceso de apertura. D4: Sin acceso de internet en la empresa.	Es evidente que AGROBEST S.A., carece de imagen corporativa que le permita captar nuevos clientes, y de igual manera invierte en publicidad, pero no se enfoca en utilizar los medios de comunicación como el sistema de información electrónica, lo cual no le permite a la ciudadanía, clientes y futuros clientes conocer acerca de la existencia de la misma y la transparencia de la información.
Causas que provocan el problema	<ol style="list-style-type: none"> 1. La página web de la empresa se encuentra en proceso de apertura. 2. Carece de innovación en la publicidad y propaganda, por lo que no es muy conocida.
Objetivos a conseguir	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atraer más clientes. 2. Dar a conocer los diferentes insumos que se comercializa y en general la información de la empresa. 3. Lograr posicionamiento en el mercado.
Acciones de mejora	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejecutar la apertura del portal web de la empresa. 2. Alcanzar mayor cobertura en el mercado a través de la publicidad y propaganda. 3. Utilizar el sistema de información electrónica (internet), para enviar una campaña de publicidad y propaganda.
Beneficios esperados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Captación de nuevos clientes. 2. Aumento de los ingresos económicos.

Cuadro 20: Componente N°2 – Marketing

Fuente: Matriz FODA – Debilidades y Amenazas

Elaborado: Las Autoras

Ámbito N° 3: Motivación	
Ámbito de mejora	Descripción
Problema D8: Falta de motivación al personal. D9: Ausencia de Directivos.	La gerencia no toma muy en cuenta la motivación de los empleados, sin embargo cada uno de ellos realiza sus actividades; cabe mencionar que la ausencia de los directivos es continua debido a las necesidades que requiere la empresa, siendo esta una importadora.
Causas que provocan el problema	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de directivos. 2. Falta de direccionamiento. 3. Falta de Motivación.
Objetivos a conseguir	<ol style="list-style-type: none"> 1. Designar a la persona quien sea responsable de las negociaciones de Importación. 2. Motivar al personal de la empresa para obtener mejores resultados y que estos puedan estar prestos a emprender cambios en un futuro. 3. Lograr un buen ambiente de trabajo.
Acciones de mejora	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estimular a los miembros y personal, a través de actividades internas de integración. 2. Incentivar al empleado para su crecimiento personal y profesional. 3. Evaluar los resultados obtenidos.
Beneficios esperados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajar en un ambiente motivado. 2. Confianza, crecimiento y desarrollo en la proyección la empresa. 3. Aumento en la autoestima de miembros y personal de AGROBEST S.A.

Cuadro 21: Componente N°3 – Motivación

Fuente: Matriz FODA – Debilidades y Amenazas

Elaborado: Las Autoras

Ámbito N° 4: Gestión de talento humano	
Ámbito de mejora	Descripción
Problema D5: Incremento de funciones al personal. D6: Falta del personal en la empresa.	Dentro del personal que labora en AGROBEST S.A., existe una sobre carga de funciones, esto repercute de manera negativa a la empresa y por consiguiente en el retraso en las actividades operativas de la misma.
Causas que provocan el problema	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de personal 2. Personal de la empresa posee sobre carga de funciones distintas a los de su cargo. 3. Carencia de objetivos y metas de cada área.
Objetivos a conseguir	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar un manual de funciones específicas para cada cargo de la empresa 2. Implementar objetivos y metas para cada área. 3. Generar una correcta selección y distribución del personal para las actividades de la empresa.
Acciones de mejora	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar un plan de gestión anual de Talento Humano tomando en cuenta los mecanismos de selección, contratación y bienestar para los empleados de AGROBEST S.A. 2. Cumplir los requisitos para la contratación del personal. 3. Verificar el cumplimiento del plan anual de Talento Humano. 4. Realizar una evaluación del desempeño laboral.
Beneficios esperados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Correcta selección del personal que colaborará con sus servicios en la institución. 2. Contar con Talento Humano con capacidad profesional.

Cuadro 22: Componente N°4 – Gestión de talento humano

Fuente: Matriz FODA – Debilidades y Amenazas

Elaborado: Las Autoras

3.4. ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO

3.4.1. Capital de Trabajo

3.4.1.1. Definición de Capital de Trabajo

“La administración de capital de trabajo se refiere al manejo de las cuentas corrientes de la empresa, las cuales comprenden los activos circulantes y los pasivos a corto plazo. Una empresa debe mantener un nivel satisfactorio de capital de trabajo el activo circulante debe ser lo suficientemente grande para cubrir el pasivo a corto plazo, con el fin de consolidar un margen razonable de seguridad. El objetivo de este tipo de administración consiste manejar cada uno de los activos y pasivos a corto plazo que la empresa de manera que se alcance un nivel aceptable y constante de capital neto trabajo.”²⁶

CAPITAL DE TRABAJO	CAPITAL DE TRABAJO BRUTO	ADMINISTRACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO
Activos corrientes menos pasivos corrientes.	Inversión de la empresa en activos corrientes (como efectivo, valores comerciales e inventario).	La administración de los activos corrientes de la empresa y el financiamiento necesario para apoyar los activos corrientes.

Cuadro 23: Definición – Capital de Trabajo

Elaborado: Las Autoras

3.4.1.2. Cambios en los Activos Circulantes

Para ver los efectos de un cambio de esta partida nos vamos a apoyar en la razón del activo circulante sobre el activo total. Esta razón nos indica que porcentaje de los activos totales son circulantes:²⁷

$$\text{Razón. Activos Circulantes a Totales} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Activos Totales}}$$

²⁶ Capital de Trabajo. Disponible en : <http://es.scribd.com/doc/13850914/Administracion-del-capital-del-trabajo>

²⁷ Cambios en los Activos Circulantes. Disponible en: http://webdelprofesor.ula.ve/nucleotrujillo/anahigo/guias_finanzas1_pdf/tema3.pdf

3.4.1.3. Cambios en los Pasivos Circulantes

Para ello nos apoyamos en la Razón Pasivo Circulante sobre Activo Total, que nos va a indicar que porcentaje de todos los Activos está siendo financiada con Pasivo a Corto Circulante. La fórmula de esta razón es la siguiente: ²⁸

$$\text{Razón.PasivoCirculante.a.ActivoTotal} = \frac{\text{PasivoCirculante}}{\text{ActivoTotal}}$$

CÁLCULO DE LOS CAMBIOS DE LOS ACTIVOS Y PASIVOS CIRCULANTES – AGROBETS S.A.

$\text{Rotación Activos.Circulante .a.Totales} = \frac{173.490,05}{212.522,65} = 82\%$
--

$\text{Rotación Pasivo Circulante .a. Activo Total} = \frac{89.043,27}{212.522,65} = 42\%$
--

La primera razón indica que AGROBEST S.A., tiene mayor utilización en su activo circulante, por tanto tiene una leve disminución en la rentabilidad y por consiguiente en el riesgo. Se observa que el pasivo circulante presenta un 42% lo que indica que no está siendo financiado su activo total, esto trae consigo una disminución en la rentabilidad ya que se está financiando el activo con pasivo a largo plazo y esto resulta costoso, de igual manera la disminución en el riesgo porque se incrementa el capital de trabajo.

²⁸ Cambios en Pasivos Circulantes. Disponible en:
http://webdelprofesor.ula.ve/nucleotrujillo/anahigo/guias_finanzas1_pdf/tema3.pdf

3.4.2. Administración del Efectivo

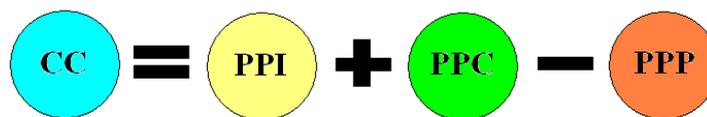
Según *Van Horne, James C. y Wachowicz, John Jr (2002)*; “La administración de efectivo implica el cobro, desembolso e inversión de efectivo en forma eficiente.”

AGROBEST S.A., ha administrado su efectivo de manera transaccional, lo que quiere decir que ha realizado pagos como compras, sueldos y salarios, impuestos derivados de las operaciones normales; sin embargo la empresa no tiene un apropiado control y uso del efectivo lo que perjudica directamente a su liquidez, para ello se plantea la siguiente propuesta que permitirá efectuar una administración efectiva de la misma.

3.4.2.1. Ciclo de Conversión del Efectivo

Se define como la cantidad de tiempo que transcurre desde que la empresa realiza sus compras hasta que se realiza el cobro por las ventas efectuadas del producto o el servicio prestado. Dicho en otras palabras es el tiempo existente entre los pagos y los cobros.²⁹

Donde:



PPI =	Período promedio de inventario
PPC =	Período promedio de cobranza
PPP =	Período de pago promedio

CÁLCULO DEL CICLO DE CONVERSIÓN DE EFECTIVO – AGROBEST S.A.

Período promedio de inventario (días)

Año 2011	Año 2012
53	46

Período promedio de cobranza (días)

Año 2011	Año 2012
114	90

²⁹ Weston, J. y Brigham, E. (1995). Fundamentos de administración financiera (10ª ed.). México: Editorial Mc Graw - Hill.

Período promedio pago promedio (días)

Año 2011	Año 2012
170	89

Ciclo de Caja Período 2011 – 2012

Año 2011	Año 2012
53+114-170=-3	46+90-89=47

3.4.2.2. Cálculo de efectivo mínimo a mantener para operaciones (EMO)

Rotación del efectivo

Número de veces por año que el efectivo de la empresa se convierte en producto comerciable, para convertirse luego en el efectivo resultante de su venta.

$$RE = \frac{360}{CC}$$

Donde:

RE: Rotación del Efectivo

CC: Ciclo de Caja

Año 2011	Año 2012
-120	7,66

Las compañías no pueden crecer sin efectivo para gastos de capital y capital de trabajo. Pero si una compañía tiene un ciclo negativo de conversión, el crecimiento de las ventas generará más ingresos de efectivo; ello significa que el capital de trabajo no usa efectivo, sino que lo produce.³⁰ Se puede ver que la rotación del efectivo y el ciclo de caja poseen una relación inversa, es decir que cuando disminuye el ciclo de caja, la rotación del efectivo aumenta, y si es que la rotación disminuye entonces el ciclo de caja aumenta. Como se puede apreciar en el año 2011 la empresa no necesitará financiar nada, puesto que su CCE es negativo en 3 días, debido a que: $PPP > PPI + PPC$.

³⁰ Briham, E. y Houston, J. (2005). Fundamentos de Administración Financiera (10ª ed.). México: Thomson.

Por el contrario, el ciclo de efectivo que se obtuvo el año 2012 es positivo, lo que expresa que la cantidad de tiempo que transcurrió desde que la empresa realizó sus compras hasta que se realizó el cobro de efectivo por las ventas fue de 47 días, los cuales tiene que financiar de alguna manera: con recursos propios (patrimonio) o con recursos externos (crédito). Ahora, el siguiente paso es convertir los 47 días en unidades monetarias, para ello se toma siguiente información:

DATOS:

AÑO 2012	
VENTAS =	235.221,00
COSTO DE VENTAS =	181.787,00
CUENTAS POR COBRAR =	97.673,00
CUENTAS POR PAGAR =	44.236,00

APLICACIÓN DE DATOS

	AÑOS 2012	
INVENTARIO =	(181.787,00)*(46/360)=	23.228,34
+CUENTAS POR COBRAR =	(97.673,00)*(90/360)=	24.418,25
-CUENTAS POR PAGAR =	(44.236,00)*(89/360)=	10.936,12
=RECURSOS NECESARIOS =	\$ 36.710,47	

En el año 2012 los 47 días de su Ciclo de Conversión de Efectivo (CCE) serán equivalentes a una necesidad de financiamiento de \$36.710,47. Por la determinación de estos valores, se expone la siguiente explicación:

Inventario: Se conoce que el período promedio de inventarios es de 46 días, por lo que la mercadería rota 8 veces al año (360/46). Es decir, la compra de \$181.787,00 se efectúa en ocho divisiones, una cada 46 días, de \$23.228,34 cada una.

Cuentas por Cobrar: El período promedio de cobranza es de 90 días. Es decir, durante el año se efectúan 4 cobranzas (360/90). Por otra parte, si el valor de las cuentas por cobrar es de \$97.673,00 se cobrarán en 4 partes, cada una un valor de \$24.418,25.

Cuentas por pagar: El período promedio de pago es de 89 días. Es decir, durante el año se efectúan 4 pagos (360/89). Las cuentas pendientes de pago son: \$.44.236, 00 distribuidos en 4 pagos, cada una de \$10.936,12.

Para una adecuada administración de efectivo convendrá aplicar las siguientes estrategias:

- Pagar las cuentas pendientes lo más tarde posible, sin afectar la imagen crediticia de AGROBEST S.A.
- Rotar el inventario el mayor número de veces en el año.
- Cobrar las cuentas pendientes en menor tiempo posible.

EMO

Corresponde al efectivo mínimo que la empresa requiere para realizar sus operaciones.

$$\text{EMO} = \frac{\text{Desembolsos anuales totales (DAT)}}{\text{Rotación del efectivo (RE)}}$$

Año 2011	Año 2012
-\$ 791,16	\$ 20.810,90

AGROBEST S.A., al iniciar el año 2012 debía disponer con \$20.810,90 al iniciar el año, para cubrir sus gastos en 47 días, tiempo en que se obtendría entradas de efectivo nuevamente, en cambio para el año 2011 el resultado es contrario ya que refleja en negativo un valor de \$-791,16 de un ciclo de caja de -3 días.

La empresa debe esperar para obtener su dinero de vuelta, alrededor de tres a cinco meses, esto de alguna manera repercute en las actividades normales de la empresa, razón por la cual se debe tomar medidas que permita a su ciclo de caja reducir y que pueda tener liquidez. Para ello el adecuado manejo y control de su efectivo será estrategias adecuadas para la empresa.

3.4.2.3. Estrategias para la Administración del Efectivo

El administrar el efectivo adecuadamente da un equilibrio apropiado ya que se mantiene el manejo y control del cobro, desembolsos e inversión del efectivo de la empresa, para AGROBEST S.A., la administración de su efectivo no ha sido el correcto, al no contar con personal que se encargue y sea responsable de los movimientos de entradas y salidas de efectivo, lo que implica que la empresa debe tomar en cuenta estrategias que contribuyan positivamente al crecimiento potencial de la empresa:

- Aumentar las ventas al contado.
- Mejorar la calidad de los productos.
- Mejorar la calidad del servicio al cliente.
- No otorgar nuevamente crédito a clientes que no terminen de cancelar su deuda actual.
- Elaborar nuevas políticas de cobranza que permitan el recaudo óptimo del efectivo.
- Como anteriormente se mencionó, la empresa debe realizar la apertura de su página web, aunque sus costos son elevados al inicio, trae excelentes beneficios para la empresa en la captación de nuevos clientes así como también brindar comodidad a sus clientes.
- Establecer un equilibrio adecuado del efectivo, es decir mantener un control eficiente de los movimientos del efectivo evitando desembolsos innecesarios.
- Demorar los gastos el mayor tiempo posible.
- Disminuir los costos y gastos excesivos de empresa que causen la falta de liquidez y que impidan la operatividad normal de la misma.
- Los pagos que la empresa deba cancelar se los debe programar con la cantidad de fondos disponibles para satisfacer la necesidad de la empresa.

3.4.3. Administración de Cuentas por Cobrar

Según *Van Horne, James (2002)*: “Las cuentas por cobrar surgen básicamente del otorgamiento de un crédito a los clientes. El objetivo de dicho crédito es incrementar las ventas y con ello, maximizar la rentabilidad.”

La actual política de cobro de AGROBEST S.A., que otorga a sus clientes es de 30 días plazo, por lo general esta política no se la cumple y la administración de las cuentas por cobrar es más difícil de manejarla entonces es importante su tratamiento, ya que se han llegado a acumular, y pueden ocasionar disminución en el flujo de efectivo así como pérdidas en las utilidades a causa de las cuentas de difícil cobro.

3.4.3.1. Determinación de Políticas de créditos actuales y Políticas de crédito propuestas

Las siguientes tablas explican la situación en que la empresa opera y luego diferentes planes que se analiza para saber los efectos y tomar una mejor decisión.

Para la determinación de nuestra propuesta se ha realizado un estudio de mercado mediante encuestas que muestran de una manera más clara los requerimientos de las empresas comercializadoras en cuanto al otorgamiento de crédito.

ESTUDIO DE MERCADO

DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN: 56 empresas comercializadoras y distribuidoras.

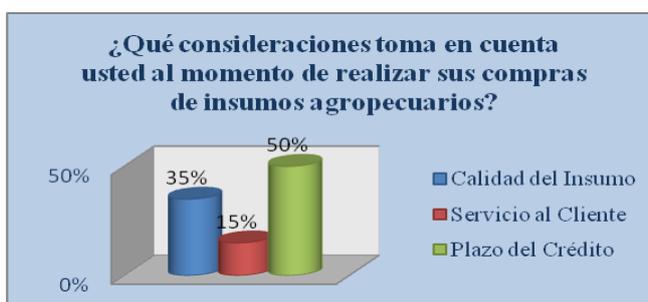
♦ **Estratificación de la población:** 34 empresas Comercializadoras.

TAMAÑO DE LA POBLACIÓN: Margen de Error: 10%

$$n = \frac{N}{e^2 \cdot (N - 1) + 1}$$
$$n = \frac{34}{0.10^2(34 - 1) + 1}$$
$$n = 26$$

En la provincia de Chimborazo existen 56 empresas que se dedican a la comercialización y distribución de productos Agropecuarios, de las cuales 34 empresas son comercializadoras, y para cumplir con el proceso del desarrollo de la investigación se determino una muestra teniendo como resultado 26 empresas a encuestar.

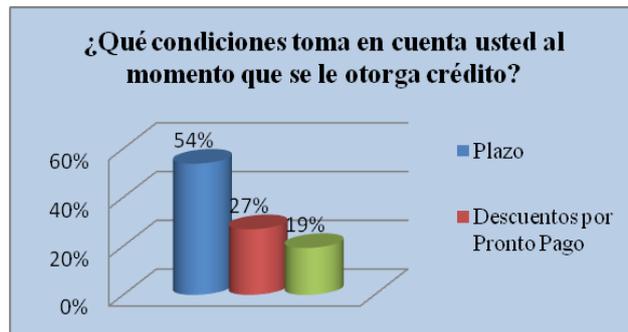
Análisis de las encuestas realizadas a las empresas comercializadoras de productos e insumos agropecuarios de la provincia de Chimborazo.



En la provincia de Chimborazo las que empresas comercializadoras al momento de realizar sus compras tomas en cuenta un 35% la calidad del insumo que equivale a 9 empresas, mientras que el 50% considera el plazo del crédito que otorgan las empresas comercializadoras y distribuidoras de productos agropecuarios.



Para la población encuestada es muy importante el servicio que brindan las empresas comercializadoras y distribuidoras del sector agropecuario, por tanto indican que el servicio es bueno en un 46% y en 19% que es malo.



El 54% indicó el plazo, mientras que el 27% toma en cuenta el descuento por pronto pago y el 19% ambas opciones, lo que quiere decir que la mayoría de las empresas adquieren su mercadería media créditos que otorgan las empresas.



El crédito de 60 días es una de las opciones que la mayoría de las empresas comercializadoras de insumos optarían, ya que tendrían tiempo para ahorrar y poder cancelar sus deudas con terceros.

Actualmente la empresa tiene una política de cobros de 30 días, y las ventas a crédito son del 95%. Con la tabla siguiente se propone un aumento en el período de cobro. Cabe mencionar que el cálculo de costo oportunidad fue realizado de la siguiente manera:

COSTO DE OPORTUNIDAD

$$Re = [rf + B(Rm)] + Rp$$

Rf: Tasa Libre de Riesgo = 4.58%
B: Beta = 25.53%
Rm: Rendimiento Promedio del Mercado = 7%
Rp: Riesgo País = 700,00 puntos = 7%

Rm: RM-RF
Rm: 7%-4.58%
Rm: 2,42%

$$Re = [4,58\% + 25,53\% (7\%)] + 7$$

$$190,29\%$$

TABLA 14: Costo de Oportunidad
Fuente: Banco Central del Ecuador.
Elaborado por: Las Autoras

OPCIÓN N° 1: Incremento en el período de cobranzas

DATOS	PLAN ACTUAL \$	PLAN PROPUESTO \$
Ventas	395.565,40	545.880,25
Gastos Variables	84.363,98	116.422,29
Gastos Fijos	67.556,61	67.556,61
Utilidad antes de Impuestos	243.644,81	361.901,35
Plazo medios de cobro	30	60
Depreciaciones	9.889,30	9.889,30
Ventas a Crédito	95%	95%
Costo de Oportunidad	190,29%	190,29%

TABLA 15: Incremento Período de cobranzas

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado por: Las Autoras

Cuando se incrementa el período promedio de cobranza de 30 días a 60 días, existe un incremento en las ventas del 38% en base a las encuestas realizadas, por lo tanto el respectivo incremento en gastos, a esto se le llama una relajación de las normas de crédito. Para poder calcular si es conveniente tomar esa política se realizan los siguientes cálculos:

a) Utilidad Marginal (umg)

umg= Utilidad ante de impuesto (PP) - Utilidad ante de impuesto (PA)

umg= 118.256,54

b) Costo de la Inversión Marginal (clmg)

$$\text{clmg} = \frac{(\text{GV} + \text{GF} - \text{D}) * \% \text{ Ventas a Crédito}}{360} * \text{PMC}$$

PLAN ACTUAL PLAN PROPUESTO

clmg= 11.244,14 27.564,19

INVERSIÓN PROMEDIO PP - INVERSIÓN PROMEDIO PA

im= 16.320,04

c) Costo de la Inversión Marginal

cim= Inversión Marginal * Costo de Oportunidad

cim= 31.055,41

umg > clmg = si

umg	118.256,54
(-)clmg	31.055,41
efecto	87.201,13

Al relajar los estándares de crédito (plazo), de 30 a 60 días de tiempo para que los clientes cancelen sus deudas para con la empresa, la utilidad marginal es mayor que el costo de la inversión marginal, por lo tanto la empresa podría tener la posibilidad de ampliar su plazo de crédito, esto además reflejó un aumento de las ventas como consecuencia de la extensión del período de pago.

OPCIÓN N° 2: Provisión cuentas incobrables

Ahora se desea ver el efecto de mantener el período de crédito de 60 días, del mismo modo se desea incrementar la provisión de cuentas por cobrar del 1% al 2% ya que como se conoce las cuentas por cobrar están acumuladas. Se debe tomar en cuenta que disminuyen las ventas por efectos de incrementar el porcentaje de incobrables.

DATOS	PLAN ACTUAL \$	PLAN PROPUESTO \$
Ventas	395.565,40	534.962,65
Gastos Variables	84.363,98	116.422,29
Gastos Fijos	67.556,61	67.556,61
Utilidad antes de Impuestos	243.644,81	350.983,75
Plazo medios de cobro	30	60
Depreciaciones	9.889,30	9889,3
Ventas a Crédito	95%	95%
Costo de Oportunidad	190,29%	190,29%
% Cuentas Incobrables	1%	2%

TABLA 16: Provisión Cuentas Incobrables.

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado por: Las Autoras

a) Utilidad Marginal (umg)

umg= Utilidad antes de impuesto (PP) - Utilidad antes de impuesto (PA)

umg= 107.338,93

b) Costo de la Inversión Marginal (clmg)

$$\text{clmg} = \frac{(\text{GV} + \text{GF} - \text{D}) * \% \text{ Ventas a Crédito}}{360} * \text{PMC}$$

PLAN ACTUAL

PLAN PROPUETO

clmg= 11.244,14

27.564,19

INVERSIÓN PROMEDIO PP - INVERSIÓN PROMEDIO PA

im= 16.320,04

c) Costo de la Inversión Marginal

cim= Inversión Marginal * Costo de Oportunidad

cim= 31.055,41

d) Costo Marginal de Cuentas Incobrables (CmgCinc)

CmgCinc= CmgCinc (PP) - CmgCinc (PA)

PLAN PROPUETO VENTAS

PLAN ACTUAL VENTAS

CmgCinc= Ventas * % V. Crédito

CmgCinc= 508.214,51

375.787,13

CmgCinc*% de Incobrables

CmgCinc*% de Incobrables

10.164,29

-

3.757,87

6.406,42

umg > clmg = si

umg	107.338,93
(-)clmg	31.055,41
(-) cmgcinc	6.406,42
efecto	69.877,11

En el segundo caso, se mantuvo el período de crédito de 60 días y se añadió un incremento de la provisión de cuentas incobrables del 1% al 2%, se observa que los costos de las cuentas incobrables y el costo de la inversión influyen en la utilidad en el sentido que disminuye en comparación con la utilidad obtenida en el primer caso.

OPCIÓN N° 3: Descuento por pronto pago

En esta última opción, se verá el comportamiento de los plazos medios de cobro, la política actual de cobro es de 30 días y el tiempo en el cual los clientes en verdad cancelan su deuda es de 60 días.

En este caso se aplicará el 2% de descuento si el cliente paga hasta los 15 días luego de la compra, pero si pasa de ese período no tendrá ningún descuento y pagará la totalidad de su compra hasta los 60 días de plazo de pago normal.

DATOS	PLAN ACTUAL \$	PLAN PROPUESTO \$
Ventas	395.565,40	492.320,70
Gastos Variables	84.363,98	105.454,97
Gastos Fijos	67.556,61	67.556,61
Utilidad antes de Impuestos	243.644,81	319.309,11
Plazo medios de cobro	30	60
Depreciaciones	9.889,30	9.889,30
Ventas a Crédito	95%	95%
Costo de Oportunidad	190,29%	190,29%
Descuento por Pronto Pago	-	2%

Asumiendo que el 27% de las empresas se acogen al descuento por pronto pago

TABLA 17: Descuento por pronto pago.

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado por: Las Autoras

a) Utilidad Marginal (umg)

umg= Utilidad antes de impuesto (PP) - Utilidad antes de impuesto (PA)

umg= 75.664,30

b) Costo de la Inversión Marginal (clmg)

$$\text{clmg} = \frac{(\text{GV} + \text{GF} - \text{D}) * \% \text{ Ventas a Crédito}}{360} * \text{PMC}$$

PLAN ACTUAL **PLAN PROPUESTO**

clmg= 11.244,14 25.827,69

INVERSIÓN PROMEDIO PP - INVERSIÓN PROMEDIO PA

im= 14.583,55

Ahorro Marginal (Amg)= \$-11.193,79

c) Costo de la Inversión Marginal

cim= Inversión Marginal * Costo de Oportunidad

cim= 27.751,04

Beneficio del Ahorro Marginal (Bamg)= \$-2.158,16

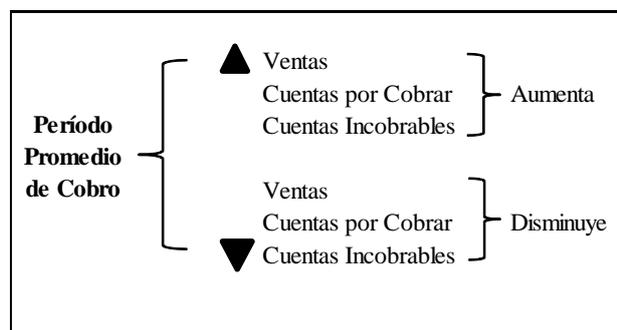
umg > clmg = no

umg	75.664,30
Bamg	2.158,16
efecto	77.822,46

En el último caso se analizó la posibilidad de ofrecer un descuento por pronto pago de 2/15 n30 en un período de crédito de 60 días, en consecuencia disminuyen las ventas. El efecto final de este cambio es que se obtiene una utilidad marginal y el costo de la inversión marginal por ser negativo constituye un beneficio en la inversión marginal.

Con estos parámetros se puede tomar una decisión más acertada para un adecuado período promedio de cobro. Para ello se recomienda la opción N° 1: Incremento en el período de cobranza, pues se obtiene una ganancia mayor al extender el plazo de crédito a clientes, de esta manera se podrá satisfacer las necesidades del cliente y de la empresa, para ello es necesario implementar políticas de cobranza concretas, claras y puntuales que permitan su cumplimiento pero que de igual manera no sean restrictivas para así mantener a los clientes o atraer a nuevos de mejor calidad.

RESUMEN DE OPCIONES



Cuadro 24: Resumen de Opciones de Cuentas por Cobrar
Elaborado: Las Autoras

La empresa AGROBEST S.A., por ser quien vende a crédito sería vital que establezca métodos y procedimientos de cobranza con el objetivo de tener el éxito deseado, ya que a pesar de que el volumen de ventas sea alto, las utilidades no pueden ser altas sino se cuenta

con una cobranza puntual, se establece como guía para los vendedores quienes son los responsables de la cobranza las siguientes técnicas y herramientas que les permitirá una eficiente y adecuada cobranza, ver anexo 1.

Una ineficiente cobranza a más de desperdicio de tiempo genera gastos monetarios, molesta de alguna manera a los clientes ya que no les gusta ser llamados la atención y menos ser enviados a una agencia de cobranza lo que ocasiona una relación más tensionante. Debido a ello, se debe llegar a equilibrar los costos y los beneficios de las políticas de cobranza ya que afectan a las ventas y acarrea más cuentas malas.

3.4.3.2. Estrategias de la Administración de cuentas por cobrar

El control y supervisión de las cuentas por cobrar, es una revisión constante de las cuentas por cobrar y de esa manera saber si los clientes están pagando de acuerdo a las condiciones de crédito establecidas. Para ello las siguientes estrategias:

- Establecer un sistema de autorización y procedimiento de registro para poder comparar las cuentas por cobrar con los libros de control.
- Enviar estados de cuenta a clientes en forma mensual.
- Desagregar las funciones de registro de cuentas por cobrar, facturación, despachos y cobros.
- Controlar que las órdenes de salida sean efectivamente facturadas.
- Aprobar los créditos antes de despachar los pedidos.
- Registrar y manejar los documentos por cobrar y las garantías por parte de una persona que no esté relacionada con la contabilidad.
- Autorizar las cancelaciones de crédito así como la ampliación del mismo con una persona diferente a quien otorga el crédito.
- Verificar antes de emitir la factura datos relacionados con precios, sumas, cálculos, descuentos.

3.4.4. Administración Inventarios

Según Moreno Fernández, Joaquín (2003); “La administración del inventario es un importante factor pues no consiste en reducir al máximo los inventarios para abatir los costos, ni tener inventarios en exceso a fin de satisfacer todas las demandas, sino en mantener la calidad adecuada para que la empresa alcance sus prioridades competitiva con mayor eficiencia. “El objetivo de la administración de inventarios es poder rotar los inventarios tan pronto como sea posible sin perder ventas por inexistencias de inventarios.”

La dirección financiera de AGROBEST S.A., necesita y debe tener información continua, oportuna y veraz acerca del estado actual de los inventarios, su localización, antigüedad, ventas anuales, existencias actuales, costos de las mercaderías, lote óptimo económico de los inventarios, comparación de existencias de con máximos y mínimos, y todos los problemas que influyan en los inventarios, así poseerá un conocimiento amplio de la situación y tenga la posibilidad de tomar decisiones; ya que si existe excesiva inversión en los inventarios, la dirección financiera debe ordenar medidas inmediatas y pertinentes para que baje la inversión, que por lo general se debe al no haber acatado los lineamientos de los presupuestos de producción y ventas. Aquí se debe mencionar que la empresa importadora AGROBEST S.A., no elabora presupuestos, por lo que sus ventas y compras no tienen un direccionamiento para programar y prever el futuro de sus mercaderías y así tener un control de lo que sea desea alcanzar.

3.4.4.1. Modelo de cantidad económica de pedido o Lote

Óptimo de Compra

Permite determinar el tamaño óptimo de pedido para los productos del inventario, toma en cuenta los costos relevantes del inventario que son el costo de pedido y el costo de mantenimiento pero excluye el costo real del producto en inventario.³¹

La fórmula desarrollada para calcular el tamaño del pedido mediante este modelo es:

Costos de mantenimiento y compra de Inventario

Los costos de pedido o de compra se refieren a los costos de emitir una orden de compra, procesar los papeles necesarios, negociaciones en los precios, costo de recibir un pedido y compararlo con una factura, estos son establecidos en dólar por pedido.

Para efecto de estos cálculos se considero el Productos CISTEFOL de 100 cc ya que es el producto que rota con mayor frecuencia.

Costo Promedio anual = Gastos de la Gestión de compras / no. de pedidos anual
--

DATOS PARA DETERMINAR EL LOTE ÓPTIMO DE COMPRA

CISTEFOL DE 100cc						
Mes	Cantidad a pedir unidades	N° de Pedidos del año	Costo Anual por Compra	Inventario promedio en el año unidades	Costo Anual de mantenimiento	Costo Total
Enero	1525	1	79,20	850	527,13	685,53
Total	1525	1	79,20	850	\$ 527,13	\$ 685,53

Tabla: Datos para la determinación del Lote Óptimo de Compra

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado por: Las Autoras

³¹ Gitman Lawrence, J. (2000). Fundamentos de Administración Financiera (3ª ed.). México: Editorial Harla.

CÁLCULO DEL COSTO PROMEDIO ANUAL

Gastos de la Gestión de Compras	Cantidad de Pedidos Anuales	Costo Promedio de Orden de Compra
\$ 79,20	1	\$ 79,20

DATOS PARA DETERMINAR EL COSTO DE MANEJO DE MANTENIMIENTO INVENTARIOS

AÑO 2012	
Costo de Ventas	6.825,00
Unidades vendidas	1.750,00
Unidades compradas	1.525,00
Costo de producto	3,90
Almacenaje	2%
Deterioro y Obsolescencia	3%
Costo de Oportunidad del Dinero	43%
Costo de manejo de mantenimiento del inventario	49,75%

Tabla: Determinación el costo de manejo de mantenimiento inventarios

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado por: Las Autoras

El Costo de manejo de mantenimiento del inventario es del 49,75% sobre la inversión promedio de los inventarios. Ahora se calculará el costo de mantenimiento del inventario (CMI) de CISTEFOL, y luego el costo unitario de mantenimiento (CUM), como se muestra a continuación:

$CMI = \text{unid. promedio de inventario} \times \text{costo} \times \% \text{ costo de manten. de inventario}$
--

COSTO DE MANTENIMIENTO DE INVENTARIOS

Costo de Mantenimiento del Inventario	Unidades Promedio	Costo	Costo de Mantenimiento del
Costo de Mantenimiento del Inventario	875,00	3,90	49,75%
Costo de Mantenimiento del Inventario	1698		

Tabla: Costo de Mantenimiento de Inventarios.

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado por: Las Autoras

CUM= Costo del producto * Costo de manejo de mantenimiento del inventario

COSTO UNITARIO DE MANTENIMIENTO

	Costo del Producto	Costo de Manejo de mantenimiento del Inventario
	3,90	49,75%
Costo Unitario de Mantenimiento	1,94	

Tabla: Costo Unitario de Mantenimiento.

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TAMAÑO ÓPTIMO DE PEDIDO

$$LOC = \sqrt{\frac{2(\text{demanda actual})(\text{Costo por Pedido})}{\text{Costo de Mantenimiento}}}$$

$LOC = 378$

El tamaño óptimo de pedido o Lote óptimo de compra para CISTEFOL de 100 cc es de 378 unidades.

Resultado final:

Número de pedidos a realiza = (1750/378)
Número de pedidos a realizar = 4,63

Se requiere 5 pedidos de 378 unidades para cubrir la demanda anual de 1750 unidades. El costo total del inventario del producto es \$685,53.

3.4.4.2. Punto de reorden

Según *Gitman Lawrance, J. (2000)*: “Es la existencia de una señal que indica que las existencias han llegado a un cierto nivel y es tiempo de hacer el nuevo pedido de compra. Entonces este expresa el uso diario de los artículos del inventario, y también el número de días que se necesitarán para hacer y recibir un pedido.”

3.4.4.3. Estrategias para la administración de inventarios

Para un control adecuado de los inventarios se sugiere las siguientes estrategias:

- Comparar los auxiliares con las cuentas de control en períodos de tiempo razonables.
- Registrar y clasificar los productos en forma sistemática y consistente
- Clasificar el inventario por líneas de manera que permita tener un control de los artículos que dan mayor margen de utilidad; asignar al encargado de bodega una clase de inventario o varias clases y responsabilizarlos del cuidado de ellos.
- Adquirir un programa contable que alerte todo el tiempo del punto de reorden de cada artículo.
- Almacenar en forma sistemática y ordenada los inventarios para facilitar su manejo, localización y control
- Hacer investigaciones de las diferencias importantes entre la existencia física y contable.
- Colocar a personas idóneas para que autoricen los movimientos de la bodega y que no puedan autorizarse a sí mismas
- Establecer formas pre numeradas y fechadas para las entradas y salidas de mercaderías para tener información fehaciente para el posterior registro y control
- Proteger contra pérdidas los inventarios manteniéndolos donde se permita la entrada solo de personal autorizado (edificios, bodegas).
- Proteger el inventario contra el deterioro físico
- Aprobar mediante un funcionario autorizado disponer del material obsoleto o deteriorado
- Implantar un sistema de costos que sea controlado debidamente por el sistema general de contabilidad
- Establecer máximos y mínimos en los artículos de la empresa.

3.4.5. Administración de Cuentas por Pagar

Los documentos y cuentas por pagar representan obligaciones presentes provenientes de las operaciones de transacciones pasadas, tales como la adquisición de mercaderías o servicios o par la obtención de préstamos para el financiamiento de los bienes que constituyen el activo.³²

Es de importancia conocer el financiamiento que se recibe de los proveedores que tienen como origen la compra o adquisición de inventarios para su venta, es necesario contar con información relativa a los pasivos relacionado con proveedores y para ello se aplica la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Pasivos a favor de Proveedores}}{\text{Inventarios}}$$

CÁLCULO DE EVOLUCIÓN DE FINANCIAMIENTO DE PROVEEDORES – AGROBEST S.A.

Para AGROBEST S.A., las cuentas por pagar por concepto de proveedores, gastos e impuestos acumulados por pagar, anticipos de clientes, provisiones para impuestos a la renta y la participación empleadas y trabajadoras; estos tienen la característica de que vencen en el corto plazo es decir en un año máximo.

Año 2011	Año 2012	Promedio
320,85%	87,75%	204,30%

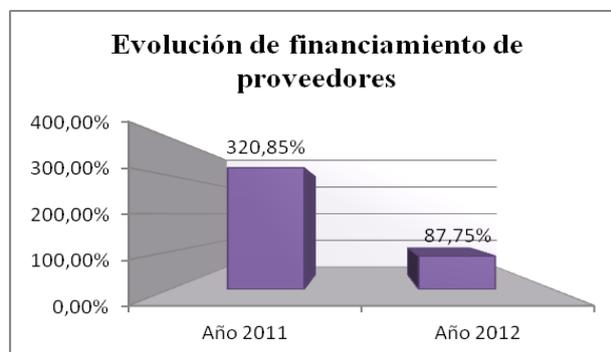


Figura 46: Evolución de financiamiento de proveedores

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado: Las Autoras

³² Administración de Cuentas por Pagar. Disponible en : <http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/admonf1/13.pdf>

El resultado de 204.30% representa el financiamiento sin costo que se ha recibido de los proveedores sobre la inversión en inventarios. En este caso AGROBEST S.A., por ser una empresa importadora tiende a ser mayor sus niveles de financiamiento debido al movimiento económico de la misma.

ROTACIÓN DE INVENTARIO (Días)

Año 2011	Año 2012	Promedio
53	46	49

Si tomamos el promedio de la rotación de los inventarios que es de 49 días de cobertura y la multiplicamos por el 204.30% de financiamiento de proveedores, obtenemos (100.11) 100 días que representan los días de inventarios que están financiados por los proveedores. La buena o mala administración de las cuentas por pagar afecta directamente la liquidez de la empresa y el flujo del efectivo.

Para la administración de cuentas por pagar es necesario tener información actualizada, oportuna y efectiva que permita analizar la información y tomar decisiones acertadas, para ello es necesario contar con:

- Tener información actual y verdadera.
- El presupuesto de gastos de la empresa.
- Programa de pagos mensuales modificados, una vez que se conozcan los reales corregir para los siguientes meses.
- Informe de días de inventarios que han sido financiados por los proveedores (ver fórmula anterior).
- Informe semanal de saldos de las cuentas por pagar que se encuentren pendientes.
- Informe mensual de los estados de cuentas y situación actualizada con los proveedores.
- Informe periódicos de pago de la nómina de la empresa.
- Informe mensual de gastos realizados por la empresa.

3.4.5.1. Nivel de Financiamiento de Cuentas por Pagar

El nivel de las cuentas por pagar está determinado en forma importante por el nivel de compras de inventarios pues son éstos los que fijan las erogaciones que deben hacerse en los días y meses siguientes. Se debe tomar en cuenta que el financiamiento con cuentas por pagar es el de obtener un mayor financiamiento aplicando las técnicas de una buena negociación para la extender el plazo de crédito en compras.

El nivel de compras de AGROBEST S.A., se lo realiza de acuerdo a movimiento de la empresa y esto depende de las necesidades de los clientes, como se pudo observar en el análisis del capítulo anterior, los inventarios de la empresa mantienen una rotación constante, esto demuestra que las ventas de la empresa cada vez se incrementan, de igual manera pueda que algunos insumos temporalmente se queden en la bodega para su posterior despacho. Cabe mencionar que el financiamiento de cuentas por pagar de AGROBEST S.A., es el adecuado ya que mantiene buenas relaciones y negociaciones con sus proveedores lo que retrasa el tiempo en el plazo de pago.

La política del nivel de endeudamiento de la empresa está relacionada con los límites de solvencia que la empresa, quiere decir la relación que deben tener los pasivos con el capital contable de la empresa:

Nivel de endeudamiento

Estrategia	Deuda / Capital
Conservadora	40% / 60%
Normal	45% / 55%
Agresiva	50% / 50%

Cuadro 25: Nivel de endeudamiento

Fuente: Moreno Fernández Joaquín (2003).

Elaborado por: Las Autoras.

El nivel de endeudamiento recomendable para la empresa AGROBEST S.A., es la estrategia normal y agresiva ya que se podrá mantener un equilibrio entre las cantidades de activos circulantes y su incremento en la rentabilidad de la empresa.

3.4.5.2. Gastos e Impuestos Acumulados por Pagar

AGROBEST S.A., ha registrado en los últimos años una utilidad del ejercicio por consecuente se ha generado el pago de participación trabajadores y de igual manera del Impuesto a la Renta. Con las proyecciones realizadas en el capítulo para los próximos cinco años en los presupuestos se obtendrá utilidad, la misma que generará pagos de dichos impuestos, lo cual constituye una planificación para el desembolso de ese pago. En lo referente a el aporte personal y patronal así como todas las provisiones de sueldos se realizan por medio de roles de pago y de provisiones, estos valores al ser fijos se podrían ser planificados basándose en esa información y de esa manera anticiparse a los gastos por conceptos de ese rubro previamente.

3.4.5.3. Crédito comercial

Según *Van Horne, James (2002)*: “El crédito comercial es aquel otorgado por una empresa a otra, debido a que los proveedores son más liberales en la extensión de créditos, ya que los consumidores no tienen que pagar los bienes sino hasta después de su entrega.”

Cabe mencionar que la empresa AGROBEST S.A., ha recurrido a buscar financiamiento en instituciones financieras donde el trámite es más largo lo que resulta para la empresa un gastos por el pago de intereses, así como también sus proveedores le otorgan crédito; sin embargo la empresa ha decidido financiarse con pasivos a largo plazo para operar.

3.4.5.4. Estrategias para la administración de cuentas por pagar

El control de las cuentas por pagar se hará enfocándose a las operaciones y actividades que realiza la empresa con respecto a la adquisición de mercadería. Para ello se proponen las siguientes estrategias:

- Establecer procedimientos de revisión para asegurar que la mercadería estén en condiciones apropiadas y sean de calidad.
- Elaborar informes pre-numerados de recepción para todas las mercaderías recibidas.
- Separar las funciones de recepción, embarque, contabilidad y registro de inventarios.
- Relacionar las cuentas por pagar con las cuentas de control de forma mensual.

- Conciliar mensualmente los estados de cuenta de los proveedores con los auxiliares de la empresa de cuentas por pagar.
- Comparar las cantidades, precios, condiciones de pago y descuentos con los pedidos y facturas.
- Establecer un control adecuado de las facturas de proveedores.
- Investigar y controlar los saldos deudores en cuentas por pagar.
- Proporcionar información suficiente acerca de los intereses por pagar acumulados.

3.5. PRESUPUESTOS

“Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un período determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia”.³³ Los presupuestos se realizan con la finalidad de llegar a determinar los estados financieros proyectados en los años futuros. El período para presupuestar depende de cada empresa pudiendo ser anual, semestral, trimestral. Se debe tomar en cuenta que los presupuestos sirven de apoyo para utilizar de manera óptima todos los recursos mas no sirven para verificar errores o aciertos de la administración, por lo tanto constituyen un elemento de control administrativo.

La empresa AGROBEST S.A., no han realizado presupuestos, por lo tanto se hace imprescindible la elaboración de presupuestos que aporten a un control y planificación adecuado, con el fin de tener una dirección a la consecución de sus objetivos organizacionales.

³³ Ramírez Padilla, D. (2001). Contabilidad Administrativa (5ª ed.). México: Mc Graw - Hill.

3.5.1. Presupuesto Maestro

Según *Ramírez Padilla, David (2001)*: El presupuesto maestro está integrado por:

“El presupuesto de operación, que a su vez está compuesto por:”

- Presupuesto de Ventas
- Presupuesto de producción
- Presupuesto de necesidades de materia prima y de compras
- Presupuesto de mano de obra directa
- Presupuesto de gastos indirectos de fabricación
- Presupuesto de gastos de operación

El presupuesto financiero

Que también está compuesto por:

- Presupuesto de Efectivo
- Estados Financieros Proyectados

AGROBEST S.A., por ser una empresa comercializadora y distribuidora se realizará el presupuesto de ventas, el presupuesto de compras, el presupuesto de gastos de operación, presupuesto de efectivo y los estados financieros proyectados.

3.5.2. Desarrollo del Presupuesto

3.5.2.1. Presupuesto de Ventas

En este presupuesto se determinará la demanda de los productos a vender, para esto es necesario saber las estrategias de venta y con eso el nivel de ventas que se pronostica llegar. Para lograr este se puede basar en ciertos métodos como son:

- Método basado en la opinión de directores
- Método basado en la opinión y experiencia del área de ventas.
- Método de Análisis Estadístico: Consiste en el estudio futuro de la demanda, condiciones del negocio, análisis de regresión y correlación, análisis de la industria, etc.

En el caso de la empresa que se analiza se ha usado una mezcla de los tres métodos para poder determinar un presupuesto de ventas más real.

El siguiente presupuesto de ventas corresponde al año 2013 y está dividido en trimestres; se tomó en cuenta el crecimiento en porcentajes de la participación del PIB Agrícola y el crecimiento estimado del gerente de la empresa.

Tasa de Crecimiento PIB Agrícola

PERIODO	AÑO	VENTAS (\$)	% DE INCREMENTO
1	2008	-	8,5
2	2009	77.929,78	8,6
3	2010	144.001,62	9,51
4	2011	235220,56	9,90
5	2012	395.565,40	9,19
PROMEDIO ANUAL DE CRECIMIENTO			9,14

TABLA 18: PIB Agrícola

Fuente: AGROBEST S.A., Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Las Autoras

VENTAS PRONOSTICADAS POR EL GERENTE DE AGROBEST S.A.

Crecimiento Promedio pronosticado por el gerente:

10%

PERÍODO	DETALLE	VENTAS (\$)	MONTO TRIMESTRAL(\$)	%	% PROMEDIO
1	ENERO	30.000,00			
2	FEBRERO	32.000,00			
3	MARZO	35.000,00	97.000,00	23	2,34
4	ABRIL	31.000,00			
5	MAYO	33.000,00			
6	JUNIO	37.000,00	101.000,00	24	2,44
7	JULIO	36.000,00			
8	AGOSTO	34.000,00			
9	SEPTIEMBRE	40.000,00	110.000,00	27	2,66
10	OCTUBRE	39.000,00			
11	NOVIEMBRE	30.000,00			
12	DICIEMBRE	37.000,00	106.000,00	26	2,56
TOTAL		\$ 414.000,00	\$ 414.000,00	100	10

TABLA 19: Ventas Pronosticadas por la Gerencia

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado por: Las Autoras

En la elaboración del presupuesto trimestral en ventas se aplicará el plan táctico, debido al conjunto de actividades necesarias para cumplir las metas a mediano plazo de la empresa.

PRESUPUESTO DE VENTAS TRIMESTRAL 2013

AGROBEST S.A. PRESUPUESTO DE VENTAS ENERO-DICIEMBRE 2013 (S)					
AÑO 2013	I TRIMESTRE	II TRIMESTRE	III TRIMESTRE	IV TRIMESTRE	TOTAL
VENTAS PRESUPUESTADAS	108.138,51	112.695,41	122.976,71	118.402,41	462.213,03

TABLA 20: Presupuesto de Ventas Trimestral

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado por: Las Autoras

Para la proyección de las ventas de los siguientes 5 años, se tomo como estrategia hasta el 2017 las siguientes tasas de crecimiento, realizadas conjuntamente con la gerencia.

CRECIMIENTO PROMEDIO VENTAS AGROBEST S.A.

CRECIMIENTO PROMEDIO VENTAS AGROBEST S.A.	
AÑOS	% CREC.
2013	10%
2014	11%
2015	12%
2016	13%
2017	14%

TABLA 21: Crecimiento Promedio de Ventas

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado por: Las Autoras

PRESUPUESTO DE VENTAS PROYECTADO

AGROBEST S.A. PRESUPUESTO DE VENTAS PROYECTADO ENERO-DICIEMBRE 2013					
AÑO	2013	2014	2015	2016	2017
VENTAS PROYECTADAS	462.213,03	508.434,33	569.446,45	643.474,49	733.560,92

TABLA 22: Presupuesto de Ventas Proyectado

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado por: Las Autoras

3.5.2.2. Presupuesto de Compras

Según *Ramírez Padilla, David (2001)*: “Una vez determinada la demanda en el presupuesto de ventas, se necesitará saber las necesidades de compra de mercaderías, con el fin de evitar los cuellos de botella por falta de abastecimiento. El área de compras debe ser la responsable de este presupuesto tomando en cuenta las políticas de inventarios determinadas, así se sabrá el momento de hacer las compras, en qué cantidad y además el costo en que se incurrirá.”

Tomando en cuenta las ventas pronosticadas para el 2013, se obtiene el presupuesto de compras también dividido en trimestres, tomando en cuenta los valores del costo de ventas que es del 50%, el inventario inicial que es el final del año 2012, y el inventario final planificado por \$19,000.00. El costo de ventas se lo determina de acuerdo al histórico de compras netas y las importaciones de bienes no producidos, que es del 33% y 17% respectivamente, para el presupuesto pronosticado.

Así se obtiene que el valor de las compras totales presupuestadas para el año 2013 que la empresa debería adquirir sea de \$ 234.890,70

PRESUPUESTO TRIMESTRAL DE COMPRAS

AGROBEST S.A. PRESUPUESTO DE COMPRAS ENERO-DICIEMBRE 2013 (\$)					
AÑO 2013	I TRIMESTRE	II TRIMESTRE	III TRIMESTRE	IV TRIMESTRE	TOTAL
VENTAS PRESUPUESTADAS	108.138,51	112.695,41	122.976,71	118.402,41	462.213,03
(-) COSTOS Y GASTOS					
INVENTARIO INICIAL BIENES NO PROD. SOCIEDAD	22.784,19	19.000,00	19.000,00	19.000,00	-
COMPRAS NETAS BIENES NO PRODUCIDOS	35.593,79	37.093,69	40.477,78	38972,15	152.137,42
IMPORTACIONES DE BIENES NO PRODUCIDOS	18.475,46	19.254,01	21.010,57	20229,05	78.969,10
(-)INVENTARIO FINIAL BIENES NO PROD. SOCIEDAD	19.000,00	19.000,00	19.000,00	19.000,00	-
COMPRAS PRESUPUESTADAS	\$ 57.853,44	\$ 56.347,70	\$ 61.488,35	\$ 59.201,20	\$ 234.890,70

TABLA 23: Presupuesto Trimestral de Compras 2013

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado por: Las Autoras

PRESUPUESTO DE COMPRAS ANUAL

AGROBEST S.A. PRESUPUESTO DE COMPRAS PROYECTADO ENERO-DICIEMBRE 2013					
AÑO	2013	2014	2015	2016	2017
VENTAS PROYECTADAS	462.213,03	508.434,33	569.446,45	643.474,49	733.560,92
Costo de ventas					
INVENTARIO INICIAL BIENES NO PROD. SOCIEDAD	22.784,19	19.000,00	20.900,00	20.900,00	20.900,00
COMPRAS NETAS BIENES NO PRODUCIDOS	152.137,42	167.351,16	187.433,30	211.799,63	241.451,58
IMPORTACIONES DE BIENES NO PRODUCIDOS	78.969,10	86.866,01	97.289,93	109.937,62	125.328,88
(-)INVENTARIO FINAL PLANIFICADO BIENES NO PROD. SOCIEDAD	19.000,00	20.900,00	20.900,00	20.900,00	20.900,00
Compras Presupuestadas	\$ 234.890,70	\$ 252.317,17	\$ 284.723,23	\$ 321.737,25	\$ 366.780,46

TABLA 24: Presupuesto Proyectado Anual - Compras

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado por: Las Autoras

El inventario inicial del 2013 es el final del 2012, por lo tanto es \$22.784,19, el inventario final planificado para el 2013 lo determinaron los gerentes de la empresa por \$ 19.000,00, esto debido a que necesitan tener una cantidad razonable para no quedarse desproveído, y esa es la cantidad adecuada según su criterio. Para el 2014 se incrementó un 10% del inventario final planificado del 2013 por lo tanto es de \$20.900,00 desde el 2014, como se puede observar en el presupuesto.

3.5.2.3. Presupuesto de Gastos de Operación

El presupuesto de gastos de operación se relaciona a la planificación de los gastos de ventas, administración y generales. Es decir todos los gastos en que la empresa incurrirá para poder realizar sus actividades normales. Es importante que en este presupuesto se incluya todos los gastos necesarios para de esa manera determinar un resultado más real.

El primer paso para determinar el presupuesto de gastos es definir todos los rubros que intervienen en la empresa como desembolsos. Primero se definirá el valor de gasto sueldos y salarios que serán del 12% anual y para comisiones el 3% de las ventas, por lo tanto este valor depende del monto de ventas.

INCREMENTO DE SUELDOS Y SALARIOS - PRONÓSTICO DE LA GERENCIA

12%

Crecimiento Promedio pronosticado por el gerente:

PERÍODO 2012	DETALLE	SUELDOS Y SALARIOS	MONTO TRIMESTRAL(\$)	%	% PROMEDIO PONDERADO DE CRECIMIENTO
1	ENERO	1.791,50			
2	FEBRERO	1.791,50			
3	MARZO	1.791,50	5.374,49	25	3,00
4	ABRIL	1.791,50			
5	MAYO	1.791,50			
6	JUNIO	1.791,50	5.374,49	25	3,00
7	JULIO	1.791,50			
8	AGOSTO	1.791,50			
9	SEPTIEMBRE	1.791,50	5.374,49	25	3,00
10	OCTUBRE	1.791,50			
11	NOVIEMBRE	1.791,50			
12	DICIEMBRE	1.791,50	5.374,49	25	3,00
TOTAL		21.497,96	21.497,96	100	12

TABLA 25: Crecimiento Promedio Pronosticado por la Gerencia

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado por: Las Autoras

Se ha tomado como referencia datos del año anterior para la elaboración del presupuesto de sueldos y comisiones; el sueldo es líquido de los empleados.

PRONÓSTICO DE SUELDOS Y COMISIONES POR PARTE DE LA GERENCIA-TRIMESTRAL

AGROBEST S.A. PRESUPUESTO DE GASTOS ENERO-DICIEMBRE 2013					
AÑO 2013	I TRIMESTRE	II TRIMESTR	III TRIMESTR	IV TRIMESTR	TOTAL
VENTAS PRESUPUESTADAS	100.907,34	114.944,13	116.221,22	109.564,77	441.637,46
GASTOS					
SUELDOS Y SALARIOS	5.535,72	5.535,72	5.535,72	5.535,72	22.142,90
COMISIONES	3.027,22	3.448,32	3.486,64	3.286,94	13.249,12

TABLA 26: Pronóstico de Sueldos y Comisiones Trimestral

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado por: Las Autoras

Para los siguientes años se pronosticó un aumento del 12% en sueldos y salarios así como también el 3% en las comisiones, por lo tanto se calcula ese incremento para cada año.

INCREMENTO SUELDOS Y SALARIOS

CRECIMIENTO PROMEDIO DE SUELDOS Y SALARIOS AGROBEST S.A.	
AÑOS	% CRECIMIENTO
2013	12%
2014	12%
2015	12%
2016	12%
2017	12%

TABLA 27: Porcentaje de Crecimiento Promedio de Sueldos y Salario Anual

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado por: Las Autoras

INCREMENTO COMISIONES

CRECIMIENTO PROMEDIO COMISIONES AGROBEST S.A.	
AÑOS	% CREC.
2013	3%
2014	3%
2015	3%
2016	3%
2017	3%

TABLA 28: Porcentaje de Crecimiento Promedio de Comisión Anual.

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado por: Las Autoras

SUELDOS Y COMISIONES PROYECTADO

AGROBEST S.A. PRESUPUESTO DE GASTOS ENERO-DICIEMBRE (\$)					
AÑO	2013	2014	2015	2016	2017
VENTAS PROYECTADAS	441.637,46	485.801,20	544.097,35	614.830,00	700.906,21
GASTOS					
SUELDOS Y SALARIOS	22.142,90	24.800,05	27.457,19	30.752,06	34.442,30
COMISIONES	13.249,12	13.646,60	14.056,00	14.477,68	14.912,01

TABLA 29: Proyección Anual de Sueldos y Comisiones

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado por: Las Autoras

En cuanto a los beneficios sociales de AGROBEST S.A. se rigen según el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IEES); el decimotercero, decimocuarto; los fondos de reserva se han tomado en cuenta desde Diciembre del 2012 hasta Noviembre 30 del 2013 que es lo reglamentario.

BENEFICIOS SOCIALES TRIMESTRALES

BENEFICIOS SOCIALES				
CUENTAS	DECIMOTERCER	DECIMOCUARTO	FONDOS DE RESERVA 8,33%	TOTAL
TRIMESTRE I		-	0,00	-
TRIMESTRE II		-	0,00	-
TRIMESTRE III		-	0,00	-
TRIMESTRE IV	1.845,24	1.908,00	1844,50	5.597,75
TOTAL				5.597,75

*Los Fondos de Reserva (8,33%)

* El Decimotercer Sueldo va desde Diciembre del año anterior hasta el 30 Noviembre del año siguiente

TABLA 30: Pronóstico Trimestral de Beneficios Sociales.

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado por: Las Autoras

BENEFICIOS SOCIALES PROYECTADOS

BENEFICIOS SOCIALES				
AÑOS	DECIMOTERCER	DECIMOCUARTO	FONDOS DE RESERVA 8,33%	TOTAL
2013	1.845,24	1.908,00	1844,50	5.597,75
2014	2.066,67	1.908,00	2065,84	6.040,51
2015	2.288,10	1.908,00	2287,18	6.483,28
2016	2.562,67	1.908,00	2561,65	7.032,32
2017	2.870,19	1.908,00	2869,04	7.647,24
TOTAL				32.801,10

TABLA 31: Proyecciones Anuales de los Beneficios Sociales.

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado por: Las Autoras

3.5.2.3.1. Depreciaciones

Es la transferencia periódica del coste de adquisición a gastos, para bienes de activos fijos tales como edificios, maquinaria, equipo, mobiliario y enseres (pero no terrenos).

Otro rubro que se mantiene fijo en la empresa es depreciaciones las mismas que se muestran el siguiente cuadro; trimestral y anual.

ACTIVOS FIJOS DEPRECIABLES-TRIMESTRAL

DEPRECIACIONES TRIMESTRALES					AÑO 2013				TOTAL
ACTIVOS FIJOS	VALOR \$	DEPREC.%	AÑOS	DEP. MENSUAL	DEPRECIACIONES				
					TRIMESTRE I	TRIMESTRE II	TRIMESTRE III	TRIMESTRE IV	
Vehículo(a)	24.178,57	20%	5	402.976	1.208,93	1.208,93	1.208,93	1.208,93	4.835,71
Motocicleta	12.500,00	20%	5	208.333	625,00	625,00	625,00	625,00	2.500,00
Maquinaria	25.535,88	10%	10	212.799	638,40	638,40	638,40	638,40	2.553,59
Total Depreciaciones					2.472,33	2.472,33	2.472,33	2.472,33	9.889,30

TABLA 32: Depreciación Trimestral de los Activos Fijos.

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado por: Las Autoras

ACTIVOS FIJOS DEPRECIABLES-PROYECTADOS

DEPRECIACION ANUAL					AÑOS				
ACTIVOS FIJOS	VALOR \$	% DE DEPREC.	AÑOS	DEP. ANUAL	DEPRECIACIONES				
					2013	2014	2015	2016	2017
Vehículo (a)	24.178,57	20%	5	4.835,71	4.835,71	-	-	-	-
Vehículo (b)	24.000,00	20%	5	4.800,00	-	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00
Motocicleta	12.500,00	20%	5	2.500,00	2.500,00	2.500,00	-	-	-
Maquinaria	25.535,88	10%	10	2.553,59	2.553,59	2.553,59	2.553,59	2.553,59	2.553,59
Empacadora	500,00	10%	10	50,00	-	50,00	50,00	50,00	50,00
Instalaciones	10.000,00	5%	20	500,00	-	500,00	500,00	500,00	500,00
Total					9.889,30	10.403,59	7.903,59	7.903,59	7.903,59

*El vehículo (a) ya se ha depreciado desde el 2009

*La motocicleta se ha depreciado desde el 2010

*Maquinaria se deprecia desde el 2011

TABLA 33: Depreciación Activos Fijos Proyectados

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado por: Las Autoras

3.5.2.3.2. Préstamos Bancarios

Para seguir incluyendo los rubros de gastos también se debe tomar en cuenta los préstamos que ha contraído la empresa y deben ser tomados en cuenta para realizar el presupuesto de gastos de operación así como de gastos no operacionales. La empresa cuenta con 3 préstamos los cuales generan pagos de capital e intereses, cada uno ha sido tomado en cuenta para conocer el monto que deberá cancelar la empresa por esos dos conceptos en los períodos señalados; el pago de intereses es considerado un gasto no operacional y por lo tanto se registrará en el respectivo presupuesto, pero el pago de capital es un desembolso de dinero por lo tanto constará en el presupuesto de caja.

El préstamo I fue concedido el 20 de Febrero del 2013 por \$15. 499,80 a una tasa del 11,23%, y con 36 pagos mensuales. Para el año 2013 a continuación se detalla el valor de capital y de intereses que la empresa debe pagar para este año, por trimestres:

**PAGO CAPITAL E INTERÉS DEL PRÉSTAMO I TRIMESTRAL DE
AGROBEST S.A.**

AGROBEST S.A. PAGOS E INTERESES PRÉSTAMO I					
AÑO 2013	TRIMESTRE I	TRIMESTRE II	TRIMESTRE III	TRIMESTRE IV	TOTAL
CAPITAL	398,51	1.160,88	1.183,08	1.213,40	\$ 3.955,87
INTERÉS	115,08	383,12	358,20	324,42	\$ 1.180,82

TABLA 34: Capital e Interés Préstamo I-Trimestral

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado por: Las Autoras

Debido a que el préstamo 1 se pagará hasta el 2016, se debe tomar en cuenta los pagos de capital e intereses para el período que se está realizando las proyecciones es decir hasta el 2016 entonces se hace el mismo procedimiento así:

PAGO CAPITAL E INTERÉS DEL PRÉSTAMO I PROYECTADO

AGROBEST S.A. PAGOS E INTERESES PRÉSTAMO I AÑOS						
CONCEPTO	2013	2014	2015	2016	2017	TOTAL
CAPITAL	3.955,87	5.708,28	7.179,94	1.264,22	0	\$ 18.108,31
INTERÉS	1.180,82	982,95	429,38	13,56	0	\$ 2.606,71

TABLA 35: Pago Capital e Interés-Préstamo I Proyectado

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado por: Las Autoras

El préstamo II fue concedido el 28 de Marzo del 2012 por \$36.000,00 a una tasa del 11,50%, y con 6 pagos semestrales. Para el año 2013 a continuación se detalla el valor de capital y de intereses que la empresa debe pagar para este año, por trimestres:

**PAGO DEL CAPITAL E INTERÉS TRIMESTRAL DEL PRÉSTAMO II DE
AGROBEST S.A.**

AGROBEST S.A. PAGOS E INTERESES PRÉSTAMO II					
AÑO 2013	TRIMESTRE I	TRIMESTRE II	TRIMESTRE III	TRIMESTRE IV	TOTAL
CAPITAL	2.750,03	2.750,03	2.883,09	2.883,09	\$ 11.266,23
INTERÉS	878,64	878,64	745,58	745,58	\$ 3.248,43
TOTAL					\$ 14.514,66

TABLA 36: Capital e Interés Préstamo II-Trimestral

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado por: Las Autoras

Debido a que el préstamo II se pagará hasta el 2015, se debe tomar en cuenta los pagos de capital e intereses para el período que se está realizando las proyecciones es decir hasta el 2015 entonces se hace el mismo procedimiento así:

PAGO CAPITAL E INTERÉS PROYECTADO PRÉSTAMO II

AGROBEST S.A. PAGOS E INTERESES PRÉSTAMO II						
CONCEPTO	2013	2014	2015	2016	2017	TOTAL
CAPITAL	11.266,23	12.607,34	6.858,60	-	-	\$ 30.732,17
INTERÉS	3.248,43	1.907,32	398,73	-	-	\$ 5.554,48
					TOTAL	\$ 36.286,65

TABLA 37: Pago Capital e Interés Préstamo II-Proyectado

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado por: Las Autoras

El préstamo III fue concedido el 30 de Marzo del 2011 por \$33.000,00 a una tasa del 11,78%, y con 4 pagos semestrales. Para el año 2013 a continuación se detalla el valor de capital y de intereses que la empresa debe pagar para este año, por trimestres:

**PAGO CAPITAL E INTERÉS DEL PRÉSTAMO III TRIMESTRAL DE
AGROBEST S.A.**

AGROBEST S.A. PAGOS E INTERESES PRÉSTAMO III					
AÑO 2013	TRIMESTRE I	TRIMESTRE II	TRIMESTRE III	TRIMESTRE IV	TOTAL
CAPITAL	8.993,60	-	-	-	\$ 8.993,60
INTERÉS	532,67	-	-	-	\$ 532,67
TOTAL					\$ 9.526,27

TABLA 38: Capital e Interés Préstamo III - Trimestral

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado por: Las Autoras

Debido a que el préstamo III se pagará hasta el 2013, se debe tomar en cuenta los pagos de capital e intereses para el período que se está realizando las proyecciones es decir 2013.

PAGO CAPITAL E INTERÉS DEL PRÉSTAMO III PROYECTADO

AGROBEST S.A. PAGOS E INTERESES PRÉSTAMO III						
CONCEPTO	2013	2014	2015	2016	2017	TOTAL
CAPITAL	8.993,60	-	-	-	-	\$ 8.993,60
INTERÉS	532,67	-	-	-	-	\$ 532,67
TOTAL						\$ 9.526,27

TABLA 39: Pago Capital e Interés Préstamo III - Proyectado

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado por: Las Autoras

Los demás gastos operacionales que también participan en el desarrollo de las actividades de la empresa son los siguientes y han sido estimados de acuerdo al balance del 2012, con incremento del 30% en Gastos de Viaje y 15% para otros gastos.

GASTOS TRIMESTRALES

AGROBEST S.A. PRESUPUESTO DE GASTOS ENERO-DICIEMBRE 2013 (S)					
AÑO 2013	I TRIMESTRE	II TRIMESTRE	III TRIMESTRE	IV TRIMESTRE	TOTAL
DEPRECIACION ACTIVOS FIJOS	2.472,33	2.472,33	2.472,33	2.472,33	9.889,30
BENEFICIOS SOCIALES	-	-	-	5.597,75	5.597,75
INTERESES DE INSTITUCIONES FINANCIERAS	1.526,39	1.261,76	1.103,78	1.070,00	4.961,92
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL incluido F.R.	517,59	517,59	517,59	517,59	2.070,36
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	1.890,47	1.890,47	1.890,47	1.890,47	7.561,89
PROMOCION Y PUBLICIDAD	1.596,51	1.596,51	1.596,51	1.596,51	6.386,04
COMBUSTIBLES	995,50	995,50	995,50	995,50	3.982,00
SUMINISTROS Y MATERIALES	1.946,08	1.946,08	1.946,08	1.946,08	7.784,30
GASTOS VIAJE	5.341,45	5.341,45	5.341,45	5.341,45	21.365,78
PAGOS POR OTROS SERVICIOS	475,86	475,86	475,86	475,86	1.903,43
PAGO POR OTROS BIENES	6.462,61	6.462,61	6.462,61	6.462,61	25.850,44
IVA QUE SE CARGA AL GASTO	1.706,54	1.706,54	1.706,54	1.706,54	6.826,16
TRANSPORTE	1.550,46	1.550,46	1.550,46	1.550,46	6.201,84
TOTAL GASTOS	26.481,78	26.217,15	26.059,16	31.623,13	110.381,22

TABLA 40: Gastos Trimestrales

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado por: Las Autoras

GASTOS ANUALES

AGROBEST S.A. PRESUPUESTO DE GASTOS PROYECTADO ENERO-DICIEMBRE (S)					
AÑO	2013	2014	2015	2016	2017
DEPRECIACIONES ACTIVOS FIJOS	9.889,30	10.403,59	7.903,59	7.903,59	7.903,59
BENEFICIOS SOCIALES	5.597,75	6.040,51	6.483,28	7.032,32	7.647,24
INTERESES DE INSTITUCIONES FINANCIERAS	4.961,92	2.890,27	828,11	13,56	-
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL incluido F.R.	2.070,36	2.318,80	2.567,25	2.875,32	3.220,36
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	7.561,89	8.696,18	10.000,60	11.500,70	13.225,80
PROMOCION Y PUBLICIDAD	6.386,04	7.343,95	8.445,54	9.712,37	11.169,23
COMBUSTIBLES	3.982,00	4.579,30	5.266,20	6.056,13	6.964,55
SUMINISTROS Y MATERIALES	7.784,30	8.951,95	10.294,74	11.838,95	13.614,80
GASTOS VIAJE	21.365,78	27.775,52	36.108,17	46.940,62	61.022,81
PAGOS POR OTROS SERVICIOS	1.903,43	2.188,95	2.517,29	2.894,89	3.329,12
PAGO POR OTROS BIENES	25.850,44	29.728,00	34.187,20	39.315,28	45.212,57
IVA QUE SE CARGA AL GASTO	6.826,16	7.850,09	9.027,60	10.381,74	11.939,00
TRANSPORTE	6.201,84	7.132,11	8.201,93	9.432,22	10.847,05
TOTAL GASTOS	110.381,22	125.899,22	141.831,51	165.897,68	196.096,10

TABLA 41: Gasto Anual Proyectado

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado por: Las Autoras

3.5.3. Estado de Resultados Projectado y Presupuestado

Luego de la elaboración de los presupuestos anteriores se debe realizar los estados financieros presupuestados. Basándose en el presupuesto de ventas, de compras, de gastos operacionales y no operacionales, se construye el Estado de Pérdidas y Ganancias o Estado de Resultados presupuestado y luego el Balance General o Estado de Situación Financiera y de Flujo de Efectivo. Así se presentan primero los Estados de Pérdidas y Ganancias:

ESTADO DE RESULTADOS DE AGROBEST S.A. TRIMESTRAL

AGROBEST S.A. TRIMESTRAL ESTADOS DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013 DOLARES					
	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	Total
INGRESOS					
VENTAS NETAS GRAVADAS CON TARIFA 0%	108.138,51	112.695,41	122.976,71	118.402,41	462.213,03
TOTAL INGRESOS	108.138,51	112.695,41	122.976,71	118.402,41	462.213,03
(-) COSTOS Y GASTOS					
INVENTARIO INICIAL BIENES NO PROD. SOCIEDAD	22.784,19	19.000,00	19.000,00	19.000,00	22.784,19
COMPRAS NETAS BIENES NO PRODUCIDOS	35.593,79	37.093,69	40.477,78	38.972,15	152.137,42
IMPORTACIONES DE BIENES NO PRODUCIDOS	18.475,46	19.254,01	21.010,57	20.229,05	78.969,10
(-)INVENTARIO FINIAL BIENES NO PROD. SOCIEDAD	19.000,00	19.000,00	19.000,00	19.000,00	19.000,00
COMPRAS PRESUPUESTADAS	57.853,44	56.347,70	61.488,35	59.201,20	234.890,70
SUELDOS SALARIOS Y DEMAS REMUNERACIONES	5.535,72	5.535,72	5.535,72	5.535,72	22.142,90
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL incluido F.R.	517,59	517,59	517,59	517,59	2.070,36
BENEFICIOS SOCIALES Y OTRAS REMUNERACIONES	-	-	-	5.597,75	5.597,75
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	1.890,47	1.890,47	1.890,47	1.890,47	7.561,89
PROMOCION Y PUBLICIDAD	1.596,51	1.596,51	1.596,51	1.596,51	6.386,04
COMBUSTIBLES	995,50	995,50	995,50	995,50	3.982,00
SUMINISTROS Y MATERIALES	1.946,08	1.946,08	1.946,08	1.946,08	7.784,30
PROVISION PARA CUENTAS INCOBLABLES	-	-	-	-	1.259,72
GASTOS VIAJE	5.341,45	5.341,45	5.341,45	5.341,45	21.365,78
INTERES PRESTAMO INSTITUCIONES FINANCIERAS	1.526,39	1.261,76	1.103,78	1.070,00	4.961,92
DEPRECIACION ACTIVOS FIJOS	2.472,33	2.472,33	2.472,33	2.472,33	9.889,30
PAGOS POR OTROS SERVICIOS	475,86	475,86	475,86	475,86	1.903,43
PAGOS POR OTROS BIENES	6.462,61	6.462,61	6.462,61	6.462,61	25.850,44
IVA QUE SE CARGA AL GASTO	-	-	-	-	6.826,16
COMISIONES	3.244,16	3.380,86	3.689,30	3.552,07	13.866,39
TRANSPORTE	1.550,46	1.550,46	1.550,46	1.550,46	6.201,84
TOTAL GASTOS	33.555,12	33.427,20	33.577,65	39.004,39	147.650,23
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$ 91.408,56	\$ 89.774,90	\$ 95.066,00	\$ 98.205,59	\$ 382.540,93
(+) GASTOS NO DEDUCIBLES	-	-	-	-	-
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 16.729,94	\$ 22.920,51	\$ 27.910,70	\$ 20.196,82	\$ 79.672,10
(-) 15% PARTICIPACION A TRABAJADORES	2.509,49	3.438,08	4.186,61	3.029,52	11.950,81
(=) UTILIDAD GRAVABLE	\$ 14.220,44	\$ 19.482,42	\$ 23.724,09	\$ 17.167,29	\$ 67.721,27
23% IMPUESTO A LA RENTA	3.270,70	4.480,96	5.456,54	3.948,48	15.575,89
(=)UTILIDAD NETA	\$ 10.949,74	\$ 15.001,47	\$ 18.267,55	\$ 13.218,81	\$ 52.145,38

TABLA 42: Estado de Resultados de AGROBEST S.A - Trimestral

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado por: Las Autoras

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

AGROBEST S.A. PRESUPUESTO PROYECTADO ESTADOS DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DOLARES					
	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
INGRESOS					
VENTAS NETAS GRAVADAS CON TARIFA 0%	462.213,03	508.434,33	569.446,45	643.474,49	733.560,92
TOTAL INGRESOS	462.213,03	508.434,33	569.446,45	643.474,49	733.560,92
(-) COSTOS Y GASTOS					
INVENTARIO INICIAL BIENES NO PROD. SOCIEDAD	22.784,19	19.000,00	20.900,00	20.900,00	20.900,00
COMPRAS NETAS BIENES NO PRODUCIDOS	152.137,42	167.351,16	187.433,30	211.799,63	241.451,58
IMPORTACIONES DE BIENES NO PRODUCIDOS	78.969,10	86.866,01	97.289,93	109.937,62	125.328,88
(-)INVENTARIO FINAL BIENES NO PROD. SOCIEDAD	19.000,00	20.900,00	20.900,00	20.900,00	20.900,00
TOTAL COSTOS Y GASTOS	234.890,70	252.317,17	284.723,23	321.737,25	366.780,46
GASTOS					
SUELDOS SALARIOS Y DEMAS REMUNERACIONES	22.142,90	24.800,05	27.457,19	30.752,06	34.442,30
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL incluido F.R.	2.070,36	2.318,80	2.567,25	2.875,32	3.220,36
BENEFICIOS SOCIALES Y OTRAS REMUNERACIONES	5.597,75	6.040,51	6.483,28	7.032,32	7.647,24
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	7.561,89	8.696,18	10.000,60	11.500,70	13.225,80
PROMOCION Y PUBLICIDAD	6.386,04	7.343,95	8.445,54	9.712,37	11.169,23
COMBUSTIBLES	3.982,00	4.579,30	5.266,20	6.056,13	6.964,55
SUMINISTROS Y MATERIALES	7.784,30	8.951,95	10.294,74	11.838,95	13.614,80
PROVISION PARA CUENTAS INCOBLABLES	1.259,72	1.545,13	1.921,88	2.379,01	2.935,29
GASTOS VIAJE	21.365,78	27.775,52	36.108,17	46.940,62	61.022,81
INTERES PRESTAMO INSTITUCIONES FINANCIERAS	4.961,92	2.890,27	828,11	13,56	-
DEPRECIACION ACTIVOS FIJOS	9.889,30	10.403,59	7.903,59	7.903,59	7.903,59
PAGOS POR OTROS SERVICIOS	1.903,43	2.188,95	2.517,29	2.894,89	3.329,12
PAGOS POR OTROS BIENES	25.850,44	29.728,00	34.187,20	39.315,28	45.212,57
IVA QUE SE CARGA AL GASTO	6.826,16	7.850,09	9.027,60	10.381,74	11.939,00
COMISIONES	13.866,39	14.282,38	14.710,85	15.152,18	15.606,75
TRANSPORTE	6.201,84	7.132,11	8.201,93	9.432,22	10.847,05
TOTAL GASTOS	147.650,23	166.526,78	185.921,44	214.180,92	249.080,44
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$ 382.540,93	\$ 418.843,95	\$ 470.644,67	\$ 535.918,17	\$ 615.860,90
(+) GASTOS NO DEDUCIBLES	-	-	-	-	-
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 79.672,10	\$ 89.590,38	\$ 98.801,79	\$ 107.556,32	\$ 117.700,02
(-) 15% PARTICIPACION A TRABAJADORES	11.950,81	13.438,56	14.820,27	16.133,45	17.655,00
(=) UTILIDAD GRAVABLE	\$ 67.721,27	\$ 76.151,82	\$ 83.981,51	\$ 91.422,86	\$ 100.045,00
23% IMPUESTO A LA RENTA	15.575,89	17.514,92	19.315,75	21.027,26	23.010,35
(=)UTILIDAD NETA	\$ 52.145,38	\$ 58.636,90	\$ 64.665,76	\$ 70.395,61	\$ 77.034,65

TABLA 43: Proyección – Estado de Resultados AGROBEST S.A.

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado por: Las Autoras

3.5.4. Presupuesto de Flujo de Efectivo

Este presupuesto permite luego de haber presupuestado las ventas, compras y gastos de operación conocer los movimientos del dinero en la empresa y con ello saber si es que existirán sobrantes o faltantes, los mismos que para su tratamiento se debe recurrir a las estrategias y políticas del uso del efectivo de acuerdo a los objetivos de los gerentes.

El objetivo del Flujo de Efectivo es útil porque suministra a los usuarios de los estados financieros las bases para evaluar la capacidad que tiene la empresa para generar efectivo y equivalentes al efectivo, así como sus necesidades de liquidez. Para tomar decisiones económicas, los usuarios deben evaluar la capacidad que la empresa tiene para generar efectivo y equivalentes al efectivo, así como las fechas en que se producen y el grado de certidumbre relativa de su aparición.³⁴

Con los resultados obtenidos de los pronósticos de los otros presupuestos, el siguiente es el presupuesto de efectivo:

Para el año 2013 así como para los siguientes años, se tiene en cuenta que la política de la empresa es que las ventas se realizan el 95% a crédito y el 5% al contado; de las ventas a crédito, el 35% se cobra el mismo período y la diferencia el siguiente período. Las compras en cambio se realizan el 50% a crédito y se las cancela cada siguiente período; y la diferencia al contado.

³⁴ Presupuesto Flujo de Efectivo. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Estado_de_flujo_de_efectivo

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO

AGROBEST S.A. ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DOLARES						
		2013	2014	2015	2016	2017
VENTAS PRESUPUESTADAS		462.213,03	508.434,33	569.446,45	643.474,49	733.560,92
VENTAS A CRÉDITO	95%	439.102,38	483.012,62	540.974,13	611.300,77	696.882,87
VENTAS AL CONTADO	5%	23.110,65	25.421,72	28.472,32	32.173,72	36.678,05
		462.213,03	508.434,33	569.446,45	643.474,49	733.560,92
a) COBRANZA						
VENTAS CREDITO	35%	153.685,83	169.054,42	189.340,95	213.955,27	243.909,01
VENTAS A CRÉDITO PERIODO ANTERIOR	65%	257.117,51	285.416,55	313.958,20	351.633,18	397.345,50
TOTAL		410.803,34	454.470,96	503.299,15	565.588,45	641.254,50
b) ENTRADAS DE EFECTIVO						
		2013	2014	2015	2016	2017
ENTRADAS NOMINALES						
ENTRADAS AL CONTADO		23.110,65	25.421,72	28.472,32	32.173,72	36.678,05
COBRO A CLIENTES		410.803,34	454.470,96	503.299,15	565.588,45	641.254,50
TOTAL		433.913,99	479.892,68	531.771,47	597.762,18	677.932,55
ENTRADAS EXCEPCIONALES						
SOCIOS		30.322,45	-	-	-	-
UTILIDAD NETA		52.145,38	58.636,90	64.665,76	70.395,61	77.034,65
TOTAL		82.467,83	58.636,90	64.665,76	70.395,61	77.034,65
TOTAL ENTRADAS		\$ 516.381,82	\$ 538.529,58	\$ 596.437,23	\$ 668.157,78	\$ 754.967,20
c) SALIDAS DE EFECTIVO						
SALIDAS NORMALES						
COMPRAS PRESUPUESTADAS		234.890,70	252.317,17	284.723,23	321.737,25	366.780,46
COMPRAS CRÉDITO	60%	140.934,42	151.390,30	170.833,94	193.042,35	220.068,28
COMPRAS EFECTIVO	40%	93.956,28	100.926,87	113.889,29	128.694,90	146.712,18
PAGOS A PROVEEDORES		109.072,41	140.934,42	151.390,30	170.833,94	193.042,35
OTROS PAGOS PENDIENTES		16.893,25	16.893,25	16.893,25	16.893,25	16.893,25
GASTOS TOTALES						
SUELDOS SALARIOS		22.142,90	24.800,05	27.457,19	30.752,06	34.442,30
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL		2.070,36	2.318,80	2.567,25	2.875,32	3.220,36
BENEFICIOS SOCIALES Y OTRAS REMUNERACIONI		5.597,75	6.040,51	6.483,28	7.032,32	7.647,24
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		7.561,89	8.696,18	10.000,60	11.500,70	13.225,80
PROMOCION Y PUBLICIDAD		6.386,04	7.343,95	8.445,54	9.712,37	11.169,23
COMBUSTIBLES		3.982,00	4.579,30	5.266,20	6.056,13	6.964,55
SUMINISTROS Y MATERIALES		7.784,30	8.951,95	10.294,74	11.838,95	13.614,80
PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES.		1.259,72	1.545,13	1.921,88	2.379,01	2.935,29
GASTOS VIAJE		21.365,78	27.775,52	36.108,17	46.940,62	61.022,81
PAGOS POR OTROS SERVICIOS		1.903,43	2.188,95	2.517,29	2.894,89	3.329,12
PAGOS POR OTROS BIENES		25.850,44	29.728,00	34.187,20	39.315,28	45.212,57
IVA QUE SE CARGA AL GASTO		6.826,16	7.850,09	9.027,60	10.381,74	11.939,00
COMISIONES		13.866,39	14.282,38	14.710,85	15.152,18	15.606,75
DEPRECIACIONES		22.928,70	47.025,12	39.121,53	31.217,94	23.314,35
IMPUESTO A LA RENTA		15.575,89	17.514,92	19.315,75	21.027,26	23.010,35
OBLIGACIONES SRI		5.982,19	58,67	58,67	58,67	58,67
OBLIGACIONES IESS		402,06	402,06	402,06	402,06	402,06
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		11.950,81	13.438,56	14.820,27	16.133,45	17.655,00
TRANSPORTE		6.201,84	7.132,11	8.201,93	9.432,22	10.847,05
TOTAL		409.560,61	490.426,79	533.080,85	591.525,24	662.265,07
SALIDAS EXCEPCIONALES						
GASTOS FINANCIEROS		14.488,19	2.890,27	828,11	13,56	-
PAGO PRÉSTAMOS		24.215,70	18.315,62	14.038,54	1.264,22	-
TOTAL		38.703,89	21.205,89	14.866,65	1.277,78	-
TOTAL SALIDAS		\$ 448.264,50	\$ 511.632,68	\$ 547.947,50	\$ 592.803,02	\$ 662.265,07
d) PRESUPUESTO DE EFECTIVO						
SALDO INICIAL		19.466,87	87.584,20	114.481,10	162.970,82	238.325,59
ENTRADAS		516.381,82	538.529,58	596.437,23	668.157,78	754.967,20
DISPONIBLE		535.848,69	626.113,77	710.918,33	831.128,61	993.292,80
SALIDAS		448.264,50	511.632,68	547.947,50	592.803,02	662.265,07
SALDO ANTES DEL MINIMO DESEADO		87.584,20	114.481,10	162.970,82	238.325,59	331.027,72
MINIMO DESEADO						
CAJA		\$ 87.584,20	\$ 114.481,10	\$ 162.970,82	\$ 238.325,59	\$ 331.027,72

TABLA 44: Proyección – Presupuesto Caja AGROBEST S.A.

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado por: Las Autoras

3.5.5. Balance General Proyectado

El balance general proyectado, registra el saldo de caja obtenido al final de cada presupuesto de caja de cada año, para el saldo de clientes se tomó en cuenta el saldo del período anterior de las cuentas por cobrar más las ventas a crédito del período que se está presupuestando, más los cobros a clientes efectuados en ese mismo período. En cuanto a proveedores se aplica el mismo procedimiento. Las depreciaciones se suman para poder disminuir el desgaste del valor total de los activos depreciables de cada año. El valor del inventario (mercaderías) cambió de acuerdo al cambio de política de mantener un inventario final planificado por parte de los gerentes. Todos los otros rubros en los que no se han registrado cambios y nuevas políticas de tratamiento se mantienen constantes.

El balance general proyectado es el siguiente:

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO

AGROBEST S.A. PROYECTADO ESTADO DE SITUACION FINANCIERA DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DOLARES					
CUENTAS	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2007
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
Disponible	87.584,20	114.481,10	162.970,82	238.325,59	331.027,72
BANCOS -CAJA	87.584,20	114.481,10	162.970,82	238.325,59	331.027,72
Exigible	155.034,50	152.968,29	190.266,52	235.521,71	290.593,80
CLIENTES	125.971,77	154.513,42	192.188,40	237.900,72	293.529,09
A SOCIOS	30.322,45	-	-	-	-
- PROVISION PARA INCOBRABLES	1.259,72	1.545,13	1.921,88	2.379,01	2.935,29
Realizable	19.000,00	20.900,00	20.900,00	20.900,00	20.900,00
MERCADERIAS	19.000,00	20.900,00	20.900,00	20.900,00	20.900,00
OTROS ACTIVOS CORRIENTES (PAGO ANTICIPADO DE IMPUESTO A LA RENTA)	-	-	-	-	-
ACTIVO FIJO					
Depreciable	22.928,70	47.025,12	39.121,53	31.217,94	23.314,35
Vehículo (a)	24.178,57	-	-	-	-
Dep.Acum. Vehículos	24.178,57	-	-	-	-
Vehículo (b)	-	24.000,00	19.200,00	24.000,00	14.400,00
Dep.Acum. Vehículos	-	4.800,00	9.600,00	14.400,00	19.200,00
Motocicleta	12.500,00	2.500,00	-	-	-
Dep.Acum. Motocicleta	10.000,00	12.500,00	-	-	-
Maquinaria	25.535,88	20.428,70	25.535,88	17.875,12	25.535,88
Dep.Acum. Maquinaria	5.107,18	7.660,76	10.214,35	12.767,94	15.321,53
Empacadora	-	500,00	450,00	500,00	400,00
Dep.Acum. Empacadora	-	50,00	100,00	150,00	200,00
Instalaciones	-	10.000,00	9.500,00	10.000,00	8.500,00
Dep.Acum. Instalaciones	-	500,00	1.000,00	1.500,00	2.000,00
TOTAL ACTIVOS	\$ 284.547,40	\$ 335.374,50	\$ 413.258,87	\$ 525.965,24	\$ 665.835,87
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE					
PROVEEDORES	138.484,67	136.574,96	154.070,64	209.155,72	273.255,92
PROVEEDORES	73.192,27	85.377,23	101.752,54	154.627,48	215.236,59
PRESTAMOS ACCIONISTAS	16.893,25	16.893,25	16.893,25	16.893,25	16.893,25
INSTITUCIONES FINANCIERAS	14.488,19	2.890,27	828,11	13,56	-
OBLIGACIONES CON EL SRI	5.982,19	58,67	58,67	58,67	58,67
OBLIGACIONES IESS	402,06	402,06	402,06	402,06	402,06
IMPUESTO RENTA	15.575,89	17.514,92	19.315,75	21.027,26	23.010,35
PARTICIPACION TRABAJADORES	11.950,81	13.438,56	14.820,27	16.133,45	17.655,00
PASIVOS LARGO PLAZO	24.215,70	18.315,62	14.038,54	1.264,22	-
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	24.215,70	18.315,62	14.038,54	1.264,22	-
TOTAL PASIVO	\$ 162.700,37	\$ 154.890,58	\$ 168.109,18	\$ 210.419,94	\$ 273.255,92
PATRIMONIO					
CAPITAL SOCIAL	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
UTILIDADES EJERCICIOS ANTERIORES	68.901,65	121.047,03	179.683,93	244.349,69	314.745,30
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	52.145,38	58.636,90	64.665,76	70.395,61	77.034,65
TOTAL PATRIMONIO	\$ 121.847,03	\$ 180.483,93	\$ 245.149,69	\$ 315.545,30	\$ 392.579,95
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 284.547,40	\$ 335.374,50	\$ 413.258,87	\$ 525.965,24	\$ 665.835,87

TABLA 45: Proyección – Estado de Situación Financiera AGROBEST S.A.

Fuente: AGROBEST S.A.

Elaborado por: Las Autoras

3.5.6. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio se define como, el punto donde los ingresos son iguales a los costos y gastos totales (costos fijos más costos variables), es decir donde no existe pérdida ni ganancia.

Costos Fijos: “Son los que se tienen que pagar sin importar si la empresa produce mayor o menor cantidad de productos, como ejemplo están los arrendamientos, que aunque la empresa este activa o no hay que pagarlos, así produzca 100 o 500 unidades siempre deberá pagar el mismo valor por concepto de arrendamiento.

Costos Variables: son los que se cancelan de acuerdo al volumen de producción, tal como la mano de obra,(si la producción es baja, se contratan pocos empleados, si aumentan pues se contrataran más y si disminuye, se despedirán), también tenemos la materia prima, que se comprará de acuerdo a la cantidad que se esté produciendo.”³⁵

Para poder calcular el punto de equilibrio es necesario definir cuáles son los costos variables y fijos incluyendo todos los gastos administrativos, de ventas y financieros.

La fórmula para deducir el punto de equilibrio es:

De donde:

$$PE = \frac{COSTOS FIJOS}{1 - \frac{COSTOS VARIABLES}{INGRESOS TOTALES}}$$

El Punto de equilibrio de AGROBEST S.A., es el siguiente:

³⁵ <http://www.monografias.com/trabajos88/costos-fijos-y-variables/costos-fijos-y-variables.shtml>

CLASIFICACIÓN COSTOS FIJOS Y VARIABLES

COSTOS	2013	2014	2015	2016	2017
Costos Fijos					
Sueldos y Salarios	22.142,90	24.800,05	27.457,19	30.752,06	34.442,30
Aporte a la Seguridad Social	2.070,36	2.318,80	2.567,25	2.875,32	3.220,36
Beneficios Sociales	5.597,75	6.040,51	6.483,28	7.032,32	7.647,24
Promoción y Publicidad	6.386,04	7.343,95	8.445,54	9.712,37	11.169,23
Interés Préstamo Instituciones Financieras	4.961,92	2.890,27	828,11	13,56	-
Mantenimiento y Reparación	7.561,89	8.696,18	10.000,60	11.500,70	13.225,80
Depreciación Activos Fijos	9.889,30	10.403,59	7.903,59	7.903,59	7.903,59
Impuesto a la Renta	15.570,04	17.509,06	19.287,81	20.999,32	22.982,41
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 74.180,20	\$ 80.002,41	\$ 82.973,38	\$ 90.789,23	\$ 100.590,92
Costos Variables					
IVA que se carga al gasto	6.826,16	7.850,09	9.027,60	10.381,74	11.939,00
Combustible	3.982,00	4.579,30	5.266,20	6.056,13	6.964,55
Gastos de Viaje	21.365,78	27.775,52	36.108,17	46.940,62	61.022,81
Pago por otros Servicios	1.903,43	2.188,95	2.517,29	2.894,89	3.329,12
Comisiones	13.866,39	14.282,38	14.710,85	15.152,18	15.606,75
Pago por otros Bienes	25.850,44	29.728,00	34.187,20	39.315,28	45.212,57
Transporte	6.201,84	7.132,11	8.201,93	9.432,22	10.847,05
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$ 79.996,04	\$ 93.536,35	\$ 110.019,24	\$ 130.173,05	\$ 154.921,84

TABLA 46: Clasificación Costos Fijos y Variables de AGROBEST S.A.

Elaborado por: Las Autoras

DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

AÑO 2013
PUNTO DE EQUILIBRIO= COSTOS FIJOS / 1 -(COSTOS VARIABLES / INGRESOS TOTALES)
PUNTO DE EQUILIBRIO= \$74.180,20/1-(79.996,04/462.213,03)
PUNTO DE EQUILIBRIO= \$ 89.705,73
AÑO 2014
PUNTO DE EQUILIBRIO= COSTOS FIJOS / 1 -(COSTOS VARIABLES / INGRESOS TOTALES)
PUNTO DE EQUILIBRIO= \$80.002,41/ 1-(93.536,35/508.434,33)
PUNTO DE EQUILIBRIO= \$ 98.038,49
AÑO 2015
PUNTO DE EQUILIBRIO= COSTOS FIJOS / 1 -(COSTOS VARIABLES / INGRESOS TOTALES)
PUNTO DE EQUILIBRIO= \$82.973,38/1-(110.019,24/569.446,45)
PUNTO DE EQUILIBRIO= \$ 102.843,05
AÑO 2016
PUNTO DE EQUILIBRIO= COSTOS FIJOS / 1 -(COSTOS VARIABLES / INGRESOS TOTALES)
PUNTO DE EQUILIBRIO= \$90.789,23/1-(130.173,05/643.474,49)
PUNTO DE EQUILIBRIO= \$ 113.813,34
AÑO 2017
PUNTO DE EQUILIBRIO= COSTOS FIJOS / 1 -(COSTOS VARIABLES / INGRESOS TOTALES)
PUNTO DE EQUILIBRIO= \$100.590,92/1-(154.921,84/733.560,92)
PUNTO DE EQUILIBRIO= \$ 127.522,62

TABLA 47: Determinación Punto de Equilibrio AGROBEST S.A.

Elaborado por: Las Autoras

PUNTO DE EQUILIBRIO PROYECTADO – AÑO 2013

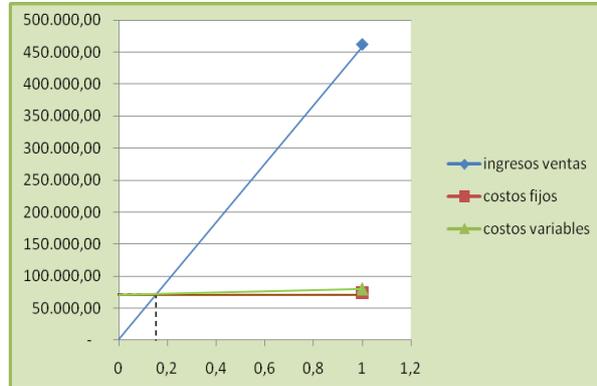


Figura 47: Punto de Equilibrio Proyectado – año 2013 AGROBEST S.A.
Elaborado por: Las Autoras

Para la elaboración del Punto de Equilibrio se tomó el total de los costos fijos y costos totales del año 2013, así como también el ingreso en ventas proyectado, dándonos como resultado de \$89.705,73 lo que indica la cantidad de ingresos que necesitará la empresa para cubrir los gastos antes de lograr una ganancia.

3.5.7. Apalancamiento

Se detalla a continuación:³⁶

3.5.7.1. Apalancamiento Operativo

Es el resultado del uso de activos o fondos de costo fijo para aumentar los rendimientos para los dueños de la empresa. Esta relación se encuentra expresada en una razón de cambio porcentual, así:

$$\frac{\% \text{ de Cambio de la Utilidad de Operación}}{\% \text{ de Cambio de las Ventas}}$$

³⁶ LUJÁN VELÁSQUEZ, GERARDO (1998); Maestría Ejecutiva en Administración de Empresas, Planeación Financiera.

3.5.7.2. Apalancamiento Financiero

Es el uso potencial de costos financieros fijos para magnificar los efectos de cambios en las utilidades antes de intereses e impuestos sobre las utilidades por acción. La palanca financiera a diferencia de la de operación es el grado de relación que existe entre el porcentaje de cambio entre la utilidad antes de impuestos e intereses y el porcentaje de cambio en la utilidad operacional. Así:

$$\frac{\% \text{ de Cambio de la Utilidad antes de Imp. e Intereses}}{\% \text{ de Cambio de la Utilidad de Operación}}$$

3.5.7.3. Apalancamiento Combinado o Total

Es el uso posible de costos fijos, tanto operativos como financieros, para magnificar el efecto de cambios en las ventas sobre las utilidades por acción de la empresa.

Este se obtiene multiplicando los resultados obtenidos del apalancamiento operativo con el apalancamiento financiero. La fórmula entonces es:

$$\frac{\% \text{ de Cambio en la Utilidad Neta}}{\% \text{ de Cambio en las Ventas}}$$

GRADO DE APALANCAMIENTO

MODELO DE APALANCAMIENTO											
	2012	2013	Cambio %	2014	Cambio %	2015	Cambio %	2016	Cambio %	2017	Cambio %
Ventas	395.565,40	462.213,03	16,85	508.434,33	10	569.446,45	12,00	643.474,49	13,00	733.560,92	14,00
Costo de Ventas	181.787,35	231.106,51		254.217,17		284.723,23		321.737,25		366.780,46	
Utilidad Bruta en Ventas	213.778,05	231.106,51		254.217,17		284.723,23		321.737,25		366.780,46	
Gastos Operacionales	157.495,39	142.718,26		163.666,47		185.236,23		214.310,27		249.223,35	
Utilidad Operacional	56.282,66	88.388,26	57,04	90.550,70	2,45	99.486,99	9,87	107.426,98	7,98	117.557,11	9,43
Interés Préstamo IF	9.815,70	4.961,92		2.890,27		828,11		13,56		-	
Utilidad antes de Participación e Impuestos	66.098,36	93.350,18	41,23	93.440,97	0,10	100.315,10	7,36	107.440,54	7,10	117.557,11	9,42
Participación Trabajadores	7.783,16	11.946,32		13.434,06		14.798,83		16.112,01		17.633,57	
Impuesto a la Renta	10.144,05	15.570,04		17.509,06		19.287,81		20.999,32		22.982,41	
Utilidad Neta	48.171,14	65.833,82	36,67	62.497,84	-5,07	66.228,46	5,97	70.329,20	6,19	76.941,13	9,40
APALANCAMIENTO OPERATIVO			3,39		0,24		0,82		0,61		0,67
APALANCAMIENTO FINANCIERO			0,72		0,04		0,75		0,89		1,00
APALANCAMIENTO COMBINADO			2,18		0,51		0,50		0,48		0,67

Figura 48: Grados de Apalancamiento años 2013 - 2017.

Elaborado por: Las Autoras

Para realizar este análisis se toma en cuenta, que el porcentaje de cambio se da del año anterior al año actual, así por ejemplo del año 2012 al 2013 en ventas hubo un aumento del 16,85%, en cuanto a la utilidad operacional se obtuvo un aumento del 57,04%, el mismo criterio se aplica para la utilidad antes de participación e impuestos. El apalancamiento operativo para el año 2013, es de 3.39 esto quiere decir que por cada 1% que han subido las ventas del año 2012 al 2013, la utilidad operacional ha sido afectada en 3.39 puntos.

El apalancamiento financiero es de 0.72, es decir que por cada 1% que subió la utilidad de operación del 2012 al 2013 afectó a la utilidad antes de impuestos e intereses en 0.72 puntos.

El apalancamiento total o combinado es de 2.18, esto quiere decir que por cada 1% que aumentaron las ventas, el efecto en las utilidades antes de impuestos e intereses es de 2.18 puntos.

En relación del año 2013 y 2014 las ventas se han incrementado en 10% en cuanto a la utilidad operacional un 2,45% y la utilidad neta en un -5,07% lo que quiere decir que en el año anterior se obtuvo más utilidad neta y el mismo criterio para las utilidades antes de participación trabajadores e Impuestos.

El apalancamiento operativo para el año 2014 es de 0.24% esto quiere decir que por cada 1% que han subido las ventas del año 2013 al 2014, la utilidad operacional ha sido afectada en 0.24 puntos; el apalancamiento financiero es de 0.04, es decir que por cada 1% que aumentaron las ventas, el efecto en las utilidades antes de impuestos e intereses es de 0.04 puntos.

Apalancamiento combinado para el año 2014 es de 0.51, esto quiere decir que por cada 1% que aumentaron las ventas, el efecto en las utilidades antes de impuestos e intereses es de 0.51 puntos.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de haber realizado la presente investigación por medio de observaciones de campo, entrevistas, análisis financieros, en la empresa AGROBEST S.A., se representan las conclusiones siguientes:

4.1. CONCLUSIONES

1. El objetivo supremo de la empresa es la misión por lo que no expresa de modo muy general lo que quiere alcanzar la organización, esto refleja que no contaban con un correcto diseño de su visión y misión, por ende su estructura organizacional no tiene una distribución definida, y carece de una área administrativa financiera que responda a las necesidades de análisis, planificación y control de los recursos, de igual manera no cuenta con una estructura funcional que le permita aclarar las funciones, actividades y responsables que correspondan para cada área.
2. El tener una contadora externa retarda la información que la empresa requiere al momento de cumplir con sus obligaciones; la falta de personal ocasiona la carga de funciones a los empleados ya que desarrollan actividades incrementadas a las ya designadas; otro factor que presenta problema es la activación de su portal web así como también la falta de internet en la oficina de la empresa, este es un claro reflejo de no contar con una administración adecuada que planifique, organice, controle las actividades de la empresa, pues perjudica el equilibrio económico y financieros en las distintas áreas.
3. Los Estados Financieros de la empresa carecen de confiabilidad al no reflejar de forma veraz los hechos económicos.
4. Según el análisis financiero vertical de los estados de resultados años 2011 y 2012, se concluye que los costos de ventas de la empresa AGROBEST S.A., representan un 49,61% con respecto a sus ventas; así de igual manera los gastos operativos

representan un 41,33% con respecto de las ventas; por lo que se concluye que la empresa AGROBEST S.A., no es operativamente eficiente.

5. El análisis horizontal del Balance General de los años 2011 y 2012 presentan la siguiente relevancia:

Cuentas	Año 2011	Año 2012	Variación Relativa
Caja – Bancos	21.021	19.467	-7.39%
Clientes	72.505	127.018	75.19%
Inventarios	17.363	22.784	31.22%

En cuanto a estas cuentas son importantes para la operatividad de la empresa, ya que reflejan tanto su efectivo, una disminución en sus fondos lo que significa que se está usando ese dinero en cosas innecesarias, además una acumulación en la cartera de clientes, muestra una clara falta de adecuado manejo y como consecuencia su costo es caro y el inventario cada vez va inmovilizándose.

6. En conclusión los principales problemas que presenta la empresa, se centra en la falta de políticas para las distintas áreas de inversión, cobro, manejo de inventarios y obligaciones.
7. Cabe mencionar que para el correcto direccionamiento financiero de la empresa, la gerencia debe tener en claro sus objetivos organizacionales, cumplirlos y de esta manera seguir creciendo en el mercado; lastimosamente en AGROBEST S.A., no existe una planeación financiera que le permita actuar efectivamente, situación que refleja estos resultados de los períodos económicos anteriormente analizados.

4.2. RECOMENDACIONES

1. Considerando los cambios realizados en la investigación, tanto el diseño elaborado de misión, visión, estructuras organizacional y funcional, se recomienda que los directivos de AGROBEST S.A., las empleen ya que se muestran mucho más claras y concretas de lo que la empresa realmente refleja.
2. Se recomienda contar con el personal adecuado que se responsabilicen de las actividades diarias que la empresa requiere, así como también con acceso a internet y la apertura de la página web con el objetivo de incrementar sus ingresos, y también el de brindar información confiable y efectiva a sus clientes.
3. Se sugiere el implantar un sistema de información financiera veraz y oportuno que permita una mejor toma de decisiones y un control constante de las cuentas que intervienen en el capital de trabajo a través de informes periódicos, que permita la presentación confiable y real de sus Estados Financieros; se sugiere la implementación y ejecución del presupuesto de efectivo y el Informe del Efectivo Disponible que estarán a cargo del Contador.
4. En cuanto al control y manejo de sus costos y gastos se recomienda hacer uso del presupuesto de gastos para así tener en todo momento información de los flujos de efectivo destinados a pagos de: gastos menores, pagos a proveedores, sueldos e impuestos, etc., con el fin de no realizar gastos innecesarios.
5. Se sugiere en cuanto a las cuentas que conforman el capital de trabajo ejecutar en lo posible las técnicas y herramientas propuestas para su administración y control. (Ver anexos 10, 11 y 12).
6. Se recomienda a la gerencia mantener un control continuo de su efectivo mediante la información que brinda los flujos de efectivo, ya que le permitirán determinar la necesidad de financiamiento para poder operar; en cuanto a las cuentas por cobrar (clientes) se sugiere extender el plazo de crédito de 60 días; se recomienda que a los vendedores se los retribuya la comisión por cobro a clientes y no por venta; se aplique el modelo propuesto para manejar y controlar el nivel óptimo en sus

inventarios, por otro lado se sugiere mantener la actual política de pagos a sus proveedores.

7. Se recomienda implementar el modelo de planeación financiera como una herramienta de apoyo a la gestión administrativa, con el fin evaluar la situación y el desempeño económico y financiero de AGROBEST S.A., detectar dificultades y aplicar correctivos adecuados para solventar y mantener un mejor funcionamiento de la organización y permitir el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales

RESUMEN

La presente investigación se desarrolló en la empresa AGROBEST S.A., cuyo tema es la Elaboración de un Modelo de Planeación Financiera para la Maximización de Utilidades con un Manejo Técnico del Capital de Trabajo de la Empresa AGROBEST S.A., año 2013.

Se ha realizado el análisis económico financiero, utilizando técnicas y herramientas para el estudio de sus Estados Financieros tanto Balance General y Estado de Resultados, además hemos determinado los principales índices financieros que nos han permitido el análisis e interpretación con el objeto de determinar el desempeño financiero de la empresa, enfatizando su estudio en las cuentas que conforman el capital de trabajo, ya que son el motor para la operatividad de la empresa.

Al elaborar un modelo de planeación financiera permitió de manera positiva que la empresa tome decisiones oportunas y acertadas que permitan una administración eficiente de los recursos, llegando a la optimización, eficiencia y eficacia dentro de la gestión empresarial, con el fin de orientarse a sus objetivos organizacionales, al igual se establecieron herramientas de planeación estratégica que constituyan un soporte para mantenerse en el mercado, logrando una estabilidad sana y financiera para su desarrollo.

Hemos concluido que para AGROBEST S.A., este modelo de planeación financiera contribuye positivamente en la acertada administración de sus recursos económicos y financieros, al igual que para la correcta toma de decisiones. Esto fortalece a la empresa y se expresa en satisfacción a sus clientes.

Es recomendable que AGROBEST S.A., en lo posible aplique en su totalidad el modelo de planeación financiera propuesto, ya que este es fundamental para mejorar su gestión administrativa, financiera y económica, y dar cumplimiento a los objetivos organizacionales.

ABSTRACT

The topic of this research work is “Financial Planning Model Developing for Profit Maximizing with a Technical Management Working Capital of AGROBEST S.A. Company; it was done in AGROBEST S.A. Company, in 2013.

It was carried out an economic-financial analysis, using techniques and tools for the study of its financial statements both Balance Sheet and Income Statement; also it has been determined the main financial indexes, which have allowed the analysis and interpretation in order to determine the company’s financial performance, emphasizing its study in the accounts making up working capital, so they are base for the operation of the company.

It was developed a financial planning model which allowed that the company would take timely and accurate decisions which allow an efficient management of resources, reaching optimization, efficiency and effectiveness in business management, in order to order to carry out their organizational objectives, also it was established as strategic planning tools which constitute a support to stay in the market, for achieving stability and financial development.

We have concluded that for AGROBEST S.A. applies the financial planning mode contributes positively in the successful administration of their economic resources and financial, as for making decisions.

This strengthens the company and it is expressed in customer satisfaction.

It is recommended that AGROBEST S.A. applies the financial planning model, because it is important to improve business management, financial, and economic, and to reach the organizational objectives.

BÍBLIOGRAFIA

- Amat, O. (2000). Análisis de Estados Financieros – Fundamentos y aplicaciones (8ª ed.). España: Ediciones Gestión.
- Andrew, J. (2000). Fundamentos de Administración (8ª ed.). México: Soluciones empresariales.
- Barajas Novoa, A. (2008). Finanzas para no financistas (4ª ed.). Bogotá: Editorial Javeriana.
- Briham, E. y Houston, J. (2005). Fundamentos de Administración Financiera (10ª ed.). México: Thomson.
- Buserup, E. Economista Danesa (1910-1999), *Población y cambio tecnológico*, publicado en 1981,
- Emery, D., Finnerty, J., Stowe, J. (2000). Fundamentos de Administración Financiera (1ª ed.). México: Editorial Prentice Hall.
- García Días, M. (1997). Términos Estratégicos (Glosario Especializado en Planificación estratégica). San Luis Potosí: Editorial Universitaria Potosina.
- Gitman Lawrence, J. (2000). Fundamentos de Administración Financiera (3ª ed.). México: Editorial Harla.
- Gitman Lawrence, J. (2003). Principios de la Administración Financiera (10ª ed.). México: Editorial Pearson Educación.
- Hernández Orozco, C. (2007). Análisis Administrativo: técnicas y métodos (1ª ed.). Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Horgren, Ch. (2006). Contabilidad Administrativa (13ª ed.). México: Pearson Educación.
- L.C. y Mtro. Francisco Javier Cruz Ariza, (2010). FCA-UNAM, Diplomado en Finanzas, Análisis e Interpretación de Estados Financieros.
- Luján Velásquez, G. (1998). Maestría Ejecutiva en Administración de Empresas, Planeación Financiera.
- Mercado Ramírez, E. (1991). Calidad Integral Empresarial e Institucional (1ª ed.). México.

- Mercado, S. (2002). Administración Aplicada Teoría y Práctica Segunda Parte (2ª ed.). México: Editorial LIMUSA S.A.
- Ortega Castro, A. (2008). Planeación Financiera Estratégica (1ª ed.). México: Mc Graw - Hill.
- Ramírez Padilla, D. (2001). Contabilidad Administrativa (5ª ed.). México: Mc Graw - Hill.
- Rodríguez Valencia, J. (2005). Cómo Aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa (5ª ed.). Editorial Thomson.
- Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. (1996). Administración (6ª ed.). México: Editorial Prentice Hall.
- Van Horne, J. y Wachowicz, J. (2002) Fundamentos de Administración Financiera (11ª ed.). México: Pearson Educación.
- Van Horne, J. y Wachowicz, J. (2002). Fundamentos de Administración Financiera (13ª ed.). México: Editorial Prentice Hall.
- Weston, J. y Brigham, E. (1995). Fundamentos de administración financiera (10ª ed.). México: Editorial Mc Graw - Hill.
- Zvi Bodie, R. (2003). Finanzas (1ª ed.). México: Editorial Pearson Educación.

WEB GRÁFIAS

- Administración de Cuentas por Pagar. Disponible en: <http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/admonf1/13.pdf>
- Base de datos de envío revelar las actividades comerciales de importadores se lo puede encontrar en el url: <http://www.importgenius.com/ecuador/importers/agrobest-s-a>
- Cambios en los Activos Circulantes. Disponible en: http://webdelprofesor.ula.ve/nucleotrujillo/anahigo/guias_finanzas1_pdf/tema3.pdfhttp://webdelprofesor.ula.ve/nucleotrujillo/anahigo/guias_finanzas1_pdf/tema3.pdf
- Cambios en los Pasivos Circulantes. Disponible en: http://webdelprofesor.ula.ve/nucleotrujillo/anahigo/guias_finanzas1_pdf/tema3.pdfhttp://webdelprofesor.ula.ve/nucleotrujillo/anahigo/guias_finanzas1_pdf/tema3.pdf
- Capital de Trabajo. Disponible en. <http://es.scribd.com/doc/13850914/Administracion-del-capital-del-trabajo>
- Demografía del Ecuador, este enlace se lo puede encontrar en el link de Wiki pedía: http://es.wikipedia.org/wiki/Demograf%C3%ADa_del_Ecuador
- Dolarización. Disponible en. http://es.wikipedia.org/wiki/Dolarizaci%C3%B3n#cite_note-1
- Flujo de Efectivo. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Estado_de_flujo_de_efectivo
- Inflación de Precios al Consumidor, Tasas de Interés Referencial, Banco Central del Ecuador (BCE), Disponible en: <http://www.bce.fin.ec/>
- Inflación de Precios al Productor, Tasa de Matriculación, Evolución de la Pobreza, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Disponible en: <http://www.inec.gob.ec/home/>
- Nivel de Ingresos. Disponible en: <http://quefarras.com/blog/tag/salario-minimo-vital-ecuador-2013/>
- Tasa de Migración por Año. Indexmundi, sitio web en la que contiene estadísticas nacionales detalladas, gráficos y mapas compilados de varias fuentes. Disponible en: <http://www.indexmundi.com/es/ecuador/>