



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Análisis de las herramientas administrativas financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa Agroklinge de la ciudad de Guayaquil, 2013

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTOR: Vélez Garzón, Isabel Verónica

DIRECTOR: Pérez Jaramillo, Ronald Marco Mba.

CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Mba.

Ronald Marcos Pérez Jaramillo

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación: “Análisis de las herramientas administrativas financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa Agroklinge de la ciudad de Guayaquil, 2013” realizado por Vélez Garzón, Isabel verónica, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Mayo de 2015

f).....

Pérez Jaramillo, Ronald Marcos Mba.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Vélez Garzón, Isabel Verónica declaro ser autor (a) del presente trabajo de titulación “Análisis de las herramientas administrativas financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa Agroklinge de la ciudad de Guayaquil, 2013” de la Titulación de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría siendo Pérez Jaramillo, Ronald Marcos Mba. Director (a) del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice. “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.....

Autor: Vélez Garzón, Isabel verónica

Cédula: 0916027212

DEDICATORIA

A mis hijos, quienes con su llegada me hicieron merecedora de la bendición por parte de Jehová Dios de disfrutar del maravilloso privilegio de ser madre y mostrar el amor, esfuerzo y anhelo por su bienestar presente y futuro.

AGRADECIMIENTO

A Jehová Dios, porque a través de su espíritu me ha permitido comprender la enorme responsabilidad de ser feliz y amarme a mí misma y a quienes me rodean.

A mi esposo, el amor de mi vida, quien con su amor y paciencia me ha fortalecido y apoyado en esta meta personal y profesional.

A mis hermanas Jennyfer y Anita, por su espíritu altruista, por su esfuerzo y sacrificio, quienes me brindaron su apoyo desinteresado en mi crecimiento como mujer, estudiante y hermana. Me enseñaron la importancia de la solidaridad y del amor a la familia.

A mi sobrina Linda porque aunque es menor a mí en edad, es grade en espíritu solidario y amorosa comparada con una hermana nacida en momentos de angustia y felicidad.

A mis amigos quienes siempre me animaron a esforzarme y a culminar esta etapa de mi formación profesional.

Isabel Verónica

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA	i
CERTIFICACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	x
RESUMEN EJECUTIVO	11
ABSTRACT	12
INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO 1. LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO. HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS CONTEMPORANEAS.	
1.1 Ideologías administrativas contemporáneas	15
1.1.1 Teoría de las restricciones	18
1.1.2 Justo a tiempo (JAT)	20
1.1.3 Cultura de la calidad total	23
1.2 La información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo	25
1.2.1 El papel de la contabilidad administrativa en la planeación	25
1.2.2 El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo	27
1.2.3 El papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones	28
1.3 Herramientas financieras para la toma de decisiones	29
1.3.1 Sistemas de costeo	29
1.3.2 Modelo costo volumen utilidad	32
1.3.3 Punto de equilibrio	33
1.3.4 Indicadores financieros de producción	35
1.3.5 Problemas comunes en la toma de decisiones	36

CAPÍTULO 2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1	Filosofía Institucional	39
2.1.1	Antecedentes Institucionales	39
2.1.2	Misión, Visión y Valores	40
2.2	Estructura administrativa y funcional	41
2.3	Análisis de competitividad	44
2.3.1	Matriz de análisis de competencia	44
2.3.2	Análisis del Producto	46
2.3.3	Análisis de mercado	49
2.4	Análisis de costos de distribución y comercialización	52
2.4.1	Estructura de costes funcionales	52
2.4.2	Ciclo de comercialización	54
2.4.3	Indicadores	56

CAPÍTULO 3. LA PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA AGROKLINGE S.A DE ECUADOR

3.1	Análisis de la rentabilidad de los productos	61
3.2	Análisis de las relaciones del costo – volumen – utilidad	65
3.3	Fijación de precios	73
3.4	Determinación y análisis de la utilidad	74
	CONCLUSIONES	82
	RECOMENDACIONES	84
	BIBLIOGRAFÍA	86
	ANEXOS	88

ÍNDICE DE TABLAS

CAPÍTULO 1

Tabla 1: Escuelas o corrientes del Pensamiento administrativo	
Según varios autores	18
Tabla 2: Indicadores financieros de Producción de Agroklinge S.A	36

CAPITULO 2

Tabla 3: Análisis de la competencia	45
Tabla 4: Lista de productos que comercializa Agroklinge S.A	48
Tabla 5: Lista de portafolio de productos de Agroklinge S.A	48
Tabla 6: Estructura de costos de Agroklinge S.A	53
Tabla 7: Recurso Humano de empresas Agroklinge S.A	53
Tabla 8: Costos totales	54
Tabla 9: Índices de liquidez de Agroklinge S.A	57
Tabla 10: Índices de endeudamiento de Agroklinge S.A	58
Tabla 11: Índices de rentabilidad de Agroklinge S.A	59

CAPITULO 3

Tabla 12: Total de unidades vendidas	62
Tabla 13: Presupuesto mensual de compra de productos (2014)	63
Tabla 14: Lista de precios de venta directa con relación a sus costos	64
Tabla 15: Lista de precios de venta directa con relación a sus costos	64
Tabla 16: Costos y gastos periodo (2013- 2014)	65
Tabla 17: Costo marginal- ponderado y margen de contribución de productos	
Agroklinge S.A	66
Tabla 18: Punto de equilibrio de productos que comercializa Agroklinge S.A	67
Tabla 19: Ingresos por precios y costos basados en el punto de equilibrio	68

Tabla 20: Lista de cantidad de unidades por vender para tener el punto de equilibrio	68
Tabla 21: Estados financieros de Agroklinge S.A	71
Tabla 22: Estados financieros de Agroklinge S.A	72
Tabla 23: Estados financieros de Agroklinge S.A	75
Tabla 24: Estados financieros de Agroklinge S.A.- Balance General 2013	76
Tabla 25: Estados financieros de Agroklinge S.A- Balance General 2014	78

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CAPÍTULO 1

Gráfico 1: La filosofía del JAT	21
Gráfico 2: Sistema Halar	22
Gráfico 3: Clasificación de los costos	30
Gráfico 4: Punto de equilibrio	34

CAPÍTULO 2

Gráfico 5: Lugares de actividad en el Ecuador	40
Gráfico 6: Estructura organizacional de Agroklinge S.A	42
Gráfico 7: Logística de entrada	55
Gráfico 8: Logística de salida	56

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo de investigación consiste en Análisis de las herramientas administrativas financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa Agroklinge de la ciudad de Guayaquil, 2013.

Hemos recurrido a investigaciones bibliográficas de diversos autores que han dado su conceptualización de términos básicos de administración de empresas, se pretende dar un aporte que sirva de referencia para la toma de decisiones de las empresas, pues el gerente o administrador debe tener en claro y saber cómo y cuándo implementar dichas herramientas.

Las nuevas ideologías administrativas contemporáneas hacen relación a una amplia gama de aspectos que deben ser considerados frente a la toma de decisiones en referencia a la buena administración de organizaciones o empresas, desde la teoría de restricciones, el justo a tiempo (just in time o JAT) que implica una serie de elementos a ser considerados y no podía faltar la cultura de calidad total, serán herramientas indispensables en la administración de toda empresa.

PALABRAS CLAVES

Administración, Ideologías administrativas, Justo a tiempo, Cultura de calidad, Teoría de restricciones, Toma de decisiones, Herramientas administrativas.

ABSTRACT

This research involves analysis of administrative financial tools for making short-term decisions and implementation in the company Agroklinge city of Guayaquil, 2013.

We have resorted to bibliographic research of various authors who have given their conceptualization of basic terms of business administration, is to give a contribution as a reference for making business decisions, as the manager or administrator must be clear and know how and when to implement such tools.

The new contemporary administrative ideologies make regarding a wide range of issues that must be considered against decisions referring to the proper administration of organizations or businesses, from the theory of constraints, just in time (JIT just in time or) which involves a number of elements to be considered and could not miss the culture of total quality, are indispensable tools in the management of any company.

KEYWORDS

Management, Administrative Ideologies, Just in time, Quality Culture, Theory of constraints, Decision making, Administrative Tools.

INTRODUCCIÓN

El trabajo investigativo a realizar consiste en el análisis de las herramientas administrativas financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa Agroklinge de la ciudad de Guayaquil, 2013.

Como bien sabemos, todo gerente o administrador debe contar con conocimientos sobre administración, y tener en cuenta que ciertas filosofías han ido cambiando en el transcurso del tiempo, un cambio para bien ya que con la aplicación e implementación de ciertas teorías a la administración de las empresas, estas tendrán resultados positivos que beneficiaran a todos los que hacen parte de la organización, tanto clientes internos como externos.

El primer capítulo trata sobre la toma de decisiones a corto plazo en el cual se analizó el papel de la contabilidad administrativa en la planeación, en el control administrativo y en la toma de decisiones, además de estudiar a fondo en qué consisten distintas herramientas financieras de gran utilidad para la toma de decisiones.

El capítulo dos consistió en un análisis situacional de la empresa Agroklinge S.A, que va desde su filosofía institucional, misión, visión y valores institucionales; además del análisis FODA, Estructura de costos e indicadores financieros.

En el capítulo tres se realizó la propuesta que consistió en análisis de las herramientas para la toma de decisión de la empresa en estudio, nos referimos a Agroklinge S.A de la ciudad de Guayaquil.

La empresa cuenta con una buena planificación estratégica, ya que desde el inicio se ha trazado como meta posicionarse como una de las empresas líderes de comercialización de productos agrícolas; a pesar de haber enfrentado cambios normativos e inestabilidad financiera a nivel internacional y nacional, ha llevado una buena gestión; al iniciar su operatividad conto con un número limitado de productos y en este tiempo ha diversificado tanto su portafolio de productos como el mercado meta.

Una de las ventajas que posee Agroklinge S.A es ser filial y contar con el apoyo de una de las empresas líderes en el mercado peruano, consagrándose como la numero uno de ventas, contando con productos que son reconocidos a nivel nacional e internacional.

Se pretende con la realización de este trabajo que sirva como guía para futuras empresas que deseen incursionar en el mercado ecuatoriano.

CAPÍTULO 1

LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO. HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS CONTEMPORANEAS

1.1 Ideologías administrativas contemporáneas

En un mundo cambiante se hace necesario inventar, descubrir, implementar, ejecutar métodos que sean de gran ayuda para el buen funcionamiento en la dirección de empresas.

Antes de enfocarnos en las filosofías administrativas contemporáneas, es necesario exponer diversas definiciones de varios tratadistas de la materia, que la agrupan de acuerdo a su comprensión, partiendo como principio fundamental que la “administración se preocupa entre otras cosas de la adquisición y utilización de recursos”¹.

Carlos Paniagua (2005) en su obra Principales escuelas del pensamiento administrativo define a *“la administración como una rama que se preocupa de la adquisición y optimización de recursos, con ello se establece que de una buena administración se tendrá un trabajo óptimo”* (pág. 2).

George Terry² (1979) que define a la administración como *“el logro de objetivos por parte de personas que aportan sus mayores esfuerzos de acuerdo con las acciones preestablecidas”* (pág. 5). Sobre esta base, se enfoca a la buena administración como el alcance de los objetivos propuestos con el apoyo y esfuerzo de todas las personas involucradas en ellas mediante sus acciones definidas y bien ejecutadas.

Pero se hace necesaria una breve explicación del origen de la administración, muchos atribuyen sus inicios junto con el origen del hombre, ya que expresan que el hombre para satisfacer sus necesidades tuvo que aprender a administrar los recursos escasos (en el periodo paleolítico, el hombre tuvo poquísimos recursos, tales como utensilios de caza, rustica vestimenta, entre otros).

Se les atribuye uno de los primeros conceptos de administración a los sumerios en 5000 A.C, por ser la primera civilización reconocida que empleó operaciones comerciales. Luego 4.000 años más tarde fueron los egipcios los que utilizaron la descentralización en sus mandos de gobierno y demás actividades encaminadas a una buena organización.

Luego vinieron los principios básicos de la contabilidad y administración que fueron reconocidos e implementados en diferentes normas financieras y es finalmente que el padre

¹ Paniagua Gamboa, Carlos (2005). Principales escuelas del pensamiento administrativo. Costa Rica. Editorial EUNED.

² George Terry reconocido professor de finanzas y administration de Ball State University y Northwestern University Scholl of Business Administration

de la economía Adam Smith³ que le da importancia y propone el principio de especialización y control para poder desarrollar la relación empleador- trabajador mediante incentivos como capacitación y bienestar laboral.

Las organizaciones u empresas requieren de personas capaces y dispuestas a generar cambios positivos que se reflejen en el bienestar de la compañía y de sus colaboradores, entiéndase que empleamos el término “colaboradores” como sinónimo de trabajadores.

Se entiende como filosofía administrativa, el mismo Gregory Terry (1979) sostiene que “*La filosofía de la administración puede considerarse como una forma de pensamiento administrativo. El gerente no puede administrar sin creer en algunos conceptos básicos, que es posible consultar y usar como guía*” (pág. 92)

Terry señala que para realizar la actividad de administración se requiere de una filosofía que es la que indica bajo que parámetros (normas, vía, etc.) se va a llevar a cabo tal administración. Es así que la filosofía puede venir intrínseca en su aplicación de la administración.

Con el nacimiento de nuevas teorías administrativas a partir de la Revolución Francesa y con el empuje de dos grandes estudiosos del tema. A partir de 1903 el norteamericano Frederick Taylor⁴ y el Henry Fayol⁵ quienes dan inicio a la ciencia moderna de la administración partiendo de principios fundamentales de conocimientos, experiencia, práctica y teoría; diseñando y capacitando mediante talleres sobre principios de administración con los que sistematizan el aprendizaje de esta disciplina.

Enfoques de diversas escuelas de pensamiento administrativo de acuerdo a algunos tratadistas los resume Paniagua Gamboa (2005) en su obra Principales escuelas del pensamiento administrativo.

Así tenemos que Koontz Y O`Donnell se inclina con la corriente administrativa distingue seis puntos de vista, en primer lugar distingue al proceso administrativo u operacional en segundo lugar realiza un enfoque empírico, el tercer lugar destaca el

³ Adam Smith es considerado como el padre de la economía debido al aporte con sus obras “Investigación sobre la naturaleza y causas de las riquezas de las naciones”.

⁴ Frederick Taylor economista estadounidense es considerado como el padre de la administración científica por ser promotor de la organización científica del trabajo.

⁵ Henry Fayol fue uno de los contribuyentes de la administración clásica, escribió obras como con enfoque administración positiva, basados en el nivel de dirección, su visión a través de los niveles de jerarquía es donde enfatiza el puesto de “jefes”.

comportamiento humano, en cuarto lugar posiciona a los sistemas sociales, en el quinto lugar ubica a las toma de decisiones dejando en sexto lugar las matemáticas.

George R. Terry plantea su filosofía de administración mediante la toma de decisiones y la importancia de relacionar a la administración con otras ciencias, entre ellas la economía, sociología, derecho, psicología, contabilidad, entre otras. Para este autor es importante que el administrador combine los conocimientos, tome decisiones y emprenda acciones.

F.C.Murdick plantea su corriente de administración desde el enfoque jurídico, es decir, basados en normativas o leyes, se refiere a políticas establecidas y el lineamiento de las mismas, para hacer de una organización más productiva.

Ríos, A Y Paniagua, A; se inclinan por la teoría neoclásicas, basados en las relaciones humanas, donde la filosofía administrativa es más estructural y tiene mucho que ver la toma de decisiones basados en el ámbito social de los trabajadores.

La importancia del desarrollo e interpretación de la información contable para una buena administración de empresas (organizaciones, compañías, negocios, sociedades, entre otros) es una de las herramientas claves para los administradores, ya que les permite la toma de decisiones para corto, mediano y largo plazo.

La información detallada en la contabilidad general de una empresa u organización no solo se basa en ser “contable financiera” puesto que incluye también evaluaciones de carácter “no financiero” entre ellos encontramos las políticas establecidas para su operatividad, calidad del producto, productividad del trabajo, satisfacción de cliente, entre otras.

Es por ello que las filosofías administrativas contemporáneas plantean estos aspectos a ser considerados y evaluados para un buen desempeño gerencial.

En la tabla 1 se detallan las escuelas o corrientes del pensamiento administrativo según varios autores, desde el punto de vista operacional, del comportamiento humano, desde la óptica empírica, mediante el sistema social, la toma de decisiones y el centro de comunicación

Tabla Nº 1

Escuelas o Corrientes del Pensamiento Administrativo según varios autores

KOONTZ Y O'DONNELL	GEORGE R. TERRY	F.C.MURDICK	R.G.MURDICK Y J.E ROSS	A. RIOS Y A. PANIAGUA
Operacional	Administración por costumbre	Jurídica	De comportamiento	Científica
Empírica	Administración científica	Productiva	Empírica	Humano-Relacionista
Comportamiento Humano	Comportamiento Humano	Burocrática	Cuantitativa	Estructuralista
Sistema Social	Sistema Social	Psicológica	Teoría de la Decisión	Neohumano Relacionismo
Teoría de las Decisiones	Teoría de la Decisión	Política	Proceso Administrativo	
Centro de Comunicaciones	Medición Cuantitativa			
Matemática	Proceso Administrativo			

Fuente: Paniagua Gamboa, Carlos (2005). Principales escuelas del pensamiento administrativo. Costa Rica. Editorial EUNED.

Reelaborado por Isabel Verónica Vélez Garzón

1.1.1 Teoría de las restricciones

Berrio sostiene que la gerencia estratégica de costos, plantea en cuanto a la teoría de restricciones se basa en la disponibilidad de la información para la correcta toma de decisiones minimizando el riesgo y que toda acción recaiga en las utilidades de la empresa.

La necesidad que las organizaciones diseñen e implementen sistemas de información mediante las cuales se puedan tomar decisiones oportunas y acertadas. *La teoría de las restricciones se presenta como una de las alternativas de sistemas de información gerencial disponible para las empresas que le permiten analizar el impacto de las decisiones tomadas sobre las utilidades de la misma* (Berrio, 2008, pág. 186).

La teoría de la restricción plantea como base que toda organización tiene restricciones pues si no existieran tales restricciones (limitaciones) al desempeño, habría utilidades ilimitadas para las empresas u organizaciones. Es por ello que se debe de tener

en claro cuáles son las restricciones, es decir, identificarlas, administrarlas en el corto plazo con la clara intención de superarlas al mediano o largo plazo.

La teoría de la restricción define a la organización como un sistema general, que está compuesto por cada uno de los departamentos y que estos deben de estar interrelacionados en todo momento para obtener un desempeño global basado en los esfuerzos de cada uno de los trabajadores.

Eli Goldratt⁶ fue uno de los pioneros en escribir sobre la teoría de las restricciones y la llamo también teoría de las contracciones (TOC), lo define como causa- efecto, entender lo que sucede, es necesario saber las limitaciones para poder mejorar mediante la aplicación de acciones que conlleven a la superación de ciertas limitaciones, solo así podremos acelerar el proceso y llegar a la meta propuesta, en el caso de las organizaciones apuntan a las utilidades que tiene proyectado recibir.

Goldratt clasifica a las limitantes en dos grandes grupos. Primero grupo están las limitantes físicas que comprenden instalaciones, equipamiento, recursos humanos, en fin se trata que algunos de los indicados eviten que no se cumpla con la meta, es decir, no se trabaje en conjunto o alguien no ponga de su parte.

En el segundo grupo clasifica a las limitaciones de carácter político, estas pueden ser reglas que han sido establecidas en reglamentos, estatutos, políticas comerciales, entre otros, tiene que ver también con el no cumplimiento de hora extras, no conceder créditos, una serie de actividades que dan como resultado negativo en el accionar de la empresa.

Para superar las restricciones, Goldratt señala cinco aspectos que debemos de considerar.

- 1.- Identificar las restricciones
- 2.- Decisión de explorarlos (estudiarlos, revisarlos)
- 3.- Subordinar (priorizar las restricciones en base a la afectación)
- 4.- Superación (elevar la capacidad con respecto a enfrentar la restricción)
- 5.- Observación (si se ha cumplido la superación de la restricción, estar siempre

⁶ Eli Goldratt. Israelita doctor en física creo la teoría de las restricciones basados en la utilización de técnicas en resolución de problemas científicos.

Alerta, para ello se debe de regresar al paso primero).

La capacidad de una organización guarda relación a la fortaleza de una cadena, se debe de considerar el papel que cumplen todos los eslabones porque el más débil deberá estar preparado en cualquier momento a contingencias y debe de saber sobrellevar la situación para no perjudicar a los demás.

1.1.2 Justo a tiempo (JAT)

Hay Edwar fue uno de los primeros en dar una opinión sobre la técnica del Justo a tiempo (JAT).

Para el final de la segunda guerra mundial ya se la implemento en diferentes corporaciones, el concepto de justo a tiempo comenzó poco después de la segunda guerra mundial como el sistema de producción toyota. Hasta finales de los años 70, el sistema estuvo restringido a la Toyota y a sus familias de proveedores clave (Edwar, 2002, pág. 2).

Japón fue uno de los pioneros en implementar una técnica para mejorar sus ventajas competitivas, es cuando nace el “just in time” (justo a tiempo). Técnica que consiste en mejorar los procesos de producción.

Se sabe que en el año 1976 Japón comenzó a aplicar la técnica Justo a tiempo, pero no abarco a todas las industrias manufactureras; fue precisamente una de las compañías japonesa de mayor producción de automóviles como la firma Toyota la que implemento la técnica con sus principios a seguir, asegurando que su aplicación se realice bajo los parámetros establecidos, pues dichos errores fueron cometidos por empresas “occidentales”.

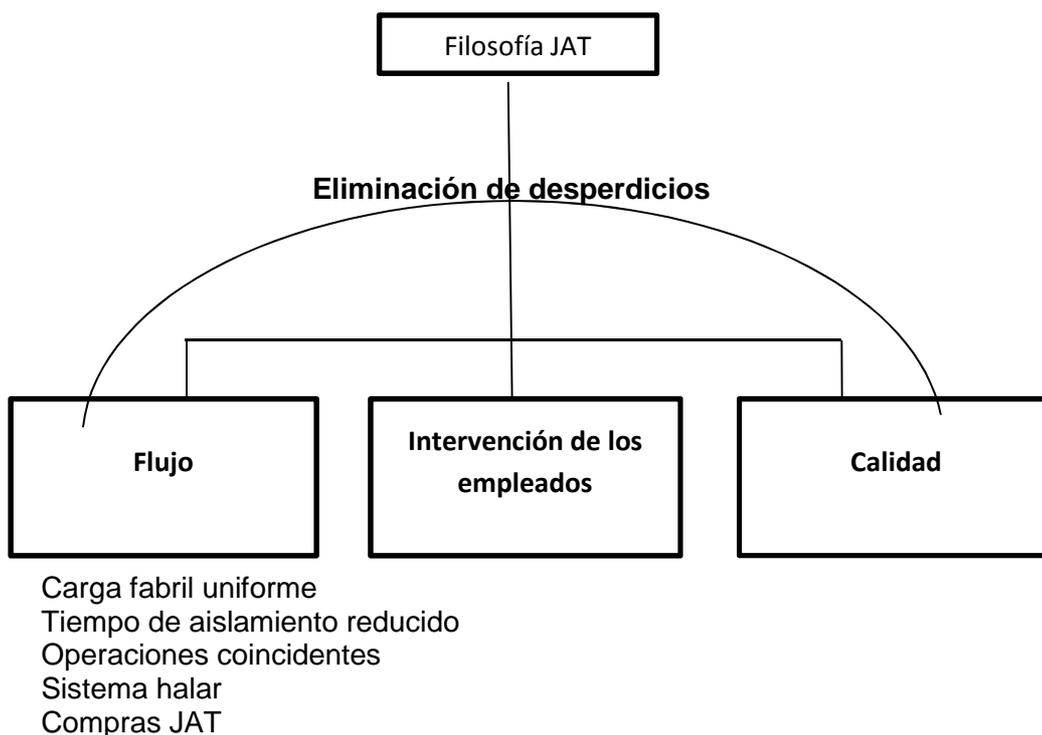
Tal es así que en los Estados Unidos se empieza a emplear la técnica del justo a tiempo (JAT) en la industria automotriz por medio del Grupo de Acción de la Industria Automotriz (GAIA). Además de la implementación en empresas reconocidas como Omark Industries, Black and Decker y Hewlett- Packard.

En breve esta filosofía (técnica, herramienta) avanza a Canadá, Europa y algunos países del Occidente. Es necesario saber los elementos o principios bajo los cuales se debe dar su aplicación para lograr los objetivos esperados.

Los elementos que de la filosofía del Justo a tiempo “just in time (JAT) son siete de los cuales seis de ellos son de ambiente interno y uno de ambiente externo.

El primer elemento del JAC es su propia esencia, es decir, la finalidad con la que se aplica, encaja el motivo para lo cual se ha optado su implementación a la organización, no olvidar que es una técnica que busca la mejora continua en los procesos de producción y comercialización (depende de la actividad comercial de la organización), si la empresa se limita a comercializar se tiende a mejorar la cadena de valor de la comercialización del producto a través de sus ventajas competitivas.

El segundo elemento del JAT es la calidad de la fuente, es decir, que el producto debe de gozar de calidad total, no se admiten productos defectuosos. Relacionados con la calidad de la fuente están los tres elementos siguientes del JAT, se trata sobre la ingeniería de producción: La carga fabril uniforme, consiste en el desarrollo uniforme de la operatividad en el proceso de producción.



Carga fabril uniforme
Tiempo de aislamiento reducido
Operaciones coincidentes
Sistema halar
Compras JAT

Gráfico 1. La filosofía del JAT

Fuente: Hay Edward (2002) Justo a tiempo: La técnica japonesa que genera mayor ventaja Competitiva

Reelaborado por Isabel Verónica Vélez Garzón

El cuarto elemento se trata sobre las operaciones coincidentes (maquinarias y/o tecnología de grupo).

El quinto elemento tiempo mínimo de aislamiento de las maquinarias, es decir, mientras más produzcan las maquinas generará mayor producción, se aconseja que solo para mantenimiento se debe de parar la producción para no provocar pérdidas.

El sexto elemento consiste en el sistema de control, cabe indicar que estos elementos los considera Chaves Vera (2005), “*Sistema kamban o jalar japonés, señala que el medio demanda al sistema productivo lo que necesita, por lo tanto hala el mercado al producto*” (pág. 18). Dicho sistema consiste en una serie de procesos que tiene como objetivos la satisfacción total del cliente y una producción óptima y eficiente.

Sistema Halar

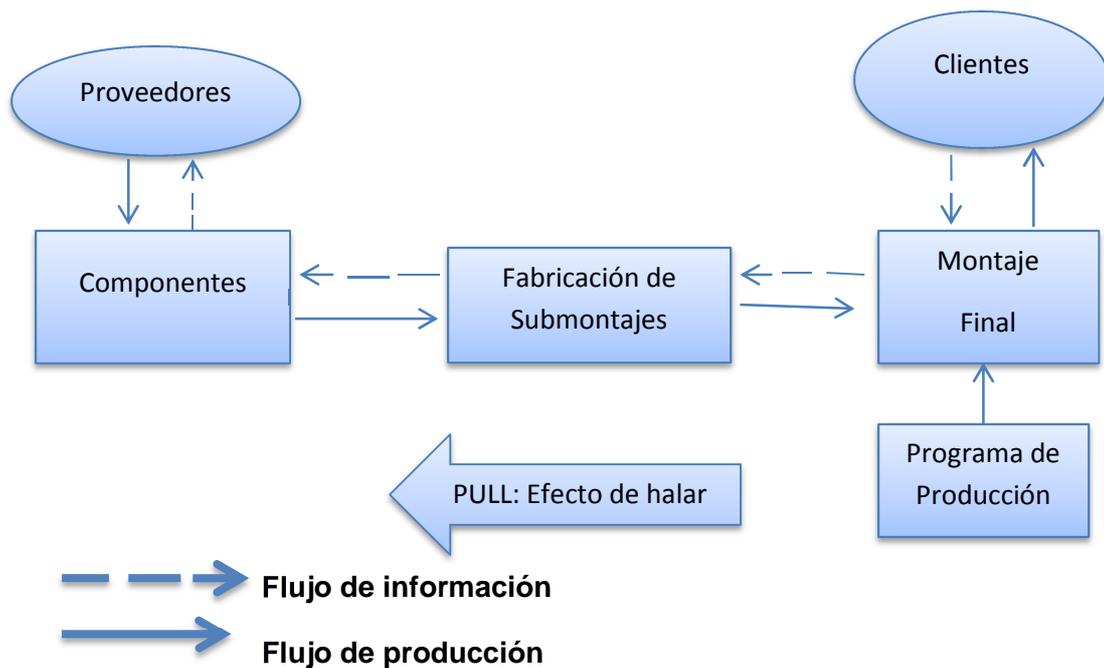


Gráfico 2. Sistema Halar

Fuente: Hay Edward (2002) Justo a tiempo. La técnica japonesa que genera mayor ventaja competitiva. pág. 19
Reelaborado por Isabel Verónica Vélez Garzón

Y el **séptimo elemento** del JAT es un elemento externo y está asociado a las compras.

Estos siete elementos del JAT han sido resumidos en tres objetivos, que busca asociar de acuerdo a la técnica a utilizar. En primer lugar se sitúa la reducción o eliminación

de desperdicios. En segundo lugar se destaca la calidad y por último se da importancia a las compras que se deben realizar las organizaciones u empresas.

Mediante la eliminación de desperdicios se está generando más ingresos para la organización, la calidad en el proceso de producción y obtención final de “productos” es la que garantizara el posicionamiento del mismo, con los materiales adecuados y disponibles en todo momento que la compañía quiera producir.

1.1.3 Cultura de la calidad total

Para hablar de cultura de calidad, es necesario saber algunas definiciones sobre calidad.

Al conjunto de propiedades, circunstancias, caracteres, atributos, rasgos y demás humanas apreciaciones, inherentes o adquiridas por el objeto valorado: personas, cosa, producto, servicio, proceso, estilo, función empresarial, etc., que permiten distinguir las peculiaridades del objeto y de su productor (empresa), y estimarlo (valorarlo) respecto a otros objetos de su especie (Maqueda Lafuente, 1995).

Los autores Maqueta y Llaguno le dan una definición amplia al concepto de calidad, permite la diferenciación entre otros productos de su misma especie, un producto de excelente calidad siempre sobresaldrá de los demás debido a sus características incluidas en el momento de su desarrollo o fabricación.

Según Peralta Alemán, Gilbert (2004) sostiene que *“La calidad se manifiesta en los productos, servicios y personas. En el producto o servicio se le percibe por medio de su diseño. En la gente, se percibe por sus características y cualidades que distinguen su persona de las demás”* (pág. 37)

Se le atribuye a Reino Unido como el pionero en implementar la calidad en sus productos, en los años 1900 y 1940 se dio a conocer como el mayor exponente de calidad, sus productos denotaban excelencia bajo el slogan *“Made in England”*. Infinidad de productos ingleses que se fabricaban bajo estándares de calidad que les permitía competir por uno de los reconocimientos con la perfección, el tan ansiado “cinta azul”⁷.

Siguiendo los pasos de excelencia, aparece Alemania para posesionar y distinguir sus productos bajo el slogan *“Made in Germany”* no causando el mismo impacto que el

⁷ El término cinta azul se asocia a la calidad británica, los productos que la poseían tenían la apreciación asegurada.

anterior slogan, *pero no debemos dejar de lado la implementación de calidad en productos industriales como la óptica, materiales de precisión*⁸

Ya para los años 1940 a 1975 entra en el escenario de la competitividad los EEUU quienes revolucionan el mercado con su “Made in USA”, es así que se ve en la necesidad de instalar plantas de producción en países vecinos o aliados (Puerto Rico, México) para el desarrollo de ciertos productos bajo estrictas normas de calidad, que lo harían consagrarse con un liderazgo total como sus mejores productos.

La constante competitividad que exigen los mercados llevo a Japón a incursionar en este grupo de países que se han desarrollado como pioneros en procesos de calidad en sus productos, a partir de 1975, los Japoneses tras muchos años de preparación se introduce con sus productos tecnológicos en mercados internacionales, es por ello que hoy en la actualidad es común ver en muchos productos “Made in Japón”., slogan de prestigio y de calidad de muchos productos.

En el año 1925, EEUU fue uno de los países que instauró la aplicación del “control de calidad” bajo las primeras metodologías por medio de las estadísticas, es donde aparece “quality control”⁹.

Al referirnos de calidad total no solo se refiere a la satisfacción del cliente, también se debe considerar la satisfacción del personal y la de los accionistas.

En la actualidad se han desarrollado diferentes normativas internacionales con respecto a la evaluación de la calidad de los productos (tangibles e intangibles) que muchas empresas logran su acreditación y certificación, lo que les garantiza un reconocimiento sobre su gestión.

Entre las principales normas internacionales tenemos las normas ISO 9001.- Gestión de calidad. Otra norma que está asociada a la gestión de calidad en el ambiente laboral son las normas OHSAS (del inglés Occupational Health and Safety Assesment Series) es un sistema de gestión que persigue como objetivo asegurar la salud y seguridad laboral en una organización.

⁸ Palom Izquierdo, F (1991) Círculos de calidad. Teoría y práctica. Editores Marcombo

⁹ Total Quality Control System es una aplicación de técnicas que influyen en la calidad.

1.2 La información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo

1.2.1 El papel de la contabilidad administrativa en la planeación.

La información es el conjunto de datos, recopilados de diversas fuentes propias al tema de lo que se desea tener mayor conocimiento. La información administrativa la encontramos en una serie de documentos administrativos. (estados financieros, balances, entre otros) que son llevados por las organizaciones.

Solorio sostiene que la contabilidad es una de las herramientas claves para la toma de decisiones debido a la generación de información que allí se detallan.

*“La **contabilidad** tiene como objetivo generar información útil para la toma de decisiones de usuarios (administradores, banqueros, inversionistas, dueños, público en general, empleados, autoridades gubernamentales”* (pág. 15). En lo que respecta a la información administrativa una de las herramientas que se utiliza es la *contabilidad financiera*¹⁰; no sin antes tener en claro la diferencia que existe entre contabilidad financiera y contabilidad administrativa, además de su rol principal en el proceso de administrar los recursos de una entidad u organización.

El autor Solorio Sánchez en su obra Contabilidad financiera sostiene que el Instituto Mexicano de Contadores Públicos define a la Contabilidad financiera como:

La técnica que se utiliza para producir sistemáticamente y estructuradamente información cuantitativa expresada en unidades monetarias de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan, con el objeto de facilitar a los diversos interesados el tomar decisiones en relación con dicha entidad económica (Sanchez, 2012, pág. 16).

Otro de los objetivos es evaluar los cambios producidos en el capital mediante el Estado de resultados, donde se detalla la el resultado de las operaciones de los ingresos, frente a los costos y gastos que ha realizado la empresa bajo un periodo determinado.

Además, la **contabilidad de costos** es una rama de lo contabilidad financiera, que permite tener información acerca de los costos de producción del producto (incluye mano de obra, materia primas y demás gastos que se relaciones con el proceso productivo) dichos costos de una manera unitaria facilitando así la toma de decisión con relación si conviene o no su fabricación.

¹⁰ Contabilidad financiera sirve como herramienta que suministra información financiera sobre un ente económico para la toma de decisiones ya sea a corto, mediano o largo plazo.

Ahora bien, **la contabilidad administrativa** “Es un sistema de información al servicio de las necesidades internas de la administración, con orientación pragmática destinada a facilitar las funciones administrativas internas de planificación y control, así como la toma de decisiones” (Solorio, 2012, pág. 17). Solorio diferencia la contabilidad financiera de la administrativa porque la primera hace referencia a informar a usuarios externos, en tanto que la segunda va destinada a las necesidades internas, es decir, que la contabilidad administrativa es una herramienta principal con relación a la planificación y control que toda empresa u organización debe de tener, en fin una buena administración mediante lineamientos adecuados y acordes a las normas estipuladas de cada país, lograrán el crecimiento esperado de la organización.

Pero no solo es cuestión de costos, en ella se encuentran inmersos los gastos y demás egresos que se realizan por la fabricación del producto, siendo clave principal para los gerentes poseer información detallada que permita minimizar costos y maximizar ganancias.

Con respecto a la planificación, es un proceso mediante el cual se pretende concretar los objetivos, para ello es necesario establecer políticas o lineamientos para su cumplimiento, además de delimitar los periodos de tiempo en los cuales se ha de desarrollar los procesos.

Algunas definiciones de varios autores sobre la planificación.

Según Max Contasti en su Manual de planificación expresa que “*La planificación es una disciplina orientada a la selección de objetivos derivados de un fin previamente establecido y a lo largo de estos objetivos de una manera óptima*”. (pág. 18). Luego de dar lectura a distintos textos, daremos una definición propia sobre lo que entendemos por planificación.

Planificar conlleva a establecer mediante objetivos, misiones, metas, propósitos que deben de ser cumplidos a cabalidad mediante actos u acciones que se han preestablecido con anterioridad. Una planificación adecuada permitirá llegar y consagrar las metas que las empresas desean alcanzar en un tiempo determinado.

La planificación de las empresas se basa en la toma de decisiones con información relevante que constan en los diferentes documentos contables (estados contables), es por ello que la planeación se hace necesaria para prevenir ciertos cambios, por ejemplo si se ha considerado que la materia prima con la cual se producen cierta cantidad de productos

tendrá un incremento o habrá cierta escasez, es necesario contar con estrategias que en su momento permitan paliar dichos cambios.

Otros de los motivos por los cuales se debe de planificar es para afianzar la cultura organizacional de la empresa, es decir, se apertura la comunicación, coordinación y cooperación entre todos los colaboradores de la empresa.

Por lo tanto el papel de la contabilidad administración con relación a la planificación es la de suministrar valiosa información para la toma de decisión. La contabilidad financiera servirá de ayuda para la planificación porque suministrara valiosa y detallada información, específicamente la aportación será en el ámbito operativa porque en ella están sumergidos las acciones a seguir para el cumplimiento de sus objetivos y metas. Cabe señalar que se emplearan herramientas como presupuestos, modelos de costo- volumen, utilidad, entre otros.

1.2.2 El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo

Ya en párrafos anteriores definimos la contabilidad administrativa, ahora daremos conceptos sobre el control administrativo.

La Real Academia Española da algunas definiciones al término control, entre ellas. Comprobación, inspección, fiscalización, intervención, dominio, mando, preponderancia, dependencia.

Se entiende por este término (control) a la medición y corrección del desempeño, garantizando de este modo el cumplimiento de la misión y objetivos de la empresa. Muchas organizaciones establecen "control interno" a través de normativas o reglamentos internos, y a muchos de sus empleados no les queda claro sobre en qué consiste dicho control, asimilándolo de una manera errónea, en lo que puede y no puede realizar. De esta manera se crea un ambiente hostil entre ellos. Con el ánimo de cometer alguna falta "de control" lo que ocasiona grandes problemas en una empresa cuando no se ha definido el verdadero significado sobre "control interno".

La contabilidad administrativa proporciona información relevante para que gerentes y directores de empresa, es decir, personas que estén al mando de ellas puedan tomar las decisiones correctas basadas en resultados obtenidos en las empresas. Además de tener conocimiento de que tan efectivos han sido dichos resultados. La eficiencia en la calidad de sus productos, la mejora continua, la cultura de calidad total, entre otros han de servir como filosofías administrativas de la organización.

La contabilidad administrativa proporciona una información primordial que puede ser de gran ayuda para el control administrativo, hemos clasificado las tres más importantes. Sirve como medio para comunicar información acerca de las acciones realizadas, también sirve como guía o motivación para que la organización tome las medidas adecuadas, es decir, brinda alternativas. Además al brindar resultados específicos mediante los cuales se sabrá quién realizó la gestión, una vez identificado los resultados de cada departamento perteneciente a la organización, los directores de cada uno de ellos son los que han realizado las mejores acciones obteniendo resultados óptimos (de esta manera se puede dar incentivos que sirvan de estímulo)

1.2.3 El papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones

A diario nos enfrentamos a tomar decisiones, que nos servirán para mejorar algún aspecto de nuestra vida, es así que en las organizaciones dicha toma de decisiones comprende a una serie de actividades realizadas y por medio de resultados conllevan a la elección de la decisión adecuada.

Griffin W, (1984) acota que *“la toma de decisión va encaminada a la elección de la mejor alternativa, puede referirse a un acto en específico o a un proceso general, en si es un acto de elegir de una de un conjunto de alternativa”* (pág. 53). Por lo tanto, la toma de decisión es la piedra angular a la planificación.

Para la toma de decisión se debe de desarrollar un proceso o etapas, mediante el cual se consideran los siguientes puntos.

- Identificación del problema
- Identificación de los criterios de decisión
- Ponderación de los criterios (criterio adecuado)
- Desarrollo de alternativas
- Análisis de alternativas
- Selección de una alternativa
- Implantación de una alternativa
- Evaluación de la eficacia de la decisión.

Una vez aplicado las etapas antes mencionadas, se establecer la decisión idónea que permita que la organización obtenga el resultado esperado.

Con relación al papel de la contabilidad administrativa con respecto a la toma de decisiones resumimos estos procesos en.

1.- **Análisis** que consiste en reconocer la existencia del problema, definirlo, especificarlo, recopilar datos y analizarlos.

2.- **Decisión** consiste en la propuesta de alternativas y selección de la más adecuada o la que se considera idónea en la solución de la problemática.

3.- **Puesta en marcha** (práctica) consiste en la aplicación de la alternativa elegida, con el debido control necesario para que cumpla su finalidad.

Según el tipo de industria o la actividad que realiza la empresa, los primeros puntos (1-2) la contabilidad administrativa suministrara información mediante índices o indicadores inflacionarios.

1.3 Herramientas financieras para la toma de decisiones

1.3.1 Sistemas de costeo

Antes de referirnos al sistema de costeo, se hace necesario explicar en qué consiste la *contabilidad de costos*¹¹.

Torres Salinas (2002) en su obra *Análisis para la toma de decisiones* define a la Contabilidad de Costos. *“el conjunto de técnicas y procedimientos que se utilizan para cuantificar el sacrificio económico incurrido en un negocio para generar ingresos o fabricar inventarios”* (pág. 14). La contabilidad de costos es una de las parte de la contabilidad general muy importante que las empresas tiene que tener en claro y con datos bien definidos ya que por medio de ella una organización sabrá en que y como invertir para producir de una manera óptima y eficiente.

Además la contabilidad de costos genera la información necesaria para la valuación de los inventarios y el cálculo del costo de ventas. Igualmente proporciona la información que se requiere para elaborar reportes de uso interno

De allí la importancia de la contabilidad de costos para elaborar el sistema de costeo que se aplica en diferentes organizaciones dependiendo de la actividad comercial o económica que realiza. Una breve clasificación de los costos se detalla en la siguiente gráfica. (Ver grafica 3).

¹¹ la contabilidad de costos es una rama de la contabilidad financiera en la cual se detalla de una manera unitaria todos los costos que implica la fabricación de un producto.

Clasificación de los costos

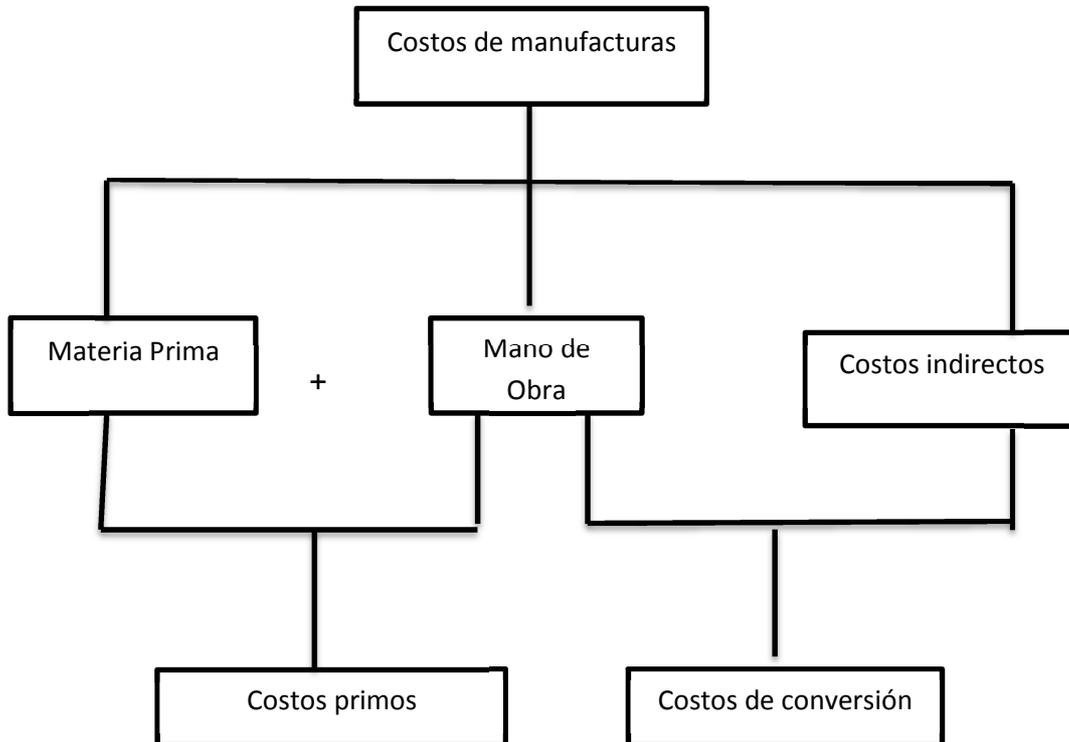


Gráfico 3. Clasificación de los costos

Fuente: Torres Salinas, A (2002) Contabilidad de Costos. Análisis para la toma de decisiones.
Reelaborado por Isabel Verónica Vélez Garzón

El gráfico 3 se detalla los costos de manufactura o también llamados costos inventariables, que se componen de la materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación, todos estos costos se producen en el momento en que la organización decide producir. Dentro de los costos de manufactura están los costos primos y costos de conversión.

Los costos primos son los que resultan de la sumatoria de los costos relacionados a la mano de obra y materia prima directa, la característica de estos costos es que son identificables. Los costos de conversión son los costos que resultan de la transformación de la materia prima, en ellos se encuentran los costos de mano de obra directa y costos indirectos.

Además de esta clasificación de costos, se dan diversos criterios, tal es así que los costos se clasifican de acuerdo a su naturaleza y función empresarial.

Dentro de esta clasificación ubicamos a los costos de producción, costos de distribución y costos empresariales (costos de administración o financieros)

Otra de las clasificaciones de los costos se da de acuerdo a su comportamientos, siendo los costos de fijos y costos variables.

Según su forma de imputación encontramos a los costos directos e indirectos. Se entiende como costos directos a los que se identifican con el producto. Los costos indirectos no son identificables con el producto pero están inmersos en su fabricación.

Una de las herramientas básicas aplicadas con frecuencia es el sistema de costeo, que consiste en diferentes formas de costear la producción. Además dichos costos pueden ser directos e indirectos.

Sistema de costeo real, este consiste en los tres elementos del costo son cargados a la producción cuando se conoce su valor real, tales valores pertenecen a los materiales, mano de obra y costos indirectos, esta información será confiable y exacta ya que una vez cerrado el ciclo contable se establecerán los valores de los componentes anteriores que serán divididos por el número de producción total.

La ventaja de este tipo de sistema de costeo ya que no se tendrá que recurrir a estimaciones.

La desventaja de este tipo de sistema de costeo es que la información obtenida solo será de la producción anterior, es decir, limitara la toma de decisiones con relación a esta herramienta, en el ámbito económico, los niveles de producción, índices de inflación, demanda del producto en determinado periodo sirven de estadísticas, pero no precisan su aplicación ya que las variables citadas anteriormente son cambiantes.

Sistema de costeo normal consiste en registra la materia prima y la mano de obra utilizando datos reales y calcular la tasa de asignación para repartir el costo indirecto de la producción. En este sistema se tiene que trabajar mediante estimaciones ya que no se poseen cifras exactas de consumo de costos indirectos.

Sistema de costeo estándar, en este tipo de sistema se hace necesario la elaboración de presupuestos de costo indirectos para calcular la tasa de asignación.

Sistema de costeo absorbente o llamado costeo total, consiste en incluir dentro de los costos de producción a los costos fijos y variables, desde la perspectiva que dichos costos contribuyen o están inmersos en la producción.

Sistema de costeo variable o también llamado costeo directo, consiste en acumular en los inventarios solamente el costo variable, mientras que los costos fijos son enviados al resultado.

Sistema de costeo por actividades, es la herramienta que ha crecido en los últimos años y está siendo aplicada en muchas empresas. Consiste en generar información para la toma de decisiones, este sistema de costeo se encarga de hacer la asignación de recursos a productos, servicios y otros elementos sujetos a la evaluación sin importar el origen de las cuentas, en conclusión, se incluye gastos de administración, ventas y financieros.

1.3.2 Modelo costo volumen utilidad

El modelo costo- volumen- utilidad (CVU) está basado para el control de costos y planeación de utilidades.

El análisis del costo- volumen- utilidad es un modelo que ayuda al administrador (director, gerente, etc.) a determinar las acciones que deben de tomarse con la finalidad de generar ganancias o utilidades.

Dicha técnica se basa en el análisis de los costos para la toma de decisiones. Siendo su objetivo es establecer un esquema operativo para la gerencia, teniendo información relevante sobre los costos unitarios, volumen de producción y precio de venta, este modelo permite controlar y relacionar estos tres elementos para poder tomar la decisión sobre que, cuando y como producir para la obtención de la rentabilidad de la organización.

La relación costo- volumen- utilidad (CVU) es la siguiente:

$$\text{Utilidad total} = \text{Ingreso total} - \text{Costo total}$$

Expresado en formula seria.

$$Ut = It - Ct$$

Siendo:

$$\text{Ingreso total} = \text{Ventas}$$

$$\text{Costo total} = \text{Gastos}$$

El modelo costo- volumen utilidad se basa en los siguientes supuestos.

- 1.- Asume la independencia lineal de los costos y el ingreso al intervalo de análisis.
- 2.- No afectan el precio unitario si se realiza el cambio de volumen de ventas.
- 3.- Se tiene una clara definición de costos fijos y variables.
- 4.- Se mantiene el costo fijo para todos los volumen de ventas (siempre y cuando se produce en el mismo lote y no se halla alterado los costos fijo y variables).

- 5.- Tanto los ingresos y los costos tiene la misma base.
- 6.- Se mantiene constantes los precios de ventas.
- 7.- El volumen de la producción es igual al volumen de venta
- 8.- El volumen de ventas incide de forma directa en el costo

Basados en estos supuesto se resumen que el modelo costo- volumen- utilidad es uno de los métodos que planifica las utilidades.

Este modelo ha sido diseñado para ser apoyo fundamental en el diseño de acciones para lograr el desarrollo integral de la organización u empresa.

La fórmula para calcular cuanta cantidad de unidades deben de venderse para obtener la utilidad deseada es la siguiente.

$$\text{Unidades por vender} = \frac{\text{Costos fijos} + \text{unidades deseada}}{\text{Margen de contribución}}$$

Donde.
$$\text{Uvtas} = \text{Cf} + \text{Ud} / \text{Mg contb.}$$

El modelo Costo- volumen- utilidad (CVU) determina el volumen de ventas que se fija la empresas para lograr obtener el ingreso para su operatividad, es decir, el ingreso necesario mediante sus ventas para poder seguir operando en el mercado, generando utilidades.

Además este modelo CVU, no solo sirve para generar utilidades sino también para la toma de decisiones referente a la fijación de precios, alternativas de fabricación, la logística de distribución y comercialización e inversión de capital, en fin muchos de los aspectos que se consideren necesarios ser analizados.

1.3.3 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio (PE) desde la perspectiva de la contabilidad de costos es aquel punto donde los ingresos totales igualan a los costos totales, es decir, en tal punto no se genera pérdidas ni utilidades.

Horngre T. Charles y Otros (2007) Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial. México. Editorial Pearson Prentice Hall. *“El punto de equilibrio (PE) indica cuanta producción deben vender para evitar una perdida (Pág. 85).* Toda organización que planifica debe saber

cuál es el punto de equilibrio (PE), para su determinación es necesario conocer los costos que están inmersos en la fabricación del producto (tangible e intangible) además de las variables asociadas.

El siguiente gráfico muestra el punto de equilibrio (PE).

Punto de equilibrio

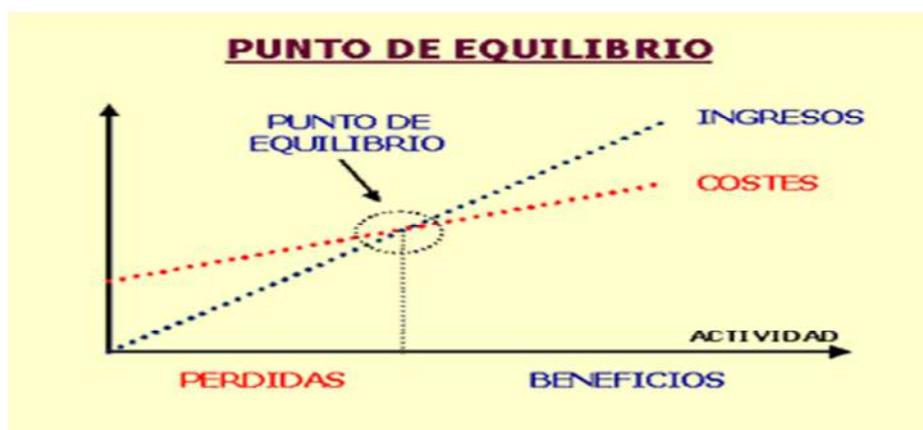


Gráfico 4. Punto de equilibrio

Fuente: tomado de /www.google.es/search

Reelaborado por Isabel Verónica Vélez Garzón

Cuando la empresa vende sus productos sobre el punto de equilibrio tendrá ganancias o beneficios, si la empresa vende sus productos por debajo del punto de equilibrio tendrá pérdidas.

Entre las ventajas del punto de equilibrio están las siguientes.

- 1.- Proporcionar pautas a la gerencia para la toma las decisiones
- 2.- Sirve como base para la elaboración de nuevos productos
- 3.- Es una técnica para la elección del mejor procedimiento
- 4.- Mediante este se puede determinar el precio de venta
- 5.- Indica el nivel mínimo de ventas para cubrir la totalidad de sus costos
- 6.- Permite que se tomen correctivos y realizar la retroalimentación del proceso de producción.

Existen diferentes métodos para hallar el punto de equilibrio, de los cuales citaremos dos.

El método de la ecuación, del margen de contribución.

El método de la ecuación consiste en la siguiente fórmula a ser aplicada.

$$\text{Utilidad neta} = \text{ventas} - \text{gastos variables} - \text{gastos fijos}$$

Dónde:

Ventas = Precio de venta por unidad X unidades

Gastos variables = gastos variables por unidad X unidades

Gastos fijos que son constantes en el proceso de producción.

El método de margen de contribución o también llamado de la utilidad marginal. Consiste en calcular el margen de utilidad por unidad para cubrir los gastos fijos y la utilidad deseada.

Siendo su fórmula

$$\text{Margen de contribución} = \text{precio de venta por unidad} - \text{Gasto variable por unidad}$$

Donde El punto de equilibrio (PE) en términos de unidades vendidas es

$$\text{PE} = \text{Gastos fijos} / \text{margen de contribución por unidad}$$

En conclusión el análisis del punto de equilibrio es una herramienta que permite a los administradores tener una visión de la situación de la empresa en un tiempo determinado, permite tomar decisiones entorno a diseño de sus productos, sus ventas, además del comportamiento de la oferta y demanda, que será de mucha ayuda para poder ser competitivos y aumentar su productividad.

1.3.4 Indicadores financieros

Los datos que refleja un indicador financiero permiten medir la estabilidad, capacidad de endeudamiento, producción, el rendimiento y la utilidad. También mediante estas cifras se puede hacer correcciones o modificaciones en el proceso de producción o desarrollo de un producto, ya que no solo nos indica de manera cuantitativamente sino también de manera cualitativamente.

Agroklinge S.A maneja los siguientes indicadores financieros para llevar un mejor control sobre su operatividad y cumplir con los objetivos propuestos.

Tabla N° 2

Indicadores financieros de Agroklinge S.A

Nº	Nombre de indicador	FCE	Cálculo del indicador	Estándar	Fuente
1	Rotación de clientes	Departamento de venta	ventas netas/número clientes	80%	Cartera de clientes
2	Días promedio de cobro	Departamento financiero	360/rotación clientes	80%	Cartera de crédito
3	Rotación de inventarios	Departamento financiero	Costo de ventas/inventarios	90%	Inventario de productos
4	Días promedio de Inventarios	Departamento de ventas	360/rotación de inventarios.	80%	Inventario de productos
5	Rotación de inventarios	Departamento de ventas	Compras/Proveedores	80%	Inventario de productos
6	Días Promedio de Pagos	Departamento financiero	360/rotación de proveedores	70%	Cartera de crédito
7	Presupuestos	Departamento financiero	Presupuesto/ventas Netas		Estados financieros
8	Utilidad neta	Departamento financiero	Utilidad Neta/venta neta	60%	Estados financieros
9	Utilidad bruta	Departamento financiero	Costo de venta/ venta neta	60%	Estados financieros

Fuente: Lectura de varios textos
Elaborado por Isabel Verónica Vélez Garzón

1.3.5 Problemas comunes en la toma de decisiones

Dentro de los problemas más comunes que se presentan con relación a la toma de decisiones están.

1.- Aceptar una orden especial.- Uno de los principales y comunes problemas que tiene que ver en cuanto a la toma de decisión es el de aceptar una orden especial, debido a que el gerente se ve limitado en sus gestiones, suele ser el caso en que dicha orden consiste en bajar los precios del producto a una X persona que tiene una relación estrecha de amistad con uno de los accionistas.

Los ingresos adicionales serán mayores que los costos adicionales al aceptar tal orden.

2.- Hacer o comprar.- Otra de los problemas con los cuales se enfrenta el administrador, gerente o quien esté a cargo de la empresa, será la dura decisión entre hacer o comprar, aquí tiene que ver con una demanda inesperada de X producto, que se necesita para cubrir cierta plaza o mercado, entonces la decisión está en producir, dependiendo de la capacidad de la planta o comprar y adecuar el producto dentro de las posibilidades bajo los estándares que contiene la organización. Dependiendo cual es el costo entre hacer (producir, fabricar) o comprar.

3.- Eliminar una línea o producto.- La difícil decisión de eliminar una extensión de línea o el producto en sí, una vez analizado la rentabilidad que genera dicho producto, si conviene o no a la empresa seguir produciendo una extensión de cierto producto o retirarlo por completo del mercado.

La eliminación o puede ser sustitución de productos consiste en la reducción o ahorro en los costos que superen los ingresos perdidos.

4.- Mezclar un producto con un servicio.- Se ha visto casos de fusión de productos, las organizaciones en busca de innovación han desarrollados productos a base de mezclar sus productos, obteniendo un producto de mejor calidad y que ha logrado el posicionamiento en el mercado, pero tal fuera el caso en que no se obtiene la demanda esperado y dicha fusión de productos o servicios no brinda los resultados esperados.

5.- Vender o Procesar adicionalmente.- Un producto se deberá procesar adicionalmente si los ingresos adicionales que genera el proceso adicional son mayores a los costos adicionales que se obtendrá por dicho producto, es así que al vender se puede obtener un mayor ingreso sin la necesidad de incurrir en gastos innecesarios.

CAPÍTULO 2
ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1 Filosofía institucional

2.1.1 Antecedentes Institucionales

Viñas Román, J (1998) en su informe sobre autoestudio y acreditación institucional. Ideas en torno a los procesos de mejoramiento de la educación agrícola superior para América Latina y el Caribe define a la *“filosofía institucional es el conjunto de principios que expresan los fines de la Institución”* (pág. 27). Es necesario realizar la diferenciación entre filosofía y políticas. Las políticas rigen el funcionamiento y desarrollo de un área determinada.

En cambio, la filosofía Institucional de Agroklinge consiste en realizar sus actividades comerciales regidas por el respeto y honestidad, creando un clima laboral donde se realiza un trabajo en equipo comprometido como una gran familia en conseguir los propósitos.

Agroklinge es una empresa que forma parte del grupo TQC con base en Lima, que empezó sus actividades agrícolas en el año 1980. A partir del año 1989 el grupo TQC empieza a expandirse internacionalmente creando Techic en Bolivia. En 1999 TQC incorpora Agroklinge organizando el portafolio de la misma y convirtiéndola en un jugador importante en el mercado de los agroquímicos. En el año 2010 se crea la empresa Talex en Colombia y finalmente en el 2012 logró concretarse el inicio de Agroklinge Ecuador

El grupo TQC es hoy líder en el mercado peruano y líder del negocio en la venta de Agroquímicos. Desde el año 2012 tomo el primer lugar en Perú, proceso que inició en el 2008 con el crecimiento de ventas.

En el año 2012, se toma la distribución de DUPONT en Ecuador finalizando con la decisión corporativa de internacionalizar la marca de AGROKLINGE y posicionarla en nuestro país.

En septiembre del 2012 se forma la empresa Agroklinge Ecuador e inicia sus operaciones en mayo del 2013. Agroklinge Ecuador es una empresa comercializadora de insumos agrícolas en el país: insecticidas, fungicidas, herbicidas, nutrición edáfica, nutrición foliar y bioestimulantes.

La compañía está formada por profesionales agrícolas, quienes buscan innovación en los servicios prestados, cumplir con las expectativas de sus clientes e innovar siempre en el proceso.

Entre los objetivos a largo plazo que se ha propuesto la empresa están los siguientes:

- Establecer una empresa que en los próximos 5 años alcance el 8% de participación de mercado, teniendo como socios estratégicos a empresas de prestigio e innovación
- Crear valor para nuestros clientes, socios comerciales y accionistas.
- Contribuir con la internacionalización del grupo TQC y sin duda aportar el gran objetivo de facturar sobre los USD 100 millones al 2014.

Actualmente como Agroklinge está atacando en el mercado Bananero tanto en el norte, centro y sur del país; en los negocios del arroz, maíz, hortalizas, frutas y papa. A largo plazo planteamos integrarnos al negocio del café, de palma africana y flores.

Lugares de actividad en el Ecuador

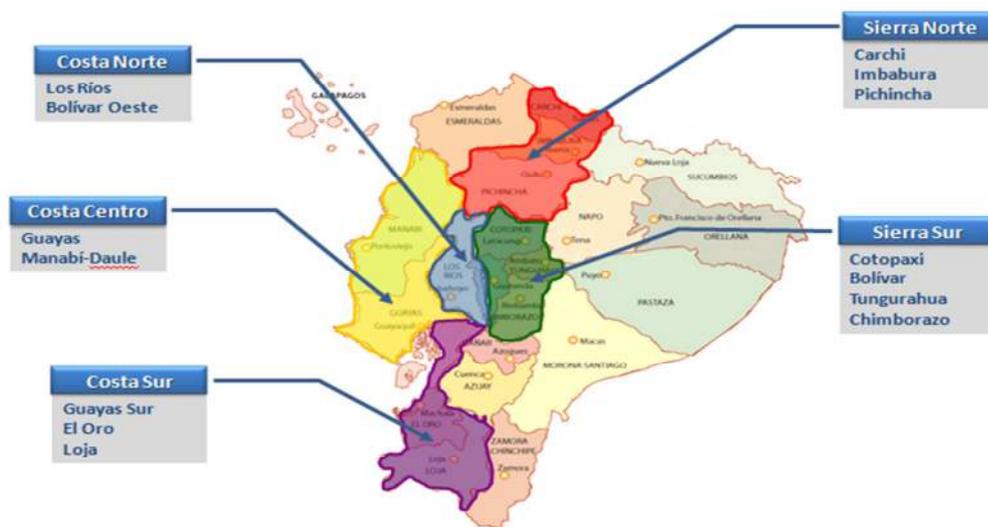


Gráfico 5. Lugares de actividad en el Ecuador

Fuente: Manual realizado por la empresa

Elaborado por Isabel Verónica Vélez Garzón

El equipo de Agroklinge está conformado por 14 personas de las cuales 11 nos encontramos en campo desde el periodo 2013 dando capacitaciones tanto teóricas como prácticas a agricultores en las zonas donde se comercializan nuestros insumos agrícolas, como por ejemplo Machala, Guayas, Los Ríos, en el Carchi, Tungurahua, Imbabura, entre otros.

2.1.2 Misión, Visión y Valores

Agroklinge se ha planteada la siguiente Misión, Visión y se rige por los siguientes valores corporativos.

Misión: Innovar con soluciones y servicios de alto valor, percibidos por nuestros aliados, clientes y consumidores, con excelencia y rentabilidad.

Visión: Ser referente latinoamericano en servicios con sector agropecuario, con liderazgo reconocido por el consumidor global.

Valores

Respeto: Hacia todas las personas con las que nos interrelacionamos y hacia el medio ambiente.

Honestidad: Actuando diariamente con integridad y coherencia, respetando nuestra ética, la justicia y la verdad.

Innovación: Para mejorar continuamente nuestros procesos actitudes y conocimientos, así como para mejorar nuestra sostenibilidad.

Reconocimiento: A los logros y contribuciones de cada uno de nuestros colaboradores.

Servicios: Valorado por nuestros clientes, proveedores, asociados, accionistas y colaboradores.

Entusiasmo: Al realizar nuestro trabajo, entendido como la pasión con la que ejecutamos todas nuestras labores.

Espíritu de equipo: Porque nos permite alcanzar metas y objetivos comunes en base a la coordinación, complementariedad, comunicación, compromiso y confianza de todos y cada uno de nosotros.

2.2 Estructura administrativa y funcional

El término “estructura” hace referencia a organigrama, reglas, reglamentos, comités.

La estructura administrativa y funcional de Agroklinge es una estructura organizacional ligera. La estructura organizacional nos referimos al marco en torno al cual el grupo se organiza. Es el manual de operaciones que les informa a los participantes cómo está formada la organización y cómo funciona. Más específicamente, la estructura describe cómo se acepta a los miembros, cómo se escoge a los líderes y cómo se toman las decisiones.

Estructura Organizacional de Agroklinge

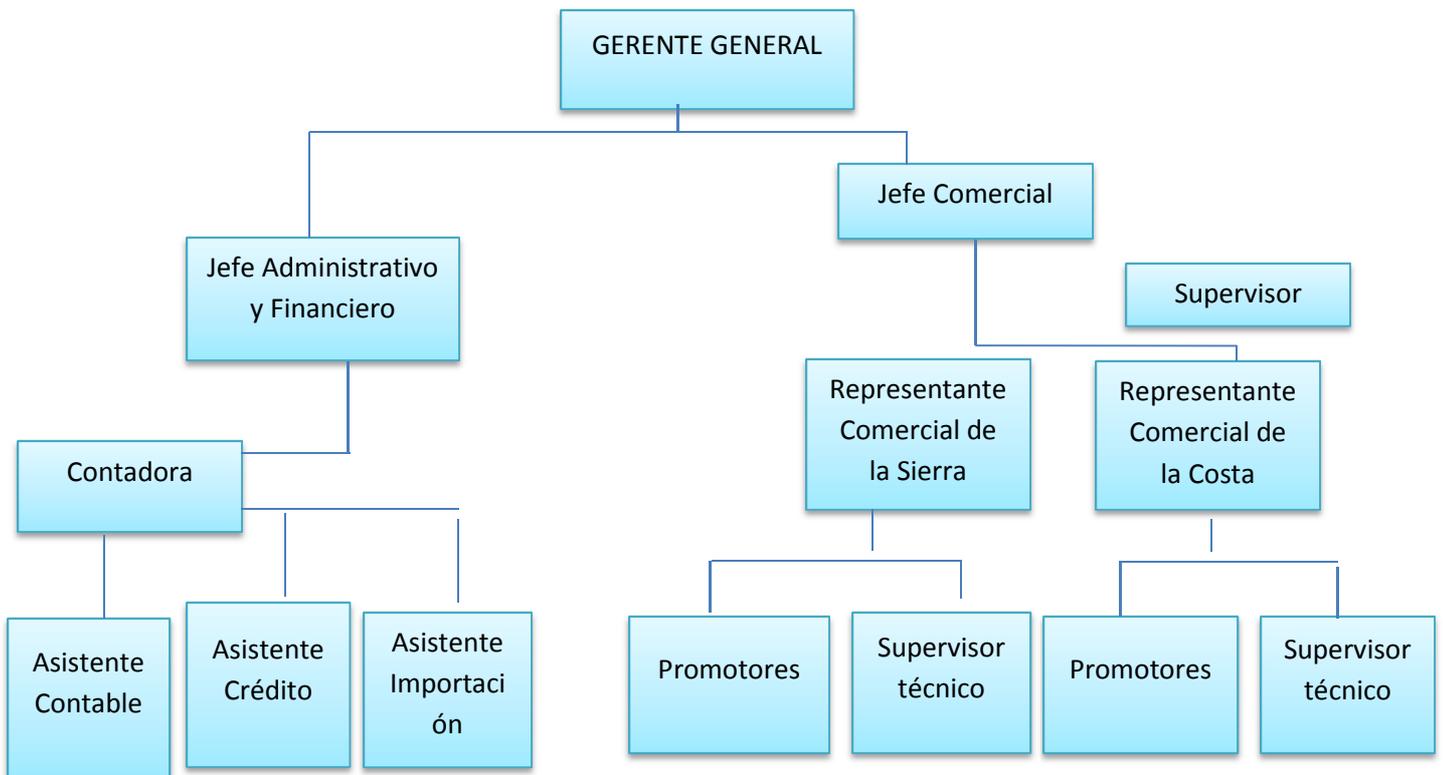


Gráfico 6. Estructura organizacional de Agroklinge
Fuente: Manual realizado por la empresa
Elaborado por Isabel Verónica Vélez Garzón

Es de suma importancia establecer el organigrama porque en él se detallan funciones de cada uno de las personas que ocupan el cargo.

Agroklinge Ecuador cuenta con un **Gerente General** que es el responsable de la administración de la empresa, se reportara al directorio o al grupo de accionistas de la empresa (dueños de la empresa).

Entre las principales funciones que tendrá a cargo están las siguientes:

Planear y desarrollar metas ya sean a corto, mediano o largo plazo

Hacer cumplir los reglamentos y políticas de la empresa

Evaluar el desempeño de los trabajadores

Evaluar el cumplimiento de los objetivos establecidos por cada área o departamento

Revisar constantemente los reportes departamentales

Representar interna y externamente a la empresa

Estar al tanto de toda negociación, o asunto de la empresa

Entre otras funciones que les asigne el directorio.

Según la estructura de Agroklinge el gerente general tendrá subordinados de manera directa, es decir, compartirá responsabilidades para una buena administración con el jefe administrativo y jefe comercial

El Jefe Administrativo y Financiero es el que se encargara del control de las actividades técnicas y administrativas de las áreas de presupuesto, contabilidad, proveeduría, manteniendo, créditos, finanzas de la empresa, proveeduría, recursos materiales y financieros, basado a herramientas contables establecidas. El jefe administrativo será la persona que llevara de una manera correcta una buena administración de los recursos de la empresa y entre sus funciones están las siguientes.

Diseñar y programar sistemas y procesos contables y administrativos para una buena administración

Analizar y controlar el manejo del presupuesto

Procesa todo lo concerniente a pagos

Informar a la autoridad competente sobre los recursos con que cuenta la compañía

Analiza y autoriza las compras y endeudamiento de la compañía

Controla el movimiento financiero con los bancos o acreedores particulares

Entre otras.

Jefe Administrativo tiene a su cargo al departamento de contabilidad, trabaja de manera directa con la contadora de la empresa

La **Contadora** de la empresa es la persona responsable del registro de la contabilidad y las obligaciones tributarias de la empresa, entre otras funciones.

La Contadora tiene a su cargo su **Asistente Contable** que es la persona encargada de registrar todos los movimientos contables de la empresa.

Además trabajan en conjunto con los **Asistente de Crédito y Asistente de Importación.** Estas personas son las que analizan los créditos brindados y las importaciones a realizarse.

También encontramos el cargo del **Jefe Comercial** que es la persona encargada de gestionar la venta del portafolio de productos que posee la compañía, además de las siguientes funciones.

Planificar las ventas

Fijar precios

Trabajar en equipo

Supervisar que se entregue el producto

Entre otras.

El **Jefe comercial** trabaja en conjunto con el **Supervisor de Ventas,** y a su vez con los representantes comerciales de la sierra y costa.

Los Representantes tienen a su cargo y como soporte a los promotores y supervisor técnicos

Los **Promotores/as** son las personas que están encargadas de dar a conocer los productos de la empresa, mediante visitas, promociones, etc.

Los **Supervisores Técnicos** son las personas que se desempeñan en el campo dando asesoría a los agricultores sobre el uso adecuado de productos químicos.

2.3 Análisis de competitividad

2.3.1 Matriz de análisis de competencia

Existen en el mercado muchas empresas que se dedican a comercializar productos similares a los que comercializa Agroklinge. Detallaremos un breve análisis realizado a la competencia directa que posea una similar cuota de mercado.

El análisis de la competencia realizada por Agroklinge S.A se ha centrado en el análisis de las empresas que representan competencia directa e indirecta, se ha considerado a tres (3) empresas competitivas en el mercado de insumos agrícolas, entre ellas tenemos a Agripac, Ecuaquímica, Fertisa.

Tabla N° 3

Análisis de la competencia

Nombre de los competidores		Cuota de Mercado	Precio	Distribución	Promoción	Puntos fuertes	Puntos débiles
Competidores directos	Agripac S.A	25%	Alto/ Medio/ Bajo	Buena	Constante	Variedad de productos (extensión de líneas)	Baja calidad
	Ecu química S.A	23%	Alto/ Medio	Buena	Casi constante	Años en el mercado	Mediana Calidad
	Fertisa S.A	22%	Medio/ Alto	Mediana	Casi Constante	Marca reconocida	Falta de publicidad
	Agroklinge S.A	12%	Alto/Medio/ Bajo	Buena	Constante	Productos de calidad	Poco tiempo en el mercado
Competidores Indirectos	Distribuidores/ Detallistas Otras Empresas	18%	Alto/ Medio/ Bajo	Buena	No aplica siempre	Contacto personal con clientes	Muchos Proveedores/ Carece de selección de productos

Fuente: Estudio de mercado de empresa Agroklinge S.A
Elaborado por Isabel Verónica Vélez Garzón

El estudio consistió en evaluar la cuota de mercado (participación en %), lo que nos arroja que Agripac S.A es una de las empresas que tiene una mayor participación con el 30%, seguido se encuentra Ecuaquimica con un 28%, Fertisa S.A el 22%, Otras empresas en conjunto con los distribuidores y detallistas tiene una cuota de mercado del 20%.

No todas las empresas aplican promociones de manera constante para incentivar a sus clientes.

Entre los puntos fuertes de las empresas en estudio poseen el reconocimiento de su marca, son productos de buena calidad, poseen variedad en sus productos, es decir, una extensa gama de productos, además de extensiones de líneas de productos.

Los distribuidores y detallistas tienen un punto fuerte que es el contacto físico con los clientes lo que les permite saber sus necesidades. Uno de los puntos débiles es que no poseen exclusividad de marca ya que sus proveedores son varias empresas comercializadoras de insumos agrícolas.

En la tabla 3 se puede observar de manera resumida el estudio realizado en el periodo 2012 al 2013 siendo su estudio necesario para la penetración al mercado la empresa Agroklinge. S.A

2.3.2 Análisis del Producto

Los Productos que comercializa y distribuye empresas Agroklinge de Ecuador son destinados a la actividad agraria. Además de brindar asesoría sobre el uso adecuado en los cultivos.

La línea de productos con los que cuenta Agroklinge S.A son: Insecticidas, acaricidas, bioestimulante, fungicidas y herbicidas. Es necesario saber que un insecticida es un producto fitosanitario.

Abella. E & Kluwer. W (2006) en su obra Manual del IVA *“lo denomina como parasiticida, plaguicida o producto fitosanitario, a todo producto químico que se aplica directamente sobre el suelo, planta o sobre ella, cuando está en el campo o almacén y que sirve para proteger a los vegetales del desarrollo de alguna plaga”* (pág. 1113). Es muy utilizado para el control de insectos. De allí la derivación del nombre, este producto se encarga de atacar y contrarrestar los insectos que puedan dañar o perjudicar la producción de ciertos productos agrícolas.

Los insecticidas han sido desarrollados para el control de plagas de insectos en cultivos agrícolas, su uso es necesario porque evita que ciertos insectos contaminen los productos agrícolas que son destinados en su mayoría para el consumo humano, de este modo actúa en el cuidado de la Salud de las personas lo que si se tiene que tener en cuenta es la utilización de las dosis requeridas, es decir, que no excedan y puedan tener un efecto negativo.

Los fungicidas son productos en particular de plaguicida que controla enfermedades fúngicas¹², de allí la intervención del hombre con el uso de este producto para eliminar o inhibir al hongo causante de esta enfermedad.

Dentro del cultivo de productos agrícolas, los hongos son los causantes de la mayoría de las enfermedades, lo que da como resultados pérdidas económicas considerables, de allí la importancia del uso adecuado de productos que eviten la producción y contagio de estas enfermedades.

Entre las principales características de los fungicidas están las siguientes.

- Controla a la enfermedad causada por algún hongo (en el establecimiento y el desarrollo del producto)
- Incrementa la productividad de un cultivo
- Reduce los daños.
- Mejora el almacenamiento y calidad del cultivo (plantas, frutos, etc.)

Los herbicidas son productos fitosanitarios que se lo emplea para impedir el crecimiento de hierbas perjudiciales que crecen en el terreno, dichas hierbas no tienen ningún efecto positivo con las plantaciones.

El uso del herbicida depende del estado del cultivo, el tipo de maleza a la cual se la va a eliminar o combatir, además de las características del suelo, elementos importantes a ser considerados. Los bioestimulantes son sustancias que actúan potenciando determinadas rutas metabólicas y/o fisiológicas de las plantas, tiene un impacto positivo sobre la salud de los vegetales.

El portafolio de productos que posee la empresa Agroklinge es extensa y presentaciones en varios gramos de acuerdo a la necesidad del cliente.

En la tabla 4 detallamos los productos que son comercializados por Agroklinge S.A

¹² Las enfermedades fúngicas son causadas por hongos (micosis).

Tabla N°4

Lista de productos que comercializa Agroklinge S.A

VYDATE BLUE
CURZATE M8
LANNATE 90
ACCENT 75 DF
LANNATE 24L
ALLY XP
AVAUNT 150 SC
PREMIO
DIPEL

Fuente: Manual realizado por la empresa
Elaborado por Isabel Verónica Vélez Garzón

Agroklinge S.A cuenta con nueve productos en el mercado, de los cuales siete se comercializaron el 2013 y 2 nuevos productos pasaron a ser parte del portafolio de la empresa en el 2014. Para mediados del 2014 se pretende incluir los productos que detallamos en la tabla N° 5

Tabla N°5

Lista de Portafolio de producto de Agroklinge S.A

IMIDACLORPRID
2,4-D + PICLORAM
GLYPHOSATE
ATRAZINE
CHLOROTALONIL
FOMESAFEN
DIFENOCONAZOLE
2,4-D AMINE SALT
PARAQUAT
MANCOZEB + METALAXYL
ORGABIOL
KQ RAICES
MASTER DOWN
ENERGEN
KALIFOL PLUS
FRUTIGEN
MANZIFER
RYZOGEN
TRIOFOSFOL
PROGIBB

Fuente: Manual realizado por la empresa
Elaborado por Isabel Verónica Vélez Garzón

Como observamos que la empresa aumento su línea de productos además de sus proveedores y distribuidores.

2.3.3 Análisis de mercado

El análisis de mercado conlleva a realizar un estudio de diferentes aspectos, tanto como el mercado de los competidores y los productos que poseen.

Agroklinge ha realizado un estudio de mercado de la competencia siendo los resultados los siguientes.

El tamaño de mercado se lo ha dividido por cultivo, categoría, zona, moléculas y problemas.

a) Tamaño de mercado.

Por cultivo.- Es necesario tener en conocimiento el tamaño de mercado por cultivo debido a que los productos o insumos agrícolas que comercializa la empresa difieren el uso debido a su cultivo, así por ejemplo no se podría aplicar el mismo fungicida que se aplica a las plantaciones de banano, cacao, arroz a plantaciones de tomate, flores, etc. Cada cultivo de productos necesariamente debe de tratarse con el producto adecuado para sus necesidades, en este campo la empresa cuenta con el apoyo de sus asesores comerciales que a más de saber los atributos de los productos brindan asesoría sobre la aplicación correcta en cada cultivo.

Por categoría.- La categorización consiste en situar al producto de acuerdo a su demanda, el país es agroexportador no existe diversidad de cultivos de productos siendo los productos que más se cultivan el cacao, banano, arroz, entre otros, recientemente se está llevando a cabo el cultivo de productos no tradicionales.

Por zona.- La empresa hace una gran diferenciación sobre el tamaño de mercado por zona, debido a que en el país tenemos cuatro regiones en las cuales varían el cultivo de ciertos productos, por ejemplo en la región costa los productos que más se cosechan son el arroz, banano, cacao, café, entre otros. Siendo el caso que en la región sierra se dan cultivos de productos en su mayoría frutas y legumbres como papa, zanahoria, tomate, col, coliflor, entre otros. He allí la importancia de segmentar el mercado por zonas agrícolas.

b) Competidores

Principales importadores.- Los principales importadores de insumos agrícolas son los

competidores fuertes y directos de la empresa, es por ello que Agroklinge S.A realiza un estudio detallado sobre las estrategias a seguir y las aplica en el momento dado para poder mantener la cuota en el mercado

Estrategias ventas- posicionamiento.- Agroklinge S.A aplica un marketing mix y utiliza todas las herramientas de la mercadotecnia para cumplir las ventas proyectadas que le permitan seguir su operatividad y entre unos de sus objetivos principales es conseguir el posicionamiento de su marca en el mercado ecuatoriano.

c) Canales

Principales distribuidores.- Los productos comercializados por la empresa llegan a través de sus principales distribuidores que son a su vez los aliados comerciales para el posicionamiento de la marca.

d) Portafolio

Producto a corto y mediano plazo.- Agroklinge cuenta con un portafolio de productos que van a ser ingresados en corto y mediano plazo, con ello pretende satisfacer las necesidades de los diversos cultivos de productos tanto de la región costa y sierra.

Estudio de factibilidad.- Mediante el estudio de factibilidad realizado por empresa Agroklinge S.A se cuenta con los recursos necesarios para lograr sus objetivos propuestos, cuenta con recursos operativos, técnicos y económicos.

e) Plan de Marketing

Forecast 2012- 2016.- Agroklinge entre unas de las principales herramientas en su plan de marketing es la utilización del forecast con ello lleva un control estricto en la gestión de ventas con todo su equipo lo que le permite realizar ajustes necesarios para cumplir con sus objetivos.

Presupuesto.- Agroklinge realiza su presupuesto basado en los objetivos propuestos para ello se elaboran planes de contingencia y se revisa de manera periódica los resultados obtenidos para los ajustes y recortes necesarios.

Matriz FODA

La matriz FODA es muy útil para crear una serie de alternativas. Toda empresa debe de realizar su análisis micro y macro entorno, para en base de ellas establecer las estrategias a seguir en el momento dado y así cumplir con los objetivos planteados.

Agroklinge ha realizado el siguiente análisis interno y externo de la empresa.

a) Análisis externo

1) OPORTUNIDADES

- Vacío de distribución (actuales distribuidores están copados)
- Uno de los principales jugadores con problemas (Agripac)
- Descontento de representadas con sus actuales distribuidores (conformidad)
- Dupont no tiene distribuidor ancla
- Presión ambiental abre una oportunidad para un portafolio amigable
- Concentración de cultivos en zonas determinadas
- Nuevos nichos de mercados (plagas atacan nuevos cultivos)
- Cultivos nacionales son competitivos respecto a sus países competidores
- Productores de maíz están adoptando nuevas tecnologías
- La presión de costos en banano es alta que los obliga a buscar otras alternativas
- Oportunidad para desarrollar el mercado de bioestimulantes
- Posible distribución de semillas Pioneer
- Nuevo portafolio de DuPont
- Posible alianza estratégica con empresa local

2) AMENAZAS

- Reacción del actual distribuidor de DuPont (Incoagro)
- Poca estabilidad en políticas gubernamentales
- Sobre oferta de banano
- Crisis europea para las flores y banano
- Falta de tratados comerciales con USA y UE (TLC`s)
- Posibilidad de presencia de “el fenómeno climático el niño”
- Poco respaldo en los créditos

b) Análisis interno

1) FORTALEZAS

- Representadas tiene credibilidad en TQC
- Soporte de TQC
- Socios estratégicos de TQC como posibles socios de AK Ecuador
- Soporte de DuPont
- Estructura organizacional ligera
- Conocimiento del mercado y clientes

2) DEBILIDADES

- No se dispone de una estructura de registros
- DuPont no tiene intenciones de ingresar en flores
- Costos operativos altos
- No se tiene un portafolio diferenciado en fungicida banano y flores
- Falsa infraestructura

Empresas Agroklinge basado al análisis FODA se ha establecido los siguientes propósitos a corto y largo plazo.

- Conseguir el 8% de participación de mercado al año 5
- Socios estratégicos DuPont y otros (UPL, Valent, Crystal)
- Potencializar nuestro portafolio.
- Lograr una rentabilidad del 10% en la última línea.
- Internacionalización del grupo TQC y sin duda soportará el gran objetivo de facturar sobre los US\$ 100 mm al 2017.

2.4 Análisis de costos de distribución y comercialización

2.4.1 Estructura de costes funcionales

La estructura de costos varía de acuerdo a la actividad del negocio, en el caso de Agroklinge por ser una empresa comercializadora de productos agrícolas, se ha estructurado los costes funcionales de la siguiente manera.

Entre sus costos fijos se encuentran el pago de alquiler de las instalaciones de oficina, planilla de personal, suministro de oficina, mantenimiento de equipos, desarrollo de software contable, comisiones de ventas.

Los costos variables de la empresa son el alquiler de flota de vehículos de la fuerza de ventas y marketing, además del alquiler de bodega, costos de aplicación y de distribución, entre otros.

Agroklinge S.A Ecuador cuenta con el siguiente recurso Humano para poder desarrollar sus actividades tanto administrativa como comercial. A nivel del recurso administrativo se cuenta con el gerente general, jefe administrativo, asistente de crédito, asistente contable, asistente administrativo.

Tabla Nº 6

Estructura de costos de Agroklinge S.A

Costos fijos	Costos variables
Planilla personal	Alquiler de bodega, costo por posición ocupada con una base de 200 posiciones.
Alquiler de oficinas	Alquiler de flota de vehículos fuerza de ventas y MK
Suministro de oficina	Costo de aplicación
Mantenimiento de equipos	Distribución
Desarrollo de software contable	
Comisiones ventas	

Fuente: Manual realizado por la empresa
Elaborado por Isabel Verónica Vélez Garzón

El recurso humano encargado de comercializar los productos de la empresa, son los representantes de ventas senior y junior, los promotores y el supervisor técnico.

Tabla Nº 7

Recurso Humano de empresas Agroklinge S.A

Administrativos	Gerente General
Administrativos	Jefatura Administrativo
Administrativos	Asistente Crédito
Administrativos	Asistente Contable
Administrativos	Asistente administrativo
Ventas	Representantes de Venta Sénior
Ventas	Representantes de Venta Junior
Ventas	Promotores
Ventas	Supervisor técnico

Fuente: Manual realizado por la empresa
Elaborado por Isabel Verónica Vélez Garzón

Los costes funcionales totales de la empresa en el pago de nómina con el cumplimiento de las normativas del código de trabajo (con todos los beneficios que prevé la ley) y demás incentivos económicos por actividades realizadas (en el caso de los promotores de ventas y representantes de ventas) son de \$ 24.692,00 dólares.

Además, el coste funcional total mensual que tiene la empresa (aquí se incluye alquiler de vehículos, garaje, combustible, otros) es un total de \$31.509,00 dólares dando como resultado final el costo total anual que tiene la empresa es de \$ 378.103,00 dólares.

Tabla N°8

Costos Totales de Agroklinge S.A

	CARGO	COSTE TOTAL POR POSICION (en dólares \$)	COSTO EMPRESA	COSTO ANUAL EMPRESA
Administrativos	Gerente General	\$ 9.824	\$ 11.974,41	\$ 143.692,92
Administrativos	Jefatura Administrativo	\$ 2.909	\$ 3.099,28	\$ 37.191,32
Administrativos	Asistente Crédito	\$ 1.779	\$ 1.838,92	\$ 22.067,02
Administrativos	Asistente Contable	\$ 1.366	\$ 1.400,88	\$ 16.810,58
Administrativos	Asistente administrativo	\$ 767	\$ 767,46	\$ 9.209,48
Ventas	Representantes de Venta Sénior	\$ 3.574	\$ 5.039,19	\$ 60.470,32
Ventas	Representantes de Venta Junior	\$ 2.073	\$ 3.538,25	\$ 42.459,00
Ventas	Promotores	\$ 992	\$ 1.676,89	\$ 20.122,70
Ventas	Supervisor técnico	\$ 1.408	\$ 2.173,33	\$ 26.080,00
TOTAL		\$ 24.692	\$ 31.509	\$ 378.103

Fuente: Balance realizado por la empresa
Elaborado por Isabel Verónica Vélez Garzón

2.4.2 Ciclo de comercialización

El ciclo de comercialización de una actividad se inicia con la consecución de los recursos necesarios para operar, los cuales se transforman o consumen a lo largo de los procesos y finalmente, aquellos bienes y servicios que cumplen con los atributos y especificaciones, son vendidos y cobrados generando un flujo de ingresos destinados a cubrir compromisos con las fuentes de recursos y financiar el siguiente ciclo.

Esta secuencia de actividades adquirir, procesar, vender y recuperar la inversión, se repite varias veces durante el ejercicio económico, produciendo necesidades fluctuantes de fondos para capital de trabajo en función del ciclo de comercialización.

El ciclo de comercialización y distribución de una empresa es de suma importancia, debido a que su producto es puesto en el mercado para satisfacer las necesidades, sino se ha planificado una correcta distribución afectaría de manera negativa a la imagen de la empresa.

El ciclo de comercialización que realiza Agroklinge es el siguiente.

Logística de entrada

Logística de entrada

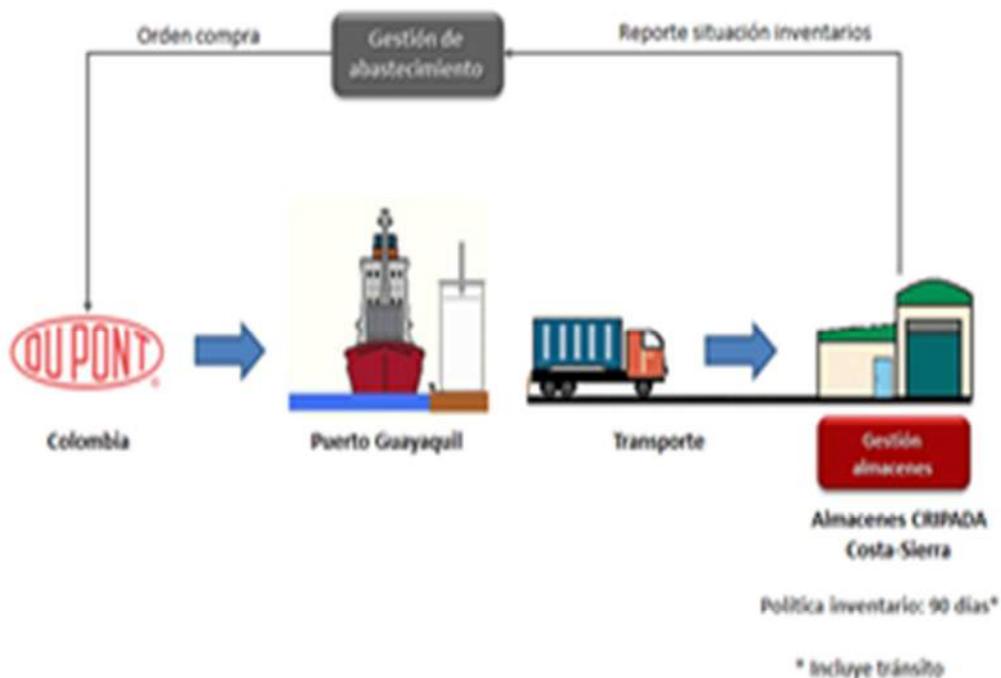


Gráfico 7. Logística de entrada
Fuente: Manual realizado por la empresa
Elaborado por Isabel Verónica Vélez Garzón

La logística de entrada se la realiza como indica el gráfico 7, DuPont establecido en Colombia despacha las órdenes de compra emitidas por Agroklinge Ecuador, los productos

llegan al puerto de Guayaquil y son llevadas hasta almacenes CRIPADA siendo almacenados para ser despachado a sus clientes.

Logística de salida

Logística de salida

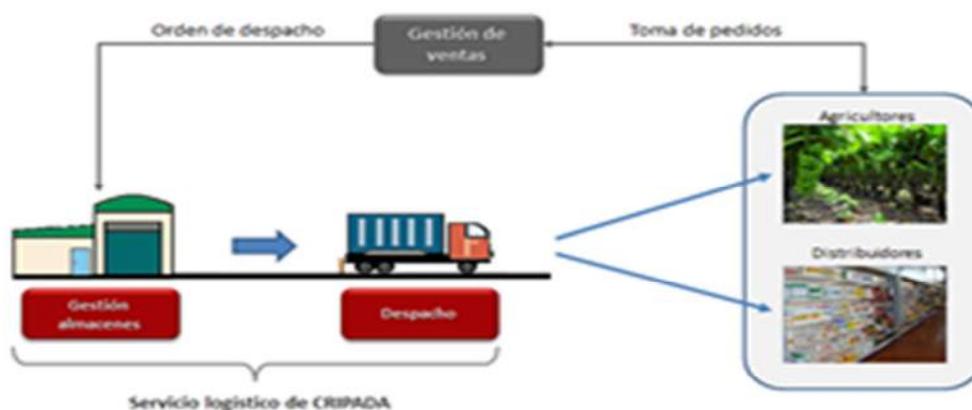


Gráfico 8. Logística de salida

Fuente: Manual realizado por la empresa

Elaborado por Isabel Verónica Vélez Garzón

Una vez realizada la gestión de ventas, se realiza la orden de despacho, los que son entregados mediante el servicio logístico de cripada ya sea a agricultores o distribuidores autorizados.

2.4.3 Indicadores

La definición de los procesos de evaluación consiste en el diseño de una serie de indicadores de gestión que permiten monitorear el proceso y redefinir las acciones. Los indicadores nos sirven como herramienta para evaluar el resultado obtenido de todos los procesos implementados y ejecutados. Dependiendo de las actividades a llevar a cabo se definen los indicadores y sus acciones.

Manucci Marcelo (2006) indica que *“Los estados financieros nos muestran la situación actual y la trayectoria histórica de la empresa, de esta manera podemos anticiparnos, iniciando acciones para resolver problemas y tomar ventajas de las oportunidades”* (pág. 18). Además, los indicadores financiero obtenidos en el análisis nos sirven para preparar los estados financieros proyectados, en base a la verdad

Al tratarse de una empresa comercializadora de insumos agrícolas los indicadores que nos van a reflejar una buena gestión se ha considerado los siguientes: Los costos de venta, costos directos, créditos por ventas, ganancias totales, gastos totales, utilidad neta, utilidad bruta, ventas totales, logística de distribución, logística de comercialización, post-venta, atención al cliente.

Además, de los ratios financieros que nos van a indicar la liquidez, endeudamiento, rentabilidad, actividad, etc., en fin con todos los parámetros planteados y definido su análisis servirá de gran ayuda en el momento de la toma de decisiones para tener mayor eficiencia y resultados positivos en la empresa.

Tabla Nº 9

Índices de liquidez de Agroklinge S.A

ÍNDICES DE LIQUIDEZ			
AL 31 DE DICIEMBRE 2013			
			2013
RAZÓN DE SOLVENCIA ECONÓMICA			
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>	=	<u>2.208.376</u>	=
PASIVO CORRIENTE		2.386.536	0,92 vs. 1
Por cada \$ 1 en Pasivos Corrientes , tenemos \$ 0,92 en efectivo para pagar			
RAZÓN DE LIQUIDEZ (PRUEBA ÁCIDA)			
<u>ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIO</u>	=	<u>576.122</u>	=
PASIVO CORRIENTE		2.386.536	0,24 vs. 1
Por cada \$ 1 en Pasivo Corriente, tenemos \$ 0,24 de liquidez			
ROTACION DE CARTERA			
<u>VENTAS</u>	=	<u>1.366.500</u>	=
Cuentas por Cobrar		499.973	2,73 veces
PERIODO DE COBRO EN MESES			
<u>12</u>	=	<u>12</u>	=
ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR		2,73	4,40 meses
Por cada \$ 1 de Cuentas por Cobrar tenemos 4,40 meses de cobrabilidad			
ROTACIÓN DE INVENTARIOS			
<u>COSTO DE VENTAS</u>	=	<u>1.105.173</u>	=
* INVENTARIO PROMEDIO		1.632.254	0,68 veces

Fuente: Indicadores financieros de la empresa
Elaborado por Isabel Verónica Vélez Garzón

Si bien los índices de liquidez que presenta la empresa no son óptimos, se encuentran en los rangos esperados por los administradores, al ser su primer año de operatividad se tiene una alta cartera por cobrar debido a que se está abriendo mercado y se les está facilitando el acceso de productos a los distribuidores y comercializadores de productos agrícolas.

Con relación a la solvencia económica no es favorable debido a que por cada -\$1,00 dólar recibido se tiene que hacer un pago de \$0,92 ctvs de dólar, que da como resultado un \$0,08 el valor de solvencia muy bajo, como se indica es aceptable al ser una empresa nueva en el mercado.

Tabla Nº 10

Índices de endeudamiento de Agroklinge S.A

ÍNDICES DE ENDEUDAMIENTO			
AL 31 DE DICIEMBRE 2013			
			2013
ESTRUCTURA FINANCIERA			
CAPITAL Y FUT. APORTACIONES	=	<u>300.270</u>	= 0.13 vs. 1
ACTIVO		2.271.126	
Por cada \$ 1 de Activo, tenemos \$ 0.13 de Capital y Reservas			
CAPITAL Y RESERVAS	=	<u>300.270</u>	= 1.15 vs. 1
UTILIDAD NETA		-415.681	
Por cada \$ 1 de Pérdida Neta, tenemos \$ 1,15 de Capital y Futuras Aportaciones			
PASIVO	=	<u>2.386.536</u>	= 1,05 VS. 1
ACTIVO		2.271.126	
Por cada \$ 1 de Activo, tenemos \$ 1,05 de Pasivo			
PASIVO	=	<u>2.386.536</u>	= 7,95 vs. 1
CAPITAL Y RESERVAS		300.270	
Por cada \$ 1 de Capital y Reserva, tenemos \$ 7,95 de Pasivo			
RESPALDO DEL PASIVO A CORTO PLAZO			
ACTIVO FIJO NETO	=	<u>53.966</u>	= 0.02 vs. 1
PASIVO CORRIENTE		2.386.536	
Por cada \$ 1 DE Pasivo Corriente tenemos \$ 0.02 de Activo Fijo			

Fuente: Índices financieros de la empresa
Elaborado por Isabel Verónica Vélez Garzón

Los índices de endeudamiento dan resultados favorables en torno a que se dispone de os activos que respaldan el endeudamiento, por cada \$1.00 dólar de perdida se cuenta con \$1,15 dólar de respaldo que corresponde al capital y las futuras capitalizaciones, políticas establecidas desde el inicio de la constitución de la empresa.

Tabla Nº 11

Índices de rentabilidad de Agroklinge S.A

AGROKLINGE S. A.			
ÍNDICES DE RAZÓN FINANCIERA COMPARATIVOS			
ÍNDICES DE RENTABILIDAD - RENDIMIENTO S/LA INVERSIÓN			
AL 31 DE DICIEMBRE 2013			
RAZÓN DEL COSTO DE VENTAS			
COSTO DE VENTAS	=	$\frac{1.105.173}{1.366.500}$	= 0.81 vs. 1
VENTAS NETAS			
Por cada \$ 1 en ventas, el costo fue de \$ 0.81			
RAZÓN DE LA UTILIDAD BRUTA			
UTILIDAD BRUTA	=	$\frac{-415.681}{1.366.500}$	= (0.30) vs. 1
VENTAS NETAS			
Por cada \$ 1 en ventas, la pérdida fue de \$ -0.30			
RAZÓN DE LA UTILIDAD DE OPERACIÓN			
UTILIDAD EN OPERACIÓN	=	$\frac{261.327}{1.366.500}$	= 0.19 vs. 1
VENTAS NETAS			
Por cada \$ 1 en ventas, la utilidad fue de \$ 0.19			

Fuente: Índices financieros de la empresa

Elaborado por Isabel Verónica Vélez Garzón

Con relación a los índices de rentabilidad, la razón del costo de venta refleja que por cada \$1,00 dólar en ventas, el costo fue de \$0,81 ctvs de dólar; sobre la utilidad bruta arroja una pérdida como se dijo es una empresa nueva y tiene que abrir mercado para sus productos agrícolas los datos indican que por cada \$1,00 dólar en ventas se obtuvo una pérdida de \$0,30 ctvs de dólar, la razón de utilidad de operación indica que por cada \$1,00 dólar en ventas, la utilidad fue de \$0,19 ctvs de dólar ,se espera mejorar estos índices con el transcurso del tiempo y con las estrategias establecidas para conseguir la finalidad de la empresa que es la de ser una de las líderes en ventas de productos agrícolas de buena calidad, precio asequible con un servicio excelente.

CAPÍTULO 3

LA PROPUESTA. HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA AGROKLINGE S.A DE ECUADOR

3.1 Análisis de la rentabilidad de los productos

Agroklinge al ser una empresa comercializadora de productos de importación debe de realizar el pedido a su proveedor en el exterior con anticipación para no tener inconvenientes con la entrega de los productos a sus clientes. Es responsabilidad del gerente comercial (jefe comercial), realizar un control de los productos que tienen mayor rotación para poder tener en stock lo necesario para satisfacer la demanda. Es por ello que se realiza el presupuesto de compra mensual con anticipación para poder cumplir con la entrega en el tiempo convenido (ver tabla 13).

En el país se han dado muchos cambios con respecto a los requerimientos de los productos de importación, al tratarse de productos fitosanitarios es necesario que cuente con un sin número de normas sanitarias, entre ellos el control de calidad, registro sanitaria, certificado fitosanitarios del país de origen, entre otros.

Según estudios de mercado realizados por la empresa, se ha seleccionado entre sus productos, al producto estrella, perro y hueso. Siendo el producto estrella vydate, producto perro: curzate y producto hueso: Ally (en la tabla 12 se observa el número de unidades vendidas).

El análisis de rentabilidad de los productos, se mide mediante la relación entre el precio de venta de un producto (PVP) y su precio de fabricación (en el caso de Agroklinge S.A Ecuador, esta empresa no fabrica sino que comercializa el producto proveniente de Perú, Estados Unidos y Colombia lo que conlleva a incluir entre sus costos los aranceles de importación y demás impuestos que sean aplicados para tales productos). La rentabilidad es un índice o indicador que mide la relación de la utilidad (ganancia) obtenida y la inversión (recursos que se utilizaron).

La rentabilidad promedio que se ha planteado la Agroklinge S.A desde el inicio de su operatividad en el Mercado ecuatoriano para sus productos fue entre el 18 al 21%, dependiendo de sus componentes y la demanda. En la tabla 12 se muestran el total de unidades vendidas (en kilos/ litros), el producto que mayor unidades vendidas tuvo fue Vydatel Bluecon (90.000 u), un insecticida- nematicida que controla en forma de contacto e ingestión, insectos y acaro en varios cultivos de banano, arroz, plátano, tomate, melón, sandía, entre otros.

Tabla N° 12

Total de unidades vendidas

VENTAS 2014 (KILOS /LITROS)	
ITEMS (PRODUCTOS)	Total de unidades
VYDATE L BLUE	90.000 u
CURZATE M8	53.000 u
LANNATE 90	17.500 u
ACCENT 75 DF	1.360 u
LANNATE 24L	10.000 u
ALLY XP	640 u
AVAUNT 150 SC	4.000 u
PREMIO	1.390 u
TOTAL	177.890 u

Fuente: Estados financieros de la empresa
Elaborado por Isabel Verónica Vélez Garzón

Seguido de este producto se encuentra el Curzate M8 (producto perro) con un total de 53.000 unidades vendidas, un fungicida sistémico con efecto traslaminar, compatible con la mayoría de fungicidas e insecticidas.

El tercer producto más vendido es Lannate 90 con un total de 17.500 unidades, insecticida en polvo disuelta en agua que se aplica en forma de aspersion foliar para el control amplio de insectos. Y otros productos que tiene una alta demanda arrojan una totalidad de 177.890 unidades de productos vendidos.

La tabla 13 refleja los meses de mayor demanda de productos comercializados por Agroklinge durante el año 2014, se consideró para su elaboración la demanda de los productos que tuvo en el año 2013, su pedido difiere en algunos meses debido a la región, zona, mercado donde van destinado sus productos. Si bien es cierto que el año 2013 no se cumplió con las ventas proyectadas para ese periodo se tomaron en consideración los siguientes aspectos para el cumplimiento de las ventas proyectadas para el año 2014.

Se consideró el plazo del crédito otorgado a los clientes y distribuidores.

En fin estos números nos indican que la empresa está teniendo participación en el mercado debido a la elección de sus productos, no es lo óptimo para la empresa pero está dentro de los parámetros de aceptación al ser su primer año de operatividad en el país.

Tabla N° 13

Presupuesto mensual de compra de productos (2014)

PRESUPUESTO COMPRA - Unidades (FECHA EMBARQUE)													
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
VYDATE L BLUE					15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00		15000	105.000,00
CURZATE M8						15.000,00						15000	30.000,00
LANNATE 90								5.000,00				5000	10.000,00
ACCENT 75 DF		320,00		320,00							320,00	320	1.280,00
LANNATE 24L												3000	3.000,00
ALLY XP											320,00		320,00
AVAUNT 150 SC	500,00	500,00	500,00	500,00				500,00			500,00	500	3.500,00
PREMIO												600	600,00
TOTAL	500,00	820,00	500,00	820,00	15.000,00	30.000,00	15.000,00	20.500,00	15.000,00	15.000,00	1.140,00	39.420,00	153.700,00

Fuente: Estados financieros de la empresa
Elaborado por Isabel Verónica Vélez Garzón

Entre los productos que mayor demanda en el presupuesto de compra se encuentran VYDATE L BLUE para el presupuesto del año 2014 fue de \$105.000,00 dólares americanos en este producto. El segundo producto que generó una fuerte demanda en el presupuesto de compra fue CURZATE M8 con un total de \$30.000,00 dólares.

El tercer producto fue LANNATE 90 con un presupuesto en su compra de \$ 10.000,00 dolores, entre otros productos que tuvieron una alta rotación en el mercado. Cerrando para este año con un total de \$153.000,00 dólares en el total destino para el presupuesto de compra.

A continuación señalamos los precios de venta directa (PVD) que ha considerado la empresa, manteniendo estos precios constantes por el lapso de cinco años como lo ha estipulado en una clausula compromisoria en el momento de la constitución de la empresa.

Tabla N° 14**Lista de precios venta directa con relación a sus costos**

PRODUCTOS	PVD US\$ Kg/Lt	Costo
VYDATE BLUE	\$ 12,45	\$ 9,54
13/14 CURZATE M8	\$ 11,00	\$ 9,59
LANNATE 90	\$ 31,00	\$ 23,52
ACCENT 75 DF	\$ 413,00	\$ 314,19
LANNATE 24L	\$ 11,00	\$ 9,25
ALLY XP	\$ 320,00	\$ 294,08
AVAUNT 150 SC	\$ 73,00	\$ 52,96
PREMIO	\$ 300,00	\$ 204,11
DIPEL	\$ 36,00	\$ 23,02

Fuente: Datos de informe de la empresa
Elaborado por Isabel Verónica Vélez Garzón

La tabla 14 detalla los precios PVD (precio venta directa) y Costo unitarios de los productos que la empresa ha comercializado durante el 2013, debido una clausula compromisoria de “establecimiento de precios” durante cinco años, indica que se han mantenido y mantendrán sus precios constantes. A partir del siguiente año se irá aumentando el portafolio de productos y se mantendrán los mismos precios. En la tabla 15 se detalla los productos que formaran parte del portafolio de productos, con ello se pretende ampliar la cobertura y ofertar diversos productos de buena calidad a precios asequibles.

Tabla N° 15**Lista de precios venta directa con relación a sus costos**

IMIDACLORPRID	\$ 51,56	\$ 13,098
2,4-D + PICLORAM	\$ 9,24	\$ 5,883
ATRAZINE	\$ 7,91	\$ 5,883
CHLOROTALONIL	\$ 9,16	\$ 5,994
FOMESAFEN	\$ 16,89	\$ 8,991
DIFENOCONAZOLE	\$ 25,78	\$ 13,7085
2,4-D AMINE SALT	\$ 4,44	\$ 3,219
ORGABIOL	\$ 40,00	\$ 20
KQ RAICES	\$ 25,00	\$ 12,5
MASTER DOWN	\$ 12,00	\$ 6
ENERGEN	\$ 25,00	\$ 12,5
KALIFOL PLUS	\$ 12,00	\$ 6
FRUTIGEN	\$ 12,00	\$ 6
MANZIFER	\$ 12,00	\$ 6
RYZOGEN	\$ 25,00	\$ 12,5
TRIOFOSFOL	\$ 12,00	\$ 6
PROGIBB	\$ 180,00	\$ 110

Fuente: Datos de informes de la empresa
Elaborado por Isabel Verónica Vélez Garzón

Los precios de los productos que comercializan la empresa Agroklinge S.A están dentro de los parámetros establecidos con sus competidores; el precio de sus costes de comercialización son bajos lo que le permite brindarle al distribuidor un buen porcentaje por la comercialización de sus productos.

A mediados del 2014 inicios del 2015, se ingresó e ingresarán nuevos productos en su portafolio a comercializar y con la misma cláusula de conservar precios constantes, se puede brindar cierta estabilidad a los proveedores, es decir, no van a tener que incurrir en gastos extras debido al alza de precios. Si bien es cierto que en el cierre del periodo contable 2013, no se cumplió con los objetivos planteados con relación a la rentabilidad del producto en el año 2014 se ha trabajado para conseguir superar esa meta.

Agroklinge posee dos estrategias fundamentales para generar la rentabilidad deseada de sus productos.

Para ello ha establecido márgenes de rentabilidad para sus distribuidores a su vez para sus clientes directos, es decir, a los distribuidores se les ofrece un considerable porcentaje de ganancia para que coloquen el producto en el mercado y a sus clientes directos (clientes finales) se les otorgan ciertos incentivos para aumentar la demanda de sus productos y mantener la fidelización de los clientes.

3.2 Análisis de las relaciones del costo – volumen – utilidad

Para realizar los supuestos comparativamente con otros productos hemos considerado los siguientes datos.

Tabla N° 16
Costo y Gastos periodo 2013- 2014

COSTOS Y GASTOS	2013	2014
Total de costos	1.105.173u	2.072.933,45u
Total de gastos	741.116u	1.117.960,78u
TOTAL	1.846.289u	3.190.894,23u

Fuente: Datos de informes de la empresa
Elaborado por Isabel Verónica Vélez Garzón

Teniendo los costos y gastos del periodo 2013- 2014 procedemos a obtener resultados de costo marginal, marginal ponderado, margen de contribución y punto de equilibrio.

Tabla N° 17
Coste marginal- ponderado y margen de contribución de productos

PRODUCTOS	PVD S\$Kg/lt	Costo	Costo marginal	marginal ponderado	margen de contribución	Punto de equilibrio (unidades)
VYDATE BLUE	\$ 12,45	\$ 9,54	\$ 2,91	0,728	23,37349398	48339u
13/14 CURZATE M8	\$ 11	\$ 9,59	\$ 1,41	0,282	12,81818182	38671u
LANNATE 90	\$ 31	\$ 23,52	\$ 7,48	1,496	24,12903226	38671u
ACCENT 75 DF	\$ 413	\$ 314,19	\$ 98,81	7,905	23,92493947	15468u
LANNATE 24L	\$ 11	\$ 9,25	\$ 1,75	0,175	15,90909091	19335u
ALLY XP	\$ 320	\$ 294,08	\$ 25,92	1,037	8,1	7734u
AVAUNT 150 SC	\$ 73	\$ 52,96	\$ 20,04	2,004	27,45205479	19335u
PREMIO	\$ 300	\$ 204,11	\$ 95,89	2,877	31,96333333	5801u
TOTALES	\$ 1.171,45	\$ 917,24	\$ 254,21	16,503	167,6701266	193355u

Fuente: Datos de informes de la empresa
Elaborado por Isabel Verónica Vélez Garzón

En la tabla 17 se puede apreciar que el coste marginal para el producto vydate blue fue de \$2,91 dólares, curzate tuvo un coste marginal de \$1,91 dólares, lannate \$7,48 dólares, accent \$98,81 dólares, lannate 24l tuvo un coste marginal de \$1,75 dólares, Ally \$25,92 dólares, avaunt \$20,04 dólares, premio \$95,89 dólares. También se observa el marginal ponderado que va desde \$0,18 ctvs de dólar el más bajo al más alto que fue de \$7,9 dólares. Siendo el total de margen ponderado \$16,50 dólares. Además obtuvimos el margen de contribución de cada producto, lo que representa un total de 167,67.

Tabla Nº 18
Punto de equilibrio de productos que comercializa Agroklinge S.A

PRODUCTO	Unidades a vender	% de participación	PRECIO	COST VARIABLES	MARGINAL	MARGINAL PONDERADO	PUNTO DE EQUILIBRIO
VYDATE L BLUE	105000u	25,00%	\$ 12,45	\$ 9,54	\$ 2,91	0,7275	48338,67935u
CURZATE M8	30000u	20,00%	\$ 11,00	\$ 9,59	\$ 1,41	0,282	38670,94348u
LANNATE 90	10000u	20,00%	\$ 31,00	\$ 23,52	\$ 7,48	1,496	38670,94348u
ACCENT 75 DF	1280u	8,00%	\$ 413,00	\$ 314,19	\$ 98,81	7,9048	15468,37739u
LANNATE 24L	3000u	10,00%	\$ 11,00	\$ 9,25	\$ 1,75	0,175	19335,47174u
ALLY XP	320u	4,00%	\$ 320,00	\$ 294,08	\$ 25,92	1,0368	7734,188695u
AVAUNT 150 SC	3500u	10,00%	\$ 73,00	\$ 52,96	\$ 20,04	2,004	19335,47174u
PREMIO	600u	3,00%	\$ 300,00	\$ 204,11	\$ 95,89	2,8767	5800,641521u
TOTAL	153700u	100,00%	\$ 1171,45	\$ 917,24	\$ 254,21	16,5028	193354,7174u

Fuente: Datos de informes de la empresa
Elaborado por Isabel Verónica Vélez Garzón

El porcentaje de participación que la empresa se ha propuesto desde sus inicios que tiene un mínimo de 4% hasta un máximo de 25% por cada producto. Así también se obtuvo el punto de equilibrio de la empresa, siendo 193.354,72 unidades a vender para lograr que los ingresos totales sean iguales a sus costos totales, para que no exista perdidas ni ganancias, es decir, para justificar la operatividad de la empresa.

Tabla N° 19
Ingresos de precios y costos basados en el Punto de equilibrio

PTO EQUILIBRIO	PRECIO	Ingresos X precio	% de participación	COSTOS	Ingresos x costos	RESULTADO FINAL
48339u	\$ 12,45	\$ 601.817	25%	\$ 9,54	461151u	140666u
38671u	\$ 11	\$ 425.380	20%	\$ 9,59	370854u	54526u
38671u	\$ 31	\$1.198.799	20%	\$ 23,52	909541u	289259u
15468u	\$ 413	\$ 6.388.440	8%	\$ 314,19	4860009u	1528430u
19335u	\$ 11	\$ 212.690	10%	\$ 9,25	178853u	33837u
7734u	\$ 320	\$ 2.474.940	4%	\$ 294,08	2274470u	200470u
19335u	\$ 73	\$ 1.411.489	10%	\$ 52,96	1024007u	387483u
5801u	\$ 300	\$ 1.740.192	3%	\$ 204,11	1183969u	2634671u
193355u		\$ 14.453.749	100%		11262854u	-3190894u

Fuente: Datos de informes de la empresa
Elaborado por Isabel Verónica Vélez Garzón

Al multiplicar las unidades del punto de equilibrio de cada producto por el precio de venta obtendremos los ingresos que tendría la empresa (a ese precio fijado), así mismo multiplicamos los costos por el punto de equilibrio de cada producto y obtenemos un ingreso (este ingreso representa el valor a obtener si vendemos a este precio) pero esto es solo para fines de comprobar los gastos que tiene la empresa. Restamos ingresos por precios de los ingresos por costo y obtenemos el resultado final, lo cual significara que la sumatoria de esto dará como resultado 3.190.894 total de costos y gastos del periodo 2014. Lo que comprueba que si se cumple con los parámetros establecidos la empresa obtendrá sus ingresos necesarios para no tener pérdidas.

Tabla N° 20
Unidades por vender basados en el Punto de equilibrio

PRODUCTOS	Unidades vendidas	Punto de equilibrio	Unidades por vender
VYDATE BLUE	90.000u	48.3389u	41.661,32u
13/14 CURZATE M8	53.000u	38.671u	14.329,06u
LANNATE 90	17.500u	38.671u	-21.170,94u
ACCENT 75 DF	1.360u	15.468u	-14.108,38u
LANNATE 24L	10.000u	19.336u	-9.335,47u
ALLY XP	640u	7.735u	-7.094,19u
AVAUNT 150 SC	4.000u	19.336u	-15.335,47u
PREMIO	1.390u	5.801u	-4.410,64u
TOTAL	177.890u	193.355u	127.445,47u

Fuente: Datos de informes de la empresa
Elaborado por Isabel Verónica Vélez Garzón

En la tabla 20 se detalla las unidades vendidas de cada uno de los productos durante el periodo 2014, además de las unidades que señala el punto de equilibrio para que la

empresa no tenga perdidas ni ganancias, bien se observa que apenas en dos se ha cumplido esta estrategia, Se vendieron 90.000 unidades de vydate blue siendo su punto de equilibrio 48.339 unidades, lo que genera un excedente a favor de la empresa de 41.661 unidades. Seguido encontramos el producto curzate que se vendieron 50.000 unidades con un punto de equilibrio de 38.671 unidades, con un excedente de 14.329,06 unidades, con los demas productos se las ventas han sido por debajo del punto de equilibrio lo que da como resultado que la empresa genere perdidas, en conclusión no se ha cumplido con las ventas proyectadas para poder obtener el punto de equilibrio total que es de 127.446 unidades.

El análisis costo- volumen- utilidad (CVU) proporciona una información financiera del proceso de planificación realizado por la empresa.

El análisis costo- volumen- utilidad (CVU) consiste en analizar los costos totales y los ingresos de operación.

Siendo la formula a utilizar la siguiente:

Utilidad total = Ingreso total – Costo total

Durante el periodo 2013 los estados financieros de Agroklinge S.A dieron los siguientes resultados (ver tabla 11 estados de resultados de Agroklinge S.A- periodo 2013)

Ingreso total = \$ 1.430.608,00 dólares

Costo total = \$ 1.846.289,00 dólares

Utilidad total = \$ 1.430.608,00 – \$ 1.846.289,00 = (- \$ 415.681,00) dólares

La pérdida generada durante el año 2013 por la empresa Agroklinge S.A es de (-\$ 415.681,00) dólares lo que significa que durante su primer año de operatividad en el mercado ecuatoriano la empresa no ha tenido utilidad, lo que llevo a realizar algunos ajustes en el presupuesto del año 2014. Durante el periodo 2013 los estados financieros de Agroklinge S.A dieron los siguientes resultados (ver tabla 11 estados de resultados de Agroklinge S.A- periodo 2013)

Ingreso total = \$ 2.349.909,67 dólares

Costo total = \$ 3.190.894,23 dólares

Utilidad total = (-\$ 840.984,56) dólares

La pérdida generada durante el año 2014 por la empresa Agroklinge S.A es de (-\$ 840.984,56) dólares, lo que significa que durante su segundo año de operatividad en el mercado ecuatoriano la empresa no ha tenido utilidad.

Aunque no ha logrado los resultados esperados considera que su actuación en el mercado es aceptable debido a que la filosofía que comparten sus socios es la de inversión durante los primeros tres años para pasado este tiempo obtener resultados positivos, con ello se enmarca en las normativas vigentes del país.

Se espera que en los años posteriores los resultados sean favorables para poder seguir operando en el mercado ecuatoriano ya que Agroklinge S.A contribuye al desarrollo del país mediante la creación de plazas de trabajo, adicionalmente ingresa al mercado del sector agricultor una variedad de productos agrícolas que son de gran ayuda para el cultivo de muchos productos.

En la tabla 21 se detalla las operaciones realizadas durante el año 2013, en relación con los ingresos, costos, gastos y la utilidad o pérdida generada.

Como hemos venido argumentando, la empresa en este periodo no ha reportado utilidad, al contrario ha reportado pérdida, que es aceptada por que entre sus políticas esta de invertir y abrir el mercado para luego generar la rentabilidad deseada.

En el Estado de pérdidas y ganancias del ejercicio contable del año 2013, se observa que se han generado devoluciones en ventas por un monto de (\$ -77.980) dólares, que sumado a las devoluciones con tarifa 0%, más las ventas totales han generado un ingreso de \$ 1.366.500 dólares. La empresa percibe otros ingresos sumados a los rubros anteriores totalizan en \$ 1.430.608 dólares.

Con lo que respecta a los costos o gastos se contabilizan los gastos de ventas, gastos de administración, gastos de marketing, gastos financieros.

Hay que tomar en consideración que al iniciar la operatividad de la empresa en el mercado ecuatoriano tuvo que partir de cero lo que significo muchos gastos, entre permisos, estudios de mercado, análisis de factibilidad, entre otros.

En fin el total de gastos reportados para el periodo de estudio fue de \$ 741.116 dólares, dando como resultado una pérdida de (\$ -415.681) dólares.

Tabla Nº 21
Estados financieros de Agroklinge S.A

DESCRIPCION	REF WP'S	SALDO SEGUN		AJUSTES		SALDOS	RECLASIFICACION		SALDO
		INFORME	LIBROS						INFORME
		31/12/2012	31/12/2013	DB	CR	31/12/2013	DB	CR	31/12/2013
INGRESOS	I								
VENTAS 0 %			\$1.494.217			\$ 1494217			\$ 1494217
(-) DESCUENTOS EN VENTAS TARIFA 0 %			\$(49.737)			\$ - 49737			\$ -49737
(-) DEVOLUCION EN VENTAS GUAYAQUIL			\$(77.980)			\$ -77980			\$ -77980
TOTAL INGRESOS			\$1.366.500			\$ 1366500			\$ 1366500
INTERESES GANADOS			\$ 4,00			\$ 4.00			\$ 4.00
TOTAL DE INGRESOS GANADOS			\$ 4,00			\$4.00			\$4.00
SERVICIOS DUPONT			\$35.245			\$ 35245			\$ 35245
APLICACION VYDATE			\$ 1592			\$ 1592			\$ 1592
TOTAL INGRESOS POR CONVENIOS			\$ 36837			\$ 36837			\$ 36837
OTROS INGRESOS			\$ 27267			\$ 27267			\$ 27267
TOTAL OTROS INGRESOS			\$ 27267			\$ 27267			\$ 27267
TOTAL INGRESOS			\$ 1430608			\$ 1430608			\$ 1430608
COSTOS									0
COSTOS DE PRODUCTOS			\$ 1105173			\$ 1105173			\$ 1105173
									0
TOTAL COSTOS DE VENTAS Y PRODUCCION			\$ 1105173			\$ 1105173			\$ 1105173
GASTOS									
GASTOS DE VENTAS			\$ 185455			\$ 185455			\$ 185455
GASTOS DE ADMINISTRACION			\$ 411460			\$ 411460			\$ 411460
GASTOS FINANCIEROS			\$ 16645			\$ 16645			\$ 16645
GASTOS DE MARKETING			\$ 127556			\$ 127556			\$ 127556
TOTAL GASTOS			\$ 741116			\$ 741116			\$ 741116
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO			-\$ -415681			\$ -415681			\$ -415681

Fuente: Estados financieros de la empresa
Elaborado por Isabel Verónica Vélez Garzón

Con relación al año 2014 también se obtuvo perdida, pero se han aumentado en sus activos, se mantiene un stock de productos. El total de ingresos fue de \$ 2.349.909,67 dólares, el monto de ingreso por devolución de ventas fue de (\$ -16.692,63) dólares, lo que indica una disminución por este rubro con relación al año anterior.

Sobre los gastos realizados se observa que se han incrementado, en lo que se refiere a gastos de ventas aumento a \$ 423.124,14 dólares, en relación al año anterior que solo se destinó \$ 185.455 dólares (se justifica el aumento porque se amplió el portafolio de productos).

Otro rubro de gastos que se aumentó fue gastos administrativos \$ 423.124,14 dólares debido a que se amplió el número de personal de ventas (la empresa cuenta con profesionales de campo, ingenieros agrónomos).

En la siguiente tabla se detalla el estado financiero de Agroklinge durante el año 2014, allí se sustenta todo el análisis realizado.

Tabla Nº 22
Estados financieros de Agroklinge S.A

CUENTA	DESCRIPCION	NOTA	MES ACTUAL	ACUMULADO	AÑO ANTERIO
4	TOTAL DE INGRESOS				
401	INGRESOS				
40101	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS		\$ 445996,96	\$ 2573439,88	0
40104	(-) DESCUENTO EN VENTAS		\$ -51213,09	\$ -249443,89	0
40105	(-) DEVOLUCIONES EN VENTAS		\$ -1399,16	\$ -16692,63	0
Total INGRESOS			393.384,71	\$ 2307303,36	0
402	OTROS INGRESOS				
40202	INTERESES FINANCIEROS		\$ 0	\$ 26,36	0
40203	OTRAS RENTAS		\$ 2978,39	\$ 42579,95	0
Total OTROS INGRESOS			\$ 2978,39	\$ 42606,31	0
Total DE INGRESOS			\$ 396363,1	\$ 2349909,67	0
5	COSTOS				
501	COSTOS DE VENTAS Y PRODUCCION				
50101	COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN		\$ 309088,41	\$ 2072933,45	0
Total COSTOS DE VENTAS Y PRODUCCION			\$ 309088,41	\$ 2072933,45	0
502	GASTOS				
50201	GASTOS DE VENTAS		\$ 42186,63	\$ 322073,9	0
50202	GASTOS DE ADMINISTRACION		\$ 55956,69	\$ 423124,14	0
50203	GASTOS FINANCIEROS		\$ 30472,76	\$ 281253,41	0
50205	GASTOS DE MARKETING		\$ 4989,31	\$ 91509,33	0
Total GASTOS			\$ 133605,39	\$ 1117960,78	0
Total COSTOS			\$ 442693,8	\$ 3190894,23	0
8	GASTOS POR OPERACIONES DISCONTINUADAS				
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE UTILIDADES E IMPUESTOS			\$ -46330,7	\$ -840984,56	

Fuente: Estados financieros de la empresa
Elaborado por Isabel Verónica Vélez Garzón

3.3 Fijación de precios

Agroklinge S.A ha realizado su fijación de precios en base a su política establecida. En ellos se incluyen los costos de importación, cabe recalcar que la negociación de los productos con su proveedor está dados bajos términos comerciales **CIF**, es decir, que incluye costo, seguro y flete.

1. Costo de la importación:

1.1 Precio de la mercadería valor CIF

Los costos de importación para los productos agrícolas según la normativa ecuatoriana están excluidos del pago de Impuestos al Valor Agregado (IVA) y demás aranceles establecidos para otros productos, con ello el gobierno pretende brindar productos químicos para que el sector agropecuario pueda hacer frente a plagas y demás insectos de dañan grandes plantaciones y obtener productos agrícolas de buena calidad a ser comercializados tanto en el mercado nacional como internacional.

1.2 Impuestos, gastos aduana, custodia, estiba, seguro

Entre los costos que incurren la empresa y que guardan relación directa en la fijación de precios son los gastos de aduana, custodia y seguro.

A pesar que en el precio CIF se cuenta con el seguro internacional se hace necesario tener un seguro interno para salvaguardar la mercadería en el traspaso del puerto al almacén para ello la compañía ha contratado un seguro local que les realiza el cobro en cada importación según la capacidad de los contenedores.

Si se contrata un contenedor de 20 pies el precio será de \$ 200 dólares por cada importación Si se contrata un contenedor de 40 pies el precio será de \$ 300 dólares por cada importación. La capacidad de los contenedores a ser utilizados depende de la demanda de los productos.

El impuesto que se paga por productos agroquímicos es el de FODINFA¹³ que es el 0,50 de dólar del valor de la importación.

¹³ FODINFA: Es un impuesto adicional a las importaciones destinado a formar parte de los recursos del Fondo de Desarrollo para la Infancia.

2. Margen de rentabilidad

El estado de resultado del ejercicio contable del año 2013 y 2014 arroja pérdida, es decir, no se ha obtenido ninguna rentabilidad. La empresa tiene como política comercial establecida un margen mínimo de 21%, lo que se ha ido incrementando hasta en un 40%. Dicha rentabilidad se ha aplicada a cada uno de los productos, indistintamente de los gastos incurridos, se ha implementado un margen de utilidad del 21% mínima. Factor determinante para establecer la fijación de precios.

Las políticas de precios deben de estar establecidas en coordinación con las políticas establecidas en todos las áreas de la empresa, no se trata solo del crecimiento de la empresa sino de mantenerse en el mercado, tal estrategia del establecer objetivos de la política de precios en bases a ciertas políticas permitirá a la organización a abrirse espacio en el mercado y conseguir la cuota de mercado fijada como política. De allí la importancia de las estrategias a seguir para lograr dichos objetivos establecidos.

3.4 Determinación y análisis de la utilidad

En párrafos anteriores acotamos que la empresa entre sus políticas sobre la determinación de la utilidad, la ha implementado como política de empresa, una rentabilidad en ciertos rangos que van como mínima del 21% hasta el 40%.

Durante estos dos años de operatividad se ha ido estableciendo de manera paulatina en ciertos productos tal política, es decir, si antes se determinaba una rentabilidad del 21%, esa rentabilidad está en el 25%, una de las estrategias a aplicar es la de utilidad en la venta por volumen para ello se está realizando el trabajo de penetración y posicionamiento en el mercado ecuatoriano.

Al analizar los estados financieros de la empresa (Balance General) de los años 2013 y 2014 se observan que se han mejorado los activos corrientes de la empresa para el año 2013 fue de \$2.208.377 dólares en comparación con el 2014 que se obtuvo \$ 2.197.469,47 dólares, dándose una reducción en inventarios. En lo que se refiere a los pasivos, en el año 2013 la empresa contaba con el capital suscrito de \$800,00 dólares, para el año 2014 se realizó un aporte al capital de \$ 299.470,60 dólares.

CTA. No.	DESCRIPCION	REF WP'S	SALDO SEGUN		AJUSTES		SALDOS	RECLASIFICACION		SALDO
			INFORME	LIBROS			AJUSTADOS			INFORME
			31/12/2011	31/12/2012	DB	CR	31/12/2012	DB	CR	31/12/2012
10101	EFFECTIVO	A		\$ 38.041			\$ 38.041			\$38.041
10103	CUENTAS POR COBRAR	B		\$ 489.973			\$ 489.973			\$489.973
10103	INVENTARIOS	C		\$ 1.632.254			\$ 1.632.254			\$1.632.254
10104	GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	D		\$ 35.481			\$ 35.481			\$35.481
12627	ACTIVOS POR IMPUESTO CORRIENTE	E		\$ 12.627			\$12.627			\$12.627
	TOTAL DE ACTIVO CORRIENTE			\$ 2.208.377			\$2.208.377			\$2.208.377
10201	ACTIVO FIJO, neto	F		\$ 53.966			\$ 53.966			\$53.966
10204	ACTIVOS INTANGIBLES	G		\$ 8.623			\$ 8.623			\$8.623
10205	ACTIVOS DIFERIDOS	H		\$ 160			\$ 160			\$160
				\$ 62.749			\$ 62.749			\$62.749
	TOTAL ACTIVOS			\$ 2.271.125			\$ 2.271.125			\$2.271.125
20103	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	AA		\$ 1.363.266			\$ 1.363.266			\$1.363.266
20104	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	BB		\$ 996.890			\$ 996.890			\$996.890
20107	IMPUESTOS POR PAGAR	CC		\$ 4.562			\$ 4.562			\$4.562
2010703	GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR	DD		\$15.265			\$ 15.265			\$15.265
20108	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR LOCALES	EE		\$ 6.553			\$ 6.553			\$6.553
				\$ 2.386.536			\$ 2.386.536			\$2.386.536
3	PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS									
30210	CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	FF		\$ 800			\$ 800			\$800
30210	APORTES PARA FUTURA CAPITALIZACION	FF		\$ 299.471			\$ 299.471			\$299.471
30701	GANANCIA NETA DEL EJERCICIO	FF		\$(415.681)			\$(415.681)			\$(415.681)
				\$(115.410)			\$(115.410)			\$(115.410)
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			\$ 2.271.125			2.271.125			\$2.271.125

Fuente: Libros contables de Agrokinge S.A
Elaborado por Elaborado por Isabel Verónica Vélez Garzón

Tabla Nº 24
Balance general Agroklinge S.A periodo 2013

CTA. No.	DESCRIPCION	REF WP'S	SALDO SEGÚN		AJUSTES		SALDOS AJUSTADOS	RECLASIFICACION		SALDO INFORME
			INFORME	LIBROS	DB	CR		DB	CR	
			31/12/2011	31/12/2012			31/12/2012			31/12/2012
10101	EFFECTIVO	A		38.041			38.041			38.041
10103	CUENTAS POR COBRAR	B		489.973			489.973			489.973
10103	INVENTARIOS	C		1.632.254			1.632.254			1.632.254
10104	GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	D		35.481			35.481			35.481
12627	ACTIVOS POR IMPUESTO CORRIENTE	E		12.627			12.627			12.627
	TOTAL DE ACTIVO CORRIENTE			2.208.377			2.208.377			2.208.377
10201	ACTIVO FIJO, neto	F		53.966			53.966			53.966
10204	ACTIVOS INTANGIBLES	G		8.623			8.623			8.623
10205	ACTIVOS DIFERIDOS	H		160			160			160
	TOTAL ACTIVOS			62.749			62.749			62.749
				2.271.125			2.271.125			2.271.125
20103	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	AA		1.363.266			1.363.266			1.363.266
	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES									
20104	FINANCIERAS	BB		996.890			996.890			996.890
20107	IMPUESTOS POR PAGAR	CC		4.562			4.562			4.562
2010703	GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR	DD		15.265			15.265			15.265
20108	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR LOCALES	EE		6.553			6.553			6.553
				2.386.536			2.386.536			2.386.536
3	PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS									
30210	CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	FF		800			800			800
30210	APORTES PARA FUTURA CAPITALIZACION	FF		299.471			299.471			299.471
30701	GANANCIA NETA DEL EJERCICIO	FF		(415.681)			(415.681)			(415.681)
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			(115.410)			(115.410)			(115.410)
				2.271.125			2.271.125			2.271.125

Fuente: Libros contables de Agroklinge S.A
Elaborado por Elaborado por Isabel Verónica Vélez Garzón

Si bien es cierto que estos dos años operativos la empresa ha reportado pérdidas consecutivas en sus estados financieros, se debe de tener en claro que entre las políticas de la empresa es capitalizar hasta \$600.000,00 y que en el momento de la constitución de la compañía se firmó tal acta de capitalización donde están expuestos todos los parámetros para llevar a cabo tal acción.

En la Ley de Compañías del Ecuador se establece en el artículo 361 numeral 6 que las compañías entrara en disolución por *perdidas del cincuenta (50%) por ciento o más del capital social o, cuando se trate de compañías de responsabilidad limitada, anónimas, en comandita por acciones y de economía mixta, por perdida del total de reservas y de la mitad o más del capital.*

Con ello Agroklinge S.A hace respetar las políticas establecidas porque no se trata que en los primeros años se tenga alta rentabilidad, lo que se ha conseguido es posesionar sus productos en el mercado, lo cual considera el primer paso (un punto importante) para penetrar mercados que basados en estudios serian mercados potenciales para futuros productos a comercializar.

Agroklinge S.A esta ganando terreno a nivel nacional para consolidarse como empresa líder en el mercado para ello toda la inversión realizada está justificada, como bien sabemos cuenta con un gran apoyo que es la casa matriz que lidera el mercado en el país vecino Perú, en donde se ha consagrado con políticas similares, ello justifica la aportación de capital en su momento dado para evitar llegar a la disolución de la empresa.

Ahora bien, una vez realizado el análisis de los resultados del Balance General del año 2013 la empresa ha definido las siguientes estrategias a ser ejecutadas en el año 2014, debido a que se generaron pérdidas considerables en el año 2013, se espera que en el 2014 sea favorable, pero los resultados positivos están proyectados para el 2015.

Alianzas estratégicas con otros proveedores cuyos productos ya están posicionados en el mercado ecuatoriano.

La casa matriz TQC está trabando por fortalecer estas alianzas cuyo margen de rentabilidad superan del 21% actual al 38% con crédito mayores de los actuales (120 días) llegando inclusive al financiamiento a 360 días.

Suscripción por parte de nuevos proveedores de convenios de exclusividad, transfiriendo su cartera de clientes a Agroklinge.

Tabla Nº 25
Agroklinge S.A- Balance General periodo 2014

CUENTA	DESCRIPCION	MES ACTUAL	MES ANTERIOR	FIN AÑO ANTERIOR
1	ACTIVO			
101	ACTIVO CORRIENTE			
10101	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DEL EFFECTIVO	\$ 19.700,77	\$ 218.957,56	\$ 40.272,46
10102	ACTIVOS FINANCIEROS	\$ 980.303,98	\$ 748.515,04	\$ 501.085,52
10103	INVENTARIOS	\$ 703.622,53	\$ 794.390,43	\$ 1.607.587,08
10104	SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	\$ 16.417,25	\$ 20.976,23	\$ 35.480,80
10105	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	\$ 42.586,86	\$ 37.441,11	\$ 13.043,61
10107	OTROS ACTIVOS CORRIENTES	\$ 949,92	\$ 582,65	\$ 0,00
Total ACTIVO CORRIENTE		\$ 1.763.581,31	\$ 1.820.863,02	\$ 2.197.469,47
102	ACTIVO NO CORRIENTE			
10201	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	\$ 46.047,24	\$ 48.260,03	\$ 53.824,52
10204	ACTIVO INTANGIBLE	\$ 24.612,43	\$ 20.288,80	\$ 8.623,65
10205	ACTIVO DIFERIDO	\$ 128.282,39	\$ 128.285,77	\$ 128.322,40
Total ACTIVO NO CORRIENTE		\$ 198.942,06	\$ 196.834,60	\$ 190.770,57
Total ACTIVO		\$ 1.962.523,37	\$ 2.017.697,62	\$ 2.388.240,04
2	PASIVO			
201	PASIVO CORRIENTE			
20103	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ 1.198.529,92	\$ 1.216.065,25	\$ 1.366.097,30
20104	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$ 1.482.303,17	\$ 1.464.175,24	\$ 996.890,23
20107	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	\$ 24.106,84	\$ 33.537,01	\$ 19.826,72
20110	ANTICIPOS DE CLIENTES	\$ 102,27	\$ 108,25	\$ 410,12
Total PASIVO CORRIENTE		\$ 2.705.042,20	\$ 2.713.885,75	\$ 2.389.774,37
202	PASIVO NO CORRIENTE			
20202	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ 0,06	\$ 0,06	\$ 0,00
Total PASIVO NO CORRIENTE		\$ 0,06	\$ 0,06	\$ 0,00
Total PASIVO		\$ 2.705.042,26	2.713.885,81	\$ 2.389.774,37
3	PATRIMONIO NETO			
301	CAPITAL			
30101	CAPITAL SUSCRITO o ASIGNADO	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00
Total CAPITAL		\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00
302	APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITA			
30201	APORTE PATRIMONIALES	\$ 399.470,60	\$ 399.470,60	\$ 299.470,60
Total APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITA		\$ 399.470,60	\$ 399.470,60	\$ 299.470,60
306	RESULTADOS ACUMULADOS			
30602	(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS	\$ -301.804,93	\$ -301.804,93	\$ -301.804,93
Total RESULTADOS ACUMULADOS		\$ -301.804,93	\$ -301.804,93	\$ -301.804,93
307	RESULTADOS DEL EJERCICIO			
30702	(-) PÉRDIDA NETA DEL PERIODO	\$ -840.984,56	\$ -794.653,86	\$ 0,00
Total RESULTADOS DEL EJERCICIO		\$ -840.984,56	\$ -794.653,86	\$ 0,00
Total PATRIMONIO NETO		\$ -742.518,89	\$ -696.188,19	\$ -1.534,33
Total PASIVO + PATRIMONIO NETO		\$ 1.962.523,37	\$ 2.017.697,62	\$ 2.388.240,04

Fuente: Libros contables de Agroklinge S.A
Elaborado por Isabel Verónica Vélez Garzón

Proveedores como Valent, Sumitomo, Biogen, Rainbow Chemical, Artal, entre otros consolidaran la operación en el 2015, estas mismas marcas ya han posicionado el mercado en Perú, país de la casa matriz, logrando convertir a TQC en el número 1 del mercado de agroquímico peruano. El grupo busca repetir esta consolidación en Ecuador.

Concretar el proceso de ingreso al mercado de las marcas propias ecuatoriano en mayo del 2014; lo que significara un margen de rentabilidad superior al 38%.

Perfilamiento de los puestos de trabajo del área comercial y marketing. Otras de las rectificaciones que deberá efectuar el grupo es fortalecer su fuerza de ventas en el 2015, seleccionando no solo a ingenieros agrónomos como contempla la regulación nacional en Ecuador sino también fortaleciendo el perfil comercial de sus vendedores.

En cuanto a los promotores o desarrollistas, estos requieren mayor control y re direccionamiento de estrategias comerciales.

En un inicio la estrategia fue capturar a buenos elementos para el área comercial ofertando sueldos superiores a los ofertados por el mercado; sin embargo esta estrategia no ha brindado los resultados esperados pues las ganancias relacionadas con las ventas logradas por cada empleado alcanza en los mejores de los casos a cubrir sus remuneraciones y en otros casos no cubre ni su remuneración.

Agroklinge S.A pretende establecer paquete remunerativo:

- Fijo y Variable en proporción al cumplimiento de metas

Definir reuniones de venta semanales para revisión de metas y cumplimiento de objetivos comerciales y estrategias de captación de clientes.

Con respecto a las regulaciones ambientales aplicadas en el Ecuador y partiendo del antecedente del cumplimiento de regulaciones ambientales y de inocuidad alimentaria de la Autoridad Nacional competente. La observación de las leyes y normativas implican un alto costo a la operación de Agroklinge, reduciendo su margen de ganancia. EL producto estrella de Agroklinge se encuentra en la costa, Vydate, es un nematocida cuya regulación obliga a que este producto se lo distribuya incluyendo la aplicación del mismo, de tal manera que se guarde la dosificación y normas de seguridad en su aplicación.

Dicha exigencia llevo a Agroklinge a contratar en el 2013 y parte del 2014 compañías que se dedican a la aplicación de estos productos, los costos de estas compañías son muy altos,

afectando en un 3% el costo del producto. Por ello Agroklinge S.A logro el permiso para empresa aplicadora de agroquímico ante la Autoridad Nacional Competente, está armando cuadrillas para encargarse directamente de la aplicación de sus productos, cuidando la calidad en el servicio, logrando reducir sus costos y contingencia de responsabilidad patronal solidaria.

Adicionalmente Agroklinge S.A al ser una de las pocas compañías que legalmente oferta el servicio ante una gran demanda insatisfecha busca captar este mercado e incorporar este producto en su portafolio de ítems.

Reducción de los costos de distribución. Actualmente representa el 10% del presupuesto operativo mensual, es decir en la zona Sierra.- Existen más de 100 clientes en esta zona, el atender pedidos pequeños representa un enorme peso en el costo de distribución y los tiempos de respuestas se vuelven lentos puesto que por optimizar recursos se busca consolidar las entregar y despachar máximo 2 días a la semana. La competencia entrega casi que diariamente.

Identificar los distribuidores potenciales y desde allí canalizar las ventas, estos distribuidores o dealers venderán al menudeo a los diferentes clientes de las zonas, a estos por logística y recursos les es posible atender una demanda de despacho de productos con mayor celeridad.

Cubrir los pedidos de los almacenes que no estén en las zonas cubiertas por los dealers, convirtiéndolos en puntos de ventas de Agroklinge. Los promotores- desarrollista recomendaran personalmente en los puntos de ventas los productos de Ak a los clientes o usuarios finales.

Reestructuración de los procesos del área de cartera (crédito y Cobranzas) Zona Sierra: cartera de clientes con más de 60 clientes vencidos a más de 90 días, su ubicación geográfica complica la gestión de cobranzas, tomándose un promedio de 3 días laborables a la semana para visitar de 4 a 5 clientes. Los montos de ventas son pequeños en relación al peso logístico y de costo de cobranza. Puesto que el ingreso del flujo de caja representa el 90% hay que tomar medidas urgentes para sustentar la operación a corto y largo plazo.

Posicionamiento de los distribuidores o dealer con el fin de mejorar la gestión de cobranza y afinar los términos y plazos de crédito.

El perfilamiento o calificación crediticia de los clientes en base a su historial de pagos, cumplimiento y cupos. Sustentación de la documentación que permita garantizar el cumplimiento de los pagos.

Renegociación de garantías.- Con la entrega de mercadería se aplicaría la política de cobranzas de la recaudación de cheques posfechados por la totalidad de la deuda. La premisa es de alcanzar en el primer trimestre del 2015 la garantía mediante la recaudación de cheques posfechados del 50% de las ventas a crédito. 70% de la cartera vencida. A partir del segundo semestre y al término del 2015 conseguir garantizar la cartera al 80% mediante cheques posfechados.

CONCLUSIONES

- Empresas Agroklinge S.A cuenta con el personal adecuado en las áreas gerenciales, administrativas y financieras y necesario para llevar a cabo su operatividad en el mercado ecuatoriano, sin embargo tiene una falencia en el departamento comercial, se observa que carece de un buen líder o jefe de equipo de ventas para llevar a cabo el cumplimiento de las estrategias en relación a las ventas proyectadas.
- Agroklinge S.A cuenta con una fortaleza principal que es la de ser una filial de una empresa líder en Perú, esto le da un reconocimiento a nivel internacional y una ventaja competitiva de buena referencia, debe de sacar el provecho al máximo porque no todas las empresas que incursionan en comercializar este tipo de productos posee gran respaldo.
- La Planeación estratégica que ha estructurado Agroklinge S.A ha sido un soporte importante porque mediante las estrategias establecidas ha logrado mantenerse en el mercado, si bien es cierto que no se ha llegado a la rentabilidad deseada, el margen de perdida es aceptable al ser uno de sus primeros años en el mercado. La empresa tiene la filosofía que durante los primeros cinco años, no vera resultados positivos en sus balances financieros debido a que toda empresa nueva necesita inversión, es justamente esa corriente filosófica que maneja Agroklinge, lo que le interesa a la empresa es posicionarse en el mercado ecuatoriano, es una inversión mediano y largo plazo, se estima que es allí donde se verán los resultados positivos.
- Con lo que respecta a la rentabilidad esperada por la empresa no se ha alcanzado y se pretende seguir con las estrategias planteadas, porque lo que se busca es establecer su máxima cuota en el mercado.
- La empresa puede seguir operando por el lapso de 3 años reportando perdidas en sus ventas, y surgiendo en otros aspectos, por ejemplo se pretende ampliar el mercado, diversificar productos y distribuidores.
- No hay que olvidar que la empresa cuenta con el respaldo de la empresa líder en el mercado peruano, por lo que está en constante monitoreo de todas sus acciones y estrategias, recibiendo directrices que le permiten mejorar cada día en todas las áreas q componen la empresa ya que se trata de un trabajo en equipo.
- Si Agroklinge S.A Ecuador sigue las tácticas establecida logrará posesionarme en el mercado ecuatoriano y brindando una excelente atención al cliente lograra la fidelización de sus clientes y/o usuarios, lo que le garantizara que la demanda de sus productos aumente.

- En lo que se refiere a los indicadores de producción de Agroklinge S.A, uno de los indicadores que representa inconvenientes para la empresa, son los días promedios de cobro, aunque la política de crédito de la compañía está establecida y documentada, en la cual se establece periodos de crédito de 30, 60, 90 y 120 días. Los vendedores al momento de efectuar los cobros, extienden plazos adicionales o días de desplazamiento o días entre vencimientos que extienden el periodo de pago hasta 30 días adicionales al pactado en la negociación inicial, generándose una recuperación de cartera lenta, afectando seriamente el flujo de caja de la compañía.
- Además, los hallazgos mostraron que los representantes comerciales jinetean con las ventas al facturar al PVP aprobado y luego solicitar notas de crédito sobre los PVP al mes siguiente del cierre de las ventas, de tal forma que cumplen con el presupuesto de ventas del mes que cierran, pero afectan seriamente la utilidad de la compañía.
- Se detectó que el tiempo de pago o el crédito extendido por los proveedores no permite tener holgura en el flujo de caja, y estos tiempos no permiten efectuar negociación que logren la fidelización de los clientes, por cuanto la competencia extiende plazos mayores debido a que ha conseguido del mismo Proveedor mejores términos de crédito.
- La empresa no cumple con el punto de equilibrio de cada producto, solo en dos de sus productos se genera excedente y en los productos restantes existe un déficit en sus ventas, para ello se debería acceder a cambiar políticas comerciales, modificando el plan de marketing establecido por la empresa con el cual se estimulara las ventas y se logre cumplir con las unidades a vender para llegar al punto de equilibrio.
- Si bien es cierto que durante estos dos años de operatividad de la empresa, ha generado pérdidas lo que ocasionaría que entre en liquidación por medio de esta causal que la ley de compañías del Ecuador, lo contempla en el artículo 361 de la misma ley; para ello la empresa tomo las precauciones necesarias y suscribió un acta de capitalización con la cual se compromete a capitalizar hasta por \$600.000 dólares si fuere necesario para poder solventar los gastos de la empresa y no caer en liquidación.

RECOMENDACIONES

- Se hace necesario la utilización de la mejora continua en la logística de distribución y el trabajo en equipo en los departamentos de ventas, facturación y administración (bodega).
- El compromiso de las estrategias planteadas y aprobadas para cada año de operatividad, debe de ser de todos los miembros que conforman la empresa, desde los agentes vendedores, promotores, distribuidores hasta el personal administrativo para tener como resultado una satisfacción total por parte del cliente, creando un plus en la empresa que beneficiara y consolidara la fidelización de clientes.
- Revisar el perfil de los asesores comerciales con la finalidad de que sus competencias, habilidades y destrezas guarden relación con las políticas y lineamientos establecidos y aprobados por la casa matriz.
- Depuración de personal no idóneo para desempeñar el cargo de vendedores puesto que al desarrollar una auditoría laboral al departamento comercial se encontró que el recurso humano no cuenta las credenciales técnicas y de experiencia que permita la consecución de los objetivos planteados para el departamento, esto guarda el contexto con la máxima que dice que en toda empresa el motor principal es el departamento de comercialización.
- Manejar niveles de stock óptimos que permitan reducir los costos de almacenajes manteniendo no más de una base de 200 posiciones en Guayaquil y 200 posiciones en Quito, las mismas que cuestan \$15,50 dólares cada uno, percibiendo un ahorro de \$5.000,00 dólares mensuales y \$ 60.000 dólares anuales.
- Optimizar los costos de logísticas por distribución, depurando la base de clientes mediante técnicas como fidelización, estructuración de dealers y distribuidores. \$1.000 ms 12.000 anual
- Estrategias de posicionamiento en el mercado, transfiriendo costos de aplicación del producto estrella en la costa, Vydate, con una participación del costo en un 50/50 5 con el proveedor del producto (Dupont) es decir de los \$146.000 presupuestado en este rubro para el 2015, Agroklinge S.A percibiría una reducción de \$73.000 anuales, contribuyendo a su flojo d caja y reducción de costos.
- De los 85.400 presupuestados en marketing, Agroklinge S.A debe lograr una participación de proveedores de por lo menos del 50% en los gastos generados en el desarrollo de nuevas marcas.
- Fortalecer el área de crédito y cobranza invistiéndola de la autoridad necesaria para la plena aplicación de las políticas y reglamentos de Agroklinge con la finalidad de

aplicar las sanciones de ser el caso, si se detectan comportamientos a favor del cliente y en detrimento de la entidad.

- Establecer cuadro de fórmulas en la que un porcentaje del pago de la comisión este estrechamente ligada al cumplimiento de la política de crédito y recuperación efectiva de la cartera.
- Validar que los porcentajes de descuentos no afecten la rentabilidad mínima aprobada, salvaguardando siempre que se cumpla con la obtención de la rentabilidad del 21%. La validación se hará mediante el análisis del producto, PVP, Costo relacionados y el % de descuento solicitado.
- Los funcionarios que aprueben el descuento deben sustentar de manera formal la aprobación o excusa que presenten. Las áreas que intervendrán serán la de Administración y Financiero con excepción a las áreas de Crédito y facturación por estar relacionados directamente con el proceso.
- Las obligaciones adquiridas con los proveedores, refiriéndonos al crédito o días de pagos pactados, deben guardar relación o interactuar con el tiempo de crédito que se les otorga a los clientes, pues la compañía no puede otorgar períodos de créditos superiores a los días de pago que ha pactado con los proveedores.
- En cuanto al punto de equilibrio de cada producto se deben de tomar las correcciones necesarias para poder cumplir con el nivel de ventas que se requiere para generar utilidades.
- Efectuar la capitalización correspondiente con la finalidad de evitar el cierre por disolución y liquidación como se compromete en acta de capitalización que la casa matriz aprobó capitalizar hasta en \$ 600.000 dólares.

BIBLIOGRAFÍA

- Berrio, y. O. (2008). *Costo para gerenciar organizaciones manufactureras, comerciales y de servicios*. Barranquilla: Ediciones Uninorte.
- Chaves Vega, Erik. (2005). *Administración de materiales*. Costa Rica. Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Drucker, P (1974) *La gerencia de empresas*. Buenos Aires- Argentina. Editorial Sudamericana.
- Edwar, H. (2002). *Justo a tiempo. La técnica japonesa que genera mayor ventaja competitiva*. Colombia: Grupo Norma.
- Griffin ,W, R. (1984). *Administracion*.
- Guevara, M. (2005). *Gerencia de servicios psicologicos: una estrategia para la formulacion de programas*. Venezuela: Torino.
- Lyonnet, Patrick (1989) *Los métodos de la calidad total*. España. Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Maqueda, L. y. Llaguno, M (1995). *Marketing estratégico para empresas de servicios*. Madrid: Diaz do Santos.
- Molins, P. (1998). *Teoria de la planificacion*. Venezuela: Comision de estudios de postgrado de la Facultad de humanidades y educacion de la Universidad Central de Venezuela.
- Palom Izquierdo, F (1991) *Círculos de calidad. Teoría y práctica*. Editores Marcombo.
- Padilla, R. (2010). *Contabilidad Administrativa*. Mexico: Mc- Graw-Hill.
- Paniagua, Gamboa, C (2005). *Principales escuelas del pensamiento administrativo*. Costa Rica. Editorial UNED.
- Peralta Aleman, G. (2004). *De la filosofía de la calidad al sistema de mejora continua, 37 actividades para realizar en su negocio*. Mexico: Panorama.
- Pontificia Universidad Javeriana (1979). *Universidad de economía. Volumen 2*.

Pontificia Universidad Javeriana Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

Ramírez Padilla, N. (2010). Contabilidad Administrativa. México. Mc-Graw-Hill

Restrepo, Nicolás (2010) El precio: clave de la rentabilidad.- estrategias de marketing para su negocio. Colombia. Editorial Planeta Colombiana S.A

Sanchez, S. (2012). *Contabilidad financiera*. Estados Unidos: Palibros.

Solorio. (2012). *Contabilidad financiera*. Estados Unidos: Palibros.

Torres Salinas, A (2002) Contabilidad de Costos. Análisis para la toma de decisiones.

Archivo sobre Insecticidas y Acaricidas recuperado y disponible en el sitio web

<http://kardauni08.files.wordpress.com/2010/09/insecticidas.pdf> visitado el 28 de

diciembre de 2014 a las 20H30

Archivo sobre Finanzas corporativas: ciclo de comercialización, publicado el 18/03/2014 en sitio web Gerencia.com disponible y recuperado en el http://www.degerencia.com/articulo/ciclo_de_comercializacion visitado el 26 de enero de 2014 a las 21H24

Archivo herramientas comunitarias disponible y recuperado en el sitio web <http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/estructura/estructura-organizacional/vision-general/principal> visitado el 20/11/2014 a las 20H32

ANEXOS

Anexo 1. Análisis FODA de Agroklinge S.A

Oportunidades	Hay vacío de distribución (Actuales distribuidores están copados)
	Uno de los principales jugadores con problemas (Agripac)
	Descontento de Representadas con sus actuales distribuidores (conformidad)
	DuPont no tiene un distribuidor ancla
	Presión ambiental abre una oportunidad para un portafolio amigable
	Concentración de cultivos en zonas determinadas
	Nuevos nichos de mercado (plagas atacan nuevos cultivos)
	Cultivos nacionales son competitivos respecto a sus países competidores
	Productores de maíz están adoptando nuevas tecnologías
	La presión de costos en banano es alta que los obligan a buscar otras alternativas
	Oportunidad para desarrollar el mercado de bioestimulantes
	Posible distribución de semillas Pioneer
	Nuevo portafolio de DuPont
Posible alianza estratégica con empresa local.	

Amenazas	Reacción del actual distribuidor de DuPont (Incoagro)
	Poca estabilidad en políticas gubernamentales
	Sobre oferta de banano
	Crisis europea para las flores y banano
	Falta de tratados comerciales con USA y UE (TLCs)
	Posibilidad de presencia de "El Niño"
	Poco respaldo en los créditos

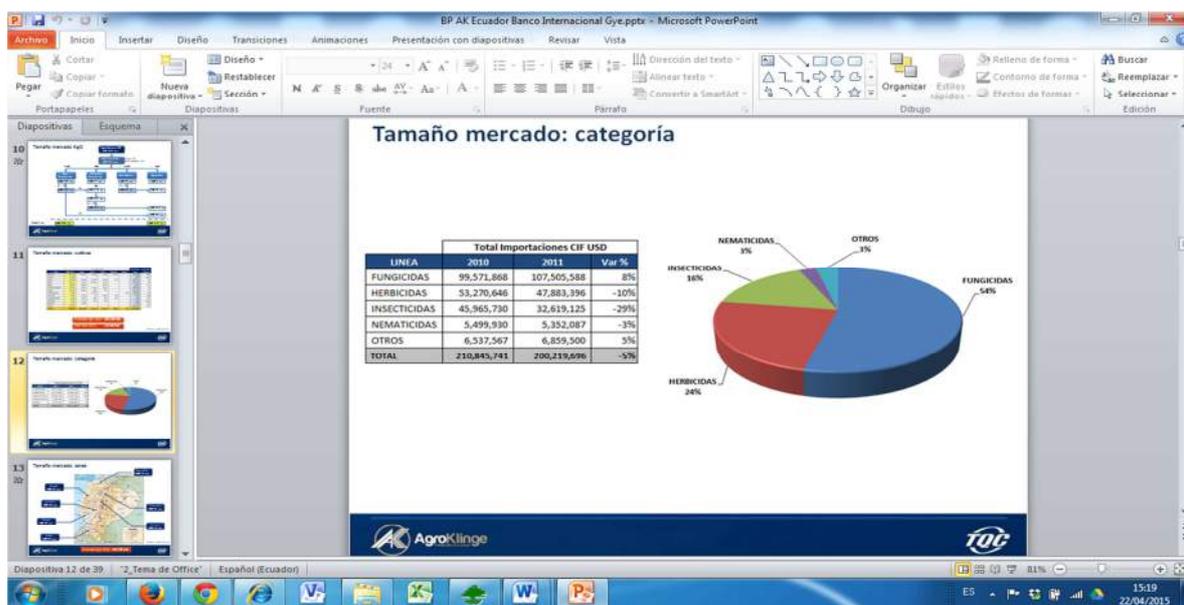
Fortalezas	Representadas tienen credibilidad en TQC
	Soporte de TQC
	Socios estratégicos de TQC como posibles socios de AK Ecuador
	Soporte de DuPont
	Estructura organizacional ligera
	Conocimiento del mercado y clientes

Debilidades	No se dispone de una estructura de registros
	DuPont no tiene intenciones de ingresar en flores
	Costos operativos altos
	No se tiene un portafolio diferenciado en fungicida banano y flores
	Falta infraestructura

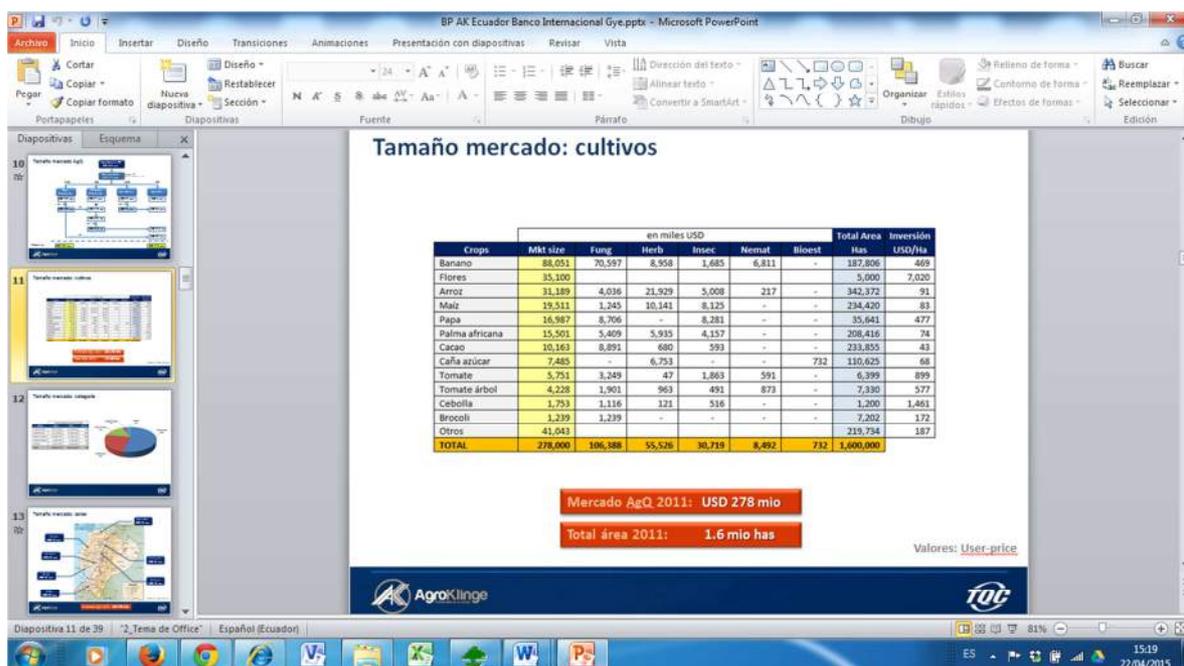
Anexo 2. Objetivos estratégicos de Agroklinge S.A

- 8% de participación de mercado al año 5
- Socios estratégico DuPont y otros (UPL, Valent, Crystal)
- Potencializar nuestro portafolio.
- Lograr una rentabilidad del 10% en la última línea.
- Internacionalización del grupo TQC y sin duda soportará el gran objetivo de facturar sobre los US\$ 100 mm al 2017.

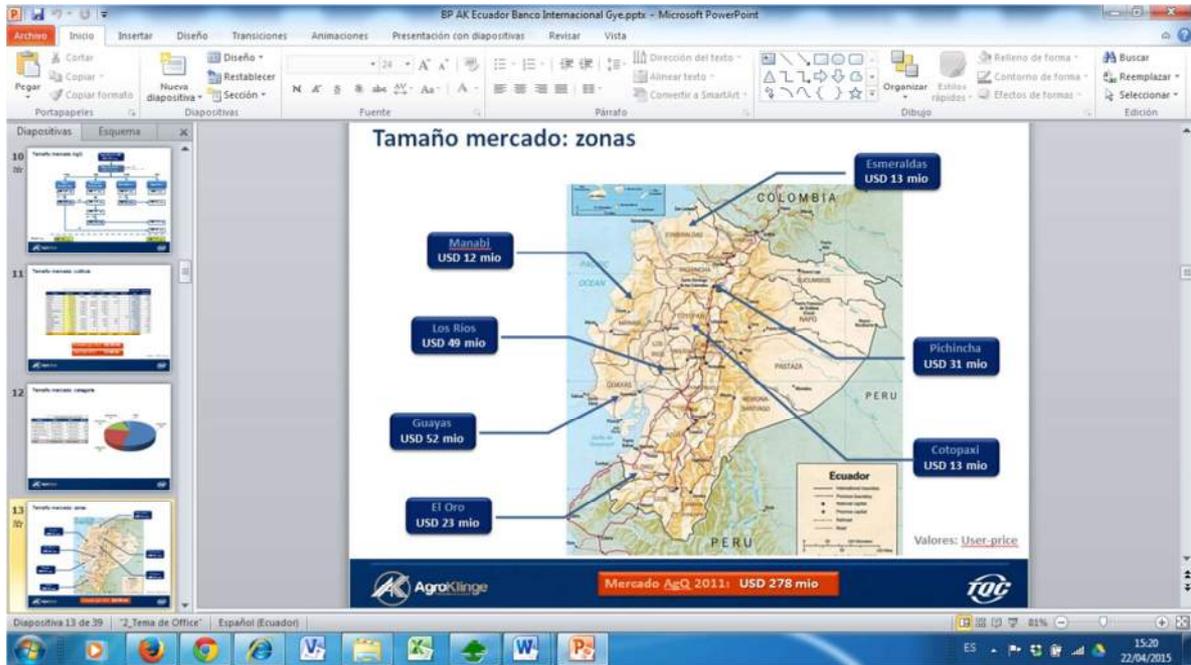
Anexo 3.- Estudio de mercado de Agroklinge S.A



Anexo 4. Estudio de mercado de Agroklinge S.A



Anexo 5. Estudio de mercado de Agroklinge S.A



Anexo 5. Estado de Resultado de Agroklinge S.A (2014)

AGROKLINGE SA
ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL POR FUNCION

Del 01 de Enero al 31 DICIEMBRE 2014

NIVEL : 3

CUENTA	DESCRIPCION	MES ACTUAL	ACUMULADO
4	TOTAL DE INGRESOS		
401	INGRESOS		
40101	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	1,045,996.96	3,573,439.88
40104	(-) DESCUENTO EN VENTAS	-51,213.09	-249,443.89
40105	(-) DEVOLUCIONES EN VENTAS	-1,399.16	-16,692.63
Total INGRESOS		993,384.71	3,307,303.36
402	OTROS INGRESOS		
40202	INTERESES FINANCIEROS	92.16	118.52
40203	OTRAS RENTAS	2,978.47	42,580.03
Total OTROS INGRESOS		3,070.63	42,698.55
Total TOTAL DE INGRESOS		396,455.34	2,350,001.91
5	COSTOS		
501	COSTOS DE VENTAS Y PRODUCCION		
50101	COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	141,543.90	1,905,388.94
Total COSTOS DE VENTAS Y PRODUCCION		141,543.90	1,905,388.94
502	GASTOS		
50201	GASTOS DE VENTAS	228,326.73	508,214.00
50202	GASTOS DE ADMINISTRACION	45,776.73	412,944.18
50203	GASTOS FINANCIEROS	30,472.76	281,253.41
50205	GASTOS DE MARKETING	5,709.69	92,229.71
Total GASTOS		310,285.91	1,294,641.30
Total COSTOS		451,829.81	3,200,030.24
8	GASTOS POR OPERACIONES DISCONTINUADAS		
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE UTILIDADES E IMPUESTOS		544,625.53	149,971.67

Anexo 6. Anexo acta de capitalización

ACTA DE JUNTA GENERAL EXTRAORDINARIA UNIVERSAL DE ACCIONISTAS DE LA COMPAÑÍA AGROKLINGE S.A. CELEBRADA EL 25 DE JUNIO DEL AÑO 2013.-

En el cantón Guayaquil, a los veinticinco días del mes de junio de 2013, a las diecisiete horas quince minutos, en el piso 2 del edificio La Fontana, ubicado en las calles Víctor Emilio Estrada No. 509 y las Monjas, se reúnen los siguientes accionistas de la compañía: señor Héctor José Bellido Sánchez, propietario de quinientas sesenta acciones; y, señor Rafael Bellido Sánchez Navarrete, propietario de doscientas cuarenta acciones, ambos socios debidamente representados por el señor Rafael Fernando Lozada García, conforme consta de las cartas poderes que se acompañan al expediente. Todas las acciones son ordinarias y nominativas de un dólar cada una y dan derecho a un voto por acción de acuerdo a su valor pagado. Como los mencionados accionistas representan la totalidad del capital suscrito de ochocientos dólares, a través de su representante, aceptan por unanimidad constituirse en junta general de accionistas, estando también unánimes en que la junta resuelva sobre el aumento de los capitales suscrito y autorizado y la consecuente reforma de estatutos. En consecuencia, de acuerdo con la facultad concedida por el artículo doscientos treinta y ocho de la Ley de Compañías, se declara que la junta de accionistas queda válidamente constituida, teniendo como asuntos del orden del día los que han quedado fijados por unanimidad. Preside la sesión el señor Rafael Fernando Lozada García y actúa como secretario el señor Juan Sebastián Borja Rendón. El presidente considerando que en la presente sesión está representada la totalidad del capital de ochocientos dólares, declara formalmente instalada y abierta la junta de accionistas y manifiesta que se debe resolver sobre el anotado orden del día. Luego de deliberar al respecto, por unanimidad, o sea con el voto de la totalidad de los accionistas de la compañía, la junta resuelve:

1. Aumentar el capital de la compañía en la suma de trescientos mil dólares más, el que estará dividido en trescientas mil nuevas acciones de un dólar de los Estados Unidos de América, cada una, con lo que se alcanzará el capital total de trescientos mil ochocientos dólares de los Estados Unidos de América, dividido en trescientas mil ochocientas acciones de un dólar de los Estados Unidos de América cada una. El aumento se hará mediante la emisión de acciones que suscribe en su totalidad la compañía Tecnología Química y Comercio S.A., de nacionalidad peruana, renunciando los accionistas a su derecho de preferencia.

El pago del aumento de capital se hará en el cincuenta y ocho por ciento mediante compensación de créditos de CIENTO SETENTA Y CUATRO MIL DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA de la cuenta "Aportes para futuras capitalizaciones" de la compañía; y, el saldo en numerario en el plazo de 2 años.



2. Aumentar el capital autorizado de la compañía a la suma de seiscientos un mil seiscientos dólares de los Estados Unidos de América.

3. Modificar el artículo tercero del estatuto social de tal forma que en lo futuro dirá:

"ARTÍCULO TERCERO.- CAPITAL AUTORIZADO, IMPORTE DEL CAPITAL SUSCRITO, NÚMERO DE ACCIONES EN QUE SE DIVIDE, VALOR NOMINAL Y CLASE DE LAS MISMAS.- El capital autorizado de la compañía es de SEISCIENTOS UN MIL SEISCIENTOS DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA. La compañía cuenta con un capital suscrito de TRESCIENTOS MIL OCHOCIENTOS DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA, dividido en trescientas mil ochocientas acciones de un dólar de los Estados Unidos de América cada una, las que son ordinarias y nominativas, y cada una con derecho a un voto en proporción a su valor pagado.-".

No habiendo otro asunto que tratar, se concede un receso para dar lugar a la redacción del acta, y reinstalada la junta con la misma concurrencia, por secretaría se da lectura a la presente acta, la misma que se aprueba por unanimidad y sin modificaciones, con lo cual se da por terminada la sesión a las 17h40.

p. HÉCTOR JOSÉ BELLIDO SÁNCHEZ; y, p. RAFAEL BELLIDO SÁNCHEZ NAVARRETE

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

RAFAEL FERNANDO LOZADA GARCÍA
Presidente de la sesión

JUAN SEBASTIAN BORJA RENDÓN
Secretario

[Handwritten signature]
Ab. Cecilia Calderón Jácome
NOTARIA XVI - GUAYAQUIL

DOY FE QUE ESTE DOCUM NTO
ES FIEL COPIA DE SU ORIGINAL.

Guayaquil, 16 SEP 2014 (1) FOJA(S)

