

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del Título de Ingeniero Comercial

TÍTULO:

“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA MICROEMPRESA
HORTIFRESH, PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE HORTALIZAS
UBICADA EN LA PARROQUIA DE CHECA-CANTÓN QUITO”.

AUTORA:

MIRIAM PAOLA CABEZAS ESTRELLA

DIRECTOR:

ING. RICARDO MOLINA

Quito, Noviembre 2010

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, cuadros, análisis realizados y conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Quito, 20 de Junio del 2010

(f) _____

Paola Cabezas

172107120-5

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la vida y permitirme aun seguir en luchando por conseguir mis objetivos, a mis padres René y Dolores por ser un apoyo incondicional en todo momento, a mis abuelitos por ser un ejemplo de lucha, trabajo y dedicación, a mis hermanas Yessenia y Margarita por brindarme todo su apoyo y ayuda, a mis tíos Ramiro y Mercedes por ser mis guías incondicionales en el desarrollo de esta tesis, a mis amigos y demás personas que estuvieron a mi lado deseándome sus buenos deseos y optimismo para conseguir alcanzar lo que me propuse.

Agradezco al gerente propietario de HORTIFRESH y a su digna esposa por haberme permitido la realización de este trabajo en sus instalaciones.

Agradezco también de manera especial a mi director de tesis Ing. Ricardo Molina, quien fue la persona que me guió durante todo este tiempo hasta lograr alcanzar y concluir con un escalón más de mi vida.

DEDICATORIA

*Dedico esta tesis a mis padres, abuelitos, hermanas,
por estar en todo momento apoyándome hasta lograr
cumplir mi meta ...graduarme.*

ÍNDICE

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD	II
AGRADECIMIENTO	III
DEDICATORIA	IV
ÍNDICE	V
ÍNDICE DE FOTOS	XII
ÍNDICE DE TABLAS	XIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XV
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XVI
RESUMEN EJECUTIVO.....	XVII
INTRODUCCIÓN	XX
CAPÍTULO I.....	1
FUNDAMENTOS TEÓRICOS	1
1.1. Plan Estratégico de Marketing	1
1.1.1. El Plan de Marketing.....	1
1.1.2. Cobertura del Plan Estratégico de Marketing	1
1.1.3. Alcance del Plan Estratégico de Marketing	2
1.2. Plan Estratégico.....	2
1.2.1. Cultura Empresarial	2
1.2.2. Valores Corporativos	3
1.2.3. Definición de la Misión de la Organización	3
1.2.3.1. Preguntas a las que responde la misión.....	4
1.2.3.1. Importancia de la Misión	5
1.2.3.2. Naturaleza de la Misión	5
1.2.3.3. Elementos de la Misión.....	6
1.2.4. Definición de la Visión de la Organización	7
1.2.3.1. Elementos de la Visión	8
1.2.5. Objetivos	9
1.2.5.1. Objetivos a Largo Plazo.....	9
1.2.5.2. Metas	9

1.2.6. Definición de Políticas	9
1.2.7. Estrategias	10
1.2.7.1. Tipos de Estrategias	10
1.2.7.1.1. Estrategias de Integración	10
1.2.7.1.2. Estrategias Intensivas	11
1.2.7.1.3. Estrategias de Diversificación.....	11
1.2.7.1.4. Estrategias Defensivas	12
1.2.8. Matriz FODA	13
1.2.8.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	14
1.2.8.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	15
1.2.8.3. Matriz de Evaluación de Factores internos y Externos.....	16
1.2.9. Análisis Vertical.....	17
1.2.9.1. Análisis Vertical del Activo.....	17
1.2.9.2. Análisis Vertical del Pasivo y Patrimonio	17
1.2.9.3. Análisis Vertical del Estado de Resultados.....	18
1.2.10. Análisis Horizontal.....	18
1.2.10.1. Análisis Horizontal del Activo.....	19
1.2.10.2. Análisis Horizontal del Pasivo y Patrimonio	19
1.2.10.3. Análisis Horizontal del Estado de Resultados	19
1.2.11. Índices Financieros.....	20
1.2.11.1. Índice de Liquidez.....	20
1.2.11.2. Razón Corriente	20
1.2.11.3. Prueba Ácida	21
1.2.11.4. Capital Neto de Trabajo	23
1.2.11.2. Índice de Actividad	24
1.2.11.2.1. Rotación de Cartera.....	24
1.2.11.3. Índice de Rentabilidad	25
1.2.11.3.1. Margen Bruto de Utilidad	26
1.2.11.3.2. Margen Operacional de Utilidad.....	26
1.2.11.3.3. Rendimiento del Patrimonio	26
CAPÍTULO II	27

GENERALIDADES	27
2.1. Antecedentes	27
2.2. Ubicación Geográfica.....	28
2.2.1. Mapa Geográfico de la Ubicación de Hortifresh	29
2.3. Situación Actual de la Microempresa	30
2.3.1. Productos.....	31
2.3.2. Cultura Empresarial	37
2.3.2.1. Organigrama.....	40
2.3.2.1.1. Funciones departamentales	41
2.3.3. Valores Organizacionales.....	42
2.3.4. Misión de la microempresa	44
2.3.5. Visión de la microempresa.....	44
2.3.6. Objetivos de la microempresa.....	44
2.3.7. Políticas de la microempresa.....	44
2.3.8. Estrategias Actuales	46
2.4. Problemática.....	47
2.5. Análisis FODA.....	52
2.5.1. Diagnostico Externo.....	53
2.5.1.1. Factor Económico	53
2.5.1.2. Factor Político	65
2.5.1.3. Factor Legal	66
2.5.1.4. Factor Social.....	66
2.5.1.5. Factor Tecnológico.....	66
2.5.1.6. Matriz de Oportunidades.....	67
2.5.1.7. Matriz de Amenazas.....	67
2.5.1.8. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	68
2.5.2. Diagnóstico Interno.....	69
2.5.2.1. Factor Físico.....	69
2.5.2.2. Clientes.....	69
2.5.2.3. Proveedores	70
2.5.2.4. Competencia.....	72

2.5.2.5. Producción	72
2.5.2.6. Matriz de Fortalezas.....	73
2.5.2.7. Matriz de Debilidades	73
2.5.2.8. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	74
2.5.2.9. Matriz Interna y Externa	75
2.5.2.10. Matriz de Impactos FODA Ponderados	76
2.6. Matriz de Estrategias.....	78
CAPITULO III	80
ESTUDIO DE MERCADO	80
3.1. Identificación del Bien o Servicio.....	80
3.2. Formulación del Problema	81
3.3 Investigación de Mercados – Planeación	81
3.4. Análisis de la Investigación	81
3.4.1. Investigación Primaria	82
3.4.2. Investigación Secundaria	82
3.5. Tipo de Investigación.....	82
3.6. Demanda	82
3.7. Objetivos de Investigación.....	82
3.8. Variables	83
3.9. Área de Mercado	83
3.10. Comportamiento Histórico de la Demanda.....	85
3.11. Prueba Piloto	85
3.12. Calculo de la Muestra (Método de las Proporciones)	85
CAPITULO IV	96
PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA MICROEMPRESA HORTIFRESH	96
4.1. Pasos para la elaboración del Plan Estratégico de Marketing.....	96
4.1.1. Introducción	96
4.1.2. Justificación.....	96
4.1.3. Objetivos	97
4.1.3.1. Objetivo General	97

4.1.3.2. Objetivos Específicos.....	97
4.2. Diseño de Plan Estratégico de Marketing	97
4.3. Visión	97
4.4. Misión	98
4.5. Principio de gestión y valores institucionales	98
4.5.1. Principios	98
4.5.2. Valores	99
4.6. Estructura Orgánica Propuesta para la microempresa “HORTIFRESH”	101
4.7. Objetivos Específicos.....	114
4.8. Políticas Micro Empresariales	115
4.8.1. Política General.....	115
4.8.2. Políticas Administrativas	115
4.8.3. Políticas Financieras.....	115
4.8.4. Políticas del Talento Humano	116
4.8.5. Políticas de Producción.....	116
4.8.6. Políticas de Marketing y Ventas	117
4.9. Estrategias Micro Empresariales.....	118
4.9.1. Mapa Estratégico de “HORTIFRESH”	120
CAPÍTULO V	121
EVALUACIÓN FINANCIERA	121
5.1. ESTUDIO ECONÓMICO ACTUAL	121
5.1.1. Análisis Vertical del Activo.....	122
5.1.2. Análisis Vertical del Pasivo y Patrimonio	123
5.1.3. Análisis Vertical del Estado de Resultados.....	124
5.2. Análisis Horizontal del Activo.....	126
5.2.1. Análisis Horizontal del Pasivo y Patrimonio	128
5.2.2. Análisis Horizontal del Estado de Resultados	130
5.3. Indicadores Financieros	130
5.3.1. Índice de Liquidez.....	131
5.3.1.1. Razón Corriente	131
5.3.1.2. Prueba Ácida	132

5.3.3. Capital Neto de Trabajo	133
5.4. Índice de Actividad	134
5.4.1. Rotación de Cartera.....	134
5.4.2. Índice de Rentabilidad.....	135
5.4.2.1. Margen Bruto de Utilidad	135
5.4.2.2. Margen Operacional de Utilidad.....	136
5.4.2.3. Rendimiento del Patrimonio	137
CAPÍTULO VI.....	139
DETERMINACIÓN Y DESARROLLO DE PLANES DE ACCIÓN	139
6.1. DIFUSIÓN E IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	139
6.1.1. Alcance.....	139
6.1.2. Objetivo General	139
6.1.3. Objetivos Específicos.....	139
6.1.4. Actividades:.....	139
6.1.5. Recursos	140
6.1.6. Tiempo	141
6.1.8. Cronograma de difusión e implementación del Plan Estratégico	142
6.1.9. Presupuesto de Difusión e Implementación del Plan Estratégico.....	143
6.2. PUBLICIDAD DE LOS PRODUCTOS	145
6.2.1. Alcance.....	145
6.2.2. Objetivo General	145
6.2.3. Objetivos Específicos.....	145
6.2.4. Responsable	145
6.2.5. Actividades:.....	145
6.2.6. Recursos:.....	146
6.2.7. Tiempo	146
6.2.8. Costo Estimado del Proyecto	146
6.2.9. Desarrollo del Cronograma de Publicidad de los productos detallado por tiempo y actividad.....	147
6.2.10. Presupuesto de Publicidad de los productos detallado por actividad, recursos y costos a utilizarse.	148

EVALUACIÓN	149
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	0
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	3
BIBLIOGRAFIA	7
ANEXOS	9

ÍNDICE DE FOTOS

1. Brócoli Floreteado	32
2. Coliflor Empacada	32
3. Coliflor Floreteada	33
4. Coliflor Floreteada	33
5. Coliflor Naranja	34
6. Coliflor Violeta	34
7. Coliflor Verde	35
8. Lechuga Crespa	35
9. Lechuga Criolla	36
10. Suquini Bandeja	36

ÍNDICE DE TABLAS

1. Tasa de Inflación Anual	55
2. Tasa de Inflación Mensual	57
3. PIB	59
4. Tasa de Desempleo	61
5. Tasa de Interés Activa	62
6. Tasa de Interés Pasiva	63
7. Matriz de Oportunidades	67
8. Matriz de Amenazas	67
9. Matriz de Evaluación de Factores Externos	68
10. Proveedores de Materia Prima	70
11. Proveedores de Fertilizantes	70
12. Proveedores de Elementos de Protección Personal	71
13. Proveedores de Empaques, Etiquetas y Códigos	71
14. Proveedores de Bandejas	71
15. Proveedores de Maquinaria	71
16. Proveedores Ferreteros y Mecánicos	72
17. Proveedores de Útiles de Oficina	72
18. Matriz de Fortalezas	73
19. Matriz de Debilidades	73
20. Matriz de Evaluación de Factores Internos	74
21. Matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos	75
22. Matriz del Impacto FODA Ponderado	76
23. Matriz de Estrategias	78
24. Variables	83
25. Área de Mercado	84
26. Criterios de Segmentación	84
27. ¿Consume usted Hortalizas?	86
28. ¿En qué lugar compra Hortalizas?	87

29. ¿Con qué frecuencia consume usted hortalizas?	88
30. ¿Cuál de estos productos consume?	89
31. ¿Cuál de estas presentaciones y/o tipos de hortalizas compra?	90
32. ¿Cuál de estas marcas a escuchado?	92
33. ¿Cuál de estas marcas consume?	93
34. ¿Por qué decidió consumir esta marca?	94
35. Objetivos	114
36. Estrategias	118
37. Análisis Vertical del Activo	122
38. Análisis Vertical del Pasivo y Patrimonio	123
39. I. Razón Corriente	131
40. Prueba Ácida	132
41. Capital Neto de Trabajo	133
42. Rotación de Cuentas x Cobrar	134
43. Margen Bruto de Utilidad	135
44. Margen Operacional de Trabajo	136
45. Rendimiento del Patrimonio	137
46. Cronograma de Difusión e Implementación del Plan Estratégico	142
47. Presupuesto de Difusión e Implementación del Plan Estratégico	143
48. Cronograma de Publicidad	147
49. Presupuesto de Publicidad	148

ÍNDICE DE GRÁFICOS

1. Matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos	16
2. Ubicación HORTIFRESH	29
3. Conceptos que se aplican dentro de la microempresa	31
4. Relación con los demás empleados	37
5. Tipos de Incentivos y Motivaciones que recibe el personal	38
6. Planificación Productiva de Productos	39
7. Importancia de la Planificación Estratégica	40
8. Organigrama HORTIFRESH	41
9. Valores Fundamentales para la microempresa	43
10. Deficiente Comunicación	47
11. Desorden Administrativo	49
12. Alto nivel de Competencia	51
13. Tasa de Inflación Anual	56
14. Tasa de Inflación Mensual	58
15. PIB	60
16. Tasa de Desempleo	62
17. Tasa de Interés activa	63
18. Tasa de Interés Pasiva	64
19. Matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos Aplicad	75
20. ¿Consume usted Hortalizas?	87
21. ¿En qué lugar compra Hortalizas?	88
22. ¿Con qué frecuencia consume usted hortalizas?	89
23. ¿Cuál de estos productos consume?	90
24. ¿Cuál de estas presentaciones y/o tipos de hortalizas compra?	91
25. ¿Cuál de estas marcas ha escuchado?	92
26. ¿Cuál de estas marcas consume?	93
27. ¿Por qué decidió consumir esta marca?	94
28. Estructura Orgánica Propuesta	101

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N°1: RUC

ANEXO N°2: PERMISO DE FUNCIONAMIENTO

ANEXO N°3: CERTIFICENTALADO AMBIENTAL

ANEXO N°4: CERTIFICADO DE CALIDAD DE LAS FUNDAS DE LECHUGA CRESPA

ANEXO N°5: CERTIFICADO DE CALIDAD DE LAS FUNDAS DE LECHUGA
CRIOLLA

ANEXO N°6: REGISTRO SANITARIO

ANEXO N°7: REGISTRO SANITARIO DE LA COLIFLOR

ANEXO N°8: REGISTRO SANITARIO DE LA LECHUGA CRESPA

ANEXO N°9: REGISTRO SANITARIO DE LA LECHUGA CRIOLLA

ANEXO N°10: MARCA REGISTRADA IEPI

ANEXO N°11: SISTEMA DE CONTROL DE CÓDIGOS

ANEXO N°12: ENCUESTA DIRIGIDA AL NIVEL DIRECTIVO DE LA
MICROEMPRESA "HORTIFRESH", PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE
HORTALIZAS.

ANEXO N°13: ENCUESTA PERSONAL

ANEXO N°14: ENCUESTA SUPERMAXI

ANEXO N°15: ANALISIS VERTICAL DEL ACTIVO

ANEXO N°16: ANALISIS VERTICAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO

ANEXO N°17: ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS

ANEXO N°18: ANALISIS HORIZONTAL DEL ACTIVO

ANEXO N°19: ANALISIS HORIZONTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO

ANEXO N°20: ANALISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS

ANEXO N°21: CULTIVO DE LECHUGA "HORTIFRESH"

ANEXO N°22: CULTIVO DE COLIFLOR AMARILLA Y VERDE "HORTIFRESH"

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo que se presenta a continuación está fundamentado en la necesidad que tiene la microempresa “HORTIFRESH”, productora y comercializadora de hortalizas. En la actualidad un Plan Estratégico de Marketing nos ayudará a definir de mejor manera la funcionabilidad y desarrollo del negocio en lo que respecta.

Podemos ver que muchas microempresas, empresas dedicadas a la producción, comercialización, distribución de hortalizas se han visto afectadas por no tener un plan estratégico que les permita desarrollarse en los diferentes ámbitos que requieren, lo que les ha llevado algunas a fracasar en el mercado.

Los factores antes citados hacen que se de mayor importancia al desarrollo del negocio en una forma ordenada y sistemática de llevar a cabo todas sus actividades y planificaciones, sean esta a largo, mediano o corto plazo.

Al considerar que “HORTIFRESH” estaba constituido como un negocio familiar que lo único que hacía es producir, distribuir su producto, con una vaga noción, se vio la necesidad de reorganizar todas sus actividades mediante un Plan Estratégico de Marketing permitiendo que la misma se desarrolle de mejor manera en el mercado.

Con la ayuda del FODA, se pudo establecer y cuantificar los parámetros más importantes con los que cuenta la empresa actualmente y así mejorar los aspectos relevantes y disminuir factores de riesgo existentes.

En cuanto a la misión y visión podemos decir que no la tienen, pero con este plan estratégico se pretende implementarla, de manera que sirva para el mejor desenvolvimiento de la empresa en todas las áreas.

Se identifico que HORTIFRESH carece de muchas cosas para que se pueda desarrollar eficaz y eficientemente, por lo cual se realizara la difusión e implementación de dos planes de acción como son el Plan Estratégico de Marketing y un Plan de Publicidad de los productos.

La esencia de la Plan Estratégico de Marketing consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

El Plan Estratégico de Marketing tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y la cultura interna, por lo cual exige cuatro fases bien definidas, formulación de misión, objetivos organizacionales, análisis de fortalezas y limitaciones de la empresa, análisis del entorno, formulación de estrategias.

El Plan de Marketing es una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados, así tenemos que el Plan de Marketing forma parte de la Planificación Estratégica de una empresa.

El Plan Estratégico de Marketing, es una herramienta que nos permite marcarnos el camino para llegar a un lugar concreto. Difícilmente podemos elaborar si no sabemos dónde nos encontramos y a donde queremos ir, por lo cual la elaboración de un Plan Estratégico de Marketing para HORTIFRESH.

En el primer capítulo tenemos la parte teórica de todo el contenido del trabajo de tesis, desde lo que es la planificación estratégica como lo pude explicar anteriormente hasta el análisis de la parte financiera y programación presupuesto de proyectos a implementarse.

En el segundo capítulo se desarrolló las generalidades de la microempresa, es decir desde cómo se creó, la ubicación, los diferentes productos que la misma ofrece al mercado, un análisis tanto del entorno interno como externo desarrollando diferentes matrices que ayuden a comprender esta investigación.

En el tercer capítulo se realizó el estudio de mercado, es decir se identificó al mercado objetivo al cual está dirigida esta investigación, tomando en cuenta las diferentes investigaciones a realizarse como fueron la primaria y la secundaria, tipos de investigación, variables, etc.

En el capítulo cuatro ya se puede plasmar la propuesta del Plan Estratégico de Marketing para la microempresa “HORTIFRESH”, en cual se pudo definir una misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, las cuales ayudaran al mejor direccionamiento del negocio.

En el capítulo cinco esta lo que respecta a la evaluación financiera, es decir se realizó un análisis del histórico mantenido desde el año 2004 hasta el año 2009, permitiéndome conocer como fue el desempeño de “HORTIFRESH” en este tiempo, de manera que se pueda tomar acciones correctivas recomendatorias para el año en curso.

En lo que respecta al capítulo seis se basa en la elaboración de dos planes de acción que se cree los más recomendables a aplicarse dentro de un periodo determinado, lo que va a permitir a la microempresa organizarse y desarrollarse para un futuro. Se realizará como planes a implementarse la difusión e implementación del Plan Estratégico de Marketing y un Proyecto de publicidad de los productos.

INTRODUCCIÓN

El sector agrícola, juega un papel muy importante en la economía ya que contribuye al desarrollo económico-social del país, a través de la generación de fuentes de empleo.

En la actualidad todas las microempresas necesitan tener planes estratégicos de Marketing que direccionen su actividad, así como también estrategias de mejoramiento que permitan incrementar la producción y el nivel económico de la misma. La implementación de un plan estratégico en las pequeñas y medianas empresas es una herramienta que ayuda a lograr y desarrollar eficacia informativa, al reducir el tiempo de reacción ante los cambios en el medio, es decir, implementar elementos de flexibilidad en la toma de decisiones al tener en forma rápida y veraz la información de cada unidad estratégica del negocio. Una vez implantado el plan estratégico de marketing las empresas tienden a asegurar un rendimiento adecuado de su capital invertido, sobre todo en plazos largos, haciendo congruente el uso de la planeación de manera integral, partiendo del conocimiento de sus recursos teniendo cuidado en la asignación de los mismos.

Es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que va a regir a la empresa, la misión es fundamental, ya que está representando las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

El Plan Estratégico de Marketing constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en lo que se “puede lograr” (objetivos) al “que hacer” (estrategias). Con esto se pretende concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

El Plan Estratégico de Marketing es una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, metodologías y tiempos para alcanzar los objetivos determinados, es decir que el plan estratégico nos permite marcar el camino para llegar a un lugar concreto, el mismo que se irá desarrollando dependiendo de las necesidades que tenga la empresa.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

1.1. Plan Estratégico de Marketing

1.1.1. El Plan de Marketing

Consiste en una gestión de análisis permanente de las necesidades del mercado, que desemboca en el desarrollo de productos y servicios rentables, destinados a grupos de compradores específicos.

La función del marketing estratégico consiste en seguir la evolución del mercado al que vendemos e identifica los segmentos actuales o potenciales, analizando las necesidades de los consumidores y orientando la empresa hacia oportunidades atractivas, que se adaptan a sus recursos y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad. La gestión estratégica se sitúa en el mediano y largo plazo, ya que se propone pensar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar una estrategia de desarrollo y mantener un equilibrio en la cartera de productos o servicios.¹

1.1.2. Cobertura del Plan Estratégico de Marketing

A diferencia del Plan Anual de Marketing que se suele elaborar para cada marca, división, mercados meta importantes y/o temporadas específicas, el *plan estratégico de marketing* se elabora para toda la compañía.²

¹ FISCHER, Laura y ESPEJO, Jorge; *Mercadotecnia*; Tercera Edición; Mc. Graw Hill; Pag. 40.

² FISCHER, Laura y ESPEJO, Jorge; Op. Cit. Pag.43

1.1.3. Alcance del Plan Estratégico de Marketing

- El *plan estratégico de marketing* se caracteriza por ser un plan a largo plazo,
- Cabe señalar, que los planes a largo plazo como son los de tres años se analiza y revisa cada año debido a que el ambiente cambia con rapidez.
- Visualiza el negocio actual.
- Identifica clientes actuales y los que deberían ser.
- Permite que el gerente analice con mayor profundidad las tácticas más adecuadas para llevar a cabo las estrategias.
- Orienta esfuerzos y recursos.
- Identifica aspectos claves en la organización.
- Analiza el entorno: ambiente interno y externo de la empresa.³

1.2. Plan Estratégico

1.2.1. Cultura Empresarial

Cada organización tiene su propia cultura, distinta de las demás, lo que le da su propia identidad. La cultura de una institución incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial.

La cultura de una institución es la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa.

La cultura de una organización es un sistema social que se basa en un conjunto central de convicciones y valores, y que se desarrolló o aprendió como consecuencia de los esfuerzos de la organización a través del tiempo para afrontar su entorno.⁴

³ COHEN, William A; *Plan de Mercadotecnia*; Tercera Edición; Editorial Continental; México, 2007; Pag.XVI.

⁴ Cfr. GOODSTEIN, Leonard. D; 1998; *Planeación Estratégica Aplicada*; Editorial Mac Gaw Hill; Santa fe de Bogotá, Colombia; pág.98.

La cultura de una empresa debe apoyar el compromiso colectivo de su gente hacia un propósito común, fomentando la competencia y el entusiasmo entre gerentes y empleados.

El valor potencial de la cultura de empresarial no se ha apreciado por completo en el estudio de la dirección estratégica. El hecho de ignorar el efecto que la cultura produce en las relaciones entre las áreas funcionales de la empresa da como resultado barreras para la comunicación, falta de coordinación y una incapacidad para adaptarse a las condiciones cambiantes. La desorganización resultante entre los integrantes de la empresa perturbaría la formulación, implantación y evaluación de la estrategia. Por otro lado, una cultura de la empresa que ofrece apoyo facilita la dirección en gran medida.⁵

1.2.2. Valores Corporativos

“Son una serie de características que van a establecer las bases de las relaciones entre los participantes de la organización en sus distintos niveles, no solamente entre ellos mismos, sino además con sus proveedores, usuarios, vecinos y competencia.”⁶

1.2.3. Definición de la Misión de la Organización

La Misión es, la formulación explícita de los propósitos de la organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. Expresa la razón de ser de su empresa o área, es la definición “Del Negocio” en todas sus dimensiones.

En términos generales la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas:

- ¿Para que existe la organización?
- ¿Cuál es su negocio?
- ¿Cuáles sus objetivos?

⁵ Cfr. FRED R, David; 2003; *Conceptos de Administración Estratégica*; Editorial Pearson Education; 9na Edición; México; pág.124, 125.

⁶ Glosario (www.ccong.org.co/empleoenaccion/glosario)

- ¿Cuáles sus Clientes?
- ¿Cuáles sus prioridades?
- ¿Cuál su responsabilidad y derechos frente a sus colaboradores?
- ¿Cuál su responsabilidad social?

1.2.3.1. Preguntas a las que responde la misión



La misión, por lo tanto, debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores. Los comportamientos de la organización deben ser consecuentes con esta misión, así como la conducta de todos los miembros de la organización. La misión no puede convertirse en pura palabrería o en formulaciones que aparecen en las oficinas de la compañía. La misión de una empresa debe incluir comportamientos, crear compromisos.⁷

⁷ SERNA Gómez, Humberto; 1994; *Planeación y Gestión Estratégica*; Editorial LEGIS; Bogotá-Colombia; pág10,11

1.2.3.1. Importancia de la Misión

La declaración de la misión es importante por los siguientes motivos:

1. A efecto de garantizar un propósito unánime a la organización.
2. Sentar una base o norma para asignar los recursos de la organización.
3. Establecer una tónica general o clima organizacional.
4. Servir de punto focal que permita a las personas identificarse con el propósito y el curso de la organización y que las que no puedan hacerlo, para que no sigan participando en las actividades de la organización.
5. Permitir que los objetivos se puedan convertir en una estructura laboral que incluya la asignación de tareas entre los elementos responsables de la organización.
6. Especificar los propósitos de la organización y la conversión de estos propósitos a objetivos, de tal manera que se puedan evaluar y controlar los parámetros de costos, tiempos y resultados.⁸

1.2.3.2. Naturaleza de la Misión

Una buena declaración de la misión despierta emociones y sentimientos positivos en cuanto a la organización; es inspiradora en el sentido de quienes la leen se sienten movidos a actuar. Una buena declaración de la misión produce la impresión de que la empresa tiene éxito, tiene rumbo y vale la pena invertir en ella tiempo, apoyo y dinero.

Una declaración de Actitud.- el enunciado de una misión es una declaración de la actitud y la perspectiva, más que una declaración de detalles específicos.

Por lo general, es de largo alcance, por dos motivos fundamentales:

- Una buena declaración de la misión permite generar y considerar una gama de objetivos y estrategias alternativas factibles, por lo que no sofoca, innecesariamente, la creatividad administrativa. La determinación excesiva limitaría el potencial de crecimiento creativo de la organización. Por otra parte

⁸STEINER, George A; 1996; *Planeación Estratégica: Lo que todo director debe saber*; Editorial Continental; México; vigésima primera reimpresión; pág. 11

una declaración demasiado general, que no excluya ninguna estrategia alternativa, sería disfuncional.

- La declaración de la misión tiene que ser amplia a efecto de conciliar con eficacia las divergencias entre las diferentes partes interesadas de la organización, las personas y los grupos de personas que tienen un interés o reclamos especiales en la compañía. Las partes interesadas incluyen a los empleados, gerentes, accionistas, consejos de administración, clientes, proveedores, distribuidores, acreedores, gobiernos (locales, estatales, extranjeros) y la sociedad en general.

Las declaraciones de misión no tienen el propósito de expresar fines concretos, sino más bien ofrecer los motivos, el sentido general, la imagen, el tono y la filosofía que guiarán a la empresa.

Orientación hacia el Cliente.- un buen enunciado de la misión refleja las anticipaciones de los clientes. La operación de la organización debe ser detectar las necesidades de los clientes y después ofrecer un producto o servicio que satisfaga esas necesidades. Las buenas declaraciones de misión identifican la utilidad que los productos de la empresa tienen para sus clientes.

Declaración de una Política Social.- las palabras política social abarcan el pensamiento y la filosofía gerencial de los niveles más altos de la organización. En consecuencia, la política social afecta la elaboración del enunciado de la misión del negocio.⁹

1.2.3.3. Elementos de la Misión

Las declaraciones de misión varían en extensión, contenido, formato y especialidad, la mayoría de los estudiantes académicos de dirección

⁹FRED R, David; 2003; *Conceptos de Administración Estratégica*; Editorial Pearson Education; 9na Edición; México; pág.124, 125.

estratégica consideran que una declaración eficaz presenta nueve características o componentes. Puesto que una declaración de misión es con frecuencia la parte más visible y pública del proceso de dirección estratégica, es más importante que incluya todos los componentes básicos que se presentan a continuación:

Los elementos y preguntas que debe contestar la declaración de la misión:

- **Clientes.**- ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- **Productos o servicios.**- ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
- **Mercados.**- ¿Dónde compite la empresa?
- **Tecnología.**- ¿es la tecnología un interés primordial de la empresa?
- **Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad.**- ¿Trata la empresa de alcanzar los objetivos económicos?
- **Filosofía.**- ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?
- **Concepto de sí misma.**- ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva?
- **Interés por la imagen pública.**- ¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?
- **Interés por los empleados.**- ¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa?.

1.2.4. Definición de la Visión de la Organización

La visión es el conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco referencial de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor.

La visión señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro.

La visión de una compañía sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución y se hace tangible cuando se

materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles mediante un bien definido sistema de índices de gestión.¹⁰

1.2.3.1. Elementos de la Visión

Formulada para los líderes de la Organización: los líderes comprenden la filosofía y también la misión de la empresa; entienden las expectativas y necesidades de los colaboradores; conocen el negocio y el entorno de la organización.

Dimensión del Tiempo: la visión debe ser formulada teniendo claramente definido un horizonte de tiempo, éste depende fundamentalmente del medio y de los mercados en que se desempeña la empresa.

Integradora: la visión debe ser apoyada y compartida por la gerencia, así como por todos los colaboradores de la empresa. La incorporación de la visión en la gestión gerencial, debe convertirse en una tarea diaria y permanente de toda la estructura empresarial.

Amplia y Detallada: debe expresar claramente los logros que se esperan alcanzar en un periodo escogido, cubriendo todas las áreas actuales y futuras de la organización.

Positiva y Alentadora: debe ser inspiradora, impulsar el compromiso a la pertenencia de la organización; debe redactarse en términos claros, fáciles de entender y repetir; debe transmitir fuerza y deseos de hacerla parte integral del comportamiento laboral de cada colaborador de la empresa.

Realista y Posible: la formulación de la visión, debe ser un esfuerzo gerencia basado en la experiencia y conocimiento del negocio, como elemento fundamental para anticipar el futuro. La visión no puede ser un sueño inútil, tiene que ser un sueño posible.

Consistente: debe ser consistente con los valores de la organización, esta consistencia evitará confusiones y obligará a un desarrollo, políticas empresariales.

¹⁰ SERNA Gómez, Humberto; 1994; *Planeación y Gestión Estratégica*; Editorial LEGIS; Bogotá-Colombia; pág.9

1.2.5. Objetivos

1.2.5.1. Objetivos a Largo Plazo

Los objetivos se definen como resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica. *Largo plazo*, significa más de un año en la mayoría de las empresas. Los objetivos son indispensables para lograr el éxito de una empresa debido a que establecen la dirección a seguir, ayudan en la evaluación crean sinergia revelan las prioridades, enfocan la coordinación y proporcionan una base para llevar a cabo con eficacia las actividades de planificación, organización, motivación y control. Los objetivos deben ser desafiantes, fáciles de medir, consistentes, razonables y claros.¹¹

1.2.5.2. Metas

Las metas son declaraciones generales que indican donde una compañía quiere estar en el futuro. Se refiere a la organización en su conjunto y no a una división ni departamento en su conjunto.¹²

Las metas anuales son esenciales, para implantar las estrategias, porque son la base para asignar recursos; son un mecanismo primordial para evaluar a la gerencia; representan el instrumento más importante para vigilar el avance, con miras a alcanzar los objetivos a largo plazo; y establecen las prioridades de las diferentes áreas de la empresa.

1.2.6. Definición de Políticas

Las políticas son los medios por los cuales se logran los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos. Las políticas son guías para la toma de decisiones y abordan situaciones repetitivas o recurrentes.

Las políticas se establecen con frecuencia en términos de las actividades de la gerencia, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y

¹¹FRED R, David;2003; *Conceptos de Administración Estratégica*; Editorial Pearson Education;9na Edición; México; pág.11

¹² DAFT, Richard L;2004; *Administración*; Editorial Thompson; 6ta Edición; México; pág. 214

desarrollo, y sistemas de información de cómputo. Las políticas se pueden establecer a nivel de dirección y aplicarse a toda una empresa, a nivel de división y aplicarse a una sola división o a nivel funcional y aplicarse a las actividades o departamentos operativos específicos. Las políticas, al igual que los objetivos anuales, son muy importantes en la implantación de la estrategia porque describen las expectativas de los empleados y gerentes de una empresa. Las políticas permiten la consistencia la coordinación dentro y entre los departamentos de la empresa.¹³

1.2.7. Estrategias

Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

Las estrategias son entonces las que nos permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico.¹⁴

1.2.7.1. Tipos de Estrategias

1.2.7.1.1. Estrategias de Integración

Integración hacia Adelante.- implica la obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores minoristas.

Integración hacia Atrás.- es una estrategia para aumentar el control sobre los proveedores de una empresa, o adquirir el dominio. La estrategia puede resultar muy conveniente cuando los proveedores actuales de la empresa no son confiables, son caros o no satisfacen las necesidades de la empresa.

Integración Horizontal.- se refiere a la estrategia de tratar de adquirir el dominio o una mayor cantidad de acciones de los competidores de una empresa. Una de las tendencias más notorias de la planeación estratégica,

¹³ FRED R, David;2003; *Conceptos de Administración Estratégica*; Editorial Pearson Education; 9na Edición; México; pág.13

¹⁴ SERNA Gómez, Humberto; Planeación y Gestión Estratégica; Bogotá, Colombia; pag21.

es que usa cada vez más la integración horizontal como estrategia para el crecimiento.

1.2.7.1.2. Estrategias Intensivas

La penetración en el mercado y el desarrollo de mercados y de productos se denomina en ocasiones estrategias intensivas porque exigen la realización de esfuerzos intensivos para mejorar la posición competitiva de una empresa en relación con los productos existentes.

Penetración en el mercado.- Una estrategia de penetración en el mercado intenta aumentar la participación de los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia. Esta estrategia se utiliza mucho sola o en combinación con otras. La penetración en el mercado incluye el aumento en el número de vendedores, en el incremento de los gastos de publicidad, la oferta de artículos de promoción de ventas en forma extensa y el aumento de los esfuerzos publicitarios.

Desarrollo de mercados.- El desarrollo de mercados implica la introducción de los productos o servicios presentes en nuevas áreas geográficas. El ambiente para el desarrollo del mercado internacional se vuelve más favorable.

Desarrollo de Productos.- El desarrollo de productos es una estrategia que intenta aumentar las ventas por medio del mejoramiento o la modificación de los productos o servicios actuales. El desarrollo de productos implica por lo general grandes gastos en investigación y desarrollo.

1.2.7.1.3. Estrategias de Diversificación

Existen tres tipos de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y de conglomerados. En general las estrategias de diversificación se vuelven menos populares, ya que las empresas encuentran más dificultades para manejar diversas actividades de negocios.

Michael Porter dice: “La gerencia descubrió que no podía controlar a la bestia”. Por lo tanto, las empresas están vendiendo, o cerrando, divisiones menos rentables para centrarse en el negocio principal.

Diversificación concéntrica.- La adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados, se conoce como diversificación concéntrica.

Diversificación horizontal.- La adición de productos o servicios, pero no relacionados, para los clientes actuales se conoce como diversificación horizontal. Esta estrategia no es tan riesgosa como la diversificación de conglomerados porque una empresa ya debe estar familiarizada con sus clientes actuales.

La Diversificación en conglomerado.- Es la suma de productos o servicios nuevos, no relacionados. Algunas empresas se diversifican en forma de conglomerado, basándose, en parte, en las utilidades que esperan obtener por desmantelar las empresas adquiridas y vender las divisiones poco a poco.

1.2.7.1.4. Estrategias Defensivas

Además de las estrategias integradoras, intensivas y diversificación, las empresas tienen también la posibilidad de utilizar el recorte de gastos, la enajenación, o la liquidación.

Recorte de gastos.- Ocurre cuando una empresa se reagrupa por medio de la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades. El recorte de gastos, nombrado en ocasiones estrategia de reversión o de reorganización, está diseñado para fortalecer la capacidad distintiva básica de una empresa. Durante el recorte de gastos, los estrategias traban con recursos limitados y enfrentan la presión de los accionistas, los empleados y los medios.

El recorte de gastos implica venta de terrenos y edificios para reunir el efectivo necesario, la reducción de las líneas de productos, el cierre de empresas marginales y de fábricas obsoletas, la automatización de los procesos, la disminución del número de empleados y la institución de sistemas de control de gastos.

Enajenación.- Es la venta de una división o parte de una empresa. La enajenación se utiliza con frecuencia para obtener capital con el propósito de realizar mayores adquisiciones o inversiones estratégicas. La enajenación puede formar parte de una estrategia de corte de gastos generales para que una empresa se deshaga de empresas que no son rentables, que rinden demasiado capital o que no concuerdan con las actividades de la empresa.

La enajenación se ha vuelto una estrategia muy popular, ya que las empresas intentan concentrarse en sus fortalezas principales, disminuyendo su nivel de diversificación.

Liquidación.-Es la venta en partes de todos los activos de una empresa por su valor tangible. La liquidación es un reconocimiento de derrota y, por lo tanto, es una estrategia difícil de seguir emocionalmente; sin embargo, es mejor cesar las operaciones que continuar perdiendo grandes cantidades de dinero.¹⁵

1.2.8. Matriz FODA

La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA), y estrategias de debilidades y amenazas (DA). El ajuste de los factores externos e internos es la parte más fácil de desarrollar una matriz FODA y requiere un criterio acertado.

Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. A todos los gerentes les gustaría que sus empresas tuvieran la oportunidad de utilizar las fortalezas internas para aprovechar las tendencias y los acontecimientos externos. Las empresas siguen por lo general estrategias DO, FA o DA, para colocarse en una situación en la que tengan la posibilidad de aplicar estrategias FO. Cuando una empresa posee debilidades importantes, lucha para vencerlas y convertirlas en fortalezas; cuando enfrenta amenazas serias, trata de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las estrategias DO tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas. Existen en ocasiones oportunidades externas clave, pero una empresa posee debilidades internas que le impiden aprovechar esas oportunidades.

¹⁵ Cfr. FRED R, David;2003; *Conceptos de Administración Estratégica*; Editorial Pearson Education; 9na Edición; México; pág.161-174.

Las estrategias FA usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto no significa que una empresa sólida deba enfrentar siempre las amenazas del ambiente externo.

Las estrategias DA son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Una empresa que se enfrenta con muchas amenazas externas y debilidades internas podría estar en una posición precaria. De hecho una empresa en esta situación tendría que luchar por su supervivencia, fusionarse, reducir sus gastos, declararse en bancarrota o elegir la liquidación.¹⁶

1.2.8.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

Una matriz EFE, se desarrolla en cinco pasos:

- 1) Identificar una lista de las oportunidades y amenazas decisivas para la organización.
- 2) Asignar una ponderación que oscila entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una industria dada. La sumatoria a todas las ponderaciones dadas a los factores deberá ser de 1.0.
- 3) Hacer una clasificación de 4 para indicar si dicha variable presenta una amenaza importante (1), una amenaza menor (2), una oportunidad menor (3), o una oportunidad importante (4).
- 4) Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.

¹⁶ FRED R, David; 2003; *Conceptos de Administración Estratégica*; Editorial Pearson Education; 9na Edición; México; pág.200, 201.

- 5) Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para una organización.

1.2.8.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La matriz de evaluación de factores internos (EFI), permite resumir y evaluar las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas.

Una matriz EFI se desarrolla por 5 pasos:

1. Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización.
2. Asignar una ponderación que vaya desde 0,0 (sin importancia) hasta 1,0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor, en cuanto a su éxito de una industria dada. Sin importar si los factores claves dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en los rendimientos deben recibir ponderaciones altas. La suma de dicha ponderación deben totalizar 1,0.
3. Asignar una clasificación de 4 a cada factor para indicar si esa variable representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza importante (clasificación = 4).
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
5. Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una organización”.¹⁷

¹⁷ Cfr. FRED R, David; 2003; *Conceptos de Administración Estratégica*; Editorial Pearson Education; 9na Edición; México; pág.110, 158.

1.2.8.3. Matriz de Evaluación de Factores internos y Externos

Los resultados de las matrices EFI y EFE se consolidan en una sola, la matriz interna y externa, la cual se constituye en el instrumento con que se formula la estrategia que se evaluará posteriormente. La configuración de esta matriz es la siguiente:

		VALORES PONDERADOS DE EFI		
VALORES PONDERADOS DE EFE	4	3	2	1
	I CRECER	II CRECER	III MANTENER	
	3 IV 2 CRECER	V MANTENER	VI COSECHAR	
	VII 1 MANTENER	VII COSECHAR	IX COSECHAR	

Gráfico N°1: Matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos

Fuente: ROSILLO, Jorge; *Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión para empresas manufactureras y de servicios: Bogotá-Colombia*

Si las coordenadas de los valores ponderados de EFE caen en los cuadrantes I, II, IV, de ben utilizarse estrategias de crecimiento, como nuevos productos, nuevos mercados o nuevos diseños. Si el punto queda ubicado en los cuadrantes III, VI o VII deben formularse estrategias de mantenimiento; esto significa que deben conservarse las estrategias actuales y continuar o incrementar la ventaja competitiva. Por último si el punto se ubica en los cuadrantes VI, VIII o IX, debe cosecharse lo que quede del producto o servicio o, alternativamente emplear estrategias defensivas, o sea las relacionadas con la liquidación, encogitamiento, riesgo compartido, entre otras, y significa que no es momento propicio para emplear proyectos.¹⁸

¹⁸ ROSILLO, Jorge; *Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión para empresas manufactureras y de servicios; Bogotá-Colombia,2008.*

1.2.9. Análisis Vertical

El análisis vertical es una técnica sencilla que consiste en tomar un solo estado financiero – el balance general o el estado de resultados – y reaccionar cada una de sus partes con un total o subtotal dentro del mismo estado, el cual se domina cifra base.

El análisis vertical es un análisis estático, pues estudia la estructura de los balances financieros de un negocio en un momento determinado, sin tener en cuenta los cambios ocurridos a través del tiempo. Se toma por ejemplo, el balance general, se puede hacer el análisis vertical tanto en la parte izquierda – activo- como en la parte derecha – pasivo y patrimonio-.¹⁹

1.2.9.1. Análisis Vertical del Activo

Para preparar el análisis vertical del activo se toma, del balance de un periodo cualquiera, la parte del activo. En una primera columna se tienen las cifras, y en la columna siguiente, se calcula el porcentaje que representa cada una de las cuentas (efectivo, cuentas por cobrar, etc) o grupos de cuentas (activo corriente, activo fijo, otros activos), dividiendo cada uno de estos valores sobre el valor del activo total, en este caso, la cifra base, expresando el resultado en términos de porcentaje.

También se puede hacer el análisis vertical internamente para cada uno de los grupos de cuentas, tomando cada una de las cuentas y calculando el porcentaje que representa sobre el subtotal de del grupo correspondiente, ya sea activo corriente, activo fijo u otros activos.²⁰

1.2.9.2. Análisis Vertical del Pasivo y Patrimonio

Para preparar el análisis vertical del pasivo y del patrimonio se toma la parte derecha del balance. En una primera columna se tienen las cifras, ya sea en pesos, miles o millones. En la columna siguiente se calcula el porcentaje que representa cada una de las cuentas (obligaciones financieras, proveedores, etc) o grupos de cuentas (pasivo corriente, pasivo a largo plazo y patrimonio) dividiendo cada uno de estos valores sobre el valor total del pasivo y patrimonio, expresando el resultado en términos de porcentaje.

¹⁹ ORTÍZ, Anaya Héctor; *Finanzas Básicas para no Financieros*; Editorial Thompson; México; pág. 96

²⁰ Idem., pag. 96

También se puede realizar el análisis vertical internamente para cada uno de los grupos de cuentas, tomando cada una de las cuentas y calculando el porcentaje que representa sobre el subtotal del grupo correspondiente, ya sea pasivo corriente, pasivo a largo plazo o patrimonio.

1.2.9.3. Análisis Vertical del Estado de Resultados

El análisis vertical también puede aplicarse al estado de resultados, tomando como cifra base el valor de las ventas, o también el subtotal del costo de ventas o de gastos generales y expresando el resultado en términos de porcentaje.

De igual manera, para preparar el análisis vertical se toma el estado de resultado de un periodo cualquiera. En una primera columna se tienen las cifras. En la columna siguiente se calcula el porcentaje que representa cada una de las cuentas o grupos de cuentas (costos, gastos, otros ingresos, gastos financieros, etc) sobre el valor total de las ventas, para lo cual se divide cada uno de los valores sobre el gran total de las ventas, expresando el resultado en términos de porcentaje.²¹

1.2.10. Análisis Horizontal

El análisis horizontal es una herramienta que se ocupa de los cambios ocurridos tanto en las cuentas individuales como en los totales y subtotales de los estados financieros, de un periodo a otro y, por lo tanto, requiere de dos o más estados financieros de la misma clase, presentados para periodos consecutivos o iguales, ya que se trate de meses, semestres o años. Es además, un análisis dinámico, porque se ocupa del cambio o movimiento de cada rubro de uno a otro periodo.

El análisis horizontal sirve para evaluar la tendencia de cada uno de los rubros del balance o estado de resultados de un periodo a otro y con base en dichas tendencias, evaluar si la evolución del negocio es satisfactoria.

²¹ ORTÍZ, Anaya Héctor; Op. Cit. Pág. 100, 103

1.2.10.1. Análisis Horizontal del Activo

Para elaborar el análisis horizontal del activo, se toma la parte izquierda de los balances generales correspondientes a los años 1 y 2, ubicando los valores de cada cuenta uno frente a otro, en las dos primeras columnas.

En la tercera columna se encuentra la variación absoluta, es decir, el aumento o disminución de cada cuenta, en valor.

Finalmente, en la cuarta columna aparece la relación relativa o porcentaje de variación, que resulta de dividir la variación absoluta (tercera columna) por el valor del primer año (primera columna).

1.2.10.2. Análisis Horizontal del Pasivo y Patrimonio

Para elaborar el análisis horizontal del pasivo y patrimonio, se toma la parte derecha de los balances generales correspondientes a los años 1 y 2, ubicando los valores de cada cuenta uno frente a otro, en las dos primeras columnas.

En la tercera columna se encuentra la variación absoluta, esto es el aumento o disminución de cada cuenta, en valor.

Finalmente, en la cuarta columna aparece la variación relativa o porcentaje de variación, que resulta de dividir la variación absoluta (tercera columna) por el valor del primer año (primera columna).

1.2.10.3. Análisis Horizontal del Estado de Resultados

Para elaborar el análisis horizontal, se toma el estado de resultados correspondientes a los años 1 y 2, ubicando los valores de cada cuenta uno frente a otro, en las dos primeras columnas.

En la tercera columna se encuentra la variación absoluta, es decir, el aumento o disminución de cada cuenta, en valor.

Finalmente, en la cuarta columna aparece la variación relativa o porcentaje de variación, que resulta de dividir la variación absoluta (tercera columna) por el valor del primer año (primera columna).²²

1.2.11. Índices Financieros

Se le da el nombre de razón o indicador al resultado de establecer una relación numérica entre dos cantidades, a través de cualquiera de las cuatro operaciones matemáticas básicas. En nuestro caso estas dos cantidades corresponden a las cuentas, subtotales o totales, del balance general y/o del estado de resultados.

El análisis por razones o indicadores permite señalar los puntos fuertes y débiles de un negocio e indica probabilidades y tendencias.

1.2.11.1. Índice de Liquidez

Los indicadores de liquidez surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para atender sus obligaciones y demás compromisos que impliquen desembolso de dinero en efectivo a corto plazo. Sirven, además, para establecer la facilidad o dificultad que tiene una empresa para generar efectivo que le permita pagar sus pasivos corrientes con el efectivo producido por sus activos corrientes.

1.2.11.2. Razón Corriente

Se denomina también relación corriente y trata de verificar las disponibilidades de la empresa, a corto plazo, para afrontar sus compromisos, también a corto plazo.

Fórmula:

$$\textit{Razón Corriente} = \frac{\textit{Activo Corriente}}{\textit{Pasivo Corriente}}$$

²² ORTÍZ, Anaya Héctor; *Finanzas Básicas para no Financieros*; Editorial Thompson; México; pág. 116, 119, 121.

El resultado de la razón corriente comienza a ser aceptable a partir de 1.0, lo cual indica que si una empresa mantiene un estricto control de sus movimientos de efectivo, le bastaría tener \$1.00 en activos corrientes por cada \$1.00 de pasivos corrientes. Esto, por supuesto, contando con que dichos activos corrientes, especialmente la cartera y los inventarios sean de mejor calidad física y financiera y que los pasivos no presenten todos una exigibilidad inmediata tal, que no dé espera a la realización de los activos de corto plazo.

No obstante, la empresa para poder cubrir sus obligaciones corrientes debe guardar un cierto margen de seguridad- razón corriente mínima de 1.3- en previsión de alguna reducción o pérdida en el valor de los activos corrientes.

Se puede decir que este indicador se considera mejor mientras más alto sea, pero teniendo un tope superior (3 veces), puesto que un buen administrador financiero no aceptará inversiones excesivas en activos corrientes, lo cual producirá un deterioro de la rentabilidad de la empresa. Por tanto, no siempre será conveniente tener muchas existencias de inventarios, elevadas cuentas por cobrar o una caja elevada pero improductiva.

1.2.11.3. Prueba Ácida

Se conoce también con el nombre de prueba del ácido o liquidez seca. Es una prueba más rigurosa, que busca verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes pero sin depender de la venta de sus inventarios. Esto es básicamente contando con sus saldos de efectivo, el resultado de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que puede existir diferente a los inventarios.

Fórmula:

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Este indicador se interpreta diciendo que la empresa presenta una prueba ácida por cada dólar que se debe a corto plazo se cuenta, para su cancelación, con el resultado en centavos que significan activos corrientes de fácil realización, sin tener que recurrir a la venta de inventarios. En otras palabras, se trata de establecer qué pasaría si se pararan súbitamente las ventas y se tuvieran que cancelar todos los pasivos corrientes. Se eliminan los renglones de "existencias" o "inventarios" y se mira a la empresa de una manera "estática", sin tener en cuenta la continuidad de las operaciones, es decir, que no se cuenta con los futuros flujos de fondos de la compañía.

No se puede precisar cuál es el indicador ideal, en éste ni en ningún otro caso, pero, en principio debe acercarse a una relación 1 a 1, aunque se admite que estén un poco por debajo de este nivel, dependiendo del tipo de empresa y de la época del año en la cual se ha hecho el corte del balance. A este respecto cabe hacer, por lo menos, la siguiente consideración. Existe una gran diferencia, por razones obvias, entre lo que debe ser la prueba ácida para una empresa industrial, para una empresa comercial y para otro tipo de empresas. En un análisis se puede encontrar lo siguiente:

En las empresas comerciales, por lo general, los inventarios son el rubro más importante de su inversión, razón por la cual no tenerlos en cuenta significa una gran disminución de los activos corrientes. Además en estas compañías se vende al contado más que en las empresas industriales y así su cartera no es tan representativa. Finalmente, dado que su mayor inversión es de corto plazo, el mayor porcentaje de financiación es también a través de pasivos corrientes. En definitiva, para una empresa comercial, una prueba ácida de 0.5 a 1 puede considerarse satisfactoria.

En las empresas industriales, la más alta inversión se hace, por lo común, en los activos fijos. Entonces los inventarios no llegan a ser tan representativos, ni en el contexto del total del activo, ni dentro del activo corriente. De esta manera, el hecho de descontar los inventarios para efectos de calcular la prueba ácida no es algo tan drástico para estas compañías. Por otra parte, dado que en este caso se vende preferentemente a crédito, las cuentas por cobrar ganan importancia dentro de los activos más líquidos. Asimismo,

habiendo mayor inversión fija, la financiación tiende a desplazarse al largo plazo, mejorando de esta manera la visión global de la liquidez.

1.2.11.4. Capital Neto de Trabajo

El indicador capital neto de trabajo es el resultado de restar del activo corriente los pasivos a corto plazo de la empresa. Es una forma de apreciar cuantitativamente- en valores absolutos- los resultados de la razón corriente. De otra manera este cálculo expresa en términos de valor lo que la razón corriente presenta como una relación, en número de veces.

Fórmula:

$$\textit{Capital Neto de Trabajo} = \textit{Activo Corriente} - \textit{Pasivo Corriente}$$

No resulta muy práctico tomar el capital neto de trabajo como lo que le quedaría a una empresa, representado en efectivo u otros activos corrientes, después de haber pagado todos sus pasivos a corto plazo, el caso que tuvieran que ser canceladas de inmediato. Para una empresa en marcha, tiene más sentido decir que es la porción de activos corrientes financiados con pasivos a largo plazo.

Es difícil establecer cuanto debe ser el capital neto de trabajo para un determinado tipo de empresa, ya que este depende del tamaño, del tipo de productos, de las condiciones de venta de los productos y de compra de las materias primas o mercancías, de la capacidad de la empresa para obtener crédito con rapidez, etc.

De todas maneras, es conveniente- cualquiera que sea la naturaleza de la empresa- mantener un capital de trabajo positivo en una cuantía razonable según el tamaño de la empresa, así como una razón corriente superior a 1.0, puesto que, de ocurrir lo contrario, se presentaría un déficit de capital de trabajo.

El capital neto de trabajo se expresa en términos de dinero, lo que la razón corriente muestra el número de veces. Es conveniente tener en cuenta que para el análisis del capital neto de trabajo se deben considerar todos los aspectos utilizados para el análisis

de la razón corriente, tales como la calidad de los activos y la exigibilidad de los pasivos involucrados en su cálculo.

1.2.11.2. Índice de Actividad

Estos indicadores, llamados también indicadores de rotación, buscan medir la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus recursos, especialmente los activos operacionales, según la velocidad de recuperación del dinero invertido en cada uno de los mismos.

Cualquier empresa debe tener como propósito producir los más altos resultados con el mínimo de inversión, y este control se realiza mediante del cálculo periódico de la rotación de los activos de operación, de tal forma que cada uno sólo mantenga la inversión mínima necesaria, según el tipo de negocio y su manera de operar.

1.2.11.2.1. Rotación de Cartera

Este indicador permite apreciar el tiempo, en número de días, que tarda una empresa en recuperar sus cuentas por cobrar a clientes, es decir, las originadas en las ventas de sus productos.

Fórmula:

$$\text{Rotación de Cuentas por cobrar} = \frac{\text{Cuentas por cobrar promedio} \times 365 \text{ días}}{\text{Ventas a crédito}}$$

Para realizar este cálculo de la rotación de cartera, es conveniente hacer claridad respecto a los siguientes puntos:

- Para este cálculo se deben tomar única y exclusivamente las cuentas por cobrar a clientes, es decir, aquellas que surgen del hecho de vender productos a crédito. Sucede que muchas empresas clasifican en el rubro de cuentas por cobrar otras deudas que no se originan en las ventas, tales como las cuentas por cobrar a socios, cuentas por cobrar a empleados, deudores varios, etc. Como tales derechos allí representados no tienen una transacción de venta de los productos o

servicios propios de la actividad de la compañía en estudio, no pueden incluirse en el cálculo de las rotaciones porque esto implica comparar dos aspectos sin ninguna correlación.

- Respecto al número de días que se tome para aplicar la fórmula, si los estados financieros están cortados en una fecha diferente a diciembre 31, se debe tomar el número exacto de días calendario, desde el 1 de enero hasta la fecha respectiva de corte. Se toman 365 días solamente cuando el estado de resultados corresponde a un año completo.
- Cuando se desconoce el monto exacto de las ventas a crédito, se puede trabajar con esta limitación, aunque teniendo en cuenta para efectos del análisis, que se obtiene una rotación más ágil que la real, al tomar las ventas totales y no las ventas a crédito, las cuales, como es obvio, deben ser menores.
- En este cálculo de los indicadores se debe tener en cuenta que cuando se habla de promedios, las cuentas que se utilizan son siempre las del balance, como cuentas por cobrar, inventarios, etc, por tratarse de cuentas estáticas, pero no las cuentas de estado de resultados, las cuales son dinámicas y acumulativas y por lo tanto no requieren promedio.

1.2.11.3. Índice de Rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad, denominados también de rendimiento sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa en el control de los costos y gastos, tratando de esta manera, transformar las ventas en utilidades.

Con la aplicación de estos indicadores, los inversionistas pueden analizar la manera como se produce el retorno de los valores invertidos en la empresa, en particular la rentabilidad del patrimonio y del activo total.

1.2.11.3.1. Margen Bruto de Utilidad

$$\text{Margen Bruto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas Netas}}$$

1.2.11.3.2. Margen Operacional de Utilidad

$$\text{Margen Operacional de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas Netas}}$$

La utilidad operacional está afectada no solo por el costo de las ventas, sino también por los gastos operacionales, vale decir los gastos de administración y ventas. Los gastos financieros, no deben considerarse como gastos operacionales, puesto que no son absolutamente necesarios para que la empresa pueda operar.

1.2.11.3.3. Rendimiento del Patrimonio

El rendimiento del patrimonio es el porcentaje de utilidad que los dueños ganan sobre su inversión, a la luz de las cifras de los estados financieros.

Fórmula

$$\text{Rendimiento del Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Patrimonio promedio}}$$

Para el cálculo de este indicador, se podría igualmente excluir del patrimonio las utilidades del ejercicio, puesto que estas no existían desde el comienzo del periodo, y por lo tanto no han sido productivas durante todo el ejercicio. De otra parte, también es oportuno considerar que las utilidades de una empresa no se materializan el último día del año, sino que se van produciendo día a día, al mismo ritmo de las ventas.²³

CAPÍTULO II

GENERALIDADES

2.1. Antecedentes

HORTIFRESH es un negocio familiar que se dedica a la producción y comercialización de hortalizas desde junio del 1999. Esta microempresa, ha venido abasteciendo de hortalizas (lechuga, coliflor, suquini) al mercado ecuatoriano.

Sus propietarios y fundadores son los señores Julio Guevara y su esposa Mery Ortíz, humildes artesanos quienes a través de sus padres tienen conocimientos de producción de hortalizas.

Con afán diseñaron la marca que identificaría a sus productos, los cuales reflejan el trabajo y las ilusiones de alcanzar el éxito y la denominaron “HORTIFRESH”.

En un principio, la microempresa se limitaba únicamente a la producción de cierto tipo de hortalizas en pequeñas cantidades. Pasaron los años, la microempresa fue creciendo e incrementando su volumen de producción y ventas.

Para satisfacer las necesidades de sus clientes, actualmente todos los productos se distribuyen hacia la cadena de supermercados Supermaxi para ser comercializados.

Esta microempresa se encuentra en el mercado diez años en el mercado nacional, pero no está constituida legalmente, aunque ha obtenido el Registro Único de Contribuyentes como persona natural con el número: RUC 0603201830001 (**Anexo N° 1**), durante este período el Sr. Julio Guevara y su esposa han sido los administradores de este negocio, insertando sus hortalizas en el mercado de una manera muy efectiva pero teniendo algunas deficiencias.

“HORTIFRESH”, cuenta con todos los premisos y requerimientos para su funcionamiento (**Anexo N° 2**), podemos encontrar al permiso de funcionamiento.

²³ Cfr. ORTÍZ, Anaya Héctor; *Finanzas Básicas para no Financieros*; Editorial Thompson; México; pág. 167-230.

También podemos constatar que la microempresa cuenta con certificado ambiental y certificados de calidad, de manera que se pueda comercializar su producto, observar (**Anexos N° 3, 4, 5**).

De la misma manera podemos observar (**Anexo N° 6, 7, 8, 9**) que cuenta con el permiso sanitario para los diferentes productos que oferta al mercado.

Finalmente podemos constatar que la marca es registrada en el (IEPI) Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual (**Anexo N° 10**), y también podemos mostrar que cuenta con un sistema de códigos para sus productos (**Anexo N° 11**).

Al tomar en cuenta las condiciones y exigencias del mercado, se necesita organizar urgentemente el negocio con criterio profesional para lograr convertirlo en una verdadera organización capaz de competir y ser reconocida en el mercado de hortalizas.

2.2. Ubicación Geográfica

La microempresa está ubicada en la provincia de Pichincha, cantón Quito, parroquia Checa, Barrio Guadalupe, panamericana norte kilómetro 39. Teniendo en cuenta que la planta de producción se encuentra en ese mismo lugar.

2.3. Situación Actual de la Microempresa

HORTIFRESH, es una microempresa del sector agrícola, la cual inició sus actividades en el año de 1999, su principal actividad es la producción y comercialización de hortalizas frescas.

Consta de 4 divisiones: oficina administrativa, producción, supervisión y ventas sembríos. En este momento se encuentran laborando 35 personas en todo el espacio físico.

Esta microempresa cuenta con talento humano, terreno e infraestructura, maquinaria, equipo y herramientas acorde a las necesidades de la misma, equipo de computación y vehículo que de una u otra manera contribuyen con el desarrollo de sus actividades.

El sector en donde se ubica la microempresa cuenta con los siguientes servicios:

- ✓ Energía
- ✓ Agua Potable
- ✓ Servicio Telefónico
- ✓ Alcantarillado
- ✓ Alumbrado Público
- ✓ Vías de acceso adoquinadas

El Gerente General, propietario de la microempresa, está consciente que la misma no cuenta con una planificación estratégica y todo el manejo se ha venido realizando solamente con pequeños estudios adquiridos por él y su esposa; es decir sin previo conocimiento para dirigirla, por lo que la microempresa necesita desarrollar un proceso de planeación estratégica.

Lo anteriormente expuesto se puede demostrar con el siguiente cuadro, resultados que están tomados de la encuesta realizada al Gerente propietario.

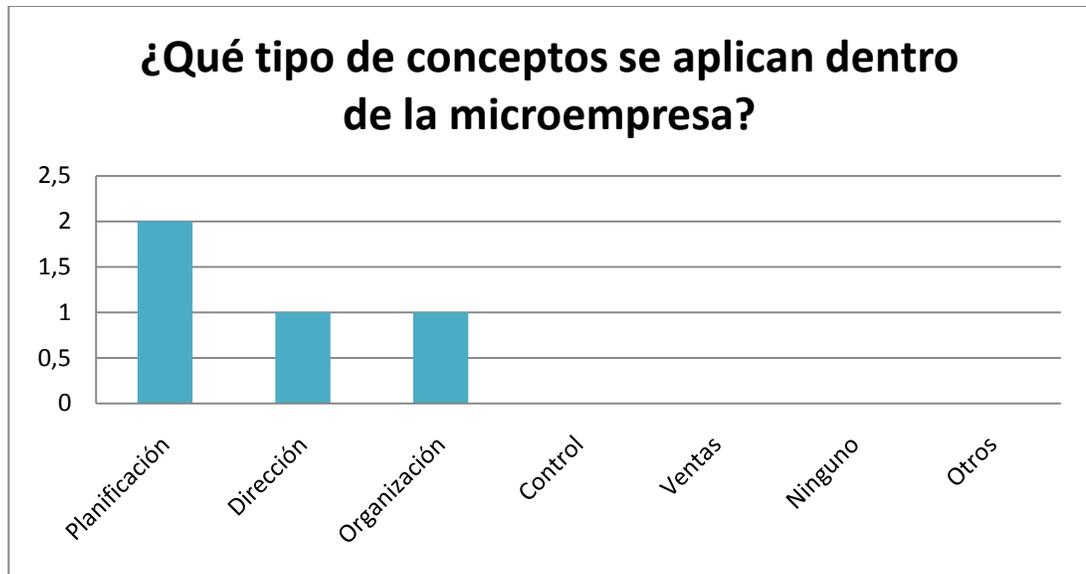


Gráfico N°3: Conceptos que se aplican dentro de la microempresa
Fuente: "HORTIFRESH", 2009.
Elaborado por: Paola Cabezas

En este cuadro se puede verificar que en la microempresa no aplican todos los conceptos de planificación estratégica, utiliza el de planificación, en lo que se refiere a producción y desarrollo de sus productos conjuntamente con lo que es la dirección y organización de la microempresa pero de una manera deficiente, ya que desconoce cómo hacerlo.

La microempresa está pensando crear una nueva marca para poder distribuir sus productos a otros supermercados, micro mercado, hoteles y restaurantes de la ciudad de Quito, ya que con su actual marca denominada "HORTIFRESH", no puede ampliar el mercado, puesto que la marca es de exclusividad de la cadena de supermercados Supermaxi.

2.3.1. Productos

La microempresa actualmente se encuentra ofertando al mercado hortalizas frescas como: lechuga, brócoli, col, coliflor (violeta, verde y amarilla) y suquini (verde y amarillo) como se los enunciará a continuación.

Brócoli floreteado



Fotografía N°1: BROCOLI FLORETEADO
Fuente:"HORTIFRESH",2009

Coliflor empacada



Fotografía: 1.2. COLIFLOR EMPACADA
Fuente:"HORTIFRESH",2009.

Coliflor floreteada



Fotografía N°3: COLIFLOR FLORETEADA
Fuente: "HORTIFRESH", 2009.



Fotografía N°4: COLIFLOR FLORETEADA
Fuente: "HORTIFRESH", 2009

Coliflor naranja



Fotografía N°5: COLIFLOR NARANJA
Fuente:"HORTIFRESH",2009

Coliflor violeta



Fotografía N°6: COLIFLOR VIOLETA
Fuente:"HORTIFRESH",2009

Coliflor verde



Fotografía N° 7: COLIFLOR VERDE
Fuente: "HORTIFRESH", 2009.

Lechuga crespa



Fotografía N°8: LECHUGA CRESPA
Fuente: "HORTIFRESH", 2009

Lechuga criolla



Fotografía N°9: LECHUGA CRIOLLA
Fuente: "HORTIFRESH", 2009.

Suqini bandeja



Fotografía N°10: SUQUINI BANDEJA
Fuente: "HORTIFRESH", 2009

2.3.2. Cultura Empresarial

“HORTIFRESH” cuenta con una cultura organizacional informal, ya que no ha sido comunicada a todos los integrantes de la microempresa, es decir no es vivida con énfasis por lo cual no es bien desarrollada.

Los integrantes de la microempresa tienen una cultura implícita como seres humanos, que la aplican en todos sus procesos y actividades, como la actitud positiva que tienen al realizar diariamente su trabajo.

El ambiente laboral en el cual se desarrolla la microempresa es bueno, porque existe un buen nivel de compromiso por parte de los integrantes de la misma.

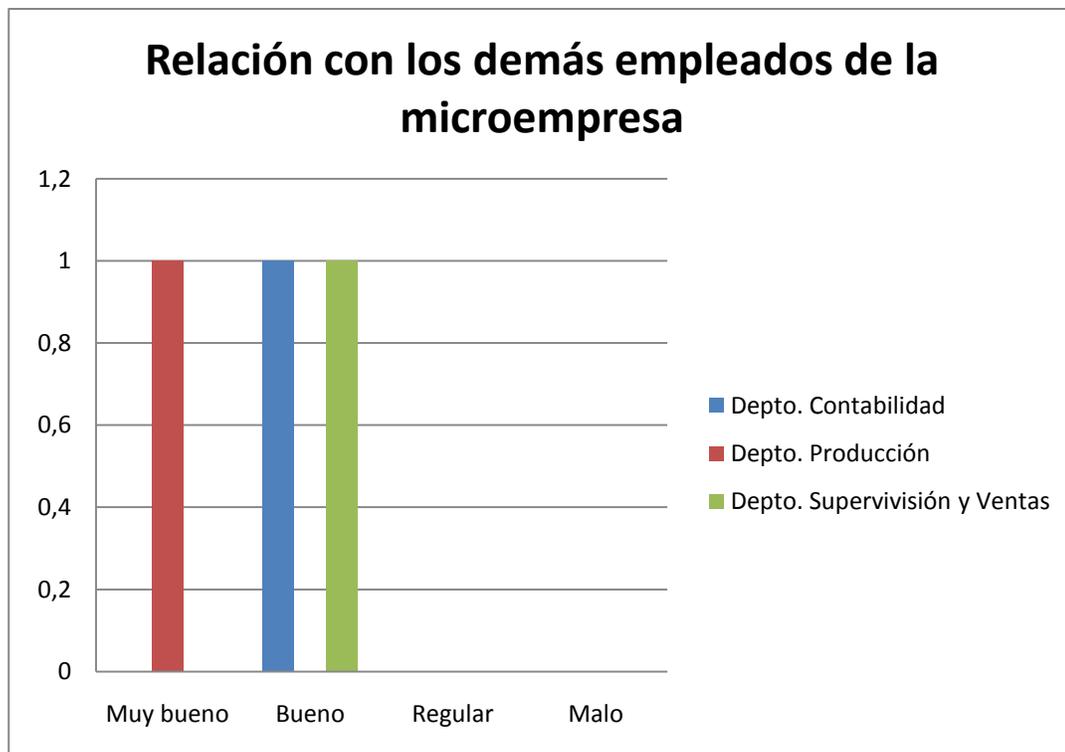


Gráfico N°4: Relación con los demás empleados
Fuente: “HORTIFRESH”, 2009
Elaborado por: Paola Cabezas

“HORTIFRESH”, proporciona todas las herramientas y seguridades a sus empleados para que puedan realizar eficientemente su trabajo, Con el siguiente gráfico tomado de la encuesta realizada, se puede observar que la microempresa da incentivos y motivaciones a sus empleados.

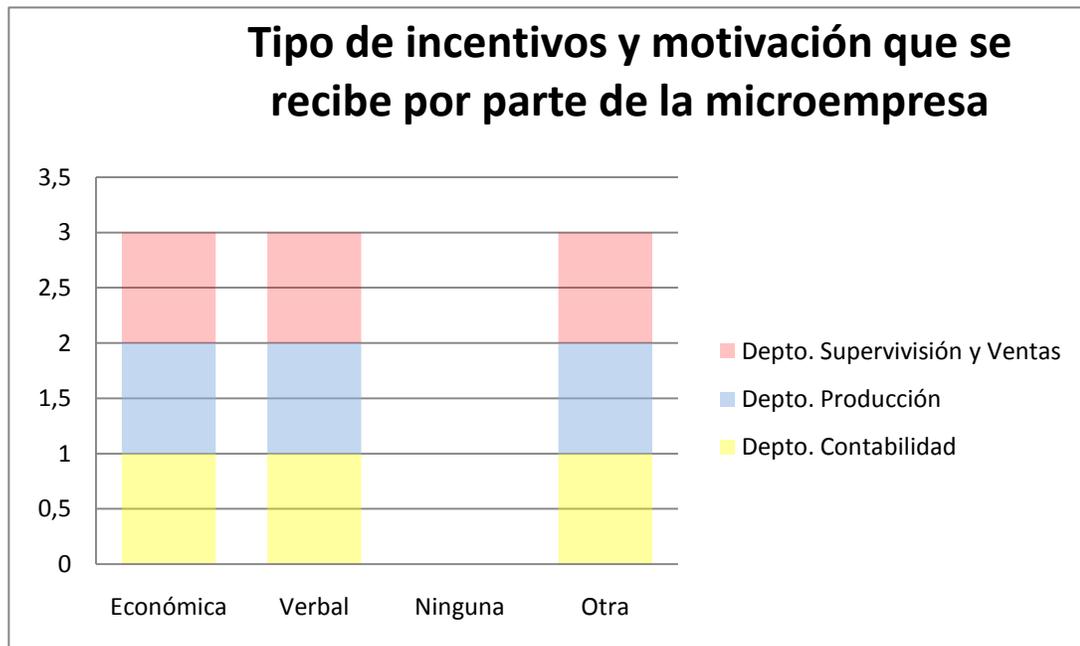


Gráfico N°5: Tipo de incentivos y motivación que se recibe por parte de la microempresa

Fuente: “HORTIFRESH”,2009

Elaborado por: Paola Cabezas

En el gráfico, la microempresa presenta una serie de incentivos a sus empleados de tal manera que ellos se sientan comprometidos con la microempresa y su trabajo.

La producción de los diferentes productos que ofrece la microempresa se realiza dependiendo de la temporada y a la solicitud del cliente, por lo general, está planificando semanalmente como lo podemos indicar en el cuadro siguiente, con los datos tomados de la encuesta.



Gráfico N°6: Planificación de producción de los diferentes productos

Fuente: “HORTIFRESH”, 2009

Elaborado por: Paola Cabezas

Por el análisis realizado es necesario aplicar planificación estratégica, ya que ayudará a dar mayor efectividad y desarrollo a todas las actividades realizadas en la misma.

En el siguiente cuadro se podrá verificar el grado de importancia de la planificación estratégica para la microempresa “HORTIFRESH”.

Como se puede observar el resultado es muy significativo, ya que “HORTIFRESH”, actualmente requiere llevar un mayor control sobre la actividad que realiza en todo su proceso de producción, comercialización y venta.



Gráfico N°7: Importancia de la planificación estratégica para la microempresa
Fuente: "HORTIFRESH", 2009
Elaborado por: Paola Cabezas

2.3.2.1. Organigrama

La microempresa maneja una organización informal. No dispone de un organigrama previamente definido, sin embargo existen niveles de jerarquía y responsabilidad dentro de la misma que están asignados a cada miembro; para lo cual se presenta un organigrama estructural descriptivo, el cual refleja las áreas de la microempresa.

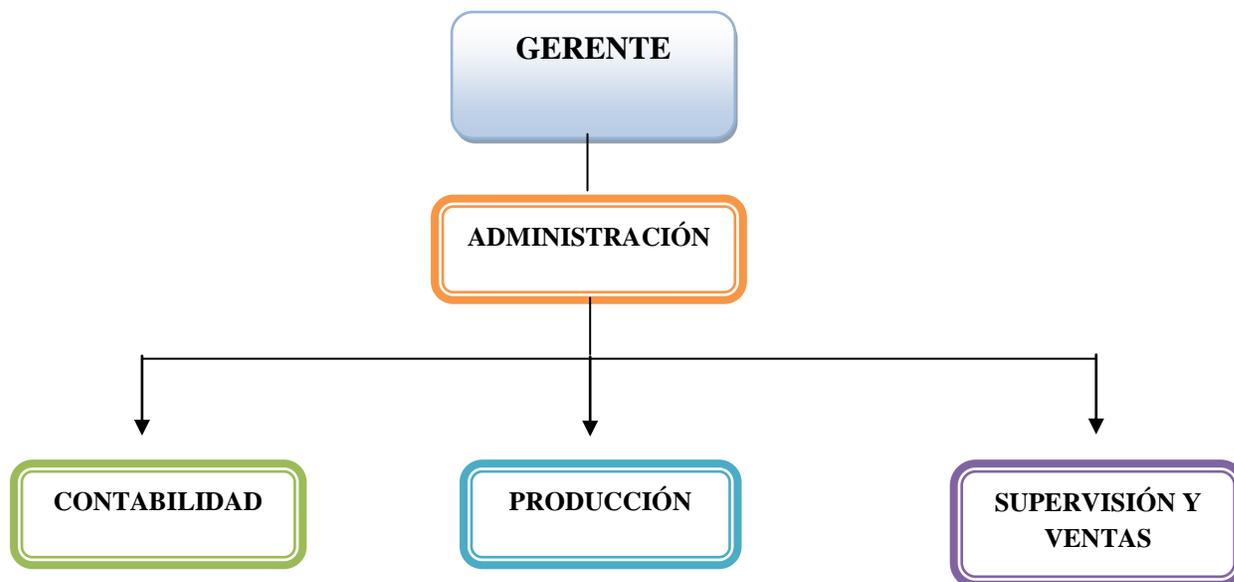


Gráfico N°8: Organigrama de “HORTIFRESH”
Fuente:”HORTIFRESH”,2009
Elaborado por: Paola Cabezas

2.3.2.1.1. Funciones departamentales

- **GERENTE**

- Coordinación de actividades.
- Manejo de la parte financiera de la empresa.
- Realiza contactos con clientes y proveedores.
- Cobro a clientes.

- **CONTADOR**

- Estados Financieros.
- Control de inventarios.
- Manejo de archivos y facturas.
- Roles de pagos mensuales de los trabajadores.
- Declaraciones tributarias e impuestos al SRI.

- Realiza pagos a proveedores.

- **ADMINISTRADOR**

- Planifica las entregas del producto.
- Realiza reclutamiento del personal.
- Asiste al supervisor en las diferentes actividades de desarrollo del producto. hasta que esté listo para su despacho.

- **PRODUCCIÓN**

- Se encarga de la transformación de la materia prima en producto terminado.
- Planifica las siembras.
- Empaca y embarca los productos terminados y transporta al cuarto frío, para la distribución.

- **SUPERVISIÓN Y VENTAS**

- Se encarga de la recepción de pedidos.
- Realiza recepción de los insumos necesarios para la producción.
- Supervisa el embarque y despacho del producto.
- Supervisa la siembra, producción y postcosecha.

2.3.3. Valores Organizacionales

En la microempresa “HORTIFRESH”, se pudo identificar algunos valores que le permiten desarrollarse en el mercado y a nivel interno, como lo podemos ver en el siguiente gráfico tomado de la encuesta realizada.

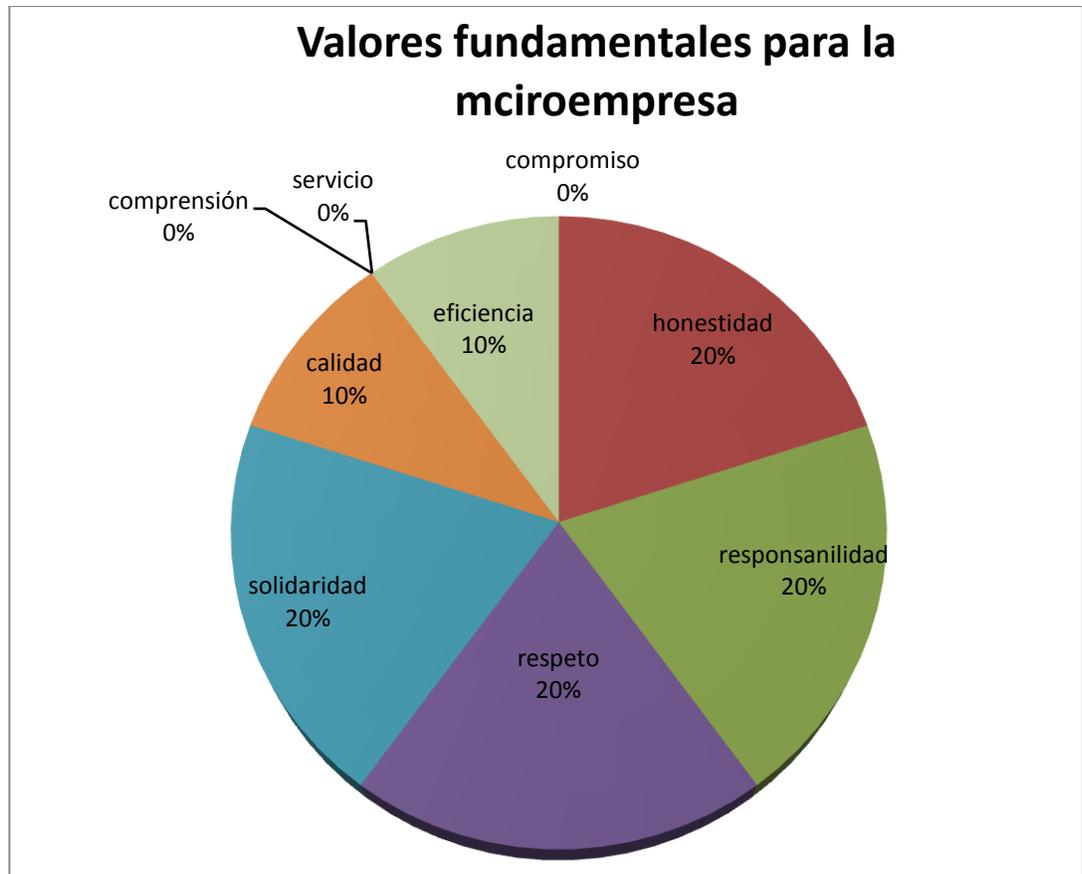


Gráfico N°9: Valores fundamentales para la microempresa
Fuente: "HORTIFRESH", 2009
Elaborado por: Paola Cabezas

- **Honestidad:** Se oferta al mercado hortalizas frescas de calidad a un precio justo.
- **Responsabilidad:** Proporciona calidad, bienestar y seriedad en la entrega de los productos cumpliendo con el compromiso adquirido con el cliente.
- **Eficiencia:** En todas las áreas y actividades cotidianas de la microempresa, mejorando sus procesos internos y la calidad del servicio con el cliente.
- **Respeto:** En todas las áreas de la microempresa, mejorando el ambiente laboral en el que se desarrollan todos sus integrantes.
- **Solidaridad:** Para con todos los integrantes de la microempresa.
- **Calidad:** En el producto que se entrega para el consumo.

2.3.4. Misión de la microempresa

La microempresa no cuenta con una misión, con el plan estratégico se pretende enunciar y formular dicha misión, ya que es un pilar fundamental para el mejor desarrollo y dirección de la misma.

2.3.5. Visión de la microempresa

La visión tampoco está establecida, ni manifestada, por lo cual se pretende enunciar y formular de forma tal que ayude al desarrollo y progreso de la microempresa.

2.3.6. Objetivos de la microempresa

La microempresa no ha trabajado con objetivos específicos a largo plazo, ni con metas que posibiliten alcanzar los mismos. Los resultados alcanzados se los ha logrado en base a la experiencia de todas las personas que conforman la microempresa. Se debería formular objetivos para alcanzarlos en un tiempo determinado, para evaluarlos y cuantificarlos.

2.3.7. Políticas de la microempresa

En cuanto a las políticas de la microempresa, se han establecido en base al trabajo diario, entre las cuales tenemos las siguientes:

Generales

- Trabajar a conciencia.
- En caso de haber cosechas extras, pasado el horario normal de trabajo (15:30) se tomara en cuenta para recompensar en horas libres.
- El tiempo de almuerzo será de 40 minutos.
- El bono se aumentará a 20 dólares por los 2 domingos que se trabaja empacando.

- En la mañana deben estar a las 6h00 en el puesto de trabajo.
- Se les entregará botas y pantalones de caucho (campo), camisetas, gorra, mandil y guantes en caso del grupo de post cosecha.
- El trabajo se realizará bajo rendimiento.
- Trabajar con tareas de supervisión.

RESPONSABLES DE CADA GRUPO

- Hacer trabajar bajo rendimiento.
- Trabajar con tarea de supervisión.
- Sanciones con horas de trabajo extra.
- Incentivos económicos de acuerdo a los porcentajes de producción.

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

Faltas y sanciones leves

- No ejecutar el trabajo con intensidad, cuidado y esmero apropiado, en la forma, tiempo y lugar convenidos.
- No conservar en buen estado las herramientas de trabajo (aceptación del deterioro normal de éstas).
- No dar aviso previo al empleador, cuando por causa justa faltara al trabajo.
- No concurrir puntualmente al sitio de trabajo.
- No cumplir con los turnos de trabajo establecidos.
- Dentro de la jornada diaria de labor, trabajar con pérdidas innecesarias de tiempo.
- No utilizar durante la jornada de trabajo los uniformes proporcionados por el empleador en forma permanente y obligatoria.

Faltas y sanciones graves

- No acatar órdenes y disposiciones de trabajo, es decir resistirse al cumplimiento de cualquier disposición superior.
- No respetar a los superiores y a sus compañeros de trabajo o promover el desorden en el sitio de trabajo.
- Abandonar las herramientas, materiales u otros objetos o desperdicios, en el sitio de trabajo.

2.3.8. Estrategias Actuales

“HORTIFRESH”, no ha formulado ningún tipo de estrategias, que le permita desarrollarse de mejor manera en el entorno tanto interno como externo.

2.4. Problemática

Para poder empezar a analizar la problemática de la microempresa utilizaré el diagrama de Ishikawa que se refiere a la relación causa efecto. Los diagramas de Ishikawa se lograron determinar a partir de métodos de investigación utilizados en el desarrollo del plan. Los mismos que son la observación, entrevistas, visitas realizadas a la microempresa, los cuales se los pudo resumir o presentarlos mediante este método para un mayor entendimiento.

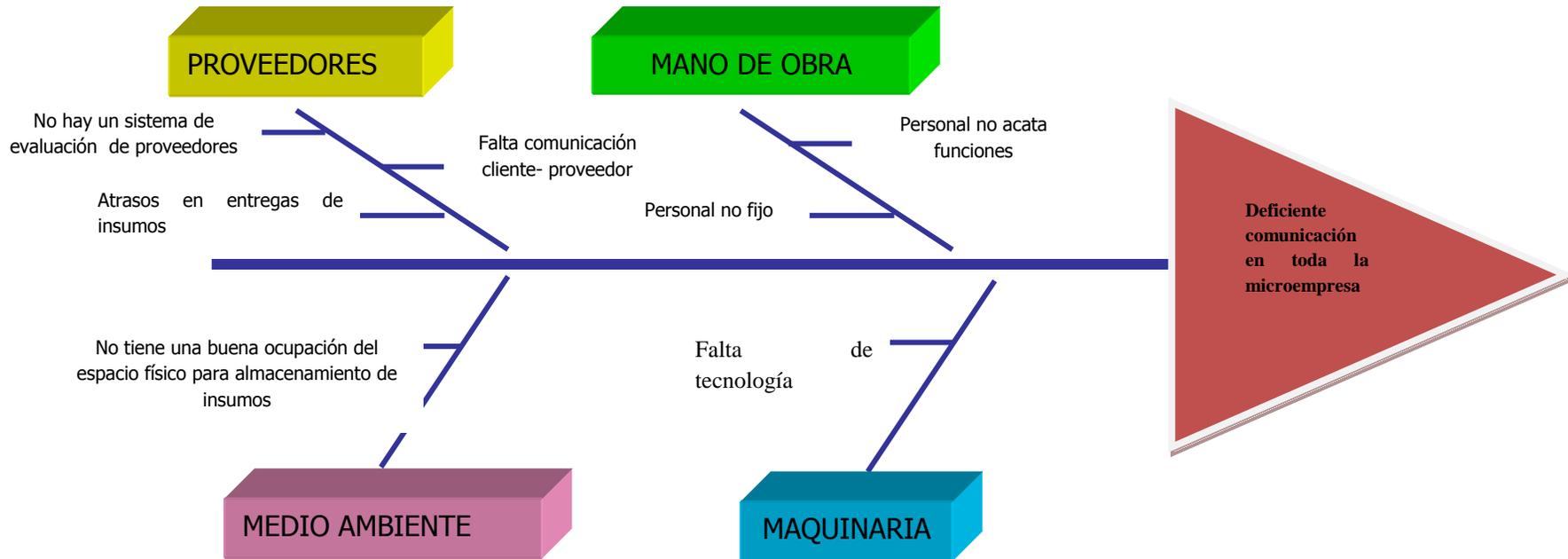


Gráfico N°10: Deficiente Comunicación.

Fuente: "HORTIFRESH", 2009.

Elaborado por: Paola Cabezas

DEFICIENTE COMUNICACIÓN EN TODA LA MICROEMPRESA

✿ Proveedores

Los proveedores presentan sus ofertas y calidad del producto a la microempresa, para que esta seleccione la materia prima e insumos necesarios para la misma.

Hay ocasiones en que se dan problemas en la producción por la falta de insumos necesarios, esto se debe a la deficiente comunicación de los proveedores hacia la microempresa.

✿ Mano de obra

En lo que se refiere a la mano de obra con la que cuenta la microempresa es muy inestable, es decir que el personal no es fijo y por otro lado no acatan sus funciones.

✿ Medio ambiente

El medio ambiente en el cual se desenvuelve la microempresa es bueno pero tiene sus deficiencias como la falta de comunicación tanto a nivel interno como externo.

✿ Maquinaria

La maquinaria con la que cuenta la microempresa es escasa y no muy actualizada lo que constituye un problema para la misma, ya que debería abastecerse de maquinaria actualizada para mejorar sus procesos y tiempos de producción.

Otro de los principales problemas que tiene la microempresa es:

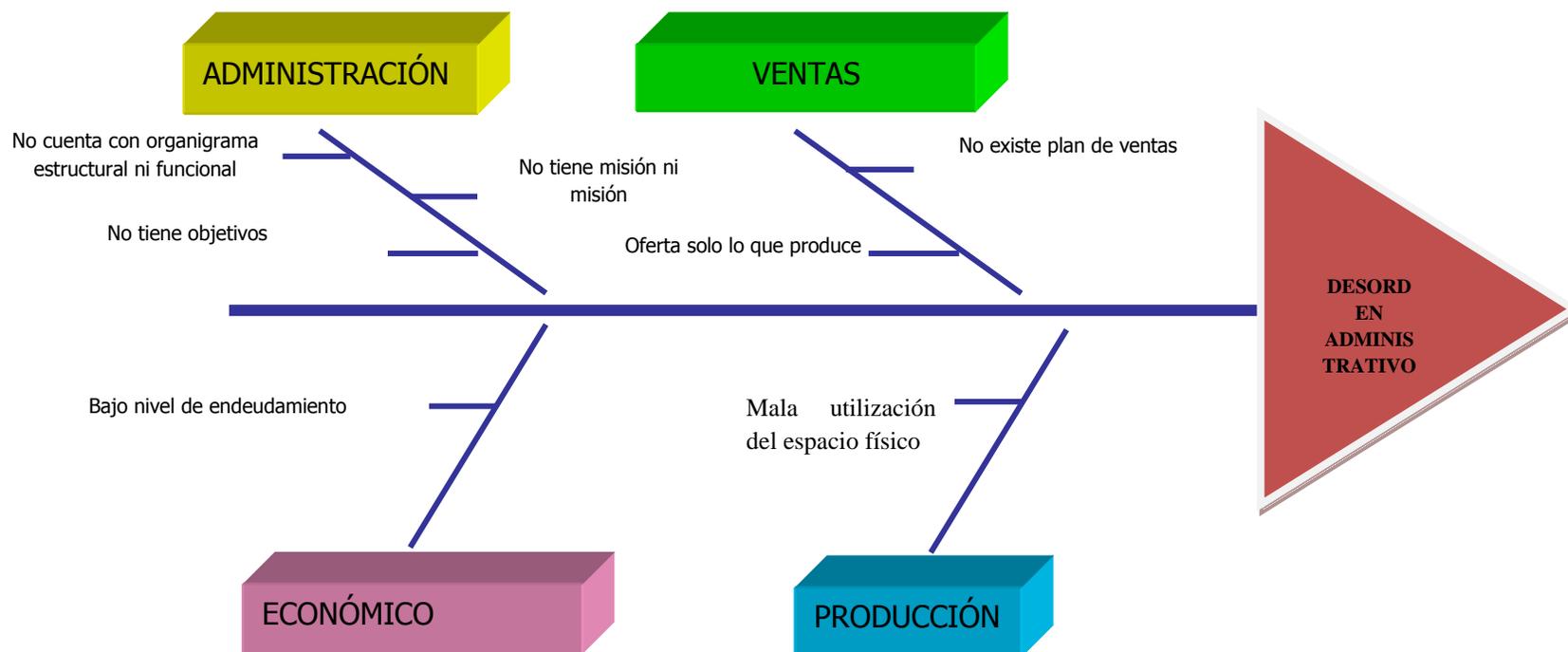


Gráfico N°11: Desorden Administrativo.

Fuente: "HORTIFRESH", 2009.

Elaborado por: Paola Cabezas

DESORDEN ADMINISTRATIVO

✿ Administración

La microempresa “HORTIFRESH”, no cuenta con objetivos, no dispone de políticas ni estrategias encaminadas a planificar mejor el direccionamiento del negocio, por lo cual se requiere realizar una planificación estratégica.

✿ Ventas

En lo que respecta a las ventas, el cliente no tiene definido el volumen de productos que requieren, oferta solo lo que produce, por lo cual se requiere realizar el plan de ventas.

✿ Económico

La microempresa tiene un bajo nivel de endeudamiento, ya que las diferentes instituciones financieras piden demasiadas garantías y la capacidad de endeudamiento es mínima, lo cual dificulta que se realicen préstamos bancarios, por lo cual se hace difícil desarrollar de manera eficiente la producción.

✿ Producción

La producción se realiza eficazmente, cuenta con supervisiones desde el momento en que se inicia el proceso de producción hasta que el producto se encuentre listo para despacharse.

Existen falencias por no utilizar en forma adecuada el espacio físico de todos los insumos que se utilizarán en la producción.

Otro de los problemas de la microempresa es:

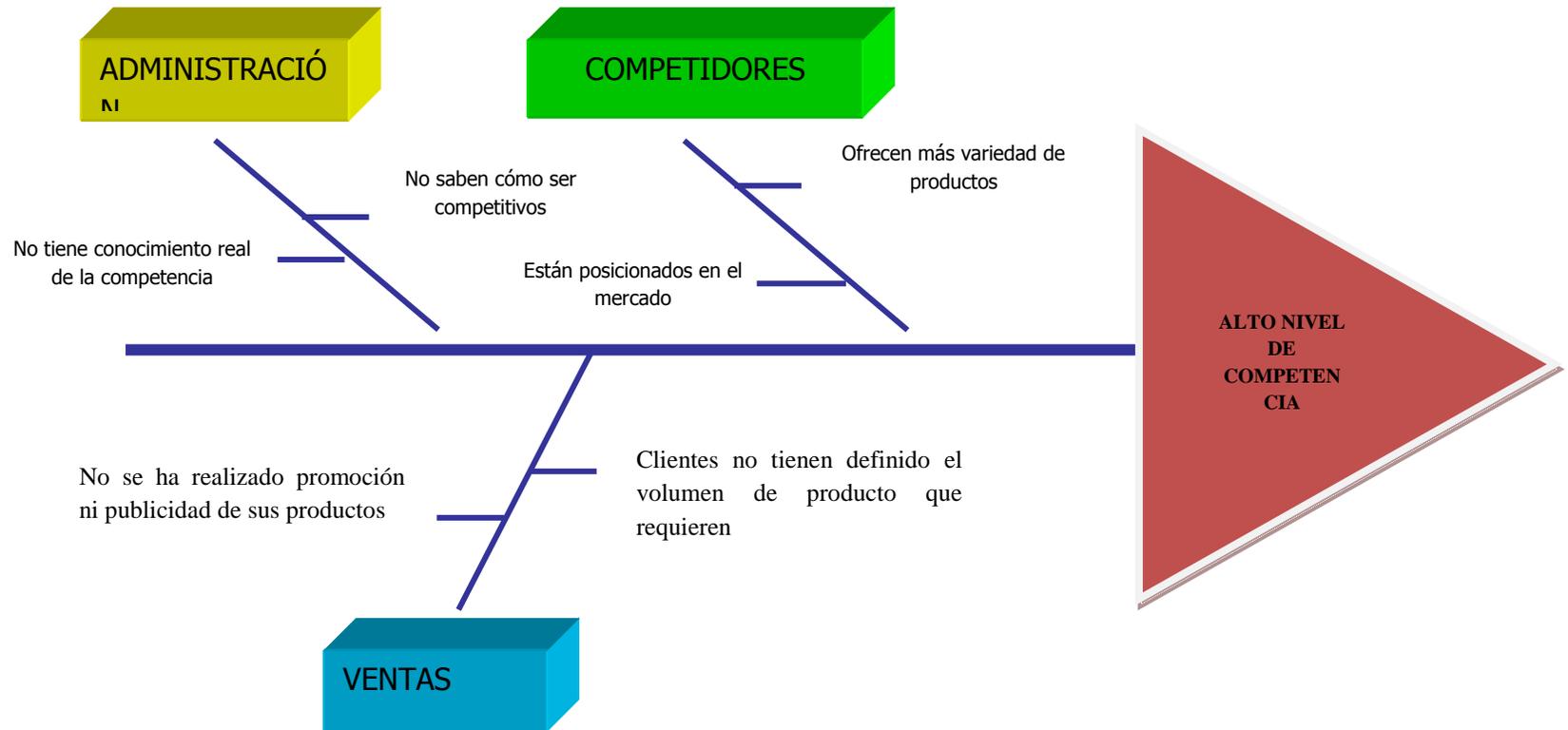


Gráfico N°12: Alto nivel de competencia.

Fuente: "HORTIFRESH", 2009.

Elaborado por: Paola Cabezas

ALTO NIVEL DE COMPETENCIA

✿ Administración

No posee conocimiento real de cuáles son sus competidores más cercanos y fuertes a los cuales poder atar y así disminuir la competencia.

✿ Competidores

No se conoce como está trabajando la competencia, por ende no se sabe qué tipo de producción realizan, empaçado, etc.; lo único que se sabe es que están posicionados en el mercado.

✿ Producción

La producción se realiza de una manera eficiente pero con poca tecnología, ya que se lo ejecuta en forma artesanal.

✿ Ventas

No se ha promocionado, ni existe una publicidad adecuada para que los clientes conozcan los productos de “HORTIFRESH”, no cuentan con personal capacitado en caso de existir algún problema, por lo que realmente no conocen cuáles son sus verdaderas necesidades y requerimientos.

2.5. Análisis FODA

Antes de realizar la matriz FODA, realizaré un análisis externo e interno en el cual se desarrolla la microempresa, de manera que me permita manejar adecuadamente los cambios del entorno, los mismos que influyen el trabajo diario de la microempresa.

El análisis externo e interno nos permitirá conocer el entorno dinámico, cambiante y complejo de la microempresa, por que *“Si no conoces el entorno ni te conoces a ti mismo, todos tus combates se convertirán en derrotas”*.²⁴

2.5.1. Diagnostico Externo

En el macro ambiente se analizará las diferentes variables que puedan afectar a la microempresa sin que puedan ejercer ningún tipo de control, pero si prepararse para poder enfrentarlas.

2.5.1.1. Factor Económico

El estudio de la Economía del Ecuador obliga a revisar el comportamiento de las principales variables macroeconómicas, siendo estas: PIB, tasa de inflación.

- Política Financiera

El desarrollo del Ecuador y el fortalecimiento del esquema monetario dolarizado vigente demanda una serie de reformas estructurales, institucionales y legales que fortalecen el aparato productivo, pero que hace menos competitivos a nuestros productos por los costos que se tiene.

Actualmente el Ecuador ha sufrido una serie de variaciones económicas en los últimos años, ya que al estar dolarizados también fuimos parte de la crisis económica mundial por la caída del precio del petróleo, la caída de las remesas de los migrantes y por ende el cierre de las líneas de financiamiento que ha bajado la capacidad de generar nuevos créditos y eso ha impactado directamente en los resultados de nuestra economía.

No obstante, hace notar “que la actividad económica ha bajado. El cierre de importaciones o el aumento de aranceles o prohibición de importaciones, si bien ayuda a

²⁴ SUNTZU, “El arte de la guerra”

que no salgan tantas divisas, restringe la actividad económica. En gran sentido nosotros sentimos una caída en la demanda de crédito muy grande, ¿por qué? porque las personas o prefieren estar más cautos para endeudarse y las empresas o porque las empresas ya no necesitan tantos recursos porque no están vendiendo lo suficiente y la necesidad de capital de trabajo está bajando”.²⁵

Porter dice “NO IMPORTA LO QUE TENGAS, SINO QUE HACES CON LO QUE TIENES”, es decir, a pesar de que contamos con recursos naturales abundantes y cultivos de exportación y consumo interno que pueden ser explotados en una forma sostenible y sustentable, no tenemos las estrategias necesarias para hacerlos productivos, eficientes y competitivos.

- Inflación

Se analiza la tasa de inflación, ya que mide el porcentaje de variación del índice de precios de una economía, tomando para ello la variación del índice de precios al consumidor (IPC), siendo el caso ecuatoriano el índice de precios al consumidor urbano (IPCU), que influye directamente en el poder adquisitivo del dinero, mientras haya inflación más alta, el poder adquisitivo será menor o viceversa.

El índice de precios al consumidor urbano, mide el costo de comprar la canasta de bienes y servicios representativa de los consumidores urbanos; en el caso ecuatoriano el IPCU es resultante de la canasta familiar.

En junio de este año el costo de la Canasta Familiar Básica (CFB), que contiene 75 artículos de primera necesidad, se ubicó en \$ 506,84; mientras que la Canasta Familiar Vital, con 73 productos, en menor cantidad y calidad, llegó a valer \$ 358,81.

Las cifras del Instituto de Estadística y Censos (INEC) revelan que en el primer semestre se registraron incrementos de entre 5,8% y 7,19%.

²⁵<http://www.cambiemosecuador.com>

Esto, frente al ingreso familiar que –según el INEC– fue de \$ 373,34, refleja que en los hogares aún existe una restricción de \$ 133,5 para alcanzar la CFB. En enero de este año, el faltante fue de \$ 105,48.

La tasa de inflación anual es baja y se prevé que siga disminuyendo, lo que ayuda a que los precios de los insumos no se incrementen desmedidamente y permanezcan estables.

A pesar que la Inflación constituye un limitante para la economía de un país, esta tendencia decreciente que ha ido presentándose en los últimos años ayuda ya que los precios de los productos han dejado de incrementarse a un nivel acelerado, como cuando estábamos con el sucre, y si esta tendencia continua, va a llegar a un punto en el que los precios van a tener incrementos mínimos.

Es decir que al tener una inflación anual baja y estable relativamente el poder adquisitivo se mantiene, lo que permite que los consumidores puedan acceder a los productos.

FECHA	VALOR
Julio-31-2009	3.85 %
Junio-30-2009	4.54 %
Mayo-31-2009	5.41 %
Abril-30-2009	6.52 %
Marzo-31-2009	7.44 %
Febrero-28-2009	7.85 %
Enero-31-2009	8.36 %
Diciembre-31-2008	8.83 %
Noviembre-30-2008	9.13 %
Octubre-31-2008	9.85 %
Septiembre-30-2008	9.97 %
Agosto-31-2008	10.02 %
Julio-31-2008	9.87 %
Junio-30-2008	9.69 %
Mayo-31-2008	9.29 %
Abril-30-2008	8.18 %
Marzo-31-2008	6.56 %

Febrero-29-2008	5.10 %
Enero-31-2008	4.19 %
Diciembre-31-2007	3.32 %
Noviembre-30-2007	2.70 %
Octubre-31-2007	2.36 %
Septiembre-30-2007	2.58 %
Agosto-31-2007	2.44 %

TABLA N°1: TASA DE INFLACIÓN ANUAL

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2009

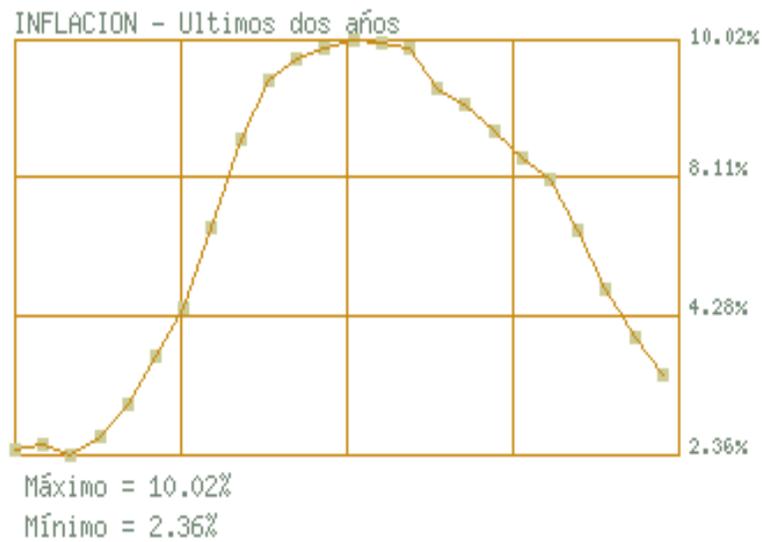


GRAFICO N°13: TASA DE INFLACIÓN ANUAL

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2009

La tasa de inflación mensual a julio del 2009 se encuentra como se muestra en el siguiente cuadro.

FECHA	VALOR
Julio-31-2009	-0.07 %
Junio-30-2009	-0.08 %
Mayo-31-2009	-0.01 %
Abril-30-2009	0.65 %
Marzo-31-2009	1.09 %
Febrero-28-2009	0.47 %
Enero-31-2009	0.71 %
Diciembre-31-2008	0.29 %
Noviembre-30-2008	-0.16 %
Octubre-31-2008	0.03 %
Septiembre-30-2008	0.66 %
Agosto-31-2008	0.21 %
Julio-31-2008	0.59 %
Junio-30-2008	0.76 %
Mayo-31-2008	1.05 %
Abril-30-2008	1.52 %
Marzo-31-2008	1.48 %
Febrero-29-2008	0.94 %
Enero-31-2008	1.14 %
Diciembre-31-2007	0.57 %
Noviembre-30-2007	0.50 %
Octubre-31-2007	0.13 %
Septiembre-30-2007	0.71 %
Agosto-31-2007	0.07 %

TABLA N°2: TASA DE INFLACIÓN MENSUAL
Fuente: Banco Central del Ecuador, 2009

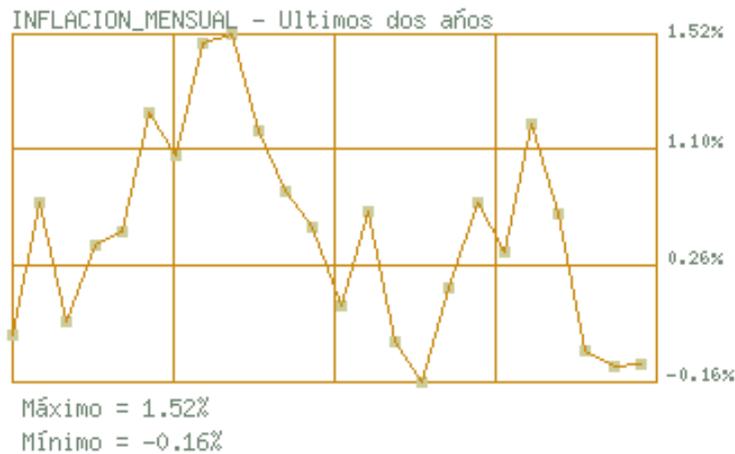


GRAFICO N°14: TASA DE INFLACIÓN MENSUAL
Fuente: Banco Central del Ecuador, 2009

- PIB

El estudio del PIB en la economía del país es importante, ya que este viene a ser un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio. Este indicador es un reflejo de la competitividad de las empresas, por lo cual se puede decir que el PIB en el Ecuador es positivo ya que se ha incrementado considerablemente, por lo tanto aumenta la producción en el Ecuador y de esta manera se ve que los sectores productivos están creciendo y existen más oportunidades para tener una estabilidad económica creciente.

FECHA	VALOR
Enero-01-2009	3.15 %
Enero-01-2008	5.32 %
Enero-01-2007	2.49 %
Enero-01-2006	3.89 %
Enero-01-2005	6.00 %
Enero-01-2004	8.00 %
Enero-01-2003	3.58 %
Enero-01-2002	4.25 %
Enero-01-2001	5.34 %
Enero-01-2000	2.80 %
Enero-01-1999	-6.30 %
Enero-01-1998	2.12 %
Enero-01-1997	4.05 %
Enero-01-1996	2.40 %
Enero-01-1995	1.75 %
Enero-01-1994	4.70 %
Enero-01-1993	2.00 %
Enero-01-1992	3.60 %
Enero-01-1991	5.00 %
Enero-01-1990	3.00 %

TABLA N°3: PIB

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2009

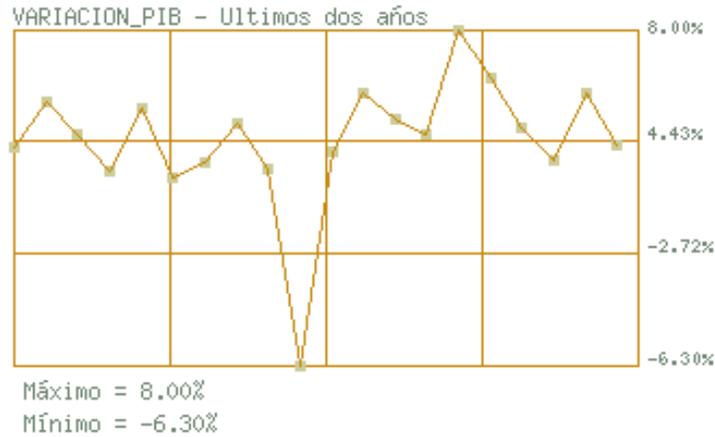


GRAFICO N°15: PIB
Fuente: Banco Central del Ecuador, 2009

- Desempleo

El desempleo en el Ecuador es un grave problema, ya que en gran parte es el resultado de la deficiente inversión en las diferentes áreas de desarrollo de productividad, debido a que la gente ecuatoriana no cuenta con las condiciones físicas y económicas para acceder a los centros de educación y de tecnología actualizada, lo cual conlleva a un estado donde la fuerza laboral resulta ineficiente e improductiva y por ende dificulta el comercio y resulta perjudicial para la economía.

En nuestro país existe gran cantidad de ciudadanos de diferentes nacionalidades que ven al Ecuador como una fuente de ingresos y oportunidades para poder mantener la economía de sus familias, ya que la mano de obra es más barata y muchas de las empresas consideran una oportunidad para reducir costos.

El desempleo que vive el país día a día, es un problema que afecta a la sociedad, para la microempresa es una oportunidad, ya que puede adquirir mano de obra barata por lo tanto reducen sus costos, tiempo y recursos. Hay ocasiones en que los empleados, de otras nacionalidades son más eficientes que nuestra gente y las necesidades de la empresa requieren personal que facilite alcanzar sus objetivos.

FECHA	VALOR
Junio-30-2009	8.34 %
Marzo-31-2009	8.60 %
Diciembre-31-2008	7.50 %
Noviembre-30-2008	7.91 %
Octubre-31-2008	8.66 %
Septiembre-30-2008	7.27 %
Agosto-31-2008	6.60 %
Julio-31-2008	6.56 %
Junio-30-2008	7.06 %
Mayo-31-2008	6.90 %
Abril-30-2008	7.93 %
Marzo-31-2008	6.87 %
Febrero-29-2008	7.37 %
Enero-31-2008	6.71 %
Diciembre-31-2007	6.34 %
Noviembre-30-2007	6.11 %
Octubre-31-2007	7.50 %
Septiembre-30-2007	7.00 %
Agosto-31-2007	9.80 %
Julio-31-2007	9.43 %
Junio-30-2007	9.93 %
Mayo-31-2007	9.10 %
Abril-30-2007	10.03 %
Marzo-31-2007	10.28 %

TABLA N°4: TASA DE DESEMPLEO

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2009

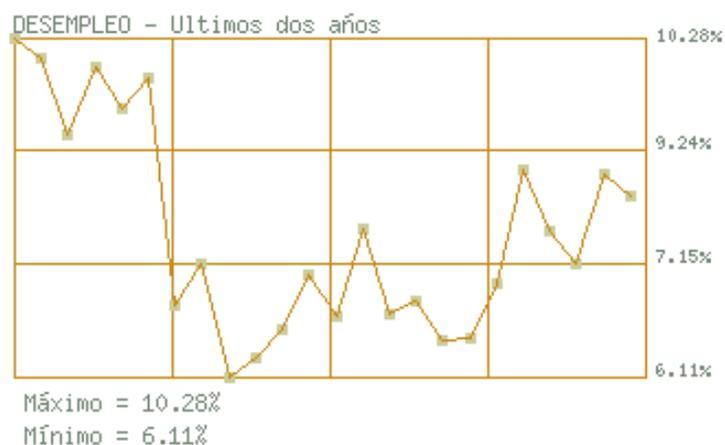


GRAFICO N°16: TASA DE DESEMPLEO
Fuente: Banco Central del Ecuador, 2009

- Tasas de interés
 - Activa

FECHA	VALOR
Agosto-31-2009	9.15 %
Julio-31-2009	9.22 %
Junio-30-2009	9.24 %
Mayo-31-2009	9.26 %
Abril-30-2009	9.24 %
Marzo-31-2009	9.24 %
Febrero-28-2009	9.21 %
Febrero-28-2009	9.21 %
Enero-31-2009	9.16 %
Diciembre-31-2008	9.14 %
Diciembre-31-2008	9.14 %
Noviembre-30-2008	9.18 %
Octubre-31-2008	9.24 %
Septiembre-30-2008	9.31 %
Agosto-06-2008	9.31 %
Julio-16-2008	9.52 %
Mayo-05-2008	10.14 %
Abril-03-2008	10.17 %

Marzo-19-2008	10.43 %
Febrero-06-2008	10.50 %
Enero-02-2008	10.74 %
Diciembre-10-2007	10.72 %
Noviembre-30-2007	10.55 %
Octubre-31-2007	10.70 %

TABLA: 1.5. TASA DE INTERES ACTIVA

Fuente: Banco Central del Ecuador

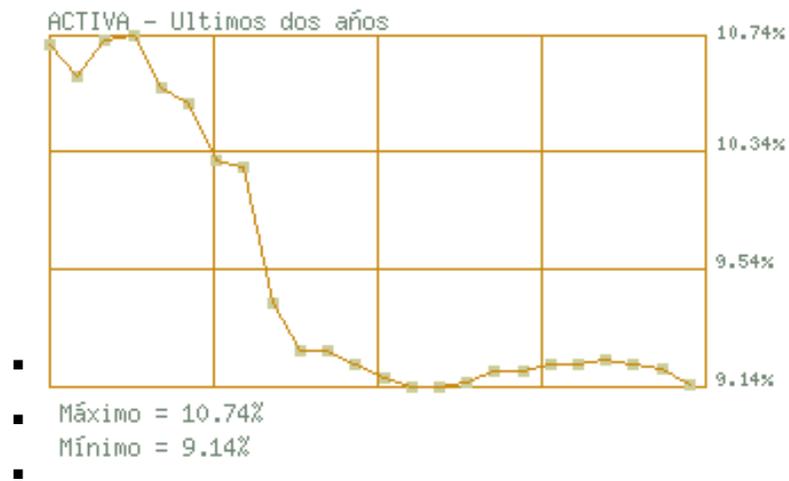


GRAFICO N°17: TASA DE INTERES ACTIVA

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2009

▪ Pasiva

FECHA	VALOR
Agosto-31-2009	5.56 %
Julio-31-2009	5.59 %
Junio-30-2009	5.63 %
Mayo-31-2009	5.42 %
Abril-30-2009	5.35 %
Marzo-31-2009	5.31 %
Febrero-28-2009	5.19 %
Enero-31-2009	5.10 %

Diciembre-31-2008	5.09 %
Noviembre-30-2008	5.14 %
Octubre-31-2008	5.08 %
Septiembre-30-2008	5.29 %
Agosto-06-2008	5.30 %
Agosto-06-2008	5.30 %
Julio-16-2008	5.36 %
Mayo-05-2008	5.86 %
Abril-03-2008	5.96 %
Marzo-19-2008	5.96 %
Febrero-06-2008	5.97 %
Enero-02-2008	5.91 %
Diciembre-10-2007	5.64 %
Noviembre-30-2007	5.79 %
Noviembre-30-2007	5.79 %
Octubre-31-2007	5.63 %

TABLA N°6:TASA DE INTERES PASIVA
Fuente: Banco Central del Ecuador,2009

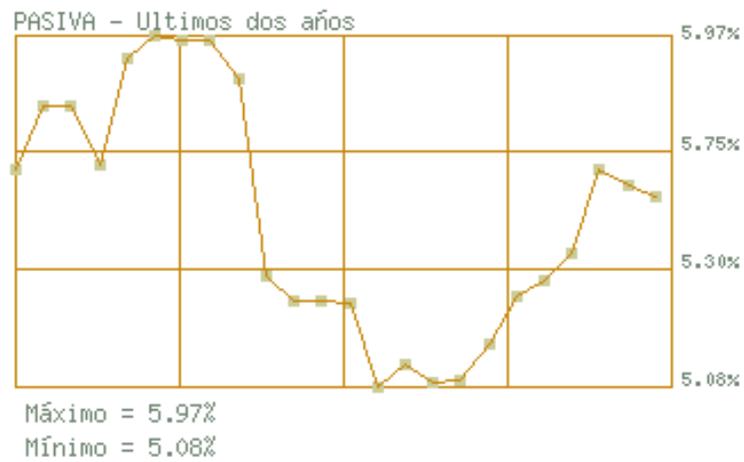


GRAFICO N°18: TASA DE INTERES PASIVA
Fuente: Banco Central del Ecuador, 2009

Dadas las condiciones de crédito de las instituciones financieras, se ha considerado la posibilidad de obtener un crédito a futuro, por lo que es necesario considerar la tasa de interés activa y pasiva establecida actualmente por las instituciones financieras (Bancos, Entidades Financieras, etc.).

La tasa activa es relativamente alta en comparación a la pasiva, por lo que no se encuentra un equilibrio de beneficios al pertenecer a una institución financiera.

La tasa de interés activa ha incrementado, no así la tasa pasiva, lo que podría dificultar la adquisición de futuros créditos para la empresa; en otros países estas dos tasas están balanceadas y dan oportunidad de crecer a las empresas.

2.5.1.2. Factor Político

- Inestabilidad Política

La inestabilidad política que rige al Ecuador se ha hecho muy evidente, ya que en el transcurso de diez años se ha podido observar que habido desprestigio y poca credibilidad en los diferentes partidos políticos existentes y sus representantes, los mismos que en el transcurso de los años nos han venido trayendo conflictos e inestabilidad.

La inestabilidad política básicamente representa un grave problema del Ecuador, ya que es un factor importante que altera el índice de riesgo país, mediante el cual se puede reflejar la situación actual de nuestro país, proyectando una imagen negativa internacionalmente, por lo que se crea una barrera en los diferentes campos (económico, investigativo, tecnológico, social, etc) para la inversión extranjera.

2.5.1.3. Factor Legal

- Normatividad

La cadena de producción agrícola está sujeta a diversas normas y reglamentos que debe cumplir, los cuales son evaluados por el Municipio de Quito, para verificar si estos están acatando dichas normas, entre las cuales podemos tener: la licencia de funcionamiento (patente municipal, permisos de prevención y control de incendios, permiso de publicidad exterior y control sanitario), el Registro sanitario.

Existe una amplia normatividad en la cual la empresa puede respaldar sus actividades y su desarrollo empresarial, lo que la ampara en el caso de conflictos o problemas.

2.5.1.4. Factor Social

- *Creencias y valores*

La población ecuatoriana tiene valores y creencias propias de su cultura. La actividad a la que se dedica la microempresa no va en contra de su ideología, ya que se trata de producir un bien de consumo general.

- Costumbres y tradiciones

La mayor parte de las familias ecuatorianas acostumbra a comer en el almuerzo algunas de las diferentes hortalizas que se producen en el país, esto como parte de un plato o incluido en el mismo. Pero los ecuatorianos no tenemos una cultura sofisticada y educada para el consumo, puesto que demandamos de acuerdo a su precio y no a su calidad.

2.5.1.5. Factor Tecnológico

- Tecnología

En lo que se refiere al factor tecnológico, el Ecuador no ha incursionado mucho, en lo que se refiere a investigación y desarrollo por falta de recursos económicos, lo que ha provocado que este se haya visto afectado.

2.5.1.6. Matriz de Oportunidades

OPORTUNIDADES	
O1	Inflación decreciente
O2	Tasa de desempleo alta, por lo que existe mano de obra barata.
O3	Creencias y valores de la sociedad no se imponen a la actividad que realiza la microempresa.
O4	Proveedores de materia prima e insumos otorgan plazos moderados para realizar los pagos de los pedidos.
O5	Hacerse conocer en el mercado nacional.
O6	Rutas de transporte y carreteras en buen estado.
O7	La normatividad respalda la actividad productiva

TABLA N°7: Matriz de Oportunidades
Elaborado por: Paola Cabezas, 2009

2.5.1.7. Matriz de Amenazas

AMENAZAS	
A1	Ecuador presenta conflictos en la política financiera.
A2	La tasa activa es mayor que la tasa pasiva.
A3	El total de la producción está basado en un solo cliente.
A4	Falta del personal en el sitio de trabajo.
A5	Aumento de insumos
A6	Variabilidad de precios en el mercado

TABLA N°8: Matriz de Amenazas
Elaborado por: Paola Cabezas, 2009

2.5.1.8. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVE		PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
<i>Oportunidades</i>				
O1	Inflación decreciente	0,02	2	0,04
O2	Tasa de desempleo alta, por lo que existe mano de obra barata.	0,06	4	0,24
O3	Creencias y valores de la sociedad no se imponen a la actividad que realiza la microempresa.	0,05	3	0,15
O4	Proveedores de materia prima e insumos otorgan plazos moderados para realizar los pagos de los pedidos.	0,06	4	0,24
O5	Hacerse conocer en el mercado nacional.	0,07	3	0,21
O6	Rutas de transporte y carreteras en buen estado.	0,08	3	0,24
O7	La normatividad respalda la actividad productiva	0,05	4	0,2
<i>Amenazas</i>				
A1	Ecuador presenta conflictos en la política financiera.	0,03	2	0,06
A2	La tasa activa es mayor que la tasa pasiva.	0,1	1	0,1
A3	El total de la producción está basado en un solo cliente.	0,15	1	0,15
A4	Falta del personal en el sitio de trabajo.	0,12	2	0,24

A5	Aumento de insumos	0,13	3	0,39
A6	Variabilidad de precios en el mercado	0,08	2	0,16
		1		2,42

TABLA N°9: Matriz de Evaluación de Factores Externos
Elaborado por: Paola Cabezas, 2009

2.5.2. Diagnóstico Interno

En el micro ambiente se analizarán variables que afectan a la empresa, las mismas que podrán ser controladas.

Para el análisis de esta microempresa se tomara en cuenta los siguientes factores:

2.5.2.1. Factor Físico

- Infraestructura

El sector en el cual se encuentra ubicada la microempresa cuenta con buenas condiciones, en lo que se refiere a carreteras para poder transportar sus productos hacia la ciudad de Quito, también cuenta con todos los servicios básicos que ayudan a un buen desarrollo de la misma permitiendo cumplir con sus obligaciones de entrega oportuna de sus productos sin prestar inconvenientes y contratiempos.

2.5.2.2. Clientes

Actualmente el cliente mayorista de la microempresa “HORTIFRESH” es la cadena de supermercados Supermaxi, a quien se entrega el total de la producción de las hortalizas, teniendo en cuenta que es el único cliente de la misma. De esta manera estamos diciendo que la microempresa depende de él, por lo cual si perdiera este cliente, la microempresa se vería afectada considerablemente.

2.5.2.3. Proveedores

“HORTIFRESH”, diariamente se encuentra relacionada con diferentes proveedores de materia prima e insumos, tanto para el personal como para la producción, los cuales los enunciaré a continuación:

- Proveedores de Materia Prima

NOMBRE	TIPO DE MATERIA PRIMA	UBICACIÓN
Pilvicsa	Plantas	Tababela sector Campo Duro
Tecniplant	Plantas	Sector Checa, Barrio El Chilpecito
Insusemillas	Plantas	Quito
Bioagro	Plantas	Quito

TABLA N°10: Proveedores de Materia Prima

Fuente: “HORTIFRESH”,2009

- Proveedores de Fertilizantes

NOMBRE	PRODUCTO	UBICACIÓN
Agrosa	Fertilizantes	Yaruquí, Barrio la Joya
Agrícola San Blas	Fertilizantes	Ibarra

TABLA N°11: Proveedores de Fertilizantes

Fuente: “HORTIFRESH”,2009

Elaborado por: Paola Cabezas.

- Proveedores de Elementos de Protección Personal

NOMBRE	PRODUCTO	UBICACIÓN
AMC Ecuador	Equipo de protección (guantes, delantales, mascarillas)	Quito
Ferretería Goyes	Equipo de protección	Quito
Blanca Correa	Equipos de Protección	Quito

TABLA N°12: Proveedores de Elementos de Protección personal

Fuente: “HORTIFRESH”, 2009

Elaborado por: Paola Cabezas.

- Proveedores de empaques, etiquetas, códigos

NOMBRE	UBICACIÓN
Nickgrafik	Quito

TABLA N°13: Proveedores de empaques, etiquetas, códigos

Fuente: “HORTIFRESH”, 2009

Elaborado por: Paola Cabezas.

- Proveedores de bandejas

NOMBRE	PRODUCTO	UBICACIÓN
Magdalena Cevallos	Bandejas	Quito
Full Packing	Bandejas	Quito

TABLA N°14: Proveedores de bandejas

Fuente: “HORTIFRESH”, 2009

Elaborado por: Paola Cabezas.

- Proveedores de maquinaria

NOMBRE	UBICACIÓN
Metálicas Muñoz	Cayambe, 9 De Octubre Y Juan Montalvo
Agrícola Baquero	Yaruquí, panamericana norte km. 28

TABLA N°15: Proveedores de maquinaria

Fuente: “HORTIFRESH”, 2009

Elaborado por: Paola Cabezas.

- Proveedores ferreteros y mecánicos

NOMBRE	PRODUCTO	UBICACIÓN
Ferretería Goyes	Útiles de aseo, ferretería	Yaruquí, Barrio la Joya
Distribuidora Molineros	Mantenimiento de vehículos	Yaruquí, panamericana norte km. 34
Infri	Equipo de enfriamiento y repuestos	Quito
Rodrigo Carvajal	Lubricantes	Yaruquí, km. 36

TABLA N°16: Proveedores ferreteros y mecánicos

Fuente: “HORTIFRESH”, 2009

Elaborado por: Paola Cabezas.

- Proveedores de útiles de oficina

NOMBRE	UBICACIÓN
Dilipa	Quito

TABLA1.17. Proveedores de útiles de oficina

Fuente: “HORTIFRESH”, 2009

Elaborado por: Paola Cabezas.

2.5.2.4. Competencia

La competencia de “HORTIFRESH” en el mercado nacional es:

- HORTANA
- HORTALIZAS ZAMORANO
- La Huerta

2.5.2.5. Producción

La capacidad instalada de esta empresa es utilizada eficientemente, ya que actualmente se encuentra sembrado en un 80% de la producción, el 20% restante no se siembra ya

que esto se encuentra en una pendiente y es más difícil la cosecha, también porque es un sitio más vulnerable a que roben.

La microempresa cuenta con recursos adecuados para que la elaboración de los productos sea de manera eficiente, manteniendo la calidad de los mismos.

2.5.2.6. Matriz de Fortalezas

FORTALEZAS	
F1	Trabajo en equipo
F2	Entrega del producto a tiempo.
F3	Buena calidad del producto.
F4	Precios accesibles del producto
F5	Las utilidades son invertidas en el desarrollo de la microempresa.

TABLA N°18: Matriz de Fortalezas
Elaborado por: Paola Cabezas, 2009

2.5.2.7. Matriz de Debilidades

DEBILIDADES	
D1	La microempresa no tiene una planificación estratégica
D2	No existe una estructura organizacional fundamentada.
D3	Infraestructura deficiente.
D4	Falta de comunicación.
D5	Bajo financiamiento
D6	Falta de capacitación al personal
D7	Altos costos de los insumos

TABLA N°19: Matriz de Debilidades
Elaborado por: Paola Cabezas

2.5.2.8. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

FACTORES INTERNOS CLAVE		PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
Fortalezas				
F1	Trabajo en equipo	0,1	3	0,3
F2	Entrega del producto a tiempo.	0,15	4	0,6
F3	Buena calidad del producto.	0,12	4	0,48
F4	Precios accesibles del producto	0,11	3	0,33
F5	Las utilidades son invertidas en el desarrollo de la microempresa.	0,1	3	0,3
Debilidades				
D1	La microempresa no tiene una planificación estratégica	0,09	2	0,18
D2	No existe una estructura organizacional fundamentada.	0,03	1	0,03
D3	Infraestructura deficiente.	0,06	2	0,12
D4	Falta de comunicación.	0,06	1	0,06
D5	Bajo financiamiento	0,05	2	0,1
D6	Falta de capacitación al personal	0,05	2	0,1
D7	Altos costos de los insumos	0,08	2	0,16
		1		2,76

EQUIVALENCIA	
Fortaleza mayor	4
Fortaleza menor	3
Debilidad mayor	2
Debilidad menor	1

TABLA N°20: Matriz de Evaluación de Factores Internos
Elaborado por: Paola Cabezas, 2009

2.5.2.9. Matriz Interna y Externa

MATRICES FACTOR INTERNO EXTERNO	VALORES
Resultados ponderados totales de evaluación de factor externo	2,42
Resultados ponderados totales de evaluación de factor interno.	2,76

TABLA N°21: Matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos
Elaborado por: Paola Cabezas, 2009

Matriz de evaluación del factor interno			
Alto (3,68– 5,00)	PERSISTA O RESISTA	CREZCA Y DESARROLLE	CREZCA Y DESARROLLE
Mediano (2,34-3,67)	COSECHE O ELIMINE	PERSISTA O RESISTA	COSECHE O ELIMINE
Bajo (1,00– 2,33)	COSECHE O ELIMINE	COSECHE O ELIMINE	PERSISTA O PERSISTA
	Débil (1,00-2,33)	Promedio (2,34 – 3,67)	Fuerte (3,68 – 5,00)

Matriz de evaluación del factor externo

GRAFICO N°19: Matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos
Elaborado por: Paola Cabezas, 2009

La situación del ambiente interno como externo de la microempresa “HORTIFRESH”, es favorable por lo que se recomienda definir estrategias para que los productos sean competitivos.

2.5.2.10. Matriz de Impactos FODA Ponderados

MATRIZ DE IMPACTOS									
OPORTUNIDADES		IMPACTO			AMENAZAS		IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO			ALTO	MEDIO	BAJO
O1	Inflación decreciente		X		A1	Ecuador presenta conflictos en la política financiera.		X	
O2	Tasa de desempleo alta, por lo que existe mano de obra barata.	X			A2	La tasa activa es mayor que la tasa pasiva.	X		
O3	Creencias y valores de la sociedad no se imponen a la actividad que realiza la microempresa.			X	A3	El total de la producción está basado en un solo cliente.	X		
O4	Proveedores de materia prima e insumos otorgan plazos moderados para realizar los pagos de los pedidos.	X			A4	Falta del personal en el sitio de trabajo.	X		
O5	Hacerse conocer en el mercado nacional.		X		A5	Aumento de insumos		X	
O6	Rutas de transporte y carreteras en buen estado.	X			A6	Variabilidad de precios en el mercado		X	
O7	La normatividad respalda la actividad productiva.	X							
FORTALEZAS		IMPACTO			DEBILIDADES		IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO			ALTO	MEDIO	BAJO
F1	Trabajo en equipo		X		D1	La microempresa no tiene una planificación estratégica.	X		
F2	Entrega del producto a tiempo.	X			D2	No existe una estructura organizacional fundamentada.	X		
F3	Buena calidad del producto.	X			D3	Infraestructura deficiente.	X		

F4	Precios accesibles del producto	X			D4	Falta de comunicación.	X		
F5	Las utilidades son invertidas en el desarrollo de la microempresa.		X		D5	Bajo financiamiento	X		
					D6	Falta de capacitación al personal			
					D7	Altos costos de los insumos			X

TABLA N°22: Matriz de Impactos FODA Ponderados
Elaborado por: Paola Cabezas, 2009

2.6. Matriz de Estrategias

FACTORES EXTERNOS		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		O2	Tasa de desempleo alta, por lo que existe mano de obra barata.	A2	La tasa activa es mayor que la tasa pasiva.
O4	Proveedores de materia prima e insumos otorgan plazos moderados para realizar los pagos de los pedidos.	A3	El total de la producción está basado en un solo cliente.		
FACTORES INTERNOS	O6	Rutas de transporte y carreteras en buen estado.	A4	Falta del personal en el sitio de trabajo.	
	O7	La normatividad respalda la actividad productiva.			
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS (FO)		ESTRATEGIAS (FA)	
F2	Entrega del producto a tiempo.	E1	Aprovechar eficientemente la mano de obra que ayude al desarrollo microempresarial, teniendo en cuenta los tiempos de entrega del producto.	E10	Buscar las mejores fuentes de financiamiento dependiendo de la tasa activa y pasiva, las cuales permitan mantener gastos moderados por intereses.
F3	Buena calidad del producto.	E2	Mantener y actualizar los registros sanitarios de todos los productos que se fabrican en La microempresa "HORTIFRESH" , cumpliendo con todos los reglamentos que rigen la actividad de la misma.		
F4	Precios accesibles del producto	E4	Realizar una campaña publicitaria, que permita tener un incremento en ventas de los diferentes productos que oferta la microempresa, teniendo en cuenta la calidad y precios accesibles en el mercado de los productos.		
		E3	Aprovechar las rutas de transporte y carreteras en buen estado para poder entregar a tiempo los productos.		
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS (DO)		ESTRATEGIAS (DA)	
D1	La microempresa no tiene una planificación adecuada.	E5	Creación y aplicación de un plan estratégico que permita dar un mayor direccionamiento de la microempresa.	E7	Mejorando los procesos operacionales se lograr tener mayor eficiencia para brindar un mejor servicio y con mayor rapidez que la competencia.
D2	No existe una estructura	E6	Implementar un organigrama estructural y funcional, que	E8	Buscar nuevas maneras de mantener motivado al personal, de

	organizacional fundamentada.		permita el desarrollo de la microempresa.		tal manera que exista un mayor compromiso con la microempresa.
D3	Infraestructura deficiente.			E9	Realizar un análisis a los principales competidores con el objeto de conocerlos y establecer diferenciación en los productos de esta microempresa.
D4	Falta de comunicación.				
D7	Altos costos de los insumos	E11	Mejorar el proceso de compra mediante la captación de proformas de diferentes proveedores, de tal manera que se pueda reducir costos, sin afectar a la calidad del producto.		

TABLA N°23: Matriz de Estrategias

Elaborado por: Paola Cabezas,2009

CAPITULO III

ESTUDIO DE MERCADO

3.1. Identificación del Bien o Servicio

En los últimos tiempos la población ecuatoriana ha cambiado los hábitos alimenticios, ya que han surgido diferentes problemas de salud, que han afectado tanto física como psicológicamente al ser humano, por lo cual lo han tenido que adoptar otras formas de mejorar su de alimentación. Con esto las microempresa “HORTIFRESH”, busca dar una mayor alternativa al consumidor, para que de esta manera pueda escoger entre los diferentes tipos de hortícolas que producen.

“HORTIFRESH” quiere ofrecer un producto de calidad, sanidad y precios accesibles, para personas domiciliadas en el sector centro norte de Quito, de tal forma que se pueda satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente cuidando y mejorando su salud.

Los productos que esta microempresa ofrece son los siguientes:

- Brócoli floreteado
- Coliflor
- Coliflor floreteada
- Coliflor naranja
- Coliflor violeta
- Coliflor verde
- Lechuga crespas
- Lechuga criolla
- Suquini amarillo
- Suquini verde

3.2. Formulación del Problema

Debido a la amenaza de otros competidores y la demanda dentro del mercado nacional de hortalizas, “HORTIFRESH” debe fortalecer su imagen para llegar a ser una empresa sólida, de permanencia y crecimiento en el mercado fidelizando a sus clientes. Por esta razón se planteará el Plan Estratégico de Marketing como una herramienta útil para la microempresa.

3.3 Investigación de Mercados – Planeación

Con la investigación de mercados se requerirá de técnicas y conocimientos proporcionados por otras ciencias o disciplinas, las cuales me ayudarán a conocer las actitudes, comportamientos del ser humano de tal manera que se pueda reagruparlos por sus opiniones

La investigación se efectuará mediante la aplicación de encuestas a clientes, que permitan recopilar las percepciones que tienen del producto.

Esto ayudará a saber si conocen el producto de la marca “HORTIFRESH”, de tal manera de proponer mejoras haciendo énfasis en lo que les parece importante y lo que logrará su satisfacción, por otro lado lo que también se tratará de investigar como está posicionada la marca y el producto dentro del mercado, si los precios que ellos manejan influyen en la compra del producto.

3.4. Análisis de la Investigación

Este proyecto se realizará con ayuda investigación primaria como secundaria, con el fin de conocer como se encuentra el “HORTIFRESH” en el mercado nacional.

3.4.1. Investigación Primaria

Para la ejecución de la investigación, se requerirá realizar encuestas a personas que compren hortalizas en los diferentes supermercados Supermaxi de la ciudad de Quito específicamente del sector centro norte.

3.4.2. Investigación Secundaria

Se utilizará como fuente secundaria al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), el cual me ayudará a determinar el tamaño de la población y muestra del sector a investigar.

3.5. Tipo de Investigación

El tipo de investigación a utilizar es de tipo cualitativa ya que se realizará en base de encuestas que me permitan tener una base exploratoria de lo que deseo conocer. También se utilizará la investigación cuantitativa de manera que pueda proporcionarme las características y atributos del producto.

3.6. Demanda

El consumidor final son todas personas, que residen en el Sector Centro Norte de Quito, sin importar su estado civil y que les gusta cuidar su salud y su alimentación.

3.7. Objetivos de Investigación

- Determinar el alcance de la demanda de hortalizas en la cadena de supermercados Supermaxi del sector centro norte de la ciudad de Quito.
- Conocer las necesidades que el cliente requiere satisfacer.

- Conocer de mejor manera a la competencia.

3.8. Variables

VARIABLE	CLASIFICACIÓN GENERAL	CUANTIFICACIÓN
Geografía Región	Provincia de Pichincha Cantón Quito, sector Centro Norte	72853 habitantes

TABLA N°24: Variables

Fuente: INEC, 2009

Elaborado por: Paola Cabezas

3.9. Área de Mercado

El mercado objetivo, es en si todas las personas hombres y mujeres del sector urbano de Quito específicamente del Sector Centro Norte, ya que requiero identificar cual es el grado de consumo de hortalizas de la marca “HORTIFRESH”.

Para esto fue necesario conocer la población de la ciudad de Quito, para después proceder a segmentar mi mercado. A continuación en el cuadro se presenta el número de habitantes:

POBLACION		HOMBRES	MUJERES
Quito	2' 758.629	1' 371.505	1' 387.124
Urbana	1' 960.931	968.844	992.087
Rural	797.698	402.661	395.037

TABLA N°25: Área de Mercado
Fuente: INEC, 2009
Elaborado por: Paola Cabezas

Para efectuar un análisis apropiado del mercado se tomó en cuenta la variable geográfica como se muestra a continuación:

CRITERIO DE SEGMENTACION		POBLACION
Geográfica	Sector Centro Norte	72853

TABLA N°26: Criterios de Segmentación
Fuente: INEC, 2009
Elaborado por: Paola Cabezas

El Sector Centro Norte, se encuentra ubicado en el país Ecuador, Provincia de Pichincha, Cantón Quito. En este sector existe mucho movimiento y comercio, especialmente al que nos estamos enfocando como es en la cadena de supermercados Supermaxi, lo cual se refleja en el número de personas que habitan en el sector, concentrándose aproximadamente 72853 habitantes para el año 2009.

3.10. Comportamiento Histórico de la Demanda

Para el cumplimiento de los objetivos planteados en el presente estudio se desarrollara la investigación en:

- ❖ Región: Provincia de Pichincha, Sector Centro Norte de Quito.
- ❖ Número de Habitantes: 72853 habitantes

3.11. Prueba Piloto

La realización de la prueba piloto a través de la ejecución de 30 encuestas con el objetivo de garantizar la efectividad de la misma y se efectuara aleatoriamente a las personas del sector antes mencionado en la segmentación de mercado (Sector Centro Norte de Quito). El objetivo de esta prueba piloto es ver si el producto tiene aceptación en el mercado.

De las 30 encuestas realizadas a la pregunta **¿Consume usted hortalizas en su alimentación?** las respuestas fueron las siguientes:

SI = 25	83.33%
N0= 5	16.67%

3.12. Calculo de la Muestra (Método de las Proporciones)

N = Población

Z = Nivel de confianza que se adopta 95% = 1,96

pm = Proporción Esperada (0,8333)

qm = Proporción no esperada (0,1667)

ep = 0,5

n = Tamaño de la muestra

$$n = \frac{NZ^2(pm)(qm)}{Z^2(pm)(qm) + (N-1)(e)^2}$$

$$n = \frac{72853(1,96)^2(0,8333)(0,1667)}{(1,96)^2(0,8333)(0,1667) + (72853-1)(0,05)^2}$$

$$n = \frac{38877.34}{182.66}$$

$$n = 212.83$$

Lo que nos quiere decir que se debe realizar 212 encuestas, las mismas que nos permitirán conocer como se encuentra “HORTIFRESH” en el mercado nacional, específicamente en lo que se refiere al la Cadena de Supermercados Supermaxi.

La encuesta realizada fue la siguiente (**Ver Anexo N°14**).

De acuerdo a la encuesta realizada en esta investigación se pudo determinar los siguientes resultados, con los cuales puede conocer de una manera más exacta el comportamiento de los diferentes productos que ofrece “HORTIFRESH” al mercado.

1.- ¿Consume usted Hortalizas?

SI	206
NO	6
TOTAL	212

TABLA N°27:¿Consume usted hortalizas?

Fuente: Datos tomados de la encuesta, 2009

Elaborado por: Paola Cabezas

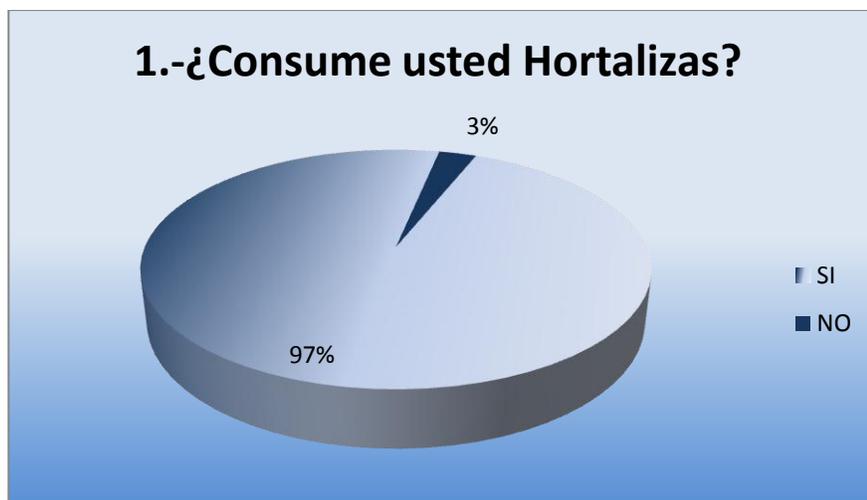


GRAFICO N°20: ¿Consume usted hortalizas?
Elaborado por: Paola Cabezas
Fuente: Datos tomados de la encuesta, 2009

De acuerdo a la encuesta realizada en la Cadena de Supermercados Supermaxi del Sector Centro Norte de Quito se puede observar que de él 100% de las personas encuestadas el 97% de ellas respondió que si consume hortalizas, y el 8.83% respondió que no.

2.- ¿Qué consume en vez de Hortalizas?

Mediante la encuesta realizada se identificó que no existe sustituto para las hortalizas, ya que de las personas encuestadas, las que respondieron que no consumen no definieron algún producto específico que pueda reemplazar a las hortalizas.

3.- ¿En qué lugar compra las Hortalizas?

Supermercado	166
Mercado	40
Total	206

TABLA N°28: ¿En qué lugar compra las hortalizas?
Elaborado por: Paola Cabezas
Fuente: Datos tomados de la encuesta, 2009

3.- ¿ En qué lugar compra sus hortalizas?



GRÁFICO N°21: ¿En qué lugar compra las hortalizas?

Elaborado por: Paola Cabezas

Fuente: Datos tomados de la encuesta, 2009

El resultado de este gráfico se lo puede interpretar diciendo que de las 206 personas que compran hortalizas tanto en el supermercado como en el mercado, el 80,58% de ellas compra sus hortalizas en el supermercado y el 19,42% restante compra en el mercado.

4.- ¿Con qué frecuencia usted compra hortalizas?

Todos los días	109
Una vez a la semana	21
2 Veces a la semana	29
Una vez al mes	7
Nunca	0
	166

TABLA N°29: ¿Con qué frecuencia usted compra hortalizas?

Elaborado por: Paola Cabezas

Fuente: Datos tomados de la encuesta, 2009



GRÁFICO N°22: ¿Con qué frecuencia usted compra hortalizas?

Elaborado por: Paola Cabezas

Fuente: Datos tomados de la encuesta, 2009

Del total de personas encuestadas 109 consumen hortalizas todos los días, 29 consumen 2 veces a la semana, 21 consumen 1 vez a la semana y 7 consumen una vez al mes.

5.- ¿Cuál de estos productos consume?

Brócoli	81
Col	58
Coliflor	79
Lechuga	106
Suquini	49
	373

TABLA N°30: ¿Cuál de estos productos consume?

Elaborado por: Paola Cabezas

Fuente: Datos tomados de la encuesta, 2009

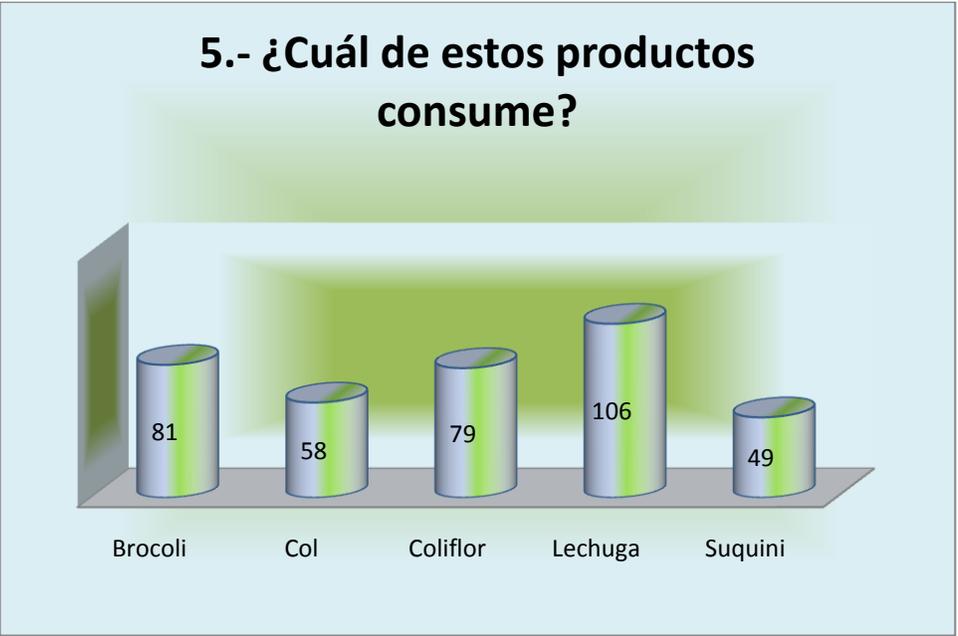


GRÁFICO N°23: ¿Cuál de estos productos consume?

Elaborado por: Paola Cabezas

Fuente: Datos tomados de la encuesta, 2009

Del grupo de personas encuestadas 106 consumen lechuga, 81 consumen brócoli, 79 consumen coliflor, 58 consumen col y 49 consumen suquini.

6.- ¿Cuáles de estas presentaciones y/o tipos de hortalizas compra?

Brócoli floreteado	79
Col blanca	30
Coliflor empacada	46
Coliflor floreteada	35
Coliflor naranja	23
Coliflor violeta	31
Coliflor verde	30
Lechuga crespa	72
Lechuga criolla	77
Suquini verde	41

Suquini amarillo	16
	480

TABLA: N°31: ¿Cuáles de estas presentaciones y/o tipos de hortalizas compra?

Elaborado por: Paola Cabezas

Fuente: Datos tomados de la encuesta, 2009



GRÁFICO N°24: ¿Cuáles de estas presentaciones y/o tipos de hortalizas compra?

Elaborado por: Paola Cabezas

Fuente: Datos tomados de la encuesta, 2009

Basados en los productos que más consumen, el gráfico indica que 79 personas consumen lechuga brócoli, 77 consumen lechuga criolla, 72 consumen lechuga crespa, 46 consumen coliflor empacada, 41 consumen Suquini verde, 35 consumen coliflor floreteada, 31 consumen coliflor violeta, 30 consumen coliflor verde, 30 consumen col blanca, 23 consumen coliflor naranja, 16 consumen suquini amarillo.

7.- ¿Cuáles de estas marcas ha escuchado?

Hortana	84
Productos Guadalupe	3
El Vergel	22
Hortalizas Zamorano	58
HORTIFRESH	73
La Huerta	79
Carintina	1
Otra	0
	320

TABLA N°32: ¿Cuáles de estas marcas ha escuchado?

Elaborado por: Paola Cabezas

Fuente: Datos tomados de la encuesta, 2009



GRÁFICO N°25: ¿Cuáles de estas marcas ha escuchado?

Elaborado por: Paola Cabezas

Fuente: Datos tomados de la encuesta, 2009

Del grupo de personas encuestadas 84 han escuchado de la marca Hortana, 79 de la marca La Huerta, 73 de la marca Hortifresh, 58 de la marca Hortalizas Zamorano, 22 de la marca El Vergel, 3 de la marca Productos Guadalupe, 1 de la marca Carintina.

8.- ¿Cuál de estas marcas consume?

Hortana	59
Productos Guadalupe	3
El Vergel	4
Hortalizas Zamorano	20
HORTIFRESH	47
La Huerta	49
Carintina	5
No conoce	5
otra	0
	192

TABLA N°33: ¿Cuál de estas marcas consume?

Elaborado por: Paola Cabezas

Fuente: Datos tomados de la encuesta, 2009

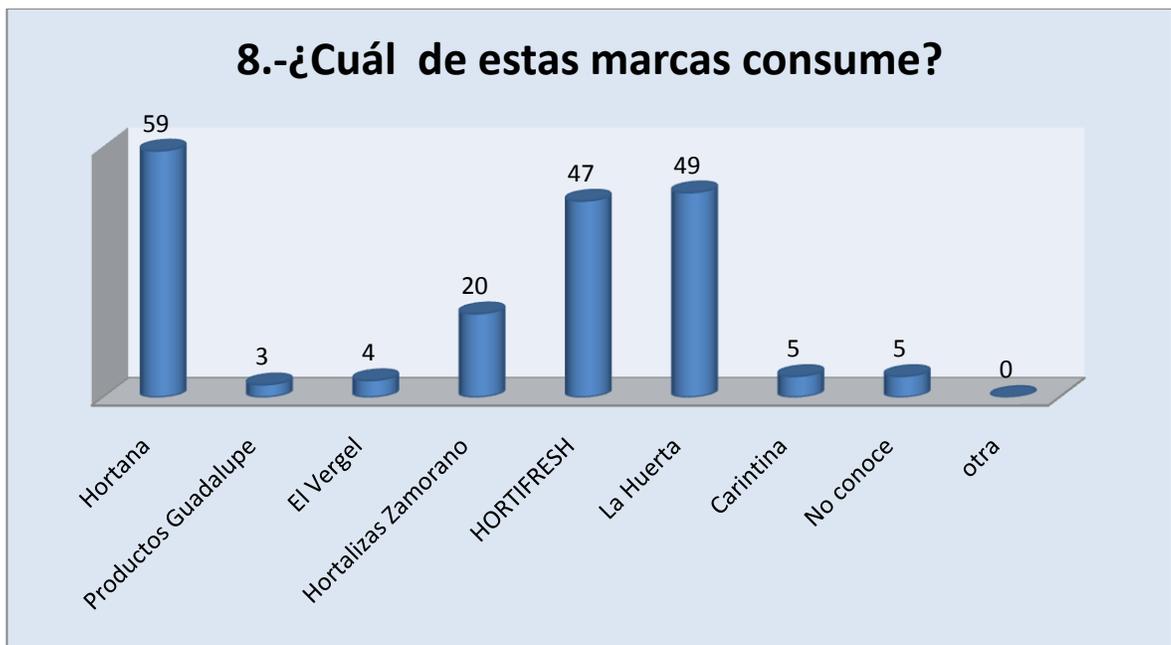


GRÁFICO N°26: ¿Cuál de estas marcas consume?

Elaborado por: Paola Cabezas

Fuente: Datos tomados de la encuesta, 2009

Del grupo de personas encuestadas 59 consumen Hortana, 49 consumen de la marca La Huerta, 47 consumen de la marca Hortifresh, 20 consumen de la marca Hortalizas Zamorano, 4 consumen de la marca El Vegel, 3 consumen de la marca Productos Guadalupe, 5 consumen de la marca Carintina, 5 de una marca que desconocen

9.- ¿Por qué decidió consumir esta marca?

Presentación	46
Frescura	59
Durabilidad	23
Precio	24
Recomendación	7
Siempre se la encuentra	17
	176

TABLA N°34: ¿Por qué decidió consumir esta marca?

Elaborado por: Paola Cabezas

Fuente: Datos tomados de la encuesta, 2009

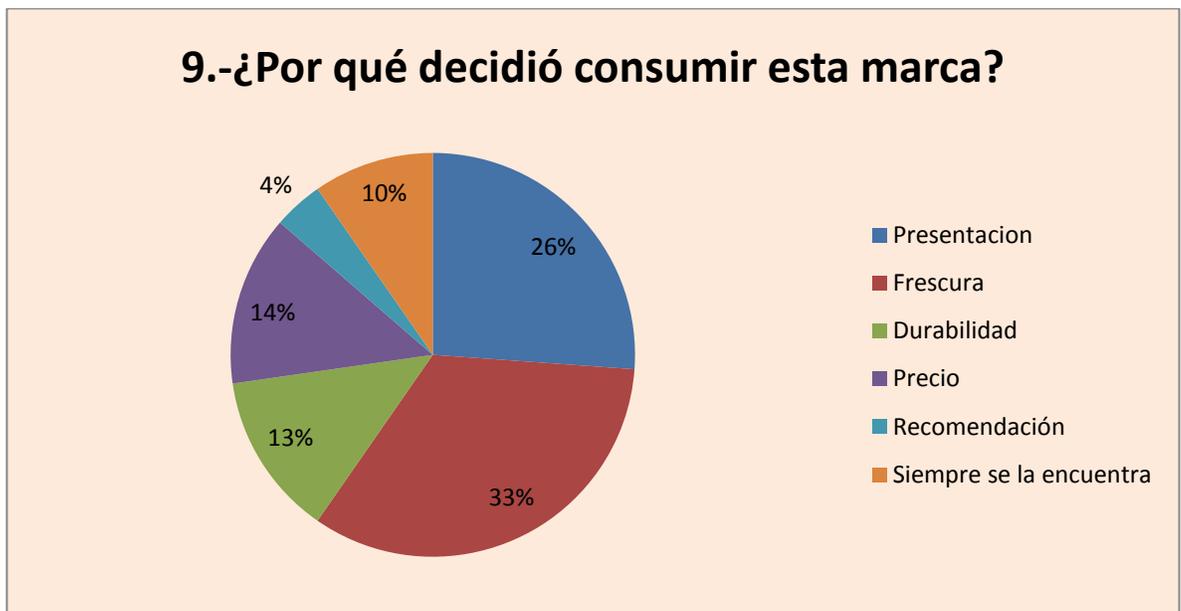


GRÁFICO N°27:¿Por qué decidió consumir esta marca?

Elaborado por: Paola Cabezas

Fuente: Datos tomados de la encuesta, 2009

Del grupo de personas encuestadas 59 decidió consumir una determinada marca por frescura, 46 decidió consumir por presentación, 24 decidió consumir por Precio, 23 decidió consumir por durabilidad, 17 decidió consumir porque siempre se la encuentra y 7 decidieron consumir por recomendación.

CAPITULO IV

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA MICROEMPRESA HORTIFRESH

4.1. Pasos para la elaboración del Plan Estratégico de Marketing

4.1.1. Introducción

En la actualidad todas las microempresas, empresas necesitan tener planes de marketing que direccionen su actividad, así como también estrategias de mejoramiento que permitan incrementar la producción y el nivel económico de la misma.

Mediante la elaboración del plan estratégico de marketing, se pretende entender en primer término los aspectos cruciales de una realidad presente, es decir realizar un diagnóstico global de la microempresa, para después proyectarlo, diseñando escenarios de los cuales se busca finalmente el mayor provecho.

4.1.2. Justificación

Las microempresas, pequeñas, medianas y grandes empresas constituyen una fuente importante dentro del desarrollo económico social del país, ya que contribuyen con el mejoramiento del mismo, a través de la generación de fuentes de trabajo y desarrollo permitiendo la creación e implementación de distintas actividades.

En la actualidad, debido a las condiciones del mercado, los propietarios de pequeños negocios para mejorar su rentabilidad y participación deben empezar por tener una visión más amplia con respecto a sus actividades económicas, iniciando por mejorar y reestructurar todas sus operaciones administrativas de producción y comercialización de sus productos.

Mediante el Plan Estratégico de Marketing, se pretende buscar un mejor direccionamiento del negocio, de manera que la microempresa tenga un mayor sustento en todas las áreas, y pueda brindar un producto de calidad con todas las especificaciones

técnicas, también para que pueda incrementar la producción y por ende los beneficios económicos del propietario.

4.1.3. Objetivos

4.1.3.1. Objetivo General

Elaborar un plan estratégico de marketing para la microempresa “HORTIFRESH”, productora y comercializadora de hortalizas ubicada en la parroquia de Checa, que le permita llegar a constituirse en una empresa rentable y competitiva con bases sólidas de permanencia y crecimiento en el mercado, utilizando procesos eficientes y principalmente con un personal motivado, mediante estrategias, lineamientos, planes y proyectos que le permitan alcanzar el desarrollo y crecimiento, ofreciendo productos competitivos en el mercado.

4.1.3.2. Objetivos Específicos

- Definir el direccionamiento de la microempresa, a través de una misión, visión, objetivos, estrategias, principios y valores que creen una mejor cultura empresarial.
- Desarrollar planes y proyectos, los cuales contribuyan a satisfacer los requerimientos de la microempresa con resultados positivos.
- Organizar de mejor manera el uso de materiales y espacio físico de la microempresa.
- Establecer indicadores de gestión, los cuales midan el desempeño económico-financiero de la microempresa.

4.2. Diseño de Plan Estratégico de Marketing

4.3. Visión

La visión para el 2014 que se plantea para la microempresa “HORTIFRESH”, con la cual está diciendo como debería ser y actuar en el futuro, basada en los valores y comunicación de sus integrantes es la siguiente:

“Convertirse en una empresa que brinde hortalizas frescas y de calidad, siendo reconocida en el mercado nacional mediante el mejoramiento continuo, cuidando la salud y el medioambiente con el aporte responsable de un grupo humano que se compromete a trabajar con eficiencia y calidad”.

4.4. Misión

La misión de “HORTIFRESH” con la cual dará a conocer la razón de ser y la naturaleza de su negocio es la siguiente:

“Somos una microempresa dedicada a la producción y comercialización de hortalizas frescas, con precios competitivos, mediante procesos respaldados en acciones éticas y responsables orientadas a la búsqueda de la satisfacción de nuestros clientes, con el fin de generar un mayor desarrollo y rentabilidad de la misma”

4.5. Principio de gestión y valores institucionales

4.5.1. Principios

La microempresa deberá dotarse de principios como los que se presentará a continuación, de tal manera que se apliquen y mejoren la toma de decisiones y liderazgo dentro de la misma.

Eficiencia

Cumplir con las metas en cada uno de los puestos de trabajo.

- **Propietarios.-** Contribuir a cumplir con los objetivos de los propietarios, alcanzando sus metas, manteniendo eficiencia y mayor productividad.

Puntualidad

Se refiere al cumplimiento exacto de los tiempos establecidos, en cada componente de la actividad realizada.

- **Proveedores.-** cumplir puntualmente con la entrega de los pedidos por parte del cliente.
- **Propietarios.-** La puntualidad será aplicada en los horarios preestablecidos para todas las actividades de trabajo desarrolladas por el personal de la empresa.
- **Empleados.-** Recibir el pago oportuno y a tiempo de su sueldo.

Trabajo en Equipo

Un equipo de trabajo es un conjunto de individuos que cooperan para lograr un solo resultado general.

- **Propietarios.-** Trabajo conjunto con todo el personal para cumplir los objetivos de la microempresa.

4.5.2. Valores

“HORTIFRESH”, se rige por los valores ya antes descritos en el análisis de la situación de la microempresa, los mismos que serán descritos a continuación.

✚ **Honestidad:** Actuar de manera justa en actividades que la microempresa realiza para con:

- **Clientes.-** Ofertando al mercado productos de calidad a un precio justo.
- **Estado.-** Cumpliendo con todas las leyes que regulan la actividad del negocio.
- **Sociedad.-** Entregando productos elaborados con calidad

- **Proveedores.-** Adquiriendo insumos de calidad y manteniendo buenas relaciones.

✚ **Responsabilidad:** Responder por actos realizados en todas las actividades de “HORTIFRESH”.

- **Clientes.-** Cumpliendo las necesidades y las expectativas de las personas que consumen hortalizas, proporcionando calidad, higiene, salud y bienestar en cada uno de sus productos.
- **Estado.-** Cumpliendo con el pago de impuestos y demás leyes que regulan la actividad del negocio en forma oportuna.
- **Sociedad.-** Protegiendo el medio ambiente.
- **Proveedores.-** Pagando oportunamente a cada uno de los proveedores de la microempresa.
- **Empleados.-** Cumpliendo con todas las actividades asignadas en cada puesto de trabajo.

✚ **Eficiencia.-** Capacidad de disponer de alguien o algo para conseguir un efecto determinado dentro de la microempresa.

- **Empleados.-** Trabajando en equipo de manera que se saque la producción a tiempo para poder entregarla.
- **Proveedores.-** Obteniendo los insumos a tiempo.
- **Propietarios.-** Manteniendo una buena comunicación dentro de la microempresa, mejorando el ambiente laboral en el cual se desarrollan todos sus empleados.

✚ **Ética.-** Comportamiento humano en base a los principios de quienes conforman la microempresa.

- **Clientes.-** Cumpliendo con los requerimientos de los clientes con un adecuado servicio y productos.
- **Sociedad.-** Proteger la salud de quienes consumen los productos hortícolas de esta microempresa.
- **Propietarios.-** brindando información verás de los costos realizados en cada actividad que se realiza y de las utilidades ganadas por la microempresa.

4.6. Estructura Orgánica Propuesta para la microempresa “HORTIFRESH”

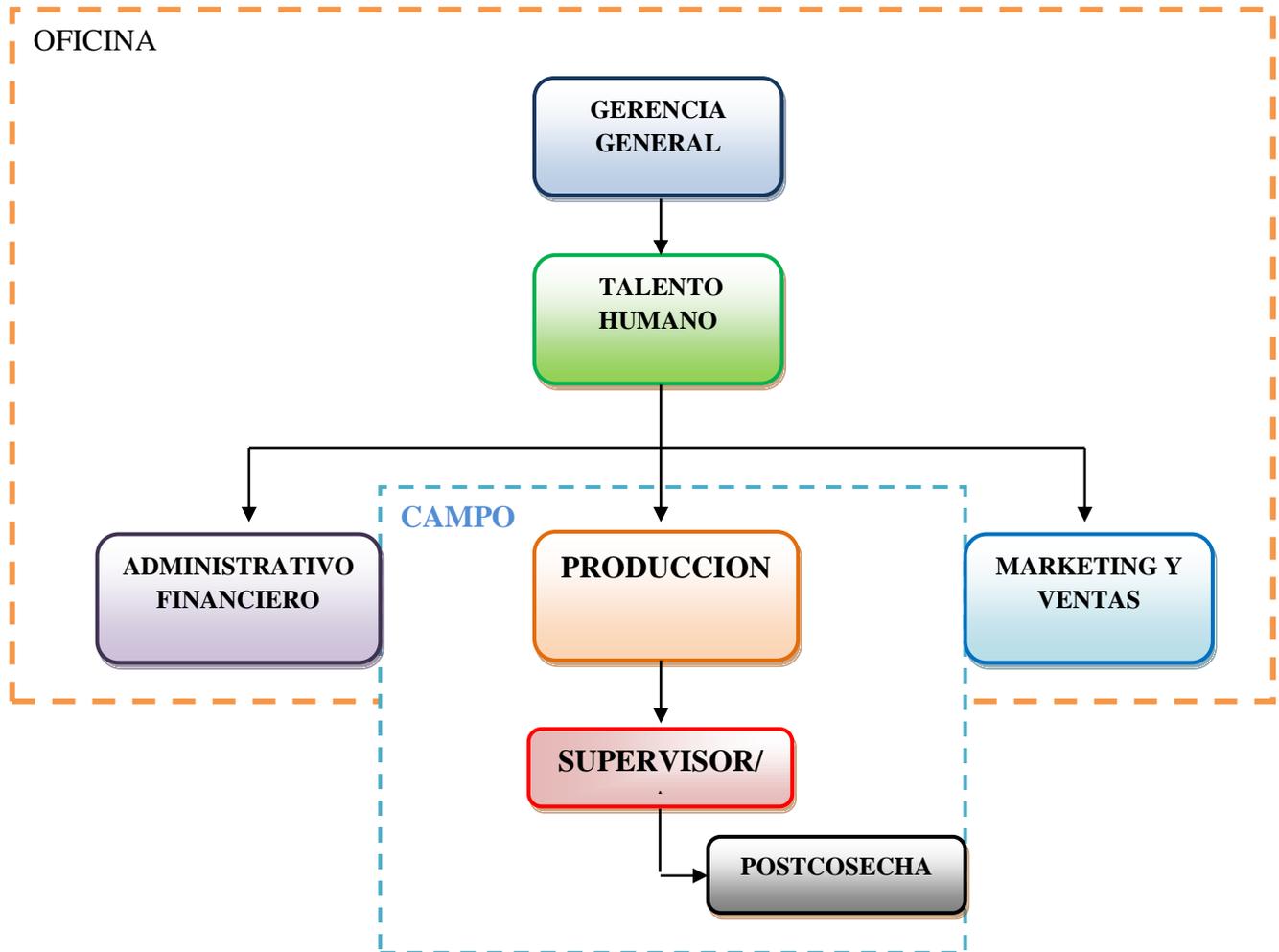


GRÁFICO N°28: Estructura Orgánica Propuesta
Elaborado por: Paola Cabezas, 2009

Cada empleado de la microempresa deberá estar dispuesto a realizar una función sistemática e innovadora en su puesto de trabajo de forma sincronizada y en equipo con medios a su disposición organizados y empleados correctamente que le permita desempeñarse de una mejor manera, para lo cual se ha desarrollado un organigrama determinando perfiles y competencias para cada cargo.

PERFIL DEL CARGO GERENCIA GENERAL

DATOS GENERALES	
Nombre del cargo : Director Contable Financiero y Administrativo	Código: CAF
Misión de cargo: Que toda la empresa disponga de los recursos necesarios, de modo que se pueda cumplir con los resultados contables/financieros establecidos.	
Atribuciones del cargo: <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprobar inversiones de un determinado monto, especificado por los Socios. 2. Firmar todos los cheques y documentos que emite la Empresa. 3. Mantener una buena comunicación. 	Restricciones del cargo: <ol style="list-style-type: none"> 1. Acometer acciones que pongan en riesgo el negocio, la situación y prestigio de la Empresa que gerencia y de las personas que dirige. 2. Cometer errores u omisiones graves; no reconocerlas y enmendarlas a tiempo.
Descripción del Cargo	
zNro.	Actividad
F.1.	Planifica la gestión de la Empresas.
	T.1.1. Recabar información situacional de todas las áreas internas y externas. T.1.2. Alinear y establecer objetivos para cada período planificado. T.1.3. Establecer etapas, estrategias, y tácticas de gestión.
F.2.	Organizar, Dirigir, Evaluar y Controlar la Empresa
	T.2.1. Ordenar todos los recursos de gestión, según los objetivos y estrategias predeterminadas para el desarrollo de la empresa. T.2.2. Dirigir la ejecución de todas las actividades. T.2.3. Evaluar continuamente lo que no se ajusta a lo planificado, obteniendo conclusiones y recomendaciones acertadas. T.2.4. Controlar que las actividades, resultados, costos y tiempos de operación, estén apegados a los parámetros de la eficiencia.
F.3.	Coordinar y dar apoyo al trabajo de las gerencias o jefaturas que conforman el equipo de gestión Directiva-Ejecutiva

T.3.1. Crear y mantener la mejor comunicación entre los miembros del equipo. T.3.2. Conocer, correlacionar y concretar las iniciativas, decisiones y gestiones de los miembros del equipo gerencial.					
F.4. Liderar todo proyecto nuevo que interese y convenga a la microempresa.					
T.4.1. Motivar y promover la generación de nuevos proyectos. T.4.2. Llevar a cabo proyectos factible en forma y momento adecuados.					
F.5. Promover y mantener el desarrollo humano de todos los colaboradores.					
T.5.1. Establecer principios y políticas referentes al Talento Humano de la empresa. T.5.2. Generar formas posibles y adecuadas para el desarrollo del talento humano que trabajan en la empresa. T.5.3. Promover y mantener la mejor calidad humana de las personas en el desempeño, rendimiento y participación de beneficios.					
Instrumentos que se utilizan en el puesto de trabajo					
Computador	Útiles de Oficina	Acceso a instrumentos restringidos.		Normativas legales, técnicos y de uso exclusivo.	
Competencias/Requisitos del Cargo					
Conocimientos – Experiencia					
Nivel de Educación Formal					
No requiere educación formal	Bachillerato	Formación Técnica o Equivalente	Superior Profesional X	Superior Postgrado X	Otros Cursos
Especialidad			Genero / Edad :		
Ingeniería, MBA		Administración de Empresas		M / F años	Mínimo 35
Conocimientos Formales					
Organización y Administración de Empresas.		Finanzas			
Experiencia			Años de Experiencia		
Gestión gerencial y liderazgo		Manejo exitoso de empresas		Manejo de personal	
Habilidades y Destrezas					
Organización y dirección acertadas.	Liderazgo natural y funcional	Confrontación acertada de problemas		Negociación y concentración	

Aspectos Complementarios del Perfil Humano
- Buena presencia, honesto, solidario, visionario, humanista, trabaje en equipo

PERFIL DEL CARGO DE JEFE DE GESTION DEL TALENTO HUMANO

DATOS GENERALES	
Nombre del cargo : Jefe de Gestión Talento Humano	Código: JGTH
Misión de cargo:	
Asegurar que la empresa cuente con personal competente y comprometido en el cumplimiento de los objetivos por área institucionales; atender las necesidades de sociales y de salud de los trabajadores con una adecuada administración de los beneficios que brinda la empresa; además de proveer al personal de los servicios básicos como alimentación, dotación de uniformes procurando el bienestar del personal en sus diferentes áreas.	
Atribuciones del cargo:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Las que requiere para el ejercicio de sus funciones y cumplimiento de sus objetivos. 2. Decidir algunos aspectos y detalles de los eventos sociales, culturales y deportivos. 3. Negociar la calidad de servicios de proveedores, en términos convenientes para la Finca. 4. Solucionar problemas del personal en los términos establecidos por la Dirección de área. 	Restricciones del cargo:
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asumir funciones y atribuciones que no le competen. 2. No apegarse a las normas, estrategias, políticas, procesos e instrumentos establecidos. 3. Tratar mal a las personas, dar mal ejemplo, mostrar conductas reprochables.
Descripción del Cargo	
Nro.	Actividad
F.1.	Velar por el fiel cumplimiento de las políticas
	T.1.1. Aplicar, controlar y dar seguimiento del cumplimiento de las políticas que afectan a los colaboradores que la empresa establece para su manejo.
F.2.	Incorporación de nuevo personal
	T.2.1. Receta y verifica los requerimientos del nuevo personal. T.2.2. Entrevista a los candidatos para cubrir la vacante. T.2.3. Contrata nuevo personal, con la respectiva documentación. T.2.4. Realiza seguimiento al nuevo personal.
F.3.	Administración de la puntualidad y asistencia del personal
	T.3.1. Revisa información individual de todo el personal.

T.3.2. Tramita sanciones y aplica medidas correctivas y/o disciplinarias del personal.					
T.3.3. Prepara y mantiene actualizados los registros y estadísticas del personal en lo referente a: rotación, contrataciones, retiros.					
F.4. Atender las situaciones del día a día q inciden en la satisfacción, el conocimiento y en el rendimiento del personal.					
T.4.1. Mantener una actitud receptiva para que cualquier persona pueda acudir a la oficina de GTH en demanda del servicio.					
T.4.2. Atender los casos que se le presenten, con actitud de servicio eficiente. Aplicar proceso OPEA (observar, preguntar, escuchar-evaluar y actuar).					
T.4.3. Motivar al personal.					
Instrumentos que se utilizan en el puesto de trabajo					
Computador		Útiles de Oficina		Normativas legales y de uso exclusivo.	
Competencias/Requisitos del Cargo					
Conocimientos – Experiencia					
Nivel de Educación Formal					
No requiere educación formal	Bachillerato	Formación Técnica o Equivalente	Superior	Superior Postgrado	Otros Cursos
			X		
Especialidad			Genero / Edad :		
Psicología Industrial		Administración de Personal		M / F	
				Mínimo 27 años	
Conocimientos Formales					
Psicología		Derecho Laboral		Administración de Personal	Computación e Informática
Experiencia				Años de Experiencia	4 años
Técnicas de Comunicación	Leyes y Regulaciones		Datos Empresariales Cód. de Trabajo		Documentación Organigrama
Aspectos Complementarios del Perfil Humano					
- Estabilidad emocional, Confianza en si mismo, Empatía, buena comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, honesto, respetuoso, imparcial.					

PERFIL DEL CARGO DE DIRECTOR FINANCIERO/CONTABLE

DATOS GENERALES		
Nombre del cargo :	Director/a Contable, Financiero y Administrativo	Código: CFA
Misión de cargo:		
Obtener información financiera sólida, confiable, oportuna de manera que le permita tomar desiones en función de lo que más le convenga a la empresa.		
Atribuciones del cargo:		Restricciones del cargo:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Las que determine en forma expresa la Gerencia General. 2. Autorizar y pagar a los determinados proveedores. 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Decidir o autorizar adquisiciones o gastos que excedan el límite de lo establecido. 2. Delegar sin justificación y autorización de la Gerencia General el acceso a los archivos u otros documentos que se encuentren en custodia del departamento.
Descripción del Cargo		
Nro.	Actividad	
F.1.	Elaboración de Estados Financieros	
	T.1.1. Revisión e ingreso de documentos para los respectivos pagos. T.1.2. Realizar archivo de pagos para proveedores.	
F.2.	Control del Departamento de Contabilidad	
	T.2.1. Realizar actividades del departamento de contabilidad, T.2.1. Establecer y evaluar las metas del departamento.	
F.3.	Supervisión de aspectos legales.	
	T.3.1. Supervisión y cumplimiento de las obligaciones tributarias	
F.4.	Cobros a clientes.	
	T.4.1. Solicitar cobros quincenales.	
Instrumentos que se utilizan en el puesto de trabajo		
Computador	Útiles de Oficina	Normativas legales y de uso exclusivo.
Competencias/Requisitos del Cargo		
Conocimientos – Experiencia		

Nivel de Educación Formal					
No requiere educación formal	Bachillerato	Formación Técnica o Equivalente	Superior Profesional X	Superior Postgrado X	Otros Cursos
Especialidad			Genero / Edad :		
Ingeniería, MBA		Administración de Empresas		M / F	
Contabilidad de Auditoria (CPA)		Economía		Mínimo 28 años	
Conocimientos Formales					
Área Contable y Financiera		Control Eficaz de Proceso		Tributación Capacidad de Análisis y Síntesis.	
Experiencia				Años de Experiencia	
Dirección Financiera Administrativa		Manejo eficaz de procesos		4 años Manejo de problemas (solución acertada y oportuna de problemas).	
Aspectos Complementarios del Perfil Humano					
- Presencia ejecutiva, costumbre y hábitos adecuados, responsable, honesto, organizado, eficaz.					

PERFIL DEL CARGO DE JEFE DE PRODUCCIÓN

DATOS GENERALES	
Nombre del cargo : Jefe de Producción	Código: JP
Misión de cargo: Mantener la calidad de la producción evitando pérdidas y desperdicios.	
Atribuciones del cargo: 1. Controlar el comportamiento y el rendimiento de todos los recursos de la empresa. 2. Autorizar las adquisiciones de compra de los diferentes insumos con previo conocimiento del gerente general.	Restricciones del cargo: 1. Autorizar la venta de los diferentes productos con previo conocimiento de la gerencia general. 2. Tomar decisiones técnicas no convencionales, sin autorización del Gerente.

Descripción del Cargo					
Nro.		Actividad			
F.1.	Planeación quincenal de la producción.				
T.1.1. Programar producción de los diferentes productos. T.1.2. Determinar los recursos requeridos; el número de personas, horas extras, considerando las producciones y estimando las condiciones climáticas que se dan durante el año.					
F.2.	Programación técnica del proceso de producción				
T.2.1. Análisis del estado general de cada producto para determinar el manejo aplicable. T.2.2. Hacer análisis de suelos y agua en forma trimestral, para dotar de una fertilización adecuada. T.2.3. Capacitación al personal sobre las actividades de campo y postcosecha de tal manera que se asegure la calidad del producto. T.2.4. Mantener comunicación permanente entre las áreas de cultivo y postcosecha informando de la situación de la producción diaria existente de manera q se pueda garantizar el cumplimiento de los despachos previstos.					
F.3.	Programar el trabajo para el cultivo				
T.3.1. Verificar los estimados de producción. T.3.2. Registrar datos de ciclo de producción.					
F.4.	Supervisión de las actividades de campo (cultivo, riego, sanidad vegetal, etc) de postcosecha, mantenimiento				
T.4.1. Revisar directamente el desarrollo de las diversas actividades, ratificarlas, rectificarlas y/o completarlas mediante la capacitación concurrente. T.4.2. Analizar las estadísticas de producción, humedad, PH, temperaturas para dar la pauta de manejo de empaque, clasificación, etc. T.4.3. Revisar, evaluar y asegurar a calidad de labores, dando pautas de mejoramiento.					
Instrumentos que se utilizan en el puesto de trabajo					
Instrumentos de medición		Instrumentos de comunicación		Calendario de sirmbras	
Computador		Útiles de Oficina			
Competencias/Requisitos del Cargo					
Conocimientos – Experiencia					
Nivel de Educación Formal					
No requiere educación formal	Bachillerato	Formación Técnica o Equivalente	Superior X	Superior Postgrado	Otros Cursos X
Especialidad				Genero / Edad :	

Ingeniero Agrónomo		M / F
Mínimo 28 años		
Conocimientos Formales		
Cultivo y producción	Administración de Producción	Automatización de Procesos
Experiencia		Años de Experiencia 5 años
Cultivo y producción de hortalizas	Manejo técnico-práctico de los procesos operacionales	
Aspectos Complementarios del Perfil Humano		
- Buena presencia, comunicación eficaz, liderazgo natural y funcional, confrontación acertada de problemas, formación coherente, responsable		

PERFIL DEL CARGO DE JEFE DE MARKETING Y VENTAS

DATOS GENERALES	
Nombre del cargo : Jefe de Marketing y Ventas	Código: JMKV
Misión de cargo: Gestionar y direccionar las ventas y publicidad de los diferentes productos que tiene la empresa.	
Atribuciones del cargo: 1. Realizar, gestionar proyectos que permitan el incremento y desarrollo de ventas como de publicidad.	Restricciones del cargo: 1. Poner en práctica proyectos no autorizados por el gerente general. 2. Realizar campañas publicitarias fuera del presupuesto.
Descripción del Cargo	
Nro.	Actividad
F.1.	Investigación de Mercados
T.1.1. Realizar encuestas previas para conocer como se encuentra el mercado.	
F.2.	Realizar reportes trimestrales de cómo están las ventas de los productos en el mercado
T.2.1. Utilizar información obtenida de producción para poder determinar el volumen de ventas. T.2.1. Establecer y evaluar los datos obtenidos, para poder determinar estrategias o planes de acción.	

F.3.	Generar publicidad de los productos para incrementar las ventas				
T.3.1. Programar un plan de publicidad y cumplirlo con previa autorización del gerente. T.3.2. Utilizar los medios adecuados para no generar costos altos.					
Instrumentos que se utilizan en el puesto de trabajo					
Computador			Útiles de Oficina		
Competencias/Requisitos del Cargo					
Conocimientos – Experiencia					
Nivel de Educación Formal					
No requiere educación formal	Bachillerato	Formación Técnica o Equivalente	Superior Profesional	Superior Postgrado	Otros Cursos
			X		X
Especialidad				Genero / Edad :	
Ingeniero en Administración de Empresas especialidad Marketing				M / F	
				Mínimo 26 años	
Conocimientos Formales					
Idiomas		Control de Procesos		Computación	Capacidad de Análisis y Síntesis.
Experiencia				Años de Experiencia	4 años
Dirección de Marketing y Ventas		Manejo eficaz de estrategias		Manejo de problemas (solución acertada y oportuna de problemas).	
Aspectos Complementarios del Perfil Humano					
- Buena presencia, vivaz, proactivo, honrado, trabajo en equipo					

PERFIL DEL CARGO DE SUPERVISOR DE CULTIVO Y POSTCOSECHA

DATOS GENERALES					
Nombre del cargo:	Supervisor Cultivo y Postcosecha	Código:	SCP		

Misión de cargo:					
Mantener buena comunicación entre el cultivo y la postcosecha, de modo que el desarrollo de procesos sea más eficaz obteniendo un producto de calidad para que el mismo sea distribuido al mercado.					
Atribuciones del cargo:			Restricciones del cargo:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tomar decisiones en la cosecha de hortalizas. 2. Organizar el proceso de riego. 3. Supervisar el despacho de los productos. 			<ol style="list-style-type: none"> 1. Tomar decisiones no convencionales sin autorización del jefe de producción. 2. Excederse en sus atribuciones; tratar de manera irrespetuosa, ofensiva y perjudicial al personal a cargo. 3. Desperdiciar o permitir que se desperdicien los recursos de trabajo del área, especialmente hortalizas, tiempo y capacidades. 		
<u>Descripción del Cargo</u>					
Nro.		Actividad			
F.1.	Programar trabajo para el cultivo				
T.1.1. Programar producción de los diferentes productos. T.1.2. Determinar los recursos requeridos; el número de personas, horas extras, considerando las producciones y estimando las condiciones climáticas que se dan durante el año.					
F.2.	Administrar al personal de cultivo y postcosecha				
T.2.1. Distribuir al personal de acuerdo a los diferentes productos para la siembra y cosecha. T.2.2. Realizar un cuadro de entrega de los producido y entregado al cliente. T.2.3. Cuadrar los pedidos de hortalizas con postcosecha.					
F.3.	Coordinación de producción y embarque cultivo-postcosecha				
T.3.1. Conocer la disponibilidad de los diferentes productos para entrega al cliente. T.3.2. Programa el despacho del día según los pedidos previos T.3.3. Verifica visualmente las operaciones de todos los puestos de trabajo.					
Instrumentos que se utilizan en el puesto de trabajo					
Útiles de Oficina		Medios de comunicación (radio)		Elementos de protección (guantes de cuero, botas de caucho, uniforme.)	
Conocimientos – Experiencia					
Nivel de Educación Formal					
No requiere educación formal	Bachillerato	Formación Técnica o Equivalente	Superior Profesional	Superior Postgrado	Otros Cursos
	X				

Especialidad		Genero / Edad :	
Agronomía		M / F	
		Mínimo 18 años	
Conocimientos Formales			
Cultivo y producción			
Experiencia		Años de Experiencia	3 años
Cultivo y producción de hortalizas			
Aspectos Complementarios del Perfil Humano			
- Buena presencia, comunicación eficaz, responsable, proactivo, honesto.			

PERFIL DEL CARGO DE TRABAJADOR AGRICOLA

DATOS GENERALES	
Nombre del Trabajador Agrícola cargo :	Código: TA
Misión de cargo: Cosechar las hortalizas de acuerdo a los estándares de rendimiento y calidad requerida por la Empresa en todas las variedades que la Finca cultiva, asegurar que las labores culturales que se realizan en el cultivo y postcosecha sean eficientes y oportunas.	
Atribuciones del cargo: <ol style="list-style-type: none"> Las que haya dado expresamente el Supervisor. Cumplir con las políticas establecidas por la empresa. En caso de contingencias cumplir con las disposiciones de la empresa. 	Restricciones del cargo: <ol style="list-style-type: none"> Tomar decisiones sobre el punto de corte de las hortalizas. Maltratar el producto. Realizar actividades que afecten en forma negativa al cultivo y cosecha de las hortalizas. No respetar o interrumpir el trabajo de los compañeros.
<u>Descripción del Cargo</u>	
Nro.	Actividad
F.1.	Cosechar las hortalizas asignadas a cada trabajador
T.1.1. Cortar la flor en el punto de corte definido.	
T.1.2. Seleccionar de acuerdo al peso requerido por el cliente.	
T.1.3. Colocar en las gavetas	

F.2.	Labores culturales			
T.2.1. Sacar las hojas que estén maltratadas.				
T.2.2. Lavar los diferentes productos para proceder al empaque.				
T.2.3. Revisar que este bien empacado y proceder a etiquetar cada uno previo al despacho.				
Instrumentos que se utilizan en el puesto de trabajo				
Elementos de protección (guantes de cuero, botas de caucho, uniforme).	Cuchillo		Servicios básicos	
Competencias/Requisitos del Cargo				
Conocimientos – Experiencia				
Nivel de Educación Formal				
No requiere educación formal X	Primaria X	Secundaria X	Superior profesional	Otros Cursos
Especialidad			Genero / Edad :	
Agricultura básica	Cultivo y corte de hortalizas	Empaque etiquetado y de hortalizas	M / F Mínimo 18 años	
Conocimientos Formales				
Cultivo, cuidado, corte y empaque de hortalizas				
Experiencia			Años de Experiencia	No indispensable
Cultivo y producción de hortalizas				
Aspectos Complementarios del Perfil Humano				
- Confiable, comunicativo, respetuoso, colaborador, eficaz, proactivo				

4.7. Objetivos Específicos

ADMINISTRATIVO	Implantar un Plan Estratégico que permita minimizar los riesgos y aprovechar las oportunidades para lograr procesos administrativos que eleven la competitividad de la microempresa, contando con personal capacitado.
FINANCIERO	Consolidar una estructura financiera sólida en base a la implementación de políticas y procedimientos operativos en el área financiera-administrativa, al fin de poder determinar la variabilidad financiera en cuanto a su rentabilidad y conveniencia.
TALENTO HUMANO	Realizar un registro ordenado de cada una de las funciones y responsabilidades de cada empleado. Programar charlas de capacitación y motivación al personal.
PRODUCCIÓN	Utilizar eficientemente el espacio físico de la microempresa, creando un mejor ambiente laboral de manera que los empleados se desarrollen de mejor manera en las diferentes actividades que realizan.
MARKETING Y VENTAS	Realizar un plan de ventas que ayude a incrementar las ventas de hortalizas en un 20%. Implantar estrategias adecuadas para un mejor desenvolvimiento y participación en el mercado.

TABLA N°35: Objetivos
Elaborado por: Paola Cabezas, 2009

4.8. Políticas Micro Empresariales

Los criterios o lineamientos generales que se aplicaran para facilitar la cobertura de responsabilidades en las distintas instancias de la microempresa serán las siguientes:

4.8.1. Política General

Direccionar los esfuerzos corporativos a la obtención de un desempeño eficiente en todas las áreas de trabajo, generando productividad y competitividad en lamicroempresa.

4.8.2. Políticas Administrativas

Las políticas que se aplicará en la Administración de la microempresa son:

- Se realizará periódicamente revisiones a cada una de las áreas de la empresa, con el fin de conocer sus necesidades y requerimientos.
- Se tramitará todos los requisitos para cumplir con las leyes pertinentes que rigen la actividad de la microempresa.
- Se entregará a los empleados los diferentes implementos, quipos y herramientas para el desarrollo de sus actividades.
- Seleccionará a los proveedores de las materias primarias que ofrezcan productos de las más altas calidades y a precios competitivos.

4.8.3. Políticas Financieras

Las políticas que se aplicará en el área de la Financiera de la microempresa son:

- Se declarará mensualmente los impuestos al SRI.
- Se realizará pagos a empleados el día 15 y 30 de cada mes.
- Se realizará pagos a proveedores el 15 de cada mes.
- Las utilidades de la microempresa serán invertidas el 50% en su desarrollo y crecimiento.

- Se realizará revisiones económicas trimestrales en las áreas de la microempresa “HORTIFRESH”, para asegurar el buen funcionamiento financiero de la misma.

4.8.4. Políticas del Talento Humano

Las políticas que se aplicará al Talento Humano de la microempresa son:

- Se controlará el horario de cada uno de los trabajadores.
- Se evaluará la eficiencia de los empleados en cada puesto de trabajo.
- Se realizará charlas de capacitación para el mejor desarrollo del personal.

4.8.5. Políticas de Producción

Las políticas que se aplicará en Producción la microempresa son:

- La cantidad de producción de cada uno de los productos se lo realizará en base a la demanda y requerimientos del mercado.
- Se llevará un control de inventarios de cada uno de los insumos utilizados en los procesos productivos así como para los productos terminados.
- Los empleados de producción deberán estar con uniforme respectivo: camiseta, mandil, gorro, botas)
- Se establecerá un control durante todo el proceso productivo, desde el ingreso de la materia prima hasta la obtención del producto terminado, con la finalidad de garantizar la calidad de los productos.
- La limpieza de la planta se realizará todos los días, al finalizar el proceso productivo.

4.8.6. Políticas de Marketing y Ventas

- Se establecerá estrategias que permitan aprovechar las oportunidades del mercado.
- Se revisará trimestralmente como evolución las ventas de las hortalizas que produce la microempresa.

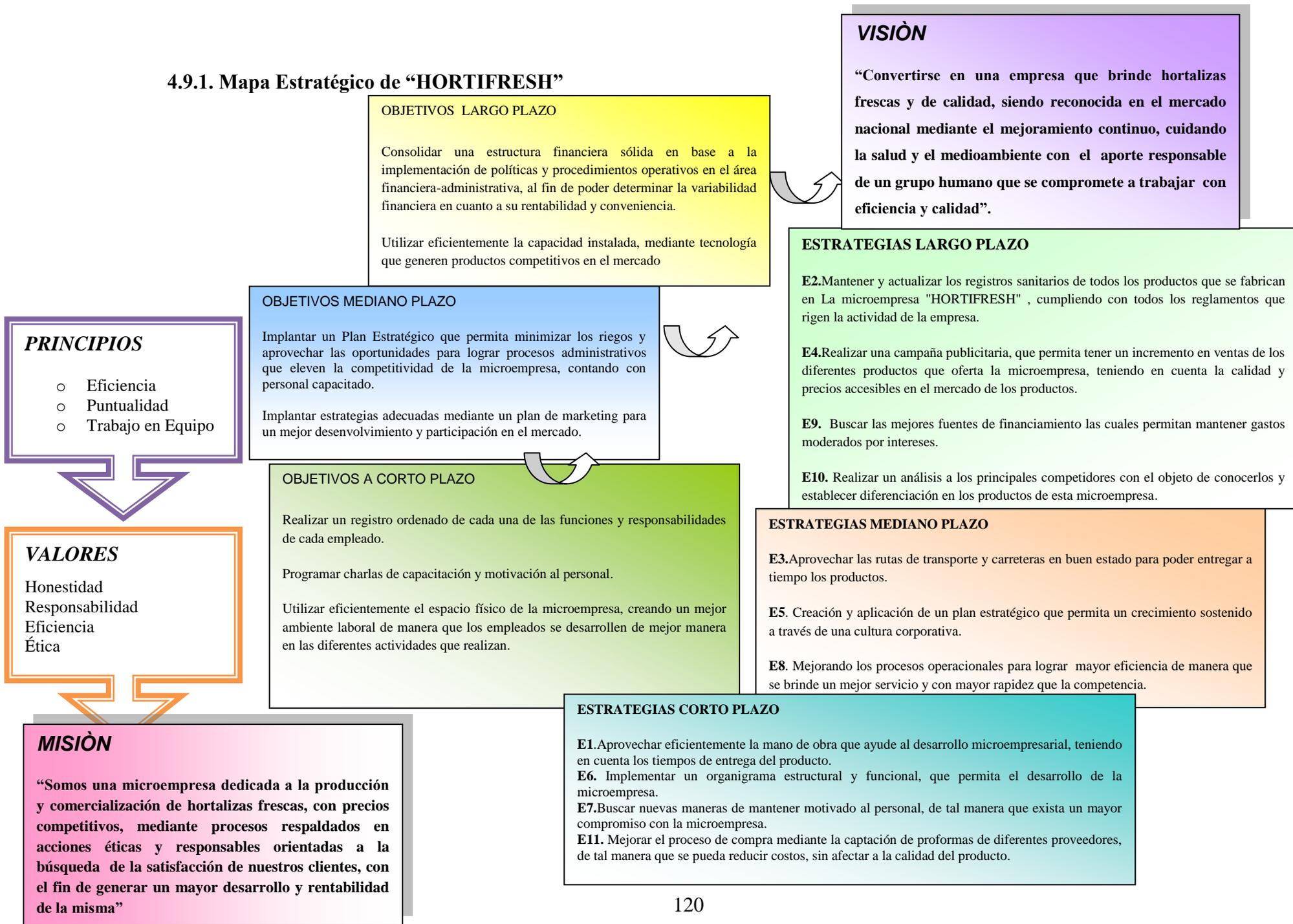
4.9. Estrategias Micro Empresariales

DEPARTAMENTO	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
<p>Administrativo</p>	<p>Implantar un Plan Estratégico que permita minimizar los riesgos y aprovechar las oportunidades para lograr procesos administrativos que eleven la competitividad de la microempresa, contando con personal capacitado.</p>	<p>E7. Buscar nuevas maneras de mantener motivado al personal, de tal manera que exista un mayor compromiso con la microempresa.</p> <p>E5. Creación y aplicación de un plan estratégico que permita un crecimiento sostenido a través de una cultura corporativa.</p> <p>E8. Mejorando los procesos operacionales se lograr tener mayor eficiencia para brindar un mejor servicio y con mayor rapidez que la competencia.</p>
<p>Financiero</p>	<p>Consolidar una estructura financiera sólida en base a la implementación de políticas y procedimientos operativos en el área financiera-administrativa, que permita alcanzar una rentabilidad adecuada.</p>	<p>E9. Buscar las mejores fuentes de financiamiento las cuales permitan mantener gastos moderados por intereses.</p> <p>E11. Mejorar el proceso de compra mediante la captación de proformas de diferentes proveedores, de tal manera que se pueda reducir costos, sin afectar a la calidad del producto.</p>
<p>Talento Humano</p>	<p>Realizar un registro ordenado de cada una de las funciones y responsabilidades de cada empleado.</p> <p>Programar charlas de capacitación y motivación al personal.</p>	<p>E1. Aprovechar eficientemente la mano de obra que ayude al desarrollo microempresarial, teniendo en cuenta los tiempos de entrega del producto.</p> <p>E6. Implementar un organigrama estructural y funcional, que permita el desarrollo de la microempresa.</p>

<p>Producción</p>	<p>Utilizar eficientemente el espacio físico de la microempresa, creando un mejor ambiente laboral de manera que los empleados se desarrollen de mejor manera en las diferentes actividades que realizan.</p>	<p>E2.Mantener y actualizar los registros sanitarios de todos los productos que se fabrican en La microempresa "HORTIFRESH" , cumpliendo con todos los reglamentos que rigen la actividad de la empresa.</p> <p>E3.Aprovechar las rutas de transporte y carreteras en buen estado para poder entregar a tiempo los productos.</p> <p>E10. Realizar un análisis a los principales competidores con el objeto de conocerlos y establecer diferenciación en los productos de esta microempresa</p>
<p>Marketing y Ventas</p>	<p>Coordinar de mejor manera el departamento de ventas, de manera ayude a incrementar las ventas de hortalizas en un 20%.</p> <p>Implantar estrategias adecuadas para un mejor desenvolvimiento y participación en el mercado.</p>	<p>E4.Realizar una campaña publicitaria, que permita tener un incremento en ventas de los diferentes productos que oferta la microempresa, teniendo en cuenta la calidad y precios accesibles en el mercado de los productos.</p>

TABLA N°36: ESTRATEGIAS
Elaborado por: Paola Cabezas, 2009

4.9.1. Mapa Estratégico de “HORTIFRESH”



CAPÍTULO V

EVALUACIÓN FINANCIERA

5.1. ESTUDIO ECONÓMICO ACTUAL

El sistema financiero contable de una empresa es una herramienta muy útil y práctica que facilita la toma de decisiones, permitiendo un control constante de las operaciones financieras.

Mediante la situación financiera de “HORTIFRESH”, se pretende evaluar, decisiones que la empresa debería tomar en cuenta para mejorar su desarrollo económico, con esta evaluación se determinará la variabilidad financiera que ha tenido durante el periodo del 2004 al 2009.

Luego de las conversaciones y visitas realizadas a HORTIFRESH, se ha determinado que la misma no cuenta con un sistema contable bien definido, ya que se lleva una contabilidad general básica, la cual le permite realizar el Balance General como el de Resultados y a la vez la de declaración de impuestos, mientras que no hace referencia a los que se refiere a control de inventarios, flujos de efectivo, análisis de costos en la producción como en el producto terminado.

Mediante estas observaciones se ha realizado un análisis histórico tanto del balance general como el balance de resultados que ha mantenido la empresa desde el año 2006 al 2009.

Para realizar el análisis de los estados financieros me ayude de los análisis vertical y horizontal, en lo que se refiere específicamente al activo, pasivo y patrimonio, por otro lado también realice el análisis del estado de resultados como se podrá ver reflejado en cada uno de los diferentes análisis efectuados.

5.1.1. Análisis Vertical del Activo

En este caso, se ha observado que la empresa para los años 2006 al 2009 tiene una inversión que está distribuida tanto en activos corrientes como en activos fijos. Dando como resultado rubros más sobresalientes dentro del total activo, lo que quiere decir que de acuerdo a la actividad que realiza, de producir y comercializar hortalizas está bien que se haya dado mayor énfasis en lo refiere a activos fijos.(Anexo N° 15)

Por otro lado para determinar la importancia de los inventarios totales, se ha tomado como cifra base el total de los activos corrientes que en el caso del año 2006 es de 44,62%, en el año 2007 es de 37,59%, en el año 2008 es de 37,36% y en el año 2009 es de 43,76% de manera que se pueda determinar el porcentaje de los diferentes rubros que al mismo lo componen:

CTA	2006	2007	2008	2009
Activo Corriente	0,31%	1,24%	0,86%	0,50%
Activo Corriente Exigible	21,28%	17,69%	17,34%	24,93%
Activo Corriente Realizable	23,03%	18,66%	18,17%	18,34%
Activo Fijo	55,38%	62,41%	63,63%	56,24%
TOTAL ACTIVOS	100%	100%	100%	100%

TABLA N°37: Análisis Vertical del Activo
Elaborado por: Paola Cabezas, 2009

De lo que podemos deducir que la empresa en el año 2006 concentra la mayor parte de su inversión en los activos corrientes realizables, es decir inventarios y activos fijos. En el año 2007 de igual manera da mayor prioridad a los activos corrientes realizables aunque yendo un poco a la par con lo que son los activos corrientes exigibles, lo que quiere decir que no deja de lado lo que son las cuentas por cobrar, y tampoco lo que se refiere al activo fijo.

En el año 2008, se identifica que al igual que en el año 2007 no varía significativamente la relación del activo corriente y del activo realizable, de igual manera en lo que es el activo fijo.

Para el 2009 se puede decir que el activo fijo sigue siendo la parte prioritaria para la empresa.

5.1.2. Análisis Vertical del Pasivo y Patrimonio

En cuanto a lo que se refiere el pasivo de la empresa en los años 2006 al 2009, está distribuido de la siguiente manera (**Anexo N° 16**):

CTA	2006	2007	2008	2009
Pasivo Corriente	16,71%	13,07%	20,94%	22,56%
Pasivo no Corriente	32,69%	32,88%	11,95%	10,65%
Patrimonio	50,60%	54,05%	67,11%	66,79%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	100%	100%	100%	100%

TABLA N°38: Análisis Vertical del Pasivo y Patrimonio
Elaborado por: Paola Cabezas, 2009

Esta distribución refleja un predominio de los pasivos no corrientes sobre los pasivos corrientes y una participación importante del patrimonio.

Lo que nos puede indicar que la política de financiamiento no es tan buena ya que los acreedores o proveedores han financiado a la empresa con 32,69% y los accionistas, por su parte, un poco más del 50,60%. Adicionalmente que la participación de los activos corrientes es relativamente baja 16,71% comparada con la participación que tienen los activos no corrientes esto para el año 2006.

Para el 2007 los acreedores de la empresa financian un 32,88%, los accionistas de igual manera con 54,05% que son cifras que no varían mucho en relación al año anterior.

En el año 2008 se puede decir que los acreedores financian a la empresa con un 11,95% lo cual viene a ser un porcentaje más bajo que los años anteriores, mientras que los accionistas financian en este caso con el 67,11% que es una cifra relativamente alta a comparación de lo de lo que financian los acreedores y de comparar con los años anteriores.

En el año 2009 se considera que los acreedores financian 10,65% cifra que comparada con el año anterior bajo, los accionistas en este año financian 66,79% porcentaje que comparado al año anterior bajo significativamente, debido a que la empresa no posee a corto plazo suficientes recursos para atender adecuadamente los compromisos que tienen en el mismo periodo por lo cual deben recurrir a préstamos bancarios.

5.1.3. Análisis Vertical del Estado de Resultados

En lo que se refiere al Estado de Resultados o también llamado Estado de Pérdidas y Ganancias se puede decir que “HORTIFRESH” tiene un buen nivel de ventas en lo que respecta a los años 2006 al 2009, como lo podemos ver (**Anexo N° 17**).

En el año 2006 se puede decir que el nivel de ingresos es de \$295.197,95 en porcentaje es el 96,41%, esto está compuesto por las ventas netas y los ingresos no operacionales. En lo que respecta a las ventas en este año son de \$306.184,66 que en porcentaje es el 100% lo que significa que se vende en una cantidad estable la cual representa una utilidad.

En lo que se refiere a costos y gastos casi van a la par, el total de gastos, incluido los gastos operacionales de administración, los gastos generales, los gastos no operacionales y los costos operacionales del centro de producción nos da un total de \$268.837,58 lo que en porcentaje viene hacer el 87,80% que significa que la

microempresa gasta en referencia a los que se produce. Respecto a la utilidad podemos decir que antes de la participación de trabajadores tenemos \$23.360,37, en porcentaje es el 8,61%, de lo cual se realiza otra serie de cálculos y se puede deducir que la utilidad del ejercicio es de \$16804,74 que en porcentaje nos viene a dar el 5,49%.

Para el año 2007 se puede decir que el nivel de ingresos es de \$303.331,89 que en porcentaje de igual manera es el 93,37% lo cual no varía en una gran cantidad del año anterior, las ventas para este año son de 324879,77 que en porcentaje nos viene a dar el 100%.

En lo que respecta a gastos y costos se puede decir que a comparación del año anterior los gastos han bajado un poco, para este año se tiene \$ 277.735,03 que en porcentaje nos viene a dar 85,49% lo que significa que bajando los costos se puede aumentar los ingresos.

Para referirnos a la utilidad se puede decir que antes de la participación a los trabajadores es de \$25596,86 que en términos de porcentaje nos da 7,44% a relación del año anterior disminuyo. Realizando otra serie de cálculos, es decir calculando el 25% de la participación empleados tenemos la utilidad neta del ejerció de 16.318 que en porcentaje nos da 5,02%.

Para el año 2008 podemos decir que el nivel de ingresos es de \$351.912,55 que en términos de porcentaje nos da 93,46%, en ventas tenemos \$324.879,77 que en porcentaje nos da 100%, lo que significa que a comparación de año anterior subió pero también en lo que respecta a los gastos subió ya que para este año se tiene \$324.712,13 que en porcentaje es 86,23%.

En lo que respecta a la utilidad antes de participación trabajadores tenemos \$27.200,42 que en porcentaje nos da 7,22%, luego se realiza el cálculo del 25% de participación trabajadores de lo que se obtiene la utilidad neta que para el caso de este año es de \$17340,27 que en términos de porcentaje es 4,60%.

En lo que respecta al año 2009 podemos concluir que los ingresos están en \$268.438,87 que en porcentaje es 93,33% mientras que en las ventas tenemos \$287.629,89 que en porcentaje es el 100% que a diferencia de los años anteriores en este disminuyó ya que los costos aumentaron por lo cual se disminuyó la producción. Respecto a los gastos podemos decir que tenemos \$246.821,55 que en términos de porcentaje es el 85,81% que casi va a la par con los ingresos por lo que la producción se realiza de acuerdo a lo que se requiere y se tiene.

Para referirse a la utilidad decimos que antes de la participación a trabajadores tenemos \$21.617,32 que en términos de porcentaje es 7,52% luego de lo cual se debe calcular el 25% de la participación trabajadores de lo que ya se obtiene la utilidad neta del ejercicio que para este año es de \$13781,04 que en porcentaje es 4,79%.

5.2. Análisis Horizontal del Activo

Para realizar el análisis horizontal del activo, pasivo y patrimonio, luego comparar los balances cada dos años (**Anexo N° 18**), se puede concluir que en el año 2006 – 2007 la variación del rubro del activo corriente fue del 0,10 % en términos relativos, y del activo fijo bruto fue del 0,47%. A simple vista se nota que se está dando mayor importancia a la inversión en el activo fijo, a diferencia del activo corriente.

Sin embargo los cambios en términos absolutos demuestran que la variación del activo fijo fue de 33.637,65 y la del efectivo fue de 5.687,53. La explicación que se puede dar es que el efectivo en este caso es un renglón poco importante dentro del total del activo y cualquier aumento o disminución puede ser muy significativa en términos de porcentaje.

En cambio el rubro que se refiere al activo fijo es el más importante dentro del activo total, y por lo tanto una variación en valor grande no parece ser importante en sentido relativo.

En este caso el cambio ocurrido en la cuenta del efectivo no merece mayor análisis puesto que como puede ser consecuencia de una política trazada al respecto, también puede ser fruto de la casualidad en el momento de corte del balance. Al contrario el incremento del activo fijo es uno de los cambios más importantes experimentados por la empresa y puede indicar que se están realizando proyectos que indican un mayor desarrollo de la microempresa; además desplegó un esfuerzo mayor para invertir esos 33.637,75 en el activo fijo para incrementar el efectivo en 5.387,53; así lo primero represente un incremento del 47% y lo segundo represente una variación del 10%.

Para otros rubros como son los inventarios se puede decir que también presentan variaciones, en este caso existe un incremento en el inventario de materiales en un 14% y el 1% en lo que se refiere a inventario en proceso, lo que pudo ser consecuencia de una expectativa por alza en los precios, un cambio de proveedor.

En lo que concierne a los años 2007-2008 se dice que “HORTIFRESH” en la variación relativa del rubro del activo corriente tiene una variación negativa ya que de un año a otro disminuyó el -0.01% ya que los activos corrientes disponibles de la empresa no fueron suficientes para cubrir con todas las expectativas que tenían a nivel externo. Mientras tanto que la variación que tuvo el activo fijo fue de 0,05%, al igual que en la comparación de los dos años anteriores se puede deducir que se sigue dando prioridad a los activos fijos es decir maquinaria y equipo que de una u otra manera contribuyen con el desarrollo de la producción.

Sin embargo los cambios en términos absolutos demuestran que la variación del activo fijo fue de 4.936,62 y la del efectivo fue de -427,23. La explicación que se puede dar es que el efectivo en este caso disminuyó a comparación del año anterior, es decir el 2007.

En este caso el cambio ocurrido en la cuenta del efectivo merece un análisis puesto que como puede ser consecuencia de una política trazada al respecto, también puede ser fruto de la casualidad en el momento de corte del balance, lo cual nos puede indicar que la empresa está siendo insolvente para cubrir las necesidades de la misma al no contar

con efectivo disponible. Al contrario el incremento del activo fijo es uno de los cambios que se sigue manteniendo después de haber analizado los años anteriores experimentados por la empresa. Por otro lado también podemos decir que se desplegó un esfuerzo importante para invertir 4.936,62, así lo primero en este caso no represente un incremento, más bien un decremento del -0,01%.

En lo que se refiere a los inventarios se puede decir que están en un porcentaje del 0%, ya que tanto en el año 2007 como en el 2008 las cifras en valor absoluto se igualan lo que nos da como resultado un cierre tanto en inventarios materiales como en inventario materiales en proceso.

Para concluir con el análisis horizontal del activo en lo que respecta al año 2008-2009 se puede decir que la variación del activo corriente fue de 0,31% en términos relativos, y del activo fijo fue de -0,04%. Lo que nos quiere decir que se dio mayor importancia al activo corriente que al activo fijo, en el análisis de estos dos años sucede todo lo contrario que en los anteriores ya que como disminuye la cantidad absoluta de del activo fijo a -4.441,36 a diferencia del activo corriente que se incrementa en 19.336,88 sin embargo

Aquí podemos hacer alusión a otras cuentas como son a la de cuentas por cobrar, según el análisis realizado se puede deducir que se debe mejorar el proceso de cobranzas, ya que se encuentra en un 0,56% por recuperar.

Además en el Balance General no consta la cuenta de provisión para cuentas incobrables.

5.2.1. Análisis Horizontal del Pasivo y Patrimonio

En lo que respecta al análisis horizontal del pasivo de “HORTIFRESH” en el año 2006-2007, puedo decir que el aumento en las cuentas por pagar proveedores es específicamente por falta de cumplimiento en la entrega del producto por parte de ellos, o también a lo que se refiere a compras en volumen o cambios en las políticas de venta por parte del proveedor.

En este caso la diferencia entre pasivos corrientes corto plazo y pasivo no corriente a largo plazo es que para el Pasivo a Corto Plazo se tiene en valor absoluto \$575,99 que en términos de porcentaje viene hacer el 0,03%; mientras que para los pasivos no corrientes a largo plazo en cantidad absoluta es \$13169,78 en términos de porcentaje esto nos da 0,32%. Lo que nos refleja que los pasivos corrientes tienen un respaldo para responder a sus proveedores pero no con cierta certeza ya que los pasivos no corrientes están más altos, porque la microempresa cuenta con préstamo bancario para poder desarrollar de mejor manera las diferentes actividades.

En lo que se refiere al Patrimonio de este periodo se puede concluir que en valor absoluto se tiene \$25.596,86, que en términos de porcentaje nos da 0,40%, lo que quiere decir que es la cantidad con la que pudieron empezar el negocio y seguirlo incrementando. En el total pasivo más patrimonio podemos decir que la diferencia entre el 2006-2007 en valores absolutos es de \$39.342,63 que en porcentaje es 0,31%.

Para el periodo de los años 2007-2008 se puede decir que los pasivos a corto plazo tienen una variación absoluta de \$14.736 que en porcentaje nos da 0,68% a comparación del año anterior subió notablemente en este caso lo que más se incrementó es el pago a proveedores, ya que como la microempresa no cuenta con una buena capacidad de endeudamiento entonces no puede cubrir sus obligaciones financieras.

En mención al pasivo no corriente podemos ver en el (**Anexo N° 19**) que se tiene una diferencia en el valor de absoluto de -0,62% lo que quiere decir que se ha pagado una cierta cantidad de los préstamos bancarios más no el pago en su totalidad por lo cual es el valor negativo.

En lo que respecta al patrimonio se diría que se ha incrementado a comparación en base al año anterior. El total pasivo y patrimonio nos da como variación absoluta \$8444,02 y en términos de porcentaje se tiene 0,05%.

Para el periodo 2008-2009 se puede concluir que la variación absoluta del pasivo es de 6.176,66, que en términos de porcentaje es 0,17% lo que nos indica que los activos corrientes en relación a la variación de los periodos anteriores bajo ya que los gastos subieron, esto se puede explicar con el alza de los costos de producción. Mientras que para los pasivos no corrientes la cantidad de la variación absoluta es de \$675,21 que en términos de porcentaje es 0,03%, lo cual quiere decir que la microempresa se ha preocupado en pagar sus pasivos a largo plazo de manera que la deuda que mantiene con terceros disminuya y trabajar para alzar nuevamente sus ingresos corrientes. Con respecto a la utilidad el valor de la variación absoluta es de \$14895,32 que en porcentaje viene siendo 0,09% lo que refleja que en los periodos anteriores disminuyó por causas explicadas anteriormente.

5.2.2. Análisis Horizontal del Estado de Resultados

En lo que respecta al análisis horizontal del Estado de Resultados para los años 2006-2007 se puede decir que las ventas están en 18695,11 que en porcentaje nos viene a dar el 0,06%, en lo referente a los gastos de producción nos da 7616,93 que en porcentaje es 0,03%, mientras que la utilidad es de 486,74 que en porcentaje es -0,03%. Estos datos nos quiere decir que a relación de las ventas no hay mucha utilidad ya que la obtenida se utiliza para la cancelación de obligaciones que mantiene la empresa. (**Anexo N° 20**)

5.3. Indicadores Financieros

Mediante los indicadores financieros se pretende analizar a la microempresa de manera que se determine como ha sido su desarrollo en la parte financiera, para lo cual se aplicarán diferentes índices financieros que ayuden a determinar como se encuentra la parte económica financiera.

5.3.1. Índice de Liquidez

5.3.1.1. Razón Corriente

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Razón Corriente 2006} = \frac{57770,43}{20978,74}$$

$$\text{Razón Corriente 2006} = \mathbf{2,75\%}$$

$$\text{Razón Corriente 2007} = \frac{65457,96}{21554,78}$$

$$\text{Razón Corriente 2007} = \mathbf{3,03\%}$$

$$\text{Razón Corriente 2008} = \frac{60030,73}{36290,78}$$

$$\text{Razón Corriente 2008} = \mathbf{1,65\%}$$

$$\text{Razón Corriente 2009} = \frac{82367,61}{42467,44}$$

$$\text{Razón Corriente 2009} = \mathbf{1,94\%}$$

RAZON CORRIENTE			
2006	2007	2008	2009
2,75%	3,03%	1,65%	1,94%

TABLA N°39: I. Razón Corriente
Elaborado por: Paola Cabezas, 2009

De lo cual se concluye que la microempresa puede cubrir sus obligaciones corrientes, en el año 2006 en un 2,75%, en el 2007 en un 3.03% que a diferencia del año anterior subió la capacidad porcentual de pago de sus deudas, en el año 2008 puede cubrir sus obligaciones en 1,65% y en el año 2009 cubrirá en un porcentaje de 1,94% que a diferencia del año anterior subió un poco. Pero en si la empresa no tiene problemas en

cubrir sus pasivos, por lo cual no importa si el porcentaje es alto o bajo sino más bien que tenga capacidad de pago no inmediata pero que pueda cumplir.

5.3.1.2. Prueba Ácida

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Prueba Ácida 2006} = \frac{57770,43 - 8494,73}{20978,79}$$

$$\text{Prueba Ácida 2006} = \mathbf{2,35\%}$$

$$\text{Prueba Ácida 2007} = \frac{65457,96 - 5186,32}{21554,78}$$

$$\text{Prueba Ácida 2007} = \mathbf{2,78\%}$$

$$\text{Prueba Ácida 2008} = \frac{60030,73 - 5013,82}{36290,78}$$

$$\text{Prueba Ácida 2008} = \mathbf{1,51\%}$$

$$\text{Prueba Ácida 2009} = \frac{82367,61 - 6022,33}{42467,44}$$

$$\text{Prueba Ácida 2009} = \mathbf{1,79\%}$$

PRUEBA ÁCIDA			
2006	2007	2008	2009
2,35%	2,78%	1,51%	1,79%

TABLA N°40: Prueba Ácida
Elaborado por: Paola Cabezas, 2009

La prueba ácida como nos muestra la tabla para el año 2006 es del 2,35%, 2007 es del 2,78%, para 2008 es del 1,51% y para el año 2009 es del 1,79% lo que nos indica que la

capacidad que tiene la empresa para cancelar sus obligaciones es buena debido a que no tiene que recurrir a la venta de inventarios para cancelar la misma.

5.3.3. Capital Neto de Trabajo

Capital Neto de Trabajo = Activo Corriente – Pasivo Corriente

Capital Neto de Trabajo 2006 = 57770,43 – 20978,79

Capital Neto de Trabajo 2006 = **36791,64**

Capital Neto de Trabajo 2007 = 65457,96 – 21554,78

Capital Neto de Trabajo 2007 = **43903,18**

Capital Neto de Trabajo 2008 = 60030,73 – 36290,78

Capital Neto de Trabajo 2008 = **23739,95**

Capital Neto de Trabajo 2009 = 82367,61 – 4246,44

Capital Neto de Trabajo 2009 = **39900,17**

CAPITAL NETO DE TRABAJO			
2006	2007	2008	2009
36791,43	43903,18	23739,95	39900,17

TABLA N°41: Capital Neto de Trabajo
Elaborado por: Paola Cabezas, 2009

Estos resultados indican que luego del cálculo del capital neto para los años 2006, 2007, 2008 y 2009 es lo que le queda a la microempresa para representar en efectivo a otros activos corrientes después de haber pagado todos sus pasivos a corto plazo.

Es decir que es la porción de activos corrientes financiados con pasivos corrientes a largo plazo.

5.4. Índice de Actividad

5.4.1. Rotación de Cartera

$$\text{Rotación de Cuentas por cobrar} = \frac{\text{Cuentas por cobrar promedio} \times 365 \text{ días}}{\text{Ventas a crédito}}$$

$$\text{Rotación de Cuentas por cobrar 2006} = \frac{12996,88 \times 365 \text{ días}}{306184,66}$$

$$\text{Rotación de Cuentas por cobrar 2006} = \mathbf{15,49\%}$$

$$\text{Rotación de Cuentas por cobrar 2007} = \frac{18715 \times 365 \text{ días}}{32879,77}$$

$$\text{Rotación de Cuentas por cobrar 2007} = \mathbf{21,02\%}$$

$$\text{Rotación de Cuentas por cobrar 2008} = \frac{18425,76 \times 365 \text{ días}}{376555,21}$$

$$\text{Rotación de Cuentas por cobrar 2008} = \mathbf{17,86\%}$$

$$\text{Rotación de Cuentas por cobrar 2009} = \frac{21172,40 \times 365 \text{ días}}{287629,89}$$

$$\text{Rotación de Cuentas por cobrar 2009} = \mathbf{26,86\%}$$

ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR			
2006	2007	2008	2009
15,49%	21,02%	17,86%	26,06%

TABLA N°42: Rotación de Cuentas x Cobrar
Elaborado por: Paola Cabezas, 2009

De lo que se concluye que la rotación de las cuentas por cobrar para el año 2006 es del 15,49, para el año 2007 es de 21,02, para el año 2008 es de 17,86 y para el año 2009 es de 26,06 días lo que quiere decir que la microempresa se demora en recuperar sus cuentas por cobrar a clientes, en este caso eso es lo que se demora en cobrar al Supermaxi o prestamos realizados.

5.4.2. Índice de Rentabilidad

5.4.2.1. Margen Bruto de Utilidad

$$\text{Margen Bruto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$\text{Margen Bruto de Utilidad 2006} = \frac{16804,74}{306184,66}$$

$$\text{Margen Bruto de Utilidad 2006} = \mathbf{0,0549\%}$$

$$\text{Margen Bruto de Utilidad 2007} = \frac{16318}{324879,77}$$

$$\text{Margen Bruto de Utilidad 2007} = \mathbf{0,0549\%}$$

$$\text{Margen Bruto de Utilidad 2008} = \frac{17340,27}{376555,21}$$

$$\text{Margen Bruto de Utilidad 2008} = \mathbf{0,046\%}$$

$$\text{Margen Bruto de Utilidad 2009} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$\text{Margen Bruto de Utilidad 2009} = \frac{13781,04}{287629,89}$$

$$\text{Margen Bruto de Utilidad 2009} = \mathbf{0,0479\%}$$

MARGEN BRUTO DE UTILIDAD			
2006	2007	2008	2009
5,49%	5,49	4,60%	4,79%

TABLA N°43: Margen bruto de utilidad
Elaborado por: Paola Cabezas, 2009

5.4.2.2. Margen Operacional de Utilidad

$$\text{Margen Operacional de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$\text{Margen Operacional de Utilidad 2006} = \frac{26360,37}{306184,66}$$

$$\text{Margen Operacional de Utilidad 2006} = \mathbf{0,08609\%}$$

$$\text{Margen Operacional de Utilidad 2007} = \frac{25596,86}{324879,77}$$

$$\text{Margen Operacional de Utilidad 2007} = \mathbf{0,0788\%}$$

$$\text{Margen Operacional de Utilidad 2008} = \frac{27200,42}{376555,21}$$

$$\text{Margen Operacional de Utilidad 2008} = \mathbf{0,0722\%}$$

$$\text{Margen Operacional de Utilidad 2009} = \frac{21617,32}{287629,89}$$

$$\text{Margen Operacional de Utilidad 2009} = \mathbf{0,751\%}$$

MARGEN OPERACIONAL DE TRABAJO			
2006	2007	2008	2009
8,61%	7,88%	7,22%	7,52%

TABLA N°44: Margen Operacional de Trabajo
Elaborado por: Paola Cabezas, 2009

Con lo que podemos llegar a la misma conclusión que se realizó en el análisis del Estado de Resultados horizontal en la parte de la utilidad antes participación trabajadores, que el margen operacional de trabajo en comparación del año 2006 al 2007 si ha disminuido,

en lo que respecta a los años 2007 al 2008 de igual manera a disminuido y el año 2008 al 2009 se incremento.

5.4.2.3. Rendimiento del Patrimonio

$$\text{Rendimiento del Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Patrimonio promedio}}$$

$$\text{Rendimiento del Patrimonio 2006} = \frac{16804,74}{63511,53}$$

$$\text{Rendimiento del Patrimonio 2006} = 0,2645\%$$

$$\text{Rendimiento del Patrimonio 2007} = \frac{16318}{89108,39}$$

$$\text{Rendimiento del Patrimonio 2007} = 0,1831\%$$

$$\text{Rendimiento del Patrimonio 2008} = \frac{27200,42}{116308,81}$$

$$\text{Rendimiento del Patrimonio 2008} = 0,2338\%$$

$$\text{Rendimiento del Patrimonio 2009} = \frac{21617,32}{125702,68}$$

$$\text{Rendimiento del Patrimonio 2009} = 0,1719\%$$

RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO			
2006	2007	2008	2009
26,45%	18,31%	23,38%	17,19%

TABLA N°45: Rendimiento del Patrimonio
Elaborado por: Paola Cabezas, 2009

Este porcentaje indica el rendimiento del patrimonio, es decir la utilidad que los dueños ganan sobre su inversión, a la luz de las cifras de los estados financieros, para el año

2006 podemos ver que ganan en un porcentaje del 25,45%, para el año 2007 ganan en un porcentaje del 18,31% a comparación del año anterior disminuyo esto puede deberse a que disminuyeron las ventas e incrementaron los gastos, para el año 2008 ganan en un porcentaje del 23,38% y para el año 2009 ganan 17,19%.

CAPÍTULO VI

DETERMINACIÓN Y DESARROLLO DE PLANES DE ACCIÓN

En el presente capítulo se desarrolla en base a la propuesta estratégica, la misma que permitirá identificar los proyectos específicos detallados, para que “HORTIFRESH” se comprometa a desarrollarlos y logre los objetivos.

6.1. DIFUSIÓN E IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

6.1.1. Alcance

Conocer el Plan Estratégico es muy importante para todas las personas que integran la empresa, ya que permite conocer cuáles son los cambios que se tendrá dentro de la misma a largo, mediano y corto plazo.

6.1.2. Objetivo General

Difundir e implantar el Plan Estratégico propuesto en esta tesis, para lograr el apoyo de cada puesto de trabajo y cumplir los objetivos planteados.

6.1.3. Objetivos Específicos

- Realizar una conferencia con todos los miembros de HORTIFRESH para dar a conocer el plan estratégico.
- Evaluar, controlar y retroalimentar los objetivos propuestos.

6.1.4. Actividades:

1. Desarrollar el Plan Estratégico.
2. Analizar los puntos más importantes del Plan Estratégico de manera que se los pueda difundir con claridad.

3. Organizar una conferencia para dar a conocer el plan estratégico de la microempresa a todos sus integrantes (administrativos y jefes de la parte operativa a que difundan a los demás empleados).
4. Imprimir posters, folletos informativos del plan estratégico de la microempresa.
5. Pintar en un lugar visible la visión, misión de la microempresa “HORTIFRESH”.
6. Delegar responsables para el cumplimiento de objetivo en cada área.
7. Establecer medios, parámetros de medición para cumplir con los objetivos.
8. Inicio de actividades para cumplir objetivos.
9. Identificación de planes de acción de acuerdo al área.
10. Presupuesto para planes de acción.
11. Evaluación y aprobación de planes
12. Ejecutar planes de acción.
13. Primera evaluación de Implantación del plan estratégico.
14. Evaluación financiera del plan implantado
15. Retroalimentación de la primera evaluación.
16. Buscar nuevas formas de financiamiento para aplicación de planes de acción.
17. Inicio de actividades para continuar proceso de implantación.
18. Segunda evaluación de Implantación del Plan Estratégico.
19. Evaluación financiera del plan implantado.
20. Retroalimentación de la segunda evaluación.
21. Análisis del cumplimiento de objetivos.
22. Evaluación del Plan estratégico
23. Retroalimentación de todo el proceso de implantación del plan estratégico.

6.1.5. Recursos

- Humanos
- Materiales
- Suministros de oficina
- Otros

6.1.6. Tiempo: 1 año 10 meses

Fecha de inicio: 1 de octubre del 2010

Fecha de terminación: 31 de julio del 2012

6.1.7. Costo estimado del proyecto: \$5375,85

6.1.8. Cronograma de difusión e implementación del Plan Estratégico

PROYECTO # 1	DIFUSION E IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO																							
OBJETIVO	Difundir e implantar el Plan Estratégico propuesto en esta tesis, para lograr el apoyo de cada puesto de trabajo y cumplir los objetivos planteados																							
RESPONSABLE	Administrativo Financiero																							
TIEMPO TOTAL	1 Año 10 meses																							
FECHA DE INICIO	01-oct.10																							
FECHA DE TERMINACIÓN	31-jun-10																							
ACTIVIDADES	2010						2011										2012							
	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J		
1. Desarrollar el Plan Estratégico.	■																							
2. Analizar los puntos más importantes del Plan Estratégico de manera que se los pueda difundir con claridad.	■																							
3. Organizar una conferencia para dar a conocer el plan estratégico de la microempresa a todos sus integrantes (administrativos y jefes de la parte operativa a que difundan a los demás empleados).			■																					
4. Imprimir posters, folletos informativos del plan estratégico de la microempresa.			■																					
5. Pintar en un lugar visible la visión, misión de la microempresa "HORTIFRESH".			■																					
6. Delegar responsables para el cumplimiento de objetivo en cada área.			■																					
7. Establecer medios, parámetros de medición para cumplir con los objetivos.			■																					
8. Inicio de actividades para cumplir objetivos.			■																					
9. Identificación de planes de acción de acuerdo al área.				■																				
10. Presupuesto para planes de acción.					■																			
11. Evaluación y aprobación de planes						■																		
12. Ejecutar planes de acción.							■																	
13. Primera evaluación de Implantación del plan estratégico.													■											
14. Evaluación financiera del plan implantado														■										
15. Retroalimentación de la primera evaluación.															■									
16. Buscar nuevas formas de financiamiento para aplicación de planes de acción.																■								
17. Inicio de actividades para continuar proceso de implantación.																	■							
18. Segunda evaluación de Implantación del Plan Estratégico.																		■						
19. Evaluación financiera del plan implantado.																			■					
20. Retroalimentación de la segunda evaluación.																				■				
21. Análisis del cumplimiento de objetivos.																					■			
22. Evaluación del Plan estratégico																						■		
23. Retroalimentación de todo el proceso de implantación del plan estratégico.																							■	
RECURSO	COSTO																							
HUMANOS	5296																							
RECURSOS TECNOLOGICOS	399,4																							
MATERIALES DE OFICINA	196,4																							
OTROS	1487																							
TOTAL	7378,8																							

TABLA N°46: Cronograma de difusión e implementación del Plan Estratégico
Elaborado por: Paola Cabezas, 2009

6.1.9. Presupuesto de Difusión e Implementación del Plan Estratégico

PRESUPUESTO PARA LA DIFUSION E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO						
ACTIVIDADES	CODIGO	RECURSOS	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL (mensual)
1. Desarrollar el Plan Estratégico.	H	Experto	U	1	550	550
	T	Equipo de Computación	U	1	15	15
	M	Materiales de Oficina	U	1	10	10
	O	Transporte	Días	15	2	30
	O	Alimentación	Días	21	3	63
SUBTOTAL						668
2. Analizar los puntos más importantes del Plan Estratégico de manera que se los pueda difundir con claridad.	H	Personal Adm. "HORTIFRESH"	H/H	9	18	162
	T	Equipo de Computación	H/H	9	3	27
	M	Materiales de Oficina	U	1	3	3
SUBTOTAL						192
3. Organizar una conferencia para dar a conocer el plan estratégico de la microempresa a todos sus integrantes (administrativos y jefes de la parte operativa a que difundan a los demás empleados).	H	Experto	U	1	370	370
	H	Personal Adm y Operativo."HORTIFRESH"	U	7	0	0
	T	Equipo de Computación	U	1	10	10
	M	Materiales de Oficina	U	7	0,6	4,2
	O	Alimentación	U	7	1	7
SUBTOTAL						391,2
4. Imprimir gigantografías, folletos informativos del plan estratégico de la microempresa.	H	Imprenta	U	1	35	35
	M	Materiales de Oficina (folletos informativos)	U	60	0,12	7,2
	M	Materiales de Oficina (gigantografías)	U	3	14	42
SUBTOTAL						42,2
5. Poner en un lugar visible la visión, misión de la microempresa y entregar folletos a todo el personal.	H	Persona para colocar gigantografías y repartir folletos	U	2	20	40
SUBTOTAL						40
6. Delegar responsables para el cumplimiento de objetivo en cada área.	H	Personal GTH	U	1	15	15
	T	Equipo de Computación	U	1	5	5
	M	Materiales de Oficina	U	1	5	5
SUBTOTAL						25
7. Establecer medios, parámetros de medición para cumplir con los objetivos.	H	Personal GTH, Gerente	H/H	8	40	320
	T	Equipo de Computación	U	2	5	10
	M	Materiales de Oficina	U	2	4	8
	O	Alimentación	U	2	3	6
SUBTOTAL						344
8. Inicio de actividades para cumplir objetivos.	O	Varios	-	-	-	40
SUBTOTAL						40
9. Identificación y desarrollo de planes de acción de acuerdo al área.	H	Personal Adm "HORTIFRESH"	H/H	168	6	1008
	T	Equipo de Computación	H/H	42	2	84
	M	Materiales de Oficina	U	4	7	28
	O	Alimentación	U	4	3	12
SUBTOTAL						1132
10. Presupuesto para planes de acción.	H	Personal Administrativo y Financiero	Días	20	26	520
	T	Equipo de Computación	U	2	10	20
	M	Materiales de Oficina	U	1	4	4
SUBTOTAL						544
11. Evaluación y aprobación de planes	H	Gerente, Administrativo, Contable	U	3	20	60
	M	Materiales de Oficina	U	3	6	18
	O	Alimentación	U	3	3	9
SUBTOTAL						87
12. Ejecutar planes de acción.	H	Personal "HORTIFRESH"	Mes	7	200	1400
	T	Equipo de Computación	Mes	7	30	210
	O	Alimentación	Mes	7	120	840
SUBTOTAL						2450
13. Primera evaluación de Implantación del plan estratégico.	H	Gerente, Administrativo, Contable	U	3	20	60
	M	Materiales de Oficina	U	3	6	18
	O	Alimentación	U	3	2	6
SUBTOTAL						84
14. Evaluación financiera del plan implantado	O	Varios	Días	19	3	57
SUBTOTAL						57
15. Retroalimentación de la primera evaluación.	O	Varios	Días	19	3	57
SUBTOTAL						57
16. Buscar nuevas formas de financiamiento para aplicación de planes de acción.	H	Personal Administrativo y Financiero	Días	22	4	88
	T	Equipo de Computación	H/H	14	0,8	11,2
	M	Materiales de Oficina	U	1	3	3
	O	Alimentación	U	2	2	4
SUBTOTAL						106,2

17. Inicio de actividades para continuar proceso de implantación.	O	Varios	-	-	-	40
SUBTOTAL						40
18. Segunda evaluación de Implantación del Plan Estratégico.	H	Gerente, Administrativo, Contable	U	3	20	60
	M	Materiales de Oficina	U	3	6	18
	O	Alimentación	U	3	2	6
SUBTOTAL						84
19. Evaluación financiera del plan implantado.	O	Varios	Días	19	3	57
SUBTOTAL						57
20. Retroalimentación de la segunda evaluación.	O	Varios	Días	19	3	57
SUBTOTAL						57
21. Análisis del cumplimiento de objetivos.	H	Personal Adm HORTIFRESH	Días	17	16	272
	T	Equipo de Computación	H/H	9	0,8	7,2
	M	Materiales de oficina	U	4	7	28
	O	Alimentación	Días	17	8	136
	SUBTOTAL					
22. Evaluación del Plan estratégico	H	Personal Adm HORTIFRESH	Días	21	16	336
	O	Alimentación	Días	21	8	168
SUBTOTAL						504
23. Retroalimentación de todo el proceso de implantación del plan estratégico.	O	Varios	-	-	-	100
SUBTOTAL						100
TOTAL						
RECURSOS						PRESUPUESTO
TALENTO HUMANO						5296
RECURSOS TECNOLOGICOS						399,4
MATERIALES DE OFICINA						196,4
OTROS RECURSOS						1487
TOTAL						7378,8

TABLA N°47: Presupuesto de Difusión e Implementación del Plan Estratégico
Elaborado por: Paola Cabezas, 2009

6.2. PUBLICIDAD DE LOS PRODUCTOS

6.2.1. Alcance

Existen algunos consumidores que conocen los productos de “HORTIFRESH”, sin embargo se quiere tener mayor participación en el mercado con el cliente que actualmente cuenta, razón por la cual una campaña publicitaria sería una oportunidad para captar más clientes.

La publicidad no es un gasto si no una inversión para el futuro, que beneficiará a la empresa para mantenerla en el mercado.

6.2.2. Objetivo General

Realizar una campaña publicitaria, dando a conocer los productos de “HORTIFRESH” y alcanzar mayor participación en el mercado.

6.2.3. Objetivos Específicos

- Difundir la campaña publicitaria que refleje las características de cada uno de los productos.
- Realizar publicidad por medio de folletos y posters.
- Buscar la manera de realizar promociones de los productos que oferta al mercado la microempresa.

6.2.4. Responsable: Administrativo- Financiero

6.2.5. Actividades:

1. Organizar campaña publicitaria.
2. Buscar medios (imprentas) que faciliten la realización de la campaña publicitaria.
3. Analizar la mejor opción de la campaña publicitaria.
4. Diseñar folletos y posters de los productos “HORTIFRESH” con información de los productos.

5. Imprimir folletos y posters.
6. Contratar a personal para que realice la entrega de los folletos.
7. Entregar folletos y posters a la población en general.
8. Analizar formas de realizar algún tipo de promoción sin que perjudique a “HORTIFRESH”.
9. Seleccionar la mejor opción de promoción.
10. Retroalimentación.

6.2.6. Recursos:

- Humanos
- Tecnológicos
- Materiales
- Otros

6.2.7. Tiempo: 1 año

Fecha de inicio: 01-Ago-10

Fecha de terminación: 30-Abr-11

6.2.8. Costo Estimado del Proyecto: 2131,70

6.2.9. Desarrollo del Cronograma de Publicidad de los productos detallado por tiempo y actividad.

PROYECTO # 2	PUBLICIDAD DE LOS PRODUCTOS							
OBJETIVO	Realizar una campaña publicitaria, dando a conocer los productos de "HORTIFRESH" y alcanzar mayor participación en el mercado.							
RESPONSABLE	Administrativo Financiero							
TIEMPO TOTAL	7 Mese							
FECHA DE INICIO	01-oct-10							
FECHA DE TERMINACIÓN	30-abr-11							
ACTIVIDADES	2010				2011			
	O	N	D	E	F	M	A	
1. Organizar campaña publicitaria.								
2. Buscar medios (imprentas) que faciliten la realización de la campaña publicitaria.								
3. Analizar la mejor opción de la campaña publicitaria.								
4. Diseñar folletos y posters de los productos "HORTIFRESH" con información de los productos.								
5. Imprimir folletos y posters.								
6. Contratar a personal para que realice la entrega de los folletos.								
7. Entregar folletos y posters a la población en general.								
8. Analizar formas de realizar algún tipo de promoción sin que perjudique a "HORTIFRESH".								
9. Seleccionar la mejor opción de promoción.								
10. Retroalimentación.								
RECURSO	PRESUPUESTO							
TALENTO HUMANO	2081							
RECURSOS TECNOLOGICOS	93							
MATERIALES DE OFICINA	316							
OTROS RECURSOS	473,2							
TOTAL	2963,2							

TABLA N°48: Cronograma de Publicidad
Elaborado por: Paola Cabezas, 2009

6.2.10. Presupuesto de Publicidad de los productos detallado por actividad, recursos y costos a utilizarse.

PRESUPUESTO PARA PROYECTO DE PUBLICIDAD DE PRODUCTOS						
ACTIVIDADES	CODIGO	RECURSOS	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL (mensual)
1. Organizar campaña publicitaria.	H	Personal "HORTIFRESH" Mk y Ventas	Dias	21	8	168
	T	Equipo de Computación	H/H	20	2	40
	M	Materiales de Oficina	U	1	15	15
	O	Internet	H/H	15	0,8	12
SUBTOTAL						235
2. Buscar medios (imprentas) que faciliten la realización de la campaña publicitaria.	H	Personal "HORTIFRESH" Mk y Ventas	Dias	9	3	27
	O	Internet	H/H	4	0,8	3,2
	O	Transporte	Dias	9	2	18
	O	Alimentación	Dias	9	16	144
SUBTOTAL						192,2
3. Analizar la mejor opción de la campaña publicitaria.	H	Personal Adm-Hortifresh	H/H	20	8	160
	T	Equipo de Computación	U	4	1	4
	M	Materiales de Oficina	U	4	7	28
	O	Alimentación	U	4	3	12
SUBTOTAL						204
4. Diseñar folletos y posters de los productos "HORTIFRESH" con información de los productos.	H	Expertos (imprenta)	U	1	270	270
	T	Maquinaria y Equipo	U	1	20	20
	M	Materiales de Oficina	U	1	3	3
SUBTOTAL						293
5. Imprimir folletos y posters	M	Suministros de Oficina (flyers)	U	2000	0,09	180
	M	Suministros de Oficina (posters)	U	200	0,2	40
SUBTOTAL						220
6. Contratar a personal para que realice la entrega de los folletos.	H	Depto de Talento humano	H/H	120	6	720
	T	Equipo de Computación	H/H	1	4	4
	M	Materiales de Oficina	U	1	5	5
SUBTOTAL						729
7. Entregar folletos y posters a la población en general.	H	Impulsores	U	4	96	384
	O	Movilización	U	4	12	48
	O	Alimentación	U	4	16	64
SUBTOTAL						496
8. Analizar formas de realizar algún tipo de promoción sin que perjudique a "HORTIFRESH".	H	Personal Adm-Hortifresh	H/H	24	8	192
	T	Equipo de Computación	H/H	4	5	20
	M	Materiales de Oficina	U	4	6	24
	O	Alimentación	Dias	6	3	18
SUBTOTAL						254
9. Seleccionar la mejor opción de promoción.	H	Gerente, Administrativo, D. Marketing,	H/H	16	10	160
	T	Equipo de Computación	H/H	1	5	5
	M	Materiales de Oficina	U	3	7	21
	O	Alimentación	U	3	18	54
SUBTOTAL						240
10. Retroalimentación.	O	Varios				100
SUBTOTAL						100
TOTAL						2963,2
RECURSOS						PRESUPUESTO
TALENTO HUMANO						2081
RECURSOS TECNOLOGICOS						93
MATERIALES DE OFICINA						316
OTROS RECURSOS						473,2
TOTAL						2963,2

TABLA N°49: Presupuesto de Publicidad
Elaborado por: Paola Cabezas, 2009

EVALUACIÓN

Una vez finalizado el plan estratégico de marketing se debe realizar la evaluación correspondiente, con información proporcionada por la microempresa la cual será útil para realizar diferentes modificaciones o ajustes adecuados, por otro lado también proporcionará una experiencia muy valiosa para la realización de futuros planes.

Para realizar la evaluación es necesario analizar las ventas antes, durante y después de cualquier actividad. Los datos de ventas sirven como punto de referencia; los resultados durante el periodo de ejecución permiten calibrar la efectividad de las actividades llevadas a cabo, es decir el impacto producido.

Un incremento de las ventas es un indicador del éxito del Plan de Marketing, pero no es el único, el conocimiento y la actitud que el consumidor tiene del producto son dos factores a considerar. Muchas veces, mientras las ventas se mantienen constantes hay un movimiento importante en cuanto al conocimiento y actitud que el mercado tiene del producto, siendo estos factores los que determinarán un aumento de las ventas.

Con esto también se pueden considerar aspectos económicos financieros, los cuales señalan el comportamiento y desarrollo histórico, presente y futuro de la microempresa.

Como ya se ha descrito, el proceso consiste en tomar datos interna y externamente de la empresa de manera que se pueda comparar todos los datos, de manera que durante la se valorará si las diferentes medidas de comportamiento del consumidor.

De esta manera se pretende evaluar toda la aplicación del plan estratégico, que permita dar un mayor desarrollo de la misma.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- La microempresa es la clave fundamental de la actividad económica en el país, más aún la parte productiva; por esto se debe realizar una planificación estratégica a nivel de cualquier tipo de empresa de manera que incentive y sostenga el crecimiento del sector y por ende del país.
- La aplicación de la Planificación Estratégica contribuirá a que “HORTIFRESH” mejore su nivel de competitividad en relación a otros competidores, a través del logro de objetivos que plantea la propuesta.
- El análisis del entorno interno como externo fue el factor clave para poder conocer cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la microempresa.
- La creación de la misión y visión, es una parte muy importante para la empresa, ya que ayuda a la tener mayor conocimiento de donde estamos y a donde queremos llegar con nuestro negocio.
- Se planteo objetivos a corto, mediano y largo plazo que en si tiene relación a la aplicación del Plan estratégico cualquiera que sea la aplicación del mismo de manera que se logre alcanzar la visión planteada para la microempresa.
- Se logró realizar un análisis histórico del Balance General como el de Resultados de manera que se pueda conocer como se encuentra la microempresa financieramente, por otro lado también se realizó el cálculo de los diferentes índices financieros que nos van a dar un mayor conocimiento de la parte administrativa financiera de la empresa de manera que se pueda sugerir algunas modificaciones a aplicarse con la presente propuesta del Plan Estratégico.

- Con la Planificación Estratégica de Marketing se permitió fortalecer las ventajas y disminuir las debilidades de la empresa.

RECOMENDACIONES

- Aplicar el Plan Estratégico propuesto para la microempresa “HORTIFRESH”, productora y comercializadora de hortalizas, ya que es una herramienta óptima que encamina a la consecución de objetivos y permite dar un mejor direccionamiento a los procesos y actividad que realiza, de manera que pueda enfrentarse al futuro competitivo y desafiante, ya que planificar es pensar en el futuro, para comenzar actuar en el presente.
- Utilizar las estrategias planteadas de manera que ayuden a corregir los métodos de trabajo utilizados, logrando un mayor desarrollo integral que facilite la toma de decisiones.
- Mejorar el sistema contable, de manera que se tenga un mayor control económico financiero de los ingresos, gastos y ventas que la empresa tiene.
- Revisar constantemente como van las ventas de los diferentes productos de manera que se pueda actuar de manera eficiente ante cualquier eventualidad.
- Tener un mejor canal de comunicación entre los diferentes departamentos existentes en “HORTIFRESH”.
- Buscar la manera de que no se centralice las actividades en una sola persona, más bien distribuirlas de manera que todos puedan participar en los diferentes procesos y decisiones.
- Separar los diferentes gastos generados en lo que se refiere a lo personal y lo que es la empresa en sí.

- Realizar reuniones mensuales con los jefes de cada departamento de manera que pueda analizar el desarrollo de la producción y los diferentes problemas y oportunidades que la microempresa tenga.
- Se recomienda implementar los proyectos propuestos, a fin de crear un nuevo perfil de crecimiento y calidad a nivel general de “HORTIFRESH”.
- Evaluar los puntos principales del Plan estratégico de Marketing para determinar su éxito enfatizando cada uno de los diferentes datos a analizar.
- Todo lo que se aprende en la evaluación debe aplicarse en futuros planes.
- La retroalimentación debe realizarse lo antes posible, los resultados que se van produciendo modificaran las acciones futuras. Este proceso debe ser rápido, adecuado y dinámico.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Activo: es el conjunto de bienes tangibles o intangibles que posee una empresa. Se considera activo a aquellos bienes que tienen una alta probabilidad de generar un beneficio económico a futuro y se pueda gozar de los beneficios económicos que el bien otorga. Eso no significa que sea necesaria la propiedad ni la tenencia. Los activos son un recurso o bien económico propiedad de un negocio, con el cual se obtienen beneficios. Los activos de un negocio varían de acuerdo con la naturaleza de la empresa.

Ambiente externo: el ambiente externo son todas las fuerzas relevantes fuera de los límites de una empresa, tales como competidores, clientes, gobierno y economía.

Ambiente interno: El ambiente interno abarca el tono de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía de administración de riesgo y el riesgo aceptado, la integridad, valores éticos y el ambiente en el cual ellos operan.

Capacidad de Producción: “Es el máximo nivel de actividad que puede alcanzarse con una estructura productiva dada. El estudio de la capacidad es fundamental para la gestión empresarial en cuanto permite analizar el grado de uso que se hace de cada uno de los recursos en la organización y así tener oportunidad de optimizarlos.”

Competencia: es una situación en la cual los agentes económicos tienen la [libertad](#) de ofrecer [bienes](#) y [servicios](#) en el [mercado](#), y de elegir a quién compran o adquieren estos bienes y servicios. En general, esto se traduce por una situación en la cual, para un bien determinado, existen una pluralidad de [oferentes](#) y una pluralidad de [demandantes](#).

Competitividad: Entendemos por [competitividad](#) a la capacidad de una [organización](#) pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Cultura organizacional: o **Cultura Corporativa**, comprende las experiencias, creencias y valores, tanto personales como culturales de una organización.

Estrategias: Una **estrategia** es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

El concepto de estrategia se usa normalmente en tres formas. Primero, para designar los medios empleados en la obtención de cierto fin, es por lo tanto, un punto que involucra la racionalidad orientada a un objetivo. En segundo lugar, es utilizado para designar la manera en la cual una persona actúa en un cierto juego de acuerdo a lo que ella piensa, cuál será la acción de los demás y lo que considera que los demás piensan que sería su acción; ésta es la forma en que uno busca tener ventajas sobre los otros. Y en tercer lugar, se utiliza para designar los procedimientos usados en una situación de confrontación con el fin de privar al oponente de sus medios de lucha y obligarlo a abandonar el combate; es una cuestión, entonces, de los medios destinados a obtener una victoria.

Evaluación financiera: Por evaluación financiera entenderemos por tanto la acción y el efecto de señalar el valor de un conjunto de activos o pasivos financieros.

El valor de un activo financiero está determinado inicialmente por su interés. El tipo de interés de los fondos ajenos está determinado contractualmente, por lo que un primer problema inicial es estimar el tipo de descuento a aplicar a los fondos propios.

Investigación de Mercados: “Vincula la organización con su medio ambiente de mercado. Involucra la especificación, la recolección, el análisis y la interpretación de la información para ayudar a la administración a entender el medio ambiente, a identificar problemas y oportunidades, y a desarrollar y evaluar cursos de acción de mercadotecnia”.

Líder: persona a la que un grupo sigue, considerándola como jefe u orientadora.

Marca: es un título que concede el derecho exclusivo a la utilización de un signo para la identificación de un producto o un servicio en el mercado.

Mercado: Para **Philip Kotler, Gary Armstrong, Dionisio Cámara e Ignacio Cruz**, autores del libro "Marketing", un *mercado* es el "*conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio*".

Misión: **Jack Fleitman**, autor del libro "Negocios Exitosos", define la *misión* de la siguiente manera: "*La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general*"

Pasivo: Son las deudas de la empresa

Patrimonio: Corresponde a su capital como dueño de la empresa y resulta de la diferencia de los activos menos los pasivos.

Plan estratégico: El plan estratégico es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una compañía (directivos, gerentes, empresarios...) cual será la estrategia de la misma durante un período de tiempo, generalmente de 2 a 5 años.

El plan estratégico es **cuantitativo**: establece las cifras que debe alcanzar la compañía, **manifiesto**: describe el modo de conseguirlas, perfilando la estrategia a seguir, y **temporal**: indica los plazos de los que dispone la compañía para alcanzar esas cifras.

Producción: es la producción y procesamiento de bienes y mercancías. La producción es uno de los principales procesos económicos y el medio a través del cual el trabajo humano genera riqueza.

Productividad: es la razón entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de

eficiencia que relaciona la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida

Retroalimentación: es el proceso por el cual un sistema obtiene y procesa información acerca de las funciones que ejecuta para generar acciones correctivas, preventivas o de optimización.

Ventaja Competitiva: Conjunto de atributos de una empresa (y de sus productos) que la distinguen de sus competidores y que son reconocibles por sus clientes. Diferencias que le permiten a la empresa una ventaja para competir mejor, adelantándose a la competencia y superándola. Las ventajas competitivas usualmente se clasifican en ventajas de precio, de calidad y de oportunidad.

Visión: Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

BIBLIOGRAFIA

- Fuentes de Información

- AKER David, DAY George, *Investigación de Mercados*, Tercera Edición, Mc. Graw Hill, Mexico, 1992.
- COHEN, William A; *Plan de Mercadotecnia*; Tercera Edición; Editorial Continental; México, 2007
- DAFT, Richard L; 2004; *Administración*; Editorial Thompson; 6ta Edición; México.
- FRED R, David; 2003; *Conceptos de Administración Estratégica*; Editorial Pearson Education; 9na Edición; México.
- FISCHER, Laura y ESPEJO, Jorge; *Mercadotecnia*; Tercera Edición; Mc. Graw Hill.
- GOODSTEIN, Leonard. D; 1998; *Planeación Estratégica Aplicada*; Editorial Mac Gaw Hill; Santa fe de Bogotá, Colombia.
- HARRIS, Eduard, *Investigación de Mercados*, Bogotá Colombia, Ed Mc Graw Hill, Edición primera 1999.
- KOONTS, Harold, WEIHRICH, Heinz, *Administración de una perspectiva global*, Edición onceava, editorial Mc Graw Hill, México 1998.
- KOTLER PHILIP, Amstrong Gary, *Fundamentos de Mercadotecnia*, México, México, Prentice Hall Hispanoamérica 1991.
- RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín; 2005; *Cómo Aplicar la Planeación Estratégica en la Pequeña y Mediana Empresa*; Editorial Thompson; 5ta edición; México.
- ROSILLO, Jorge, *Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión*, Bogotá-Colombia 2008.
- SERNA Gómez, Humberto; 1994; *Planeación y Gestión Estratégica*; Editorial LEGIS; Bogotá, Colombia.
- STEINER, George A; 1996; *Planeación Estratégica: Lo que todo director debe saber*; Editorial Continental; México; vigésima primera reimpresión.

- SUNTZU, “El arte de la guerra”.

- **Instituciones**

- Banco Central del Ecuador (BCE).
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

- **Internet**

- Instituto Nacional Agrónomo de Investigaciones Agropecuarias
<http://www.iniap-ecuador.gov.ec/>
- Administración de Negocios Internacionales
<http://la-maga.blog.excite.it/permalink/>
- Cambiemos Ecuador
<http://www.cambiemosecuador.com>
- Consultores en Administración C.E.B.M y Asociados
<http://www.cebm.com.mx/newsletter/Planeacion.pdf>
- Marketing-XXI
www.marketing-sigloxxi.com
- Wikipedia.org
- Enciclopedia EUMEDNET
<http://www.eumed.net/dices/definicion.php?dic=1&def=132>

ANEXOS

ANEXO N° 1 RUC

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES



NUMERO RUC: 0602301830001

APELLIDOS Y NOMBRES: GUEVARA BARRENO JULIO FAVIAN

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 **ESTADO** ABIERTO **MATRIZ** **FEC. INICIO ACT.** 20/09/1994

NOMBRE COMERCIAL: HORTI FRESH

FEC. CIERRE:

FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

VENTA AL POR MAYOR DE VERDURAS.
CULTIVO DE VERDURAS.
TRANSPORTE REGULAR O NO REGULAR DE CARGA POR CARRETERA.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: YARUQUI Barrio: SAN CARLOS Calle: 4 DE NOVIEMBRE Número: 30
Intersección: PANAMERICANA NORTE Referencia: JUNTO A LA FABRICA DE HUEVOS ORO Oficina: PB Kilómetro: 35
Telefono Domicilio: 022777015 Celular: 098825049

No. ESTABLECIMIENTO: 002 **ESTADO** ABIERTO **FEC. INICIO ACT.** 27/04/2007

NOMBRE COMERCIAL: HORTI FRESH

FEC. CIERRE:

FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

ACTIVIDADES DE EMPAQUE DE ALIMENTOS.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: YARUQUI Barrio: SAN CARLOS Calle: 4 DE NOVIEMBRE Número: 30
Intersección: PANAMERICANA NORTE Referencia: JUNTO A LA FABRICA DE HUEVOS ORO Oficina: PB Kilómetro: 35
Telefono Domicilio: 022777015

PLAZOS PARA DECLARAR Y PAGAR IMPUESTOS

SEMANAL	QUINCENAL	TRIMESTRAL	SEMESTRAL	ANUAL
---------	-----------	------------	-----------	-------

SRI SERVICIO DE RENTAS INTERNAS
AGENCIA TUMBACO

COD. 0C11910 04 AGO. 2009

SERVICIOS TRIBUTARIOS
QUITO

Firma del contribuyente y sello del Servicio de Rentas Internas.

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: CEB5070408

Lugar de emisión: QUITO/VIA INTEROCEANICA Y **Fecha y hora:** 04/08/2009



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES

NUMERO RUC: 0602301830001

APELLIDOS Y NOMBRES: GUEVARA BARRENO JULIO FAVIAN

NOMBRE COMERCIAL:

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI

CALIFICACIÓN ARTESANAL: **NUMERO:**

FEC. NACIMIENTO: 05/03/1969 **FEC. ACTUALIZACION:** 04/08/2009

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 20/09/1994 **FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:**

FEC. INSCRIPCIÓN: 29/09/1994 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

CULTIVO DE VERDURAS.

DIRECCIÓN DOMICILIO PRINCIPAL:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: YARUQUI Calle: 4 DE NOVIEMBRE Número: 30 Intersección:
 PANAMERICANA NORTE Referencia: JUNTO A LA FABRICA DE HUEVOS ORO Teléfono: 022777015

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA_PERSONAS NATURALES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA
- * IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: **ABIERTOS:** 2

JURISDICCION: \ REGIONAL NORTE, PICHINCHA **CERRADOS:** 0

SRI SERVICIOS TRIBUTARIOS QUITO

COD. SC11910 04 AGO. 2009

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

Usuario: CEBS070408 Lugar de emisión: QUITO/VIA INTEROCEÁNICA Y Fecha y hora: 04/08/2009

ANEXO N° 2 PERMISO DE FUNCIONAMIENTO



018059

MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA
DIRECCIÓN PROVINCIAL DE SALUD DE PICHINCHA

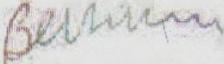
VIGILANCIA SANITARIA PROVINCIAL

PERMISO DE FUNCIONAMIENTO N° **249197**

AÑO **2009**



Código del establecimiento: **34964**
Nombre o razón social del establecimiento: **HORTI FRESH**
Nombre del propietario o representante legal: **GUEVARA BARRENO JULIO FAVIAN**
N° RUC del establecimiento: **0602301830001** N° C.C. del propietario del establecimiento: **0602301830**
Ubicación del establecimiento: **QUITO** **CHECA (CHILPA'P)**
PANAMERICANA NORTE KM 35 (CHECA) **2300587**
Tipo del establecimiento: **PLANTAS PROCESADORAS DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y ADITIVOS ALIM.**
Categoría: **ARTESANAL**
Actividad (es): **PROCESADORA DE ALIMENTOS**
Orden de pago N°: **17143496409** Valor: **\$ 26.16**
Fecha de Expedición: **11/09/2009** Fecha de Vencimiento: 31 / 12 / **31/12/2009**


Director Provincial de Salud
DRA. BERNARDA SALAS MOREIRA


Coordinador de Vigilancia Sanitaria Provincial
DRA. GLORIA ARBELAEZ MD, MBD, MPHP

Nota: Las condiciones bajo las cuales fue autorizado el funcionamiento son verificables en cualquier momento.

ANEXO N° 3 CERTIFICADO AMBIENTAL

DIRECCIÓN
METROPOLITANA
AMBIENTAL

QUITO



ISO 9001 : 2000
Sistema de Gestión de
Calidad Certificado

C.A. N°. 2177

La Dirección Metropolitana Ambiental, en cumplimiento a lo dispuesto en el Capítulo V, del Sistema de Auditorías Ambientales y Guías de Prácticas Ambientales de la Ordenanza Sustitutiva del Título V "De la Prevención y Control del Medio Ambiente" Libro Segundo, del Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito; otorga el presente:

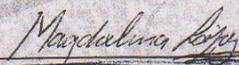
CERTIFICADO AMBIENTAL POR AUDITORÍA AMBIENTAL

A: **GUEVARA BARRENO JULIO FAVIAN**

Via Interoceánica al Quinche Barrio Guadalupe Parrququia Checa

REGISTRO No. 1 0 7 4 R-AZ V T

Vigencia del Certificado: Desde 16 DE JUNIO DEL 2009 hasta 16 DE JUNIO DEL 2010


DIRECTOR(A) METROPOLITANO (A) AMBIENTAL

DMA

ALCALDÍA METROPOLITANA

QUITO

ANEXO N°4 CERTIFICADO DE CALIDAD DE LAS FUNDAS DE LA LECHUGA CRESPA

Quito D.M., 21 de mayo de 2007

Sres.

**Laboratorio Instituto Nacional de Higiene Leopoldo Izquieta Pérez
Presente**

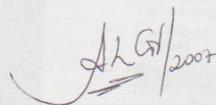
Nickgrafik certifica que el material POLIPROPILENO MONO-ORIENTADO (PP Cast) de 50 micras y las tintas utilizados en la fabricación de FUNDAS para envasar LECHUGA CRESPA del Cliente Sr. Julio Guevara; es aprobado por las regulaciones internacionales de la FDA (Food and Drug Administration) y es 100% reciclable.

Adjunto referencias de la FDA, para nuestras materias primas utilizadas.

Adicionalmente, certificamos que todos nuestros productos, son sometidos a un riguroso Control y Aseguramiento de la Calidad, a través del Sistema de Gestión de la Calidad, que se lo realiza desde la Materia Prima, el Producto en Proceso (impresión, sellado) y el Producto terminado, con la respectiva Liberación y Despacho final al cliente.

El cliente puede hacer uso del presente certificado como a bien tuviere.

Atentamente,



Dra. Ana Lucía Gavilanes V.
JEFE DE CONTROL DE CALIDAD

Nickgrafik

Av. Coruña y Rafael León Larrea N24-464
Telefax: (02) 2234 846 • Cel.: 09 8023 466

ANEXO N° 5 CERTIFICADO DE CALIDAD DE LAS FUNDAS DE LECHUGA CRIOLLA

Quito D.M., 21 de mayo de 2007

Sres.
Laboratorio Instituto Nacional de Higiene Leopoldo Izquieta Pérez
Presente

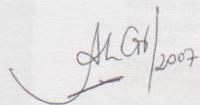
Nickgrafik certifica que el material POLIPROPILENO MONO-ORIENTADO (PP Cast) de 50 micras y las tintas utilizados en la fabricación de FUNDAS para envasar LECHUGA CRIOLLA del Cliente Sr. Julio Guevara; es aprobado por las regulaciones internacionales de la FDA (Food and Drug Administration) y es 100% reciclable.

Adjunto referencias de la FDA, para nuestras materias primas utilizadas.

Adicionalmente, certificamos que todos nuestros productos, son sometidos a un riguroso Control y Aseguramiento de la Calidad, a través del Sistema de Gestión de la Calidad, que se lo realiza desde la Materia Prima, el Producto en Proceso (impresión, sellado) y el Producto terminado, con la respectiva Liberación y Despacho final al cliente.

El cliente puede hacer uso del presente certificado como a bien tuviere.

Atentamente,



Dra. Ana Lucía Gavilanes V.
JEFE DE CONTROL DE CALIDAD

Nickgrafik

Av. Coruña y Rafael León Larrea N24-464
Telefax: (02) 2234 846 • Cel.: 09 8023 466

ANEXO N° 6 REGISTRO SANITARIO DEL BROCOLI FLORETEADO

		
REPUBLICA DEL ECUADOR MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA		N° 010292
SISTEMA NACIONAL DE VIGILANCIA Y CONTROL INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL "LEOPOLDO IZQUIETA PEREZ"		SOLICITUD No. 08460 INHQAN
CERTIFICACION DE REGISTRO SANITARIO:		08132 INHQAN 0607
INSCRIPCION DE ALIMENTOS PROCESADOS:		NACIONALES
El Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical "Leopólido Izquieta Pérez" certifica que:		
Producto denominado:	BROCOLI FLORETEADO	
Marca:	"HORTI FRESH"	
Elaborado por:	HORTI FRESH	
Origen del Fabricante:	YARUQUÍ- PICHINCHA- ECUADOR	
Solicitante:	HORTI FRESH	
Tipo:	VEGETALES PROCESADOS	
Interno:	BANDEJA DE POLIETILENO TEREFTALATO Y PLASTICO FILM DE PVC/DE: 250g	
Tiempo máximo de consumo:	8 DIAS	
Forma de conservación:	MANTENER EN REFRIGERACION	

	%
Brócoli	100.00
Total	100.00

Quito, 25 de junio del 2007
Vigente hasta: 25-06-2012


Dr. Marcelo Chiriboga Urquiza
DIRECTOR
DIRECTOR (A) DEL I.N.H.M.T "LIP".



IMP/AGM

ANEXO N° 7 REGISTRO SANITARIO DE LA COLIFLOR



REPUBLICA DEL ECUADOR
MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA

Nº 010297
SOLICITUD No. 08461 INHQAN

SISTEMA NACIONAL DE VIGILANCIA Y CONTROL
INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL
"LEOPOLDO IZQUIETA PEREZ"

CERTIFICACION DE REGISTRO SANITARIO: 08139 INHQAN 0607

INSCRIPCION DE ALIMENTOS PROCESADOS: NACIONALES

El Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical "Leopoldo Izquieta Pérez" certifica que:

Producto denominado: COLIFLOR Y COLIFLOR FLORETEADA
Marca: " HORTI FRESH "
Elaborado por: HORTI FRESH
Origen del Fabricante: QUITO - ECUADOR
Solicitante: HORTI FRESH
Tipo: HORTALIZAS Y DERIVADOS
Envase: PLASTICO FILM DE PVC DE: 450 g. (una unidad),
BANDEJA DE POLIETILENO TEREFTALATO DE: 250 g Y PLASTICO DE PVC
TEREFTALATO Y PLASTICO FILM DE PVC.
Tiempo máximo de consumo: 8 DIAS
Forma de conservación: MANTENER EN REFRIGERACION
Composición declarada:

	%
Coliflor	100.00
Total	100.00

Quito, 29 de Junio del 2007
Vigente hasta: 29.06.2012


Dr. Marcelo Chiriboga Urquiza
DIRECTOR (A) DEL I.N.H.E.M.T "LIP".



ANEXO N° 8 REGISTRO SANITARIO DE LA LECHUGA CRESPA

								
REPUBLICA DEL ECUADOR MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA		N° 010303 SOLICITUD No. 08466 INHQAN						
SISTEMA NACIONAL DE VIGILANCIA Y CONTROL INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL "LEOPOLDO IZQUIETA PEREZ"								
CERTIFICACION DE REGISTRO SANITARIO:	08145 INHQAN 0607							
INSCRIPCION DE ALIMENTOS PROCESADOS:	NACIONALES							
<p>El Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical "Leopoldo Izquieta Pérez" certifica que:</p> <p>Producto denominado: LECHUGA CRESPA Marca: " HORTI FRESH ". Elaborado por: HORTI FRESH Origen del Fabricante: QUITO - ECUADOR Solicitante: HORTI FRESH Tipo: HORTALIZAS Y DERIVADOS Envase: FUNDA DE POLIPROPILENO MONORIENTADO (PP CAST). DE: 200 g. (una unidad). Tiempo máximo de consumo: 8 DIAS Forma de conservación: MANTENER EN REFRIGERACION Composición declarada:</p>								
<table border="0"><thead><tr><th></th><th style="text-align: right;">%</th></tr></thead><tbody><tr><td>Lechuga crespa</td><td style="text-align: right;">100.00</td></tr><tr><td>Total</td><td style="text-align: right;">100.00</td></tr></tbody></table>				%	Lechuga crespa	100.00	Total	100.00
	%							
Lechuga crespa	100.00							
Total	100.00							

Quito, 29 de Junio del 2007 Vigente hasta: 29.06.2012								
 Dr. Marcelo Chiriboga Urquiza DIRECTOR DIRECTOR (A) DEL I.N.H.M.T "LIP".								
<small>IMPICOM</small>								

ANEXO N° 9 REGISTRO SANITARIO DE LA LECHUGA CRIOLLA

		
REPUBLICA DEL ECUADOR MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA		N° 010326 SOLICITUD No. 08465 INHQAN
SISTEMA NACIONAL DE VIGILANCIA Y CONTROL INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL "LEOPOLDO IZQUIETA PEREZ"		
CERTIFICACION DE REGISTRO SANITARIO:		08164 INHQAN 0607
INSCRIPCION DE ALIMENTOS PROCESADOS:		NACIONALES
El Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical "Leopólido Izquieta Pérez" certifica que:		
Producto denominado:	LECHUGA CRIOLLA	
Marca:	"HORTI FRESH"	
Elaborado por:	HORTI FRESH	
Origen del Fabricante:	QUITO-ECUADOR	
Solicitante:	HORTI FRESH	
Tipo:	HORTALIZAS Y DERIVADOS	
Interno:	FUNDA DE POLIPROPILENO MONO-ORIENTADO (PP CAST)	
Tiempo máximo de consumo:	DE: 400g. (Una unidad)	
Forma de conservación:	8 DIAS	
	MANTENER EN REFRIGERACION	
		%
	Lechuga Criolla	100.00
	Total	100.00

Quito, 28 de junio del 2007		
Vigente hasta: 28-06-2012		
 Dr. Marcelo Chiriboga Urquiza DIRECTOR (A) DEL I.N.H.M.T. "LIP".		
<small>SMEX</small>		
<small>IMPICM</small>		

ANEXO N° 10 MARCA REGISTRADA IEPI

Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual



Dirección Nacional de Propiedad Industrial

Título N° 33207

En cumplimiento a lo dispuesto en la Resolución N° 39550 de 27 de octubre de 2004, y en virtud de la delegación de funciones constante en la Resolución No. 02-04-DNPI-IEPI, publicada en el Registro Oficial No.447 de 21 de octubre de 2004, se procede a **OTORGAR** el título que acredita el registro de la MARCA DE PRODUCTO, trámite número 146532, de julio 14 de 2004.

DENOMINACIÓN	HORTI fresh + logotipo
PRODUCTOS O SERVICIOS QUE PROTEGE	Productos agrícolas, hortícolas, forestales y granos, no comprendidos en otras clases; animales vivos; frutas y legumbres frescas; semillas, plantas y flores naturales; alimentos para los animales, malta. CLASE INTERNACIONAL 31
DESCRIPCIÓN DEL SIGNO	Igual a la etiqueta adjunta con todas las reservas que sobre ella se hacen.
VENCIMIENTO	27 de octubre de 2014
TITULAR	GUEVARA BARRENO, JULIO FAVIAN
DOMICILIO	QUITO - ECUADOR

Quito D.M., 14 de diciembre de 2004


Dr. Freddy Proaño Egas
DIRECTOR DE MARCAS



ANEXO N° 11 SISTEMA DE CONTROL DE CODIGOS



The Global Language
of Business

Sistema de Control de Códigos

Fecha : 3/Abr/2009

Pag : 1

Reporte de Productos por Empresas

Filtro : Cod.Empresa igual a IND2159

IND2159	JULIO GUEVARA BARRENO	G L N	
1	LECHUGA CRIOLLA HORTI FRESH UNIDAD	GTIN-13 7861000168953	14/01/2005
2	COLIFLOR HORTI FRESH, UNIDAD	GTIN-13 7861000150927	04/04/2003
3	PICADO DE COLIFLOR HORTI FRESH BANDEJA 500 G (PENDIENTE VER CARTA DCTOS.)	7861000162708	18/05/2004
4	LECHUGA CRESPA (NORTH STAR) HORTI FRESH, UNIDAD	7861000174114	22/07/2005
5	COLIFLOR FLORETEADO HORTIFRESH APRX. 250G	7861000179898	14/02/2006
6	BROCOLI FLORETEADO HORTI FRESH APRX. 250G	7861000179904	14/02/2006
7	COLIFLOR DE COLOR FLORETEADA HORTI FRESH 250 G	7861000208185	16/07/2007
8	COLIFLOR VIOLETA FLORETEADA HORTI FRESH, 250 G	7861000208840	30/07/2007
9	ZUQUINI AMARILLO HORTI FRESH, 500 G	7861000211017	08/10/2007
10	COLIFLOR VERDE FLORETEADA HORTI FRESH 250 G	7861000226813	03/04/2009

**ANEXO N° 12 ENCUESTA DIRIJIDA AL NIVEL DIRECTIVO DE LA
MICROEMPRESA “HORTIFRESH”, PRODUCTORA Y
COMERCIALIZADORA DE HORTALIZAS**

Objetivo: conocer el desempeño de la microempresa en el periodo comprendido entre los años 1999-2009 y con dicha información proyectar su plan estratégico.

Agradecemos a las personas encuestadas y garantizo la absoluta confidencialita de de la información descrita.

Cargo _____

Sexo: M____ F____

1.- ¿Utilizan o aplican dentro de la microempresa conceptos de:?

Planificación	()
Dirección	()
Organización	()
Control	()
Ventas	()
Ninguno	()
Otros	() Cuales.....

2.- ¿Califique el grado de importancia de la planificación estratégica para la empresa?

Muy significativo	()	Poco significativo	()
Significativo	()	Ninguno	()

3.- ¿Cada cuanto tiempo planifica la producción dentro de la empresa?

Diario	()	Trimestral	()
Mensual	()	Anual	()
Semanal	()	Ninguno	()

4.- ¿Cuál de este grupo de valores le parecen fundamentales para la microempresa?

Compromiso	()	Calidad	()
Honestidad	()	Comprensión	()
Responsabilidad	()	Servicio	()
Respeto	()	Eficiencia	()
Solidaridad	()		

5.- ¿Cuáles cree usted que son las debilidades de su microempresa?

- | | |
|---|-----|
| Falta de capacitación | () |
| Falta de recursos | () |
| Falta de comunicación | () |
| No contar con el personal suficiente y fijo | () |
| Atrasos en las entregas | () |
| Falta de financiamiento | () |

6.- ¿Cuál de las áreas necesita mayor atención dentro de la microempresa?

- | | | | |
|------------------|-----|----------------|-----|
| Gerencia General | () | Contabilidad | () |
| Producción | () | Administración | () |
| Ventas | () | | |

7.- ¿Cómo califica usted el desempeño laboral de los trabajadores?

- | | | | |
|-----------|-----|---------|-----|
| Muy bueno | () | Regular | () |
| Bueno | () | Malo | () |

8.- ¿Evalúa usted el desempeño del personal? Si la respuesta es SI, cada cuanto tiempo

- SI () NO ()
-
-

9.- ¿Se controla que la producción esté de acuerdo a los requerimientos del cliente?

- | | | | |
|-------|-----|---------|-----|
| Mucho | () | Regular | () |
| Poco | () | Nada | () |

10.- ¿Cuál es el canal de distribución que utiliza la microempresa?

- | | |
|--|-----|
| Fabricante – Mayorista – Minorista – Pto de venta – Consumidor | () |
| Fabricante – Pto de venta – Consumidor | () |
| Fabricante – Consumidor | () |

11.- ¿Cómo califica usted el servicio al cliente por parte de su microempresa?

- | | | | |
|-----------|-----|---------|-----|
| Muy bueno | () | Regular | () |
| Bueno | () | Malo | () |

12.- ¿Ve a la competencia como un peligro muy grande para la microempresa o no tienen mucho peso en el normal desempeño de la misma?

- Si () No ()

Porque

.....
.....

13.- ¿Qué le diferencia a su microempresa de la competencia?

Precio razonable	()	Servicio al Cliente	()
Entrega a tiempo	()	Destreza	()
Calidad del producto	()	Experiencia	()
Fuerza de ventas	()		

14.- ¿Existe control de inventarios en su microempresa? ¿Cada cuánto tiempo?

Si () No ()

.....
.....

15.- ¿La relación con sus proveedores es:

Muy bueno	()	Regular	()
Bueno	()	Malo	()

16.- ¿Bajo que variable usted selecciona usted a sus proveedores?

Calidad del producto	()	Tiempo de entrega	()
Calidad del servicio	()	Otro.....	
Precio	()		

ANEXO N° 13 ENCUESTA PERSONAL

ENCUESTA DIRIJIDA AL PERSONAL DE LA MICROEMPRESA “HORTIFRESH”, PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE HORTALIZAS

Objetivo: Determinar la situación de la microempresa mediante su talento humano, conociendo sus expectativas y satisfacciones personales

Agradezco a las personas encuestadas y garantizo la absoluta confidencialidad de la información descrita.

Cargo _____

Sexo: M____ F____

Tiempo _____

1.- ¿Ha recibido capacitación apropiada como para desempeñar eficientemente su cargo? Si su respuesta es si ¿Cuándo?

SI () NO ()

2.- ¿En cuanto al ambiente laboral, su relación con los demás empleados de la microempresa es: ?

Muy bueno () Regular ()

Bueno () Malo ()

3.- ¿Qué tipo de incentivos y motivación recibe por parte de la microempresa?

Económica () Verbal ()

Ninguna () Otra.....

4.- ¿La microempresa le proporciona todas las herramientas y seguridades para realizar su trabajo?

SI () NO ()

5.- ¿En que debe mejorar la microempresa, según su punto de vista?

.....
.....

ANEXO N° 14 ENCUESTA SUPERMAXI

FORMATO DE ENCUESTA

Objetivo: Conocer la opinión de los clientes del sector Centro Norte de Quito, que consumen hortalizas, especialmente de la marca “HORTIFRESH”, los mismos que son fabricados por la microempresa que lleva su mismo nombre.

Supermaxi: _____

Edad: _____

Género: _____

Marque con una x la respuesta de su elección:

1. ¿Consume usted hortalizas?

SI _____ NO _____

Si su respuesta es negativa conteste la siguiente pregunta, caso contrario continúe con el cuestionario.

2. ¿Qué consume en vez de hortalizas?

3. ¿En que lugar compra sus hortalizas?

Supermercado _____ Mercado _____

4. ¿Con qué frecuencia usted consume hortalizas?

Todos los días _____

Una vez a la semana _____

2 veces a la semana _____

Una vez al mes _____

Nunca _____

9. ¿Por qué decidió consumir esta marca?

Presentación	
Frescura	
Durabilidad	
Precio	
Recomendación	
Siempre se la encuentra	

ANEXO N° 15 ANÁLISIS VERTICAL DEL ACTIVO

ANÁLISIS VERTICAL HORTIFRESH								
BALANCE GENERAL								
A DICIEMBRE DE LOS AÑOS 2006 AL 2009								
	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%
ACTIVO								
CORRIENTE	57.770,43	44,62%	63.457,96	37,59%	63.030,73	36,37%	82.367,61	43,76%
<u>DISPONIBLE</u>	<u>397,26</u>	<u>0,31%</u>	<u>2.094,93</u>	<u>1,24%</u>	<u>1.487,77</u>	<u>0,86%</u>	<u>934,99</u>	<u>0,50%</u>
CAJA	200,00	0,15%	300,00	0,18%	300,00	0,17%	700,00	0,37%
Caja Efectivo	100,00	0,08%	250,00	0,15%	200,00	0,12%	500,00	0,27%
Caja Chica	100,00	0,08%	50,00	0,03%	100,00	0,06%	200,00	0,11%
BANCOS	197,26	0,15%	1.794,93	1,06%	1.187,77	0,69%	234,99	0,12%
Produbanco	47,26	0,04%	1.540,35	0,91%	342,03	0,20%	0,00	0,00%
Produbanco Ahorros	150,00	0,12%	254,58	0,15%	845,74	0,49%	234,99	0,12%
<u>EXIGIBLE</u>	<u>27.556,88</u>	<u>21,28%</u>	<u>29.865,83</u>	<u>17,69%</u>	<u>30.045,76</u>	<u>17,34%</u>	<u>46.911,56</u>	<u>24,93%</u>
CARTERA	12.996,88	10,04%	18.715,83	11,09%	18.425,76	10,63%	21.172,40	11,25%
Ctas. X Cob. Clientes	12.996,88	10,04%	18.715,83	11,09%	18.425,76	10,63%	21.172,40	11,25%
EMPLEADOS	1.600,00	1,24%	2.130,00	1,26%	2.020,00	1,17%	3.670,00	1,95%
Anticipos	1.600,00	1,24%	2.130,00	1,26%	2.020,00	1,17%	3.340,00	1,77%
Prestamos	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	330,00	0,18%
ANTICIPOS PROVEEDORES	12.960,00	10,01%	9.020,00	5,34%	9.600,00	5,54%	22.069,16	11,73%
Ant. Guevara Rene	1.000,00	0,77%	1.000,00	0,59%	1.000,00	0,58%	0,00	0,00%
Ant. Bejar Maria Alicia	5.760,00	4,45%	4.620,00	2,74%	3.600,00	2,08%	4.800,00	2,55%
Ant. Malusin Sergio	6.200,00	4,79%	3.400,00	2,01%	5.000,00	2,88%	6.000,00	3,19%
creditos Tributario	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	11.269,16	5,99%
REALIZABLES	<u>29.816,29</u>	<u>23,03%</u>	<u>31.497,20</u>	<u>18,66%</u>	<u>31.497,20</u>	<u>18,17%</u>	<u>34.521,06</u>	<u>18,34%</u>
INVENTARIO MATERIALES	10.880,87	8,40%	12.450,00	7,38%	12.450,00	7,18%	14.597,91	7,76%
INVENTARIO EN PROCESO	18.935,42	14,62%	19.047,20	11,28%	19.047,20	10,99%	19.923,15	10,59%
FIJO	71.706,29	55,38%	105.344,04	62,41%	110.280,66	63,63%	105.839,11	56,24%
<u>DEPRECIABLES</u>	<u>42.186,33</u>	<u>32,58%</u>	<u>67.489,10</u>	<u>39,98%</u>	<u>76.176,73</u>	<u>43,95%</u>	<u>79.237,19</u>	<u>42,10%</u>
MUEBLES Y ENSERES	792,00	0,61%	434,00	0,26%	76,00	0,04%	0,00	0,00%
Muebles y enseres	1.150,00	0,89%	1.150,00	0,68%	1.150,00	0,66%	1.150,00	0,61%
(-) Depreciación Acumulada Muebles y enseres	-358,00	-0,28%	-716,00	-0,42%	-1.074,00	-0,62%	-1.150,00	-0,61%
MAQUINARIA Y EQUIPO	540,00	0,42%	3.880,04	2,30%	26.127,48	15,08%	22.322,88	11,86%
Maquinaria y equipo	800,00	0,62%	4.800,00	2,84%	29.646,85	17,11%	29.646,85	15,75%
(-) Depreciación Acumulada Maquinaria y Equipo	-260,00	-0,20%	-919,96	-0,54%	-3.519,37	-2,03%	-7.323,97	-3,89%
VEHICULO	26.110,79	20,17%	51.033,33	30,23%	40.433,33	23,33%	49.976,20	26,55%
Vehículo	30.137,00	23,28%	53.000,00	31,40%	53.000,00	30,58%	71.311,70	37,89%
(-) Depreciación Acumulada vehículo	-4.026,21	-3,11%	-1.966,67	-1,17%	-12.566,67	-7,25%	-21.335,50	-11,34%
EDIFICIOS Y CONSTRUCCION	14.743,54	11,39%	12.141,73	7,19%	9.539,92	5,50%	6.938,11	3,69%
Construcción Post cosecha	17.345,35	13,40%	17.345,35	10,28%	17.345,35	10,01%	17.345,35	9,22%
(-) Depreciación Acumulada construcción Post cosecha	-2.601,81	-2,01%	-5.203,62	-3,08%	-7.805,43	-4,50%	-10.407,24	-5,53%
<u>OTROS ACTIVOS FIJOS</u>	<u>29.519,96</u>	<u>22,80%</u>	<u>37.854,94</u>	<u>22,43%</u>	<u>34.103,93</u>	<u>19,68%</u>	<u>26.601,91</u>	<u>14,13%</u>
Sistema de Riego	29.519,96	22,80%	37.854,94	22,43%	34.103,93	19,68%	26.601,91	14,13%
Sistema de Riego	32.062,37	24,76%	44.148,36	26,15%	44.148,36	25,47%	44.148,36	23,46%
(-) Depreciación Acumulada Sistema riego	-2.542,41	-1,96%	-6.293,42	-3,73%	-10.044,43	-5,80%	-17.546,45	-9,32%
TOTAL ACTIVOS	<u>129.476,72</u>	<u>100,00%</u>	<u>168.802,00</u>	<u>100,00%</u>	<u>173.311,39</u>	<u>100,00%</u>	<u>188.206,72</u>	<u>100,00%</u>

ANEXO N° 16 ANÁLISIS VERTICAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO

ANÁLISIS VERTICAL HORTIFRESH									
BALANCE GENERAL									
A DICIEMBRE DE LOS AÑOS 2006 AL 2009									
	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%	
ACTIVO									
CORRIENTE	57.770,43	44,62%	63.457,96	37,59%	63.030,73	36,37%	82.367,61	43,76%	
DISPONIBLE	397,26	0,31%	2.094,93	1,24%	1.487,77	0,86%	934,99	0,50%	
CAJA	200,00	0,15%	300,00	0,18%	300,00	0,17%	700,00	0,37%	
Caja Efectivo	100,00	0,08%	250,00	0,15%	200,00	0,12%	500,00	0,27%	
Caja Chica	100,00	0,08%	50,00	0,03%	100,00	0,06%	200,00	0,11%	
BANCOS	197,26	0,15%	1.794,93	1,06%	1.187,77	0,69%	234,99	0,12%	
Produbanco 02-05600496-2	47,26	0,04%	1.540,35	0,91%	342,03	0,20%	0,00	0,00%	
Produbanco Ahorros 00107024322	150,00	0,12%	254,58	0,15%	845,74	0,49%	234,99	0,12%	
EXIGIBLE	27.556,88	21,28%	29.865,83	17,69%	30.045,76	17,34%	46.911,56	24,93%	
CARTERA	12.996,88	10,04%	18.715,83	11,09%	18.425,76	10,63%	21.172,40	11,25%	
Ctas. X Cob. Clientes	12.996,88	10,04%	18.715,83	11,09%	18.425,76	10,63%	21.172,40	11,25%	
EMPLEADOS	1.600,00	1,24%	2.130,00	1,26%	2.020,00	1,17%	3.670,00	1,95%	
Anticipos	1.600,00	1,24%	2.130,00	1,26%	2.020,00	1,17%	3.340,00	1,77%	
Prestamos	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	330,00	0,18%	
ANTICIPOS PROVEEDORES	12.960,00	10,01%	9.020,00	5,34%	9.600,00	5,54%	22.069,16	11,73%	
Ant.Guevara Rene	1.000,00	0,77%	1.000,00	0,59%	1.000,00	0,58%	0,00	0,00%	
Ant.Bejar Maria Alicia	5.760,00	4,45%	4.620,00	2,74%	3.600,00	2,08%	4.800,00	2,55%	
Ant.Malusin Sergio	6.200,00	4,79%	3.400,00	2,01%	5.000,00	2,88%	6.000,00	3,19%	
crédito Tributario	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	11.269,16	5,99%	
REALIZABLES	29.816,29	23,03%	31.497,20	18,66%	31.497,20	18,17%	34.521,06	18,34%	
INVENTARIO MATERIALES	10.880,87	8,40%	12.450,00	7,38%	12.450,00	7,18%	14.597,91	7,76%	
INVENTARIO EN PROCESO	18.935,42	14,62%	19.047,20	11,28%	19.047,20	10,99%	19.923,15	10,59%	
FIJO	71.706,29	55,38%	105.344,04	62,41%	110.280,66	63,63%	105.839,11	56,24%	
DEPRECIABLES	42.186,33	32,58%	67.489,10	39,98%	76.176,73	43,95%	79.237,19	42,10%	
MUEBLES Y ENSERES	792,00	0,61%	434,00	0,26%	76,00	0,04%	0,00	0,00%	
Muebles y enseres	1.150,00	0,89%	1.150,00	0,68%	1.150,00	0,66%	1.150,00	0,61%	
(-) Depreciación Acumulada Muebles y enseres	-358,00	-0,28%	-716,00	-0,42%	-1.074,00	-0,62%	-1.150,00	-0,61%	
MAQUINARIA Y EQUIPO	540,00	0,42%	3.880,04	2,30%	26.127,48	15,08%	22.322,88	11,86%	
Maquinaria y equipo	800,00	0,62%	4.800,00	2,84%	29.646,85	17,11%	29.646,85	15,75%	
(-) Depreciación Acumulada Maquinaria y Equipo	-260,00	-0,20%	-919,96	-0,54%	-3.519,37	-2,03%	-7.323,97	-3,89%	
VEHICULO	26.110,79	20,17%	51.033,33	30,23%	40.433,33	23,33%	49.976,20	26,55%	
Vehículo	30.137,00	23,28%	53.000,00	31,40%	53.000,00	30,58%	71.311,70	37,89%	
(-) Depreciación Acumulada vehículo	-4.026,21	-3,11%	-1.966,67	-1,17%	-12.566,67	-7,25%	-21.335,50	-11,34%	
EDIFICIOS Y CONSTRUCCION	14.743,54	11,39%	12.141,73	7,19%	9.539,92	5,50%	6.938,11	3,69%	
Construcción Post cosecha	17.345,35	13,40%	17.345,35	10,28%	17.345,35	10,01%	17.345,35	9,22%	
(-) Depreciación Acumulada construcción Postcos	-2.601,81	-2,01%	-5.203,62	-3,08%	-7.805,43	-4,50%	-10.407,24	-5,53%	
OTROS ACTIVOS FIJOS	29.519,96	22,80%	37.854,94	22,43%	34.103,93	19,68%	26.601,91	14,13%	
Sistema de Riego	29.519,96	22,80%	37.854,94	22,43%	34.103,93	19,68%	26.601,91	14,13%	
Sistema de Riego	32.062,37	24,76%	44.148,36	26,15%	44.148,36	25,47%	44.148,36	23,46%	
(-) Depreciación Acumulada Sistema riego	-2.542,41	-1,96%	-6.293,42	-3,73%	-10.044,43	-5,80%	-17.546,45	-9,32%	
TOTAL ACTIVOS	129.476,72	100,00%	168.802,00	100,00%	173.311,39	100,00%	188.206,72	100,00%	

Teléfono y fax	960,23	0,31%	1.008,24	0,31%	1.009,54	0,27%	1.262,49	0,44%
Celulares	1.269,87	0,41%	1.598,04	0,49%	2.077,45	0,55%	114,88	0,04%
GASTOS TRANSPORTE Y MOVILIZACI								
Movilización	198,00	0,06%	216,00	0,07%	280,80	0,07%	206,35	0,07%
IMPUESTOS Y MULTAS								
Multas	317,24	0,10%	333,12	0,10%	334,22	0,09%	257,69	0,09%
MATERIALES Y SUMINITROS								
Copias y documentos	357,52	0,12%	375,40	0,12%	469,25	0,12%	187,50	0,07%
Suministros oficinas y computa	1.805,44	0,59%	1.895,72	0,58%	2.085,29	0,55%	961,86	0,33%
Articulo de limpieza	463,84	0,15%	487,03	0,15%	374,64	0,10%	261,90	0,09%
PUBLICACIONES Y PROPAGANDA								
Otros publicidad y propaganda	1.939,19	0,63%	2.036,15	0,63%	2.647,00	0,70%	220,87	0,08%
DONACIONES								
Donaciones y obsequios	1.149,68	0,38%	1.207,16	0,37%	1.208,51	0,32%	0,00	0,00%
Atenciones sociales	542,74	0,18%	569,88	0,18%	570,98	0,15%	378,00	0,13%
NO OPERACIONALES								
GASTOS FINANCIEROS								
MANTENIMIENTO CTA BANCAR-TARJE								
Mantenimiento cuentas y tarjetas	293,19	0,10%	307,85	0,09%	615,70	0,16%	329,11	0,11%
COSTOS OPERACIONALES	250.427,18	81,79%	258.044,11	79,43%	301.401,32	80,04%	228.025,90	79,28%
CENTRO DE PRODUCCION								
SUELDO Y SALARIO								
Sueldo y salario	46.616,04	15,22%	48.946,84	15,07%	51.452,40	13,66%	23.965,20	8,33%
BENEFICIOS SOCIALES								
Decimo tercer sueldo	3.912,17	1,28%	4.078,90	1,26%	4.287,70	1,14%	1.997,10	0,69%
Decimo cuarto sueldo	2.720,00	0,89%	3.200,00	0,98%	4.000,00	1,06%	1.816,67	0,63%
PRESTACIONES SOCIALES								
Subsidio de responsabilidad	2.640,00	0,86%	2.772,00	0,85%	3.465,00	0,92%	0,00	0,00%
Alimentación	10.368,00	3,39%	10.886,40	3,35%	13.608,00	3,61%	6.875,00	2,39%
Uniformes al personal	5.760,00	1,88%	6.048,00	1,86%	7.862,40	2,09%	4.103,27	1,43%
Ayuda medica	583,12	0,19%	612,28	0,19%	306,14	0,08%	281,65	0,10%
Agasajos al trabajador	1.613,94	0,53%	1.694,64	0,52%	1.864,10	0,50%	871,86	0,30%
Otros prestamos sociales	145,11	0,05%	152,37	0,05%	167,61	0,04%	109,23	0,04%
GASTOS GENERALES								
CONSUMO DE BODEGA								
Materia Prima	86.326,15	28,19%	84.016,50	25,86%	92.418,15	24,54%	74.835,83	26,02%
Siembra	3.168,00	1,03%	3.326,40	1,02%	4.324,32	1,15%	3.844,14	1,34%
Envases y Plásticos	22.112,05	7,22%	23.217,65	7,15%	23.218,95	6,17%	18.316,58	6,37%
Análisis-preparac.suelo	198,24	0,06%	208,15	0,06%	270,60	0,07%	259,33	0,09%
Abono-alimentos	17.174,28	5,61%	18.032,99	5,55%	27.049,49	7,18%	20.161,30	7,01%
Químicos	9.373,30	3,06%	9.841,97	3,03%	14.762,95	3,92%	11.917,09	4,14%
Material eléctrico	358,89	0,12%	376,83	0,12%	433,35	0,12%	415,29	0,14%
DEPRECIACION COSTO HISTORICO								
Depreciaciones	4.026,21	1,31%	5.311,24	1,63%	11.489,37	3,05%	22.753,26	7,91%
SEGURO								
Seguro vehículo	547,68	0,18%	575,06	0,18%	575,06	0,15%	1.049,92	0,37%

SERVICIOS PAGADOS A TERCEROS								
Trabajos ocasionales	4.156,36	1,36%	4.364,18	1,34%	5.673,43	1,51%		0,00%
Arrendamiento de terreno	5.760,00	1,88%	5.760,00	1,77%	5.760,00	1,53%	9.600,00	3,34%
MANTEMIENT-REPARAC ACTIVO FIJO								
Mant-Repar.Muebles y enseres	312,06	0,10%	327,66	0,10%	376,25	0,10%	412,96	0,14%
Mant-Repar.Equipo de oficina	40,87	0,01%	42,91	0,01%	57,60	0,02%	250,00	0,09%
Manten-Reparac. Vehículo	1.848,62	0,60%	1.941,05	0,60%	2.523,37	0,67%	2.041,05	0,71%
Mant-Repar.local/terreno	1.714,17	0,56%	1.799,88	0,55%	2.339,84	0,62%	1.899,43	0,66%
Manten-Repar. Maquinar y Equip	5.927,37	1,94%	6.223,74	1,92%	8.090,86	2,15%	6.031,76	2,10%
SERVICIO PUBLICOS								
Energía eléctrica	650,28	0,21%	853,49	0,26%	1.109,53	0,29%	1.279,29	0,44%
Agua potable	563,25	0,18%	591,41	0,18%	768,83	0,20%	534,94	0,19%
Teléfono y fax	1.151,40	0,38%	1.208,97	0,37%	1.571,66	0,42%	1.321,57	0,46%
Celulares	1.184,17	0,39%	1.243,38	0,38%	1.367,72	0,36%	1.287,31	0,45%
GASTOS TRANSPORTE Y MOVILIZACI								
Transporte-Flete	4.099,01	1,34%	4.303,96	1,32%	4.088,76	1,09%	4.053,00	1,41%
Movilización	1.081,73	0,35%	1.135,82	0,35%	1.079,03	0,29%	612,33	0,21%
Peaje	136,82	0,04%	143,66	0,04%	158,03	0,04%	112,87	0,04%
Combustible	2.813,22	0,92%	2.953,88	0,91%	2.894,80	0,77%	2.904,33	1,01%
IMPUESTOS Y MULTAS								
Impuesto fiscales	30,58	0,01%	232,11	0,07%	233,41	0,06%	0,00	0,00%
Impuesto municipales	39,13	0,01%	241,09	0,07%	301,36	0,08%	287,88	0,10%
Matricula vehicular	152,48	0,05%	160,10	0,05%	208,13	0,06%	880,26	0,31%
Multas	12,00	0,00%	52,60	0,02%	179,08	0,05%	127,15	0,04%
SUSCRIPCIONES Y CONTRIBUCIONES								
Suscripciones	134,40	0,04%	141,12	0,04%	0,00	0,00%	18,00	0,01%
MATERIALES Y SUMINISTROS								
Copias y documentos	78,24	0,03%	82,15	0,03%	73,94	0,02%	37,15	0,01%
Suministros oficina y computad	674,46	0,22%	708,18	0,22%	779,00	0,21%	580,93	0,20%
Articulo de limpieza	223,38	0,07%	234,55	0,07%	211,10	0,06%	180,97	0,06%
UTILIDAD ANTES DE PARTICIP. TRAB.	26.360,37	8,61%	25.596,86	7,88%	27.200,42	7,22%	21.617,32	7,52%
(-)15% Participación trabajadores	3.954,06	1,29%	3.839,53	1,18%	4.080,06	1,08%	3.242,60	1,13%
UTILIDAD ANTES DEL IMP. A LA RENTA	22.406,31	7,32%	21.757,33	6,70%	23.120,36	6,14%	18.374,72	6,39%
(-)25 % Impuesto a la Renta Empresarial	5.601,58	1,83%	5.439,33	1,67%	5.780,09	1,53%	4.593,68	1,60%
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	16.804,74	5,49%	16.318,00	5,02%	17.340,27	4,60%	13.781,04	4,79%

ANEXO N° 18 ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ACTIVO

ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ACTIVO "HORTIFRESH"												
BALANCE GENERAL												
A DICIEMBRE 31 PERIODOS 2006 AL 2009												
	2006	2007	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	2007	2008	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	2008	2009	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
ACTIVO												
CORRIENTE	57.770,43	63.457,96	5.687,53	0,10	63457,96	63030,73	-427,23	-0,01	63030,73	82367,61	19336,88	0,31
<u>DISPONIBLE</u>	<u>397,26</u>	<u>2.094,93</u>	1.697,67	4,27	2094,93	1487,77	-607,16	-0,29	1487,77	934,99	-552,78	-0,37
-	-	-										
CAJA	200,00	300,00	100,00	0,50	300,00	300,00	0,00	0,00	300,00	700,00	400,00	1,33
Caja Efectivo	100,00	250,00	150,00	1,50	250,00	200,00	-50,00	-0,20	200,00	500,00	300,00	1,50
Caja Chica	100,00	50,00	-50,00	-0,50	50,00	100,00	50,00	1,00	100,00	200,00	100,00	1,00
BANCOS	197,26	1.794,93	1.597,67	8,10	1794,93	1187,77	-607,16	-0,34	1187,77	234,99	-952,78	-0,80
Produbanco	47,26	1.540,35	1.493,09	31,59	1540,35	342,03	-1198,32	-0,78	342,03	0,00	-342,03	-1,00
Produbanco Ahorros	150,00	254,58	104,58	0,70	254,58	845,74	591,16	2,32	845,74	234,99		
<u>EXIGIBLE</u>	<u>27.556,88</u>	<u>29.865,83</u>	2.308,95	0,08	29865,83	30045,76	179,93	0,01	30045,76	46911,56	16865,80	0,56
CARTERA	12.996,88	18.715,83	5.718,95	0,44	18715,83	18425,76	-290,07	-0,02	18425,76	21172,40	2746,64	0,15
Ctas. X Cob. Clientes	12.996,88	18.715,83	5.718,95	0,44	18715,83	18425,76	-290,07	-0,02	18425,76	21172,40	2746,64	0,15
EMPLEADOS	1.600,00	2.130,00	530,00	0,33	2130,00	2020,00	-110,00	-0,05	2020,00	3670,00	1650,00	0,82
Anticipos	1.600,00	2.130,00	530,00	0,33	2130,00	2020,00	-110,00	-0,05	2020,00	3340,00	1320,00	0,65
Prestamos	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00			0,00	330,00		
ANTICIPOS PROVEEDORES	12.960,00	9.020,00	-3.940,00	-0,30	9020,00	9600,00	580,00	0,06	9600,00	22069,16	12469,16	1,30
Ant.Guevara Rene	1.000,00	1.000,00	0,00	0,00	1000,00	1000,00	0,00	0,00	1000,00	0,00	-1000,00	-1,00
Ant.Bejar Maria Alicia	5.760,00	4.620,00	-1.140,00	-0,20	4620,00	3600,00	-1020,00	-0,22	3600,00	4800,00	1200,00	0,33
Ant.Malusin Sergio	6.200,00	3.400,00	-2.800,00	-0,45	3400,00	5000,00	1600,00	0,47	5000,00	6000,00	1000,00	0,20
creditos Tributario	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	11269,16		
REALIZABLES	<u>29.816,29</u>	<u>31.497,20</u>	1.680,91	0,06	31497,20	31497,20	0,00	0,00	31497,20	34521,06	3023,86	0,10
INVENTARIO MATERIALES	10.880,87	12.450,00	1.569,13	0,14	12450,00	12450,00	0,00	0,00	12450,00	14597,91	2147,91	0,17
INVENTARIO EN PROCESO	18.935,42	19.047,20	111,78	0,01	19047,20	19047,20	0,00	0,00	19047,20	19923,15	875,95	0,05
FIJO	71.706,29	105.344,04	33.637,75	0,47	105344,04	110280,66	4936,62	0,05	110280,66	105839,11	-4441,56	-0,04

DEPRECIABLES	<u>42.186,33</u>	<u>67.489,10</u>	25.302,77	0,60	67489,10	76176,73	8687,63	0,13	76176,73	79237,19	3060,46	0,04
MUEBLES Y ENSERES	792,00	434,00	-358,00	-0,45	434,00	76,00	-358,00	-0,82	76,00	0,00	-76,00	-1,00
Muebles y enseres	1.150,00	1.150,00	0,00	0,00	1150,00	1150,00	0,00	0,00	1150,00	1150,00	0,00	0,00
(-) Depreciación Acumulada Muebles y enseres	-358,00	-716,00	-358,00	1,00	-716,00	-1074,00	-358,00	0,50	-1074,00	-1150,00	-76,00	0,07
MAQUINARIA Y EQUIPO	540,00	3.880,04	3.340,04	6,19	3880,04	26127,48	22247,44	5,73	26127,48	22322,88	-3804,60	-0,15
Maquinaria y equipo	800,00	4.800,00	4.000,00	5,00	4800,00	29646,85	24846,85	5,18	29646,85	29646,85	0,00	0,00
(-) Depreciación Acumulada Maquinaria y Equip	-260,00	-919,96	-659,96	2,54	-919,96	-3519,37	-2599,41	2,83	-3519,37	-7323,97	-3804,60	1,08
VEHICULO	26.110,79	51.033,33	24.922,54	0,95	51033,33	40433,33	-10600,00	-0,21	40433,33	49976,20	9542,87	0,24
Vehículo	30.137,00	53.000,00	22.863,00	0,76	53000,00	53000,00	0,00	0,00	53000,00	71311,70	18311,70	0,35
(-) Depreciación Acumulada vehículo	-4.026,21	-1.966,67	2.059,54	-0,51	-1966,67	-12566,67	-10600,00	5,39	-12566,67	-21335,50	-8768,83	0,70
EDIFICIOS Y CONSTRUCCION	14.743,54	12.141,73	-2.601,81	-0,18	12141,73	9539,92	-2601,81	-0,21	9539,92	6938,11	-2601,81	-0,27
Construcción Post cosecha	17.345,35	17.345,35	0,00	0,00	17345,35	17345,35	0,00	0,00	17345,35	17345,35	0,00	0,00
(-) Depreciación Acumulada construcción Postcos	-2.601,81	-5.203,62	-2.601,81	1,00	-5203,62	-7805,43	-2601,81	0,50	-7805,43	-10407,24	-2601,81	0,33
OTROS ACTIVOS FLJOS	<u>29.519,96</u>	<u>37.854,94</u>	8.334,98	0,28	37854,94	34103,93	-3751,01	-0,10	34103,93	26601,91	-7502,02	-0,22
Sistema de Riego	29.519,96	37.854,94	8.334,98	0,28	37854,94	34103,93	-3751,01	-0,10	34103,93	26601,91	-7502,02	-0,22
Sistema de Riego	32.062,37	44.148,36	12.085,99	0,38	44148,36	44148,36	0,00	0,00	44148,36	44148,36	0,00	0,00
(-) Depreciación Acumulada Sistema riego	-2.542,41	-6.293,42	-3.751,01	1,48	-6293,42	-10044,43	-3751,01	0,60	-10044,43	-17546,45	-7502,02	0,75
TOTAL ACTIVOS	<u>129.476,72</u>	<u>168.802,00</u>	39.325,28	0,30	168802,00	173311,39	4509,39	0,03	173311,39	188206,72	14895,32	0,09

ANEXO N° 19 ANÁLISIS HORIZONTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO

ANÁLISIS HORIZONTAL DEL PASIVO "HORTIFRESH"												
BALANCE GENERAL												
A DICIEMBRE 31 PERIODOS 2006 AL 2009												
	2006	2007	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	2007	2008	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	2008	2009	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
PASIVO												
CORRIENTES	20.978,79	21.554,78	575,99	0,03	21554,78	36290,78	14736,00	0,68	36290,78	42467,44	6176,66	0,17
<u>CORTO PLAZO</u>	<u>20.978,79</u>	<u>21.554,78</u>	575,99	0,03	<u>21554,78</u>	<u>36290,78</u>	14736,00	0,68	<u>36290,78</u>	<u>42467,44</u>	6176,66	0,17
<u>PERSONAL</u>	<u>4.944,29</u>	<u>5.100,00</u>	155,71	0,03	<u>5100,00</u>	<u>7743,52</u>	2643,52	0,52	<u>7743,52</u>	<u>0,00</u>	-7743,52	-1,00
Sueldos	4.944,29	5.100,00	155,71	0,03	5100,00	7743,52	2643,52	0,52	7743,52	0,00	-7743,52	-1,00
IMPUESTOS	247,32	270,00	22,68	0,09	270,00	381,40	111,40	0,41	381,40	461,49	80,09	0,21
Retencion Fuente X Compras	236,64	254,16	17,52	0,07	254,16	360,24	106,08	0,42	360,24	440,40	80,16	0,22
Retención Iva X Pagar	10,68	15,84	5,16	0,48	15,84	21,16	5,32	0,34	21,16	21,09	-0,07	0,00
PROVEEDORES	15.344,71	15.744,78	400,07	0,03	15744,78	27791,74	12046,96	0,77	27791,74	40622,70	12830,96	0,46
Prov.Supermerc La Favorita	0,00	450,25	450,25		450,25	0,00	-450,25	-1,00	0,00	0,00	0,00	
Prov.Padilla Santiana Viviana	2.892,67	2.208,00	-684,67	-0,24	2208,00	7800,89	5592,89	2,53	7800,89	7989,72	188,83	0,02
Prov.Guaman E.Marco	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00		
Prov.Galo Malusin	2.900,00	3.500,00	600,00	0,21	3500,00	9613,76	6113,76	1,75	9613,76	3785,60	-5828,16	-0,61
Prov.Baquero Fonseca Jorge	215,23	189,53	-25,70	-0,12	189,53	99,43	-90,10	-0,48	99,43	2451,35	2351,92	23,65
Prov.Ferreteria Goyes	120,33	18,99	-101,34	-0,84	18,99	0,00	-18,99	-1,00	0,00	130,76	130,76	
Prov.Lubricadora Cumbaya	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00		
Prov.Insusemillas	94,00	253,00	159,00	1,69	253,00	256,20	3,20	0,01	256,20	964,99	708,79	2,77
Prov.Agrocentro Guaslan	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00		
Prov.Tecniplant	2.289,52	3.984,00	1.694,48	0,74	3984,00	0,00	-3984,00	-1,00	0,00	465,34	465,34	
Prov.Patricio Pazmiño	902,34	1.344,00	441,66	0,49	1344,00	0,00	-1344,00	-1,00	0,00	0,00	0,00	
Master Card-Bco. Austro	1.287,53	0,00	-1.287,53	-1,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00		
Master Card-Produbanco	3.704,40	3.260,19	-444,21	-0,12	3260,19	0,00	-3260,19	-1,00	0,00	0,00	0,00	
American Express	938,69	536,82	-401,87	-0,43	536,82	0,00	-536,82	-1,00	0,00	0,00	0,00	
Prov. Pilvicsa	0,00	0,00	0,00		0,00	1808,00	1808,00		1808,00	1736,68	-71,32	-0,04
Prov. Fullpacking	0,00	0,00	0,00		0,00	1395,38	1395,38		1395,38	1345,27	-50,11	-0,04
Prov. Diego Rosero	0,00	0,00	0,00		0,00	794,77	794,77		794,77	917,63	122,86	0,15
Prov. Plastik	0,00	0,00	0,00		0,00	305,86	305,86		305,86	737,52	431,66	1,41

Prov.Calzado Elsitá	0,00	0,00	0,00		0,00	84,39	84,39		84,39	139,54	55,15	0,65
Prov.Eusebio Conde	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
Prov.Tecniplant	0,00	0,00	0,00		0,00	467,95	467,95		467,95	114,05	-353,90	-0,76
Prov. Bioagro	0,00	0,00	0,00		0,00	430,20	430,20		430,20	0,00	-430,20	-1,00
Prov. Rodrigo Carvajal	0,00	0,00	0,00		0,00	138,00	138,00		138,00	699,05	561,05	4,07
Prov.Bioazul	0,00	0,00	0,00		0,00	179,93	179,93		179,93	0,00	-179,93	-1,00
Prov.Alaska	0,00	0,00	0,00		0,00	244,65	244,65		244,65	399,82	155,17	0,63
Prov. Wilson Vergara	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	1556,65	1556,65	
Prov. Alba Cepeda	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	274,21	274,21	
Prov.Comercial Revelo	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	102,32	102,32	
Prov. Metrocar	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	2284,98	2284,98	
Proveedores Varios	3.951,98	3.934,63	-17,35	0,00	3934,63	4172,33	237,70	0,06	4172,33	1493,88	-2678,45	-0,64
Sobregiros	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	932,75	932,75	
Prestamos Bancarios	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	12100,59	12100,59	
IESS	442,47	440,00	-2,47	-0,01	440,00	374,12	-65,88	-0,15	374,12	1383,25	1009,13	2,70
Aporte Individual Empleados	190,68	227,39	36,71	0,19	227,39	162,70	-64,69	-0,28	162,70	601,55	438,85	2,70
Aporte Patronal	251,79	212,61	-39,18	-0,16	212,61	211,42	-1,19	-0,01	211,42	781,70	570,28	2,70
NO CORRIENTES	41.034,42	54.204,20	13.169,78	0,32	54204,20	20711,80	-33492,40	-0,62	20711,80	20036,59	-675,21	-0,03
LARGO PLAZO	41.034,42	54.204,20	13.169,78	0,32	54204,20	20711,80	-33492,40	-0,62	20711,80	20036,59	-675,21	-0,03
PRESTAMOS BANCARIOS	29.626,47	37.069,19	7.442,72	0,25	37069,19	3576,79	-33492,40	-0,90	3576,79	9901,58	6324,79	1,77
Prest.-camión	5.393,92	23.400,00	18.006,08	3,34	23400,00	0,00	-23400,00	-1,00	0,00	0,00	0,00	
Prest.Bancar.Produbco-camioneta	6.351,54	0,00	-6.351,54	-1,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
Prest.Produbanco-Capital	17.881,01	13.669,19	-4.211,82	-0,24	13669,19	3576,79	-10092,40	-0,74	3576,79	0,00	-3576,79	-1,00
Sobregiros	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
Prestamos	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
Varios	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	9901,58	9901,58	
PRESTAMOS SOCIOS	11.407,95	17.135,01	5.727,06	0,50	17135,01	17135,01	0,00	0,00	17135,01	10135,01	-7000,00	-0,41
Prestamos Socios	11.407,95	17.135,01	5.727,06	0,50	17135,01	17135,01	0,00	0,00	17135,01	10135,01	-7000,00	-0,41
PATRIMONIO	63.511,53	89.108,39	25.596,86	0,40	89108,39	116308,81	27200,42	0,31	116308,81	125702,68	9393,87	0,08
CAPITAL	14.181,75	14.181,75	0,00	0,00	14181,75	14181,75	0,00	0,00	14181,75	7181,75	-7000,00	-0,49
Sr. Guevara Julio	14.181,75	14.181,75	0,00	0,00	14181,75	14181,75	0,00	0,00	14181,75	7181,75	-7000,00	-0,49
			0,00									
			0,00									
RESULTADOS	49.329,78	74.926,64	25.596,86	0,52	74926,64	102127,06	27200,42	0,36	102127,06	118520,93	16393,87	0,16

Utilidad de años anteriores	22.969,41	49.329,78	26.360,37	1,15	49329,78	74926,64	25596,86	0,52	74926,64	98047,00	23120,36	0,31
Presente ejercicio	26.360,37	25.596,86	-763,51	-0,03	25596,86	27200,42	1603,56	0,06	27200,42	20473,93	-6726,49	-0,25
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u>125.524,74</u>	<u>164.867,37</u>	39.342,63	0,31	<u>164867,37</u>	<u>173311,39</u>	8444,02	0,05	<u>173311,39</u>	<u>188206,71</u>	14895,32	0,09

ANEXO N° 20 ANALISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE REULTADOS

ANALISIS HORIZONTAL "HORTIFRESH"												
ESTADO DE RESULTADOS												
AL 31 DICIEMBRE												
					VARIACION RELATIV A							
	2006	2007	VALOR ABSOLUTO	VARIACION RELATIVA	2007	2008	VALOR ABSOLUTO	RELATIV A	2008	2009	VALOR ABSOLUTO	VARIACION RELATIVA
INGRESOS	295.197,95	303.331,89	8.133,94	0,03	303.331,89	351.912,55	48.580,66	0,16	351.912,55	268.438,87	-83.473,68	-0,24
VENTAS												
Ventas sin Impuesto	306.184,66	324.879,77	18.695,11	0,06	324.879,77	376.555,21	51.675,44	0,16	376.555,21	287.629,89	-88.925,32	-0,24
Fletes En Ventas	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
DEVOLUCIONES												
Devolución en Vtas	-10.986,71	-21.547,88	-10.561,17	0,96	-21.547,88	-24.642,66	-3.094,78	0,14	-24.642,66	-19.191,02	5.451,64	-0,22
NO OPERACIONALES	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
INTERESES Y COMISIONES GANADOS	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
INTERESES GANADOS	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
Intereses ganados cta.cte	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
Otros ingresos	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
OTROS INGRESOS Y SERVICIOS	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
OTROS INGRESOS	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
Atrasos	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
GASTOS	268.837,58	277.735,03	8.897,45	0,03	277.735,03	324.712,13	46.977,10	0,17	324.712,13	252.494,68	-72.217,45	-0,22
OPERACIONALES												
ADMINISTRACION	18.410,40	19.690,92	1.280,52	0,07	19.690,92	23.310,81	3.619,89	0,18	23.310,81	18.795,65	-4.515,16	-0,19
Sueldo básico	3.000,00	3.240,00	240,00	0,08	3.240,00	3.480,00	240,00	0,07	3.480,00	11.500,00	8.020,00	2,30
BENEFICIOS SOCIALES												
Decimo tercer sueldo	250,00	270,00	20,00	0,08	270,00	290,00	20,00	0,07	290,00	958,33	668,33	2,30
Decimo cuarto sueldo	136,00	136,00	0,00	0,00	136,00	160,00	24,00	0,18	160,00	726,67	566,67	3,54
PRESTACIONES SOCIALES												
Subsidio de responsabilidad	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
Alimentación	432,00	450,00	18,00	0,04	450,00	450,00	0,00	0,00	450,00	550,00	100,00	0,22
Uniformes al personal	138,00	145,00	7,00	0,05	145,00	217,50	72,50	0,50	217,50	0,00	-217,50	-1,00

Subsidio de responsabilidad	2.640,00	2.772,00	132,00	0,05	2.772,00	3.465,00	693,00	0,25	3.465,00	0,00	-3.465,00	-1,00
Alimentación	10.368,00	10.886,40	518,40	0,05	10.886,40	13.608,00	2.721,60	0,25	13.608,00	6.875,00	-6.733,00	-0,49
Uniformes al personal	5.760,00	6.048,00	288,00	0,05	6.048,00	7.862,40	1.814,40	0,30	7.862,40	4.103,27	-3.759,13	-0,48
Ayuda medica	583,12	612,28	29,16	0,05	612,28	306,14	-306,14	-0,50	306,14	281,65	-24,49	-0,08
Agasajos al trabajador	1.613,94	1.694,64	80,70	0,05	1.694,64	1.864,10	169,46	0,10	1.864,10	871,86	-992,24	-0,53
Otros prestamos sociales	145,11	152,37	7,26	0,05	152,37	167,61	15,24	0,10	167,61	109,23	-58,38	-0,35
GASTOS GENERALES												
CONSUMO DE BODEGA												
Materia Prima	86.326,15	84.016,50	-2.309,65	-0,03	84.016,50	92.418,15	8.401,65	0,10	92.418,15	74.835,83	-17.582,32	-0,19
Siembra	3.168,00	3.326,40	158,40	0,05	3.326,40	4.324,32	997,92	0,30	4.324,32	3.844,14	-480,18	-0,11
Envases y Plásticos	22.112,05	23.217,65	1.105,60	0,05	23.217,65	23.218,95	1,30	0,00	23.218,95	18.316,58	-4.902,37	-0,21
Análisis-preparac.suelo	198,24	208,15	9,91	0,05	208,15	270,60	62,45	0,30	270,60	259,33	-11,27	-0,04
Abono-alimentos	17.174,28	18.032,99	858,71	0,05	18.032,99	27.049,49	9.016,50	0,50	27.049,49	20.161,30	-6.888,19	-0,25
Químicos	9.373,30	9.841,97	468,67	0,05	9.841,97	14.762,95	4.920,98	0,50	14.762,95	11.917,09	-2.845,86	-0,19
Material eléctrico	358,89	376,83	17,94	0,05	376,83	433,35	56,52	0,15	433,35	415,29	-18,06	-0,04
DEPRECIACION COSTO HISTORICO												
Depreciaciones	4.026,21	5.311,24	1.285,03	0,32	5.311,24	11.489,37	6.178,13	1,16	11.489,37	22.753,26	11.263,89	0,98
SEGURO												
Seguro vehículo	547,68	575,06	27,38	0,05	575,06	575,06	0,00	0,00	575,06	1.049,92	474,86	0,83
SERVICIOS PAGADOS A TERCEROS												
Trabajos ocasionales	4.156,36	4.364,18	207,82	0,05	4.364,18	5.673,43	1.309,25	0,30	5.673,43	5.673,13	-0,30	0,00
Arrendamiento de terreno	5.760,00	5.760,00	0,00	0,00	5.760,00	5.760,00	0,00	0,00	5.760,00	9.600,00	3.840,00	0,67
MANTEMIENT-REPARAC ACTIVO FIJO												
Mant-Repar.Muebles y enseres	312,06	327,66	15,60	0,05	327,66	376,25	48,59	0,15	376,25	412,96	36,71	0,10
Mant-Repar.Equipo de oficina	40,87	42,91	2,04	0,05	42,91	57,60	14,69	0,34	57,60	250,00	192,40	3,34
Manten-Reparac. Vehiculo	1.848,62	1.941,05	92,43	0,05	1.941,05	2.523,37	582,32	0,30	2.523,37	2.041,05	-482,32	-0,19
Mant-Repar.local/terreno	1.714,17	1.799,88	85,71	0,05	1.799,88	2.339,84	539,96	0,30	2.339,84	1.899,43	-440,41	-0,19
Manten-Repar. Maquinar y Equip	5.927,37	6.223,74	296,37	0,05	6.223,74	8.090,86	1.867,12	0,30	8.090,86	6.031,76	-2.059,10	-0,25
SERVICIO PUBLICOS												
Energía eléctrica	650,28	853,49	203,21	0,31	853,49	1.109,53	256,04	0,30	1.109,53	1.279,29	169,76	0,15
Agua potable	563,25	591,41	28,16	0,05	591,41	768,83	177,42	0,30	768,83	534,94	-233,89	-0,30
Teléfono y fax	1.151,40	1.208,97	57,57	0,05	1.208,97	1.571,66	362,69	0,30	1.571,66	1.321,57	-250,09	-0,16
Celulares	1.184,17	1.243,38	59,21	0,05	1.243,38	1.367,72	124,34	0,10	1.367,72	1.287,31	-80,41	-0,06
GASTOS TRANSPORTE Y MOVILIZACI												
Transporte-Flete	4.099,01	4.303,96	204,95	0,05	4.303,96	4.088,76	-215,20	-0,05	4.088,76	4.053,00	-35,76	-0,01
Movilización	1.081,73	1.135,82	54,09	0,05	1.135,82	1.079,03	-56,79	-0,05	1.079,03	612,33	-466,70	-0,43
Peaje	136,82	143,66	6,84	0,05	143,66	158,03	14,37	0,10	158,03	112,87	-45,16	-0,29

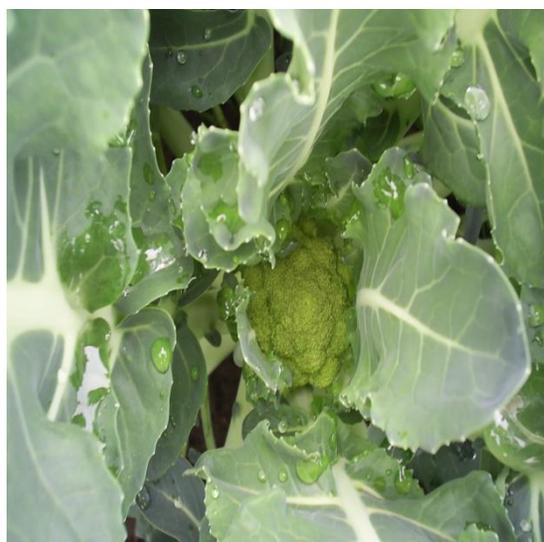
Combustible	2.813,22	2.953,88	140,66	0,05	2.953,88	2.894,80	-59,08	-0,02	2.894,80	2.904,33	9,53	0,00
IMPUESTOS Y MULTAS												
Impuesto fiscales	30,58	232,11	201,53	6,59	232,11	233,41	1,30	0,01	233,41	0,00	-233,41	-1,00
Impuesto municipales	39,13	241,09	201,96	5,16	241,09	301,36	60,27	0,25	301,36	287,88	-13,48	-0,04
Matricula vehicular	152,48	160,10	7,62	0,05	160,10	208,13	48,03	0,30	208,13	880,26	672,13	3,23
Multas	12,00	52,60	40,60	3,38	52,60	179,08	126,48	2,40	179,08	127,15	-51,93	-0,29
SUSCRIPCIONES Y CONTRIBUCIONES												
Suscripciones	134,40	141,12	6,72	0,05	141,12	0,00	-141,12	-1,00	0,00	18,00	18,00	
MATERIALES Y SUMINISTROS												
Copias y documentos	78,24	82,15	3,91	0,05	82,15	73,94	-8,21	-0,10	73,94	37,15	-36,79	-0,50
Suministros oficina y computad	674,46	708,18	33,72	0,05	708,18	779,00	70,82	0,10	779,00	580,93	-198,07	-0,25
Articulo de limpieza	223,38	234,55	11,17	0,05	234,55	211,10	-23,45	-0,10	211,10	180,97	-30,13	-0,14
UTILIDAD ANTES DE PARTICIP. TRAB.	26.360,37	25.596,86	-763,51	-0,03	25.596,86	27.200,42	1.603,56	0,06	27.200,42	15.944,19	-11.256,23	-0,41
(-)15% Participación trabajadores	3.954,06	3.839,53	-114,53	-0,03	3.839,53	4.080,06	240,53	0,06	4.080,06	2.391,63	-1.688,43	-0,41
UTILIDAD ANTES DEL IMP. A LA RENTA	22.406,31	21.757,33	-648,98	-0,03	21.757,33	23.120,36	1.363,03	0,06	23.120,36	13.552,56	-9.567,79	-0,41
(-)25 % Impuesto a la Renta Empresarial	5.601,58	5.439,33	-162,25	-0,03	5.439,33	5.780,09	340,76	0,06	5.780,09	3.388,14	-2.391,95	-0,41
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	16.804,74	16.318,00	-486,74	-0,03	16.318,00	17.340,27	1.022,27	0,06	17.340,27	10.164,42	-7.175,84	-0,41

ANEXO N° 21 CULTIVO DE LECHUGA “HORTIFRESH”



Fuente: Hortifresh,2009

ANEXO N° 22 CULTIVO DE COLIFLOR AMARILLA Y VERDE “HORTIFRESH”



Fuente: Hortifresh,2009