

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y FINANCIERA DE UNA EMPRESA
DE PRODUCCIÓN DE LECHE UBICADA EN LA PROVINCIA DE
IMBABURA, CANTÓN OTAVALO
CASO: HORTIFLORA ANDINA S.A.

DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL CON MENCIÓN EN FINANZAS

VALERIA ESTEFANÍA AMAYA PAZMIÑO

DIRECTOR: DR. FRANCISCO QUISIGÜIÑA CALLE

QUITO, MAYO 2013

Director:
Dr. Francisco Quisigüña

Informantes:
Dr. Enrique Galarza
Ing. Armando Lituma

DEDICATORIA

A Dios porque con su bendición todo es posible.

A mis padres Rosita y Marco, por su amor y paciencia durante estos 23 años, son mi fuerza y apoyo incondicional, todos mis triunfos han sido, son y serán dedicados a ustedes.

A mis abuelitos José y Maru, por ser mis segundos padres y un pilar fundamental en mi camino.

A Karla y Marco por su cariño, confianza y consejos, sé que en los momentos buenos y no tan buenos siempre los tendré a mi lado, porque si algo hemos aprendido juntos es a ser hermanos.

A mis sobrinos Sebastián, Damián, Mateo, Esteban y Joaquín por ser una luz en mi vida y arrancarme infinitas sonrisas.

AGRADECIMIENTO

A todos los profesores que con su conocimiento guiaron mi formación profesional.

A Hortiflora Andina S.A., representada por la Lcda. Cecilia Andrade, por abrirme las puertas de la empresa para realizar mi tesis de grado.

Al Dr. Francisco Quisigüiña por su apoyo, paciencia y dedicación durante el desarrollo de mi investigación.

Al Dr. Enrique Galarza y al Ing. Armando Lituma por su ayuda e interés durante la elaboración de mi tesis.

A todos mis amigos, compañeros y personas que han estado pendientes de mi durante todo este tiempo.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1. SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR GANADERO

- 1.1 ENTORNO POLÍTICO, 4
- 1.2 ENTORNO ECONÓMICO, 5
 - 1.2.1 Balanza Comercial, 7**
 - 1.2.1.1 Exportaciones, 11
 - 1.2.1.2 Importaciones, 17
 - 1.2.2 Tasas de Interés, 21**
 - 1.2.2.1 Tasa Activa Referencial, 22
 - 1.2.2.2 Tasa Pasiva Referencial, 22
 - 1.2.2.3 Tasa Legal Referencial, 23
 - 1.2.2.4 Tasa Máxima Convencional, 23
 - 1.2.3 Inflación, 24**
 - 1.2.3.1 Inflación Anual, 24
 - 1.2.3.2 Inflación Mensual, 24
 - 1.2.3.3 Índice de Precios al Consumidor, 25
 - 1.2.3.4 Índice de Precios al Productor, 25
- 1.3 ENTORNO SOCIAL, 26
 - 1.3.1 Empleo y Desempleo, 26**

2. PRODUCTOS Y SERVICIOS

- 2.1 PRODUCTOS, 28
 - 2.1.1 Principales Productos, 29**
 - 2.1.2 Principales Proveedores, 30**
 - 2.1.3 Producto Estrella, 32**
- 2.2 SERVICIOS, 34
 - 2.2.1 Descripción del servicio de la empresa, 35**

2.2.2 Principales Clientes, 40

3. ANÁLISIS DE MERCADO

- 3.1 MERCADO, 45
 - 3.1.1 Tipos de Mercado, 46**
 - 3.1.2 División Geográfica de Mercado, 48**
 - 3.1.2.1 Unidad Geográfica, 48
- 3.2 DEMANDA, 49
 - 3.2.1 Perfil del cliente, 51**
 - 3.2.2 Tamaño de mercado, 53**
 - 3.2.2.1 Densidad de la Población, 54
 - 3.2.2.2 Densidad de Mercado, 55
 - 3.2.2.3 Clientes actuales, 56
 - 3.2.2.4 Clientes potenciales, 57
- 3.3 OFERTA, 58
 - 3.3.1 Oferta del mercado, 59**
 - 3.3.2 Oferta de la empresa, 60**

4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- 4.1 MISIÓN, 63
- 4.2 VISIÓN, 64
- 4.3 OBJETIVO GENERAL, 66
- 4.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS, 66
- 4.5 VALORES CORPORATIVOS, 67
- 4.6 ANÁLISIS FODA, 69
- 4.7 ESTRATEGIAS, 76
- 4.8 POLÍTICAS, 79
- 4.9 ORGANIGRAMA, 83
- 4.10 MARCO LEGAL, 90
- 4.11 CAPITAL, 91

5. ANÁLISIS FINANCIERO

- 5.1 BALANCES HISTÓRICOS, 93
 - 5.1.1 Estado de Situación Financiera, 94**
 - 5.1.2 Estado de Resultados Integral, 96**
- 5.2 PRESUPUESTO DE VENTAS, 97
- 5.3 PRESUPUESTO DE COMPRAS, 102
- 5.4 PRESUPUESTO DE GASTOS OPERACIONALES, 105
 - 5.4.1 Presupuesto de gastos operacionales a 5 años, 105**
 - 5.4.2 Cuadro de depreciaciones a 5 años, 106**
- 5.5 FLUJO DE CAJA PROYECTADO, 107
- 5.6 ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL PROYECTADO, 112
- 5.7 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO, 118
- 5.8 ANÁLISIS FINANCIERO, 122
 - 5.8.1 Liquidez, 124**

- 5.8.2 Actividad, 126**
- 5.8.3 Endeudamiento, 128**
- 5.8.4 Rentabilidad, 129**

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- 6.1 CONCLUSIONES, 131**
- 6.2 RECOMENDACIONES, 135**

BIBLIOGRAFÍA, 139

ANEXOS, 141

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1	Balanza Comercial del Ecuador período enero a junio 2009, 2010, 2011 y 2012.....	9
Cuadro N° 2	Exportaciones Petroleras del Ecuador período enero a junio 2011 y 2012.....	13
Cuadro N° 3	Exportaciones No Petroleras del Ecuador período enero a junio 2011 y 2012.....	15
Cuadro N° 4	Importaciones del Ecuador período enero a junio 2011 y 2012.....	19
Cuadro N° 5	Registros de productos químicos manejados por Hortiflora Andina S.A.....	36
Cuadro N° 6	Principales industrias procesadoras de lácteos en el Ecuador.....	52
Cuadro N° 7	Clientes actuales de Hortiflora Andina S.A.....	56
Cuadro N° 8	FODA Hortiflora Andina S.A.....	71
Cuadro N° 9	Matriz de factores internos Hortiflora Andina S.A.....	73
Cuadro N° 10	Matriz de factores externos Hortiflora Andina S.A.....	75
Cuadro N° 11	Organigrama.....	83
Cuadro N° 12	Capital suscrito y pagado de Hortiflora Andina S.A.....	92
Cuadro N° 13	Estado de Situación Financiera 2012 Hortiflora Andina S.A.....	94
Cuadro N° 14	Estado de Resultados Integral 2012 Hortiflora Andina S.A.....	96
Cuadro N° 15	Tabla para el pago de leche cruda por grasa, células somáticas y conteo bacteriano.....	99
Cuadro N° 16	Variación del precio de la leche 2007-2017.....	100
Cuadro N° 17	Presupuesto de ventas proyectado a 5 años.....	101
Cuadro N° 18	Tendencia de la inflación 2013-2017.....	103
Cuadro N° 19	Presupuesto de compras proyectado a 5 años.....	104
Cuadro N° 20	Presupuesto de gastos operacionales a 5 años.....	105
Cuadro N° 21	Depreciación acumulada Hortiflora Andina S.A.....	107
Cuadro N° 22	Depreciación anual 2013-2017 Hortiflora Andina S.A.....	107
Cuadro N° 23	Flujo de Efectivo proyectado a 5 años.....	109
Cuadro N° 24	Tasa de interés vigente diciembre 2012.....	110
Cuadro N° 25	Estado de Resultados Integral proyectado a 5 años.....	114
Cuadro N° 26	Estado de Situación Financiera proyectado a 5 años.....	118
Cuadro N° 27	Análisis Financiero proyectado a 5 años.....	122

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1	Exportaciones Petroleras y No Petroleras período enero a junio 2009, 2010, 2011 y 2012.....	12
--------------	--	----

RESUMEN EJECUTIVO

El Ecuador tiene como principales productos de sustento económico, aquellos provenientes de la naturaleza, bienes que se producen en todas las regiones del país gracias a sus factores climáticos, la fertilidad de su tierra y a la diversidad de flora y fauna con la que contamos, lo que permite que sus productos agrícolas, ganaderos, de pesca y mineros se tornen en un rubro importante tanto para la Economía de las familias que viven gracias a la explotación de estas actividades, como del país en general, debido a los ingresos que se generan por las exportaciones de estos bienes hacia distintos países de todo el mundo.

Enfocándonos en el sector agropecuario, esta es una de las actividades que permite satisfacer gran parte de la demanda alimenticia generada por los habitantes de nuestro país, permitiendo abastecer el mercado nacional de frutas, verduras, carne, leche y sus derivados, además de su importancia dentro de la balanza comercial gracias al dinero que se genera por sus exportaciones.

Dentro del sector agropecuario, la ganadería de leche es uno de los rubros más importantes, debido a la alta cantidad de litros de leche que se producen a diario en el país, especialmente en las provincias de la Sierra debido a que existe mayor número de reses dedicadas a la producción lechera que en las demás regiones del país.

La Hacienda Pambasinchi se mantuvo durante décadas como un pequeño negocio familiar, hasta que en 2012 se constituye formalmente como Hortiflora Andina S.A., una pequeña empresa dedicada a la producción de leche, además de otras actividades económicas secundarias como la reproducción y venta de caballos pura raza y el asesoramiento técnico y legal en la obtención de registros agrícolas, veterinarios y sanitarios. Esta empresa cuenta hasta la fecha con una estructura organizacional considerada por la gerencia como incipiente, debido que al permanecer sin un plan estratégico, no se puede evaluar el funcionamiento de la empresa en función de sus objetivos, ya que estos no están definidos.

Además, Hortiflora Andina S.A. ha sufrido problemas en el aspecto administrativo, por la falta de organización y control financiero su eficiencia y eficacia se han visto reducidas, por lo que el presente trabajo tiene como finalidad proponer un plan estratégico y financiero para la empresa Hortiflora Andina S.A., que permita incrementar su potencial y en el mediano plazo pueda cubrir una mayor cuota en el mercado de producción lechera distribuida hacia la provincia de Pichincha.

INTRODUCCIÓN

Como primera parte tenemos la situación actual del sector ganadero. En este capítulo se abarca el entorno político, económico y social de éste sector, lo que nos da una idea global de las facilidades, así como también de los limitantes en los que se desenvuelven las actividades de tipo ganadero en el país.

La ganadería de leche es de gran importancia dentro de la economía nacional, debido a la dinámica social que la economía campesina descubre en esta actividad, así como también por la demanda alimenticia generada por los habitantes de nuestro país.

En el segundo capítulo se describe todo lo relacionado a los productos y servicios que ofrece Hortiflora Andina S.A. a sus clientes.

Hortiflora Andina S.A., tiene como actividad principal la producción de leche, en sus inicios su única actividad, sin embargo con el paso del tiempo incluyó en sus operaciones otras actividades económicas secundarias como la reproducción y venta de caballos pura raza y el asesoramiento técnico y legal en la obtención de registros agrícolas, veterinarios y sanitarios.

El tercer capítulo trata acerca del análisis de mercado en el que se desenvuelve Hortiflora Andina, la demanda y oferta de su principal producto la leche, considerando que la compañía no presenta una gama de nuevos productos.

Hortiflora Andina tiene como finalidad darse a conocer a nivel nacional e internacional como una empresa con trayectoria en la comercialización de sus productos y la prestación de servicios de asesoría técnica y legal, lo cual permita un crecimiento en la cartera de clientes que maneja en la actualidad.

El cuarto capítulo es la planificación estratégica, que permitirá conocer la visión, misión, valores corporativos, objetivos y políticas para determinar la situación actual de la empresa, su eficiencia y generar estrategias que ayuden a la tomar decisiones, para mejorar su estructura y lograr los resultados futuros propuestos.

Además, en este capítulo se realizará un FODA, en el cual se detallarán las fortalezas para impulsarlas y aumentar su beneficio, las debilidades para corregirlas y/o eliminarlas reduciendo el impacto negativo en la organización, así como también podremos conocer las oportunidades y amenazas presentes en el medio.

El quinto capítulo corresponde a la planificación financiera de la empresa, con sus respectivos presupuestos, lo que nos da una idea de los resultados financieros futuros de la empresa tomando en cuenta variables presentes, esto a su vez permitirá tomar decisiones para evitar a futuro resultados financieros no deseados.

Una vez realizado los presupuestos, se elabora el flujo de caja, en el cual se detalla las entradas y salidas de dinero, como también la diferencia entre cobros y pagos que la empresa debe realizar para llevar a cabo las estrategias propuestas. Además, también se elabora el análisis financiero el cual permite conocer la liquidez, endeudamiento y rentabilidad de la compañía.

Para finalizar tenemos las conclusiones y recomendaciones tras todo el estudio desarrollado acerca de la empresa.

CAPÍTULO 1: SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR GANADERO

1.1 ENTORNO POLÍTICO

Un porcentaje importante de la población ecuatoriana tiene como actividad económica y de subsistencia la producción de bienes primarios, esto ha inspirado al gobierno central al mando del Ec. Rafael Correa, a que brinde su apoyo a los sectores de agricultura, ganadería y pesca, teniendo como finalidad fomentar el desarrollo de los campesinos, su inclusión social, lograr la equidad y mejorar los ingresos que obtiene el país a través de los productos generados por estas actividades.

En lo que se refiere al sector agropecuario, el gobierno ha optado por la redistribución de tierras, titularización y legalización de predios a favor de los campesinos de las

distintas regiones del país, todo esto con el objetivo de brindarles seguridad y de esta manera puedan continuar y ampliar su producción tanto agrícola como ganadera.¹

Se han adoptado estrategias para el sector ganadero gracias al apoyo del gobierno, como nuevos sistemas de trabajo en los laboratorios de Agrocalidad, para agilizar los programas de sanidad que esta entidad lleva a cabo.² Además de la capacitación enfocada a los ganaderos, esto con la finalidad de que el sector pueda ofrecer al consumidor productos de calidad y que se puedan transmitir conocimientos acerca del cuidado y protección del medio ambiente.

1.2 ENTORNO ECONÓMICO

La presente crisis económica a nivel mundial que está afectando a grandes naciones, trae consigo efectos negativos para los países latinoamericanos, debido a su dependencia en relación a las exportaciones de materias primas y esto a su vez repercute en el saldo neto de la balanza comercial de estos países, especialmente de los que aún se encuentran en vías de desarrollo.

¹ Cfr. DIARIO EL TELEGRAFO. (2012).
[http://www.eltelegrafo.com.ec/index.php?option=com_zoo&task=item&item_id=28067&Itemid=2].

Presidente Correa reconoció una “deuda” de su gobierno con el sector agrícola del país.

² Cfr. EL AGRO. (2012). [<http://www.revistaelagro.com/2012/02/29/sector-agropecuario-hacia-el-desarrollo-sostenible/>]. **Sector agropecuario hacia el desarrollo sostenible.**

En el caso de Ecuador, la incertidumbre acerca de la posición económica incrementa debido a la inestabilidad que el actual gobierno genera al momento de entablar relaciones comerciales con el resto del mundo, lo que a su vez genera barreras limitantes para las exportaciones de bienes que si bien llegan a comercializarse en mercados internacionales, no logran ser competitivos dentro de los mismos.

Por otro lado, a pesar de esta inestabilidad el gobierno central continúa apostándole a la producción nacional, fomentando el progreso de los ecuatorianos y la inclusión social de todos los sectores, especialmente de los que se encuentran ubicados en áreas rurales, a través de créditos con facilidades de pago, incluyendo bajas tasas de interés, que han sido y continúan siendo otorgados por el Banco Nacional de Fomento.³

Del mismo modo, impulsa el desarrollo económico productivo a través de la inversión en campañas de capacitación en diversas provincias del país, programas que están a cargo del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, cuyo objetivo es fortalecer el micro emprendimiento en estos sectores productivos.⁴

³ Íbidem

⁴ Íbidem

Para el análisis del entorno económico en el cual se desenvuelve Hortiflora Andina S.A., se ha tomado en cuenta el primer semestre de cada año (enero-junio), esto se debe a que durante este período la producción de leche es mayor por las condiciones climáticas que se presentan. Además que durante el segundo período del año (julio-diciembre) la demanda lechera disminuye teniendo como motivo principal la terminación del período escolar.

1.2.1 Balanza Comercial

La balanza comercial mide el saldo neto, que puede ser positivo o negativo, de las exportaciones de bienes realizadas por un país al resto del mundo menos las importaciones de bienes que se realizan en un período determinado⁵

El Ecuador tiene como principal recurso de exportación el petróleo, motivo por el cual ha sido necesaria la clasificación de las exportaciones en petroleras y no petroleras y de esta forma establecer la importancia de la explotación del oro negro en nuestra economía, así como medir la cantidad de ingresos que percibe el país por concepto de estos rubros.

⁵ Cfr. EL PRISMA. [<http://www.elprisma.com/apuntes/economia/balanzacomercial/>]. **Balanza Comercial y saldo en cuenta corriente.**

La balanza comercial petrolera determina el saldo neto de las exportaciones de petróleo y sus derivados, menos las importaciones de los mismos en un periodo determinado. Por su parte, la balanza comercial no petrolera establece el saldo de las exportaciones de los diversos bienes que produce un país, distintos del petróleo, menos las importaciones de los mismos en un período de tiempo determinado.⁶

Como subdivisión del rubro de los productos de exportación no petroleros, tenemos los bienes tradicionales y los bienes no tradicionales. Dentro de los productos tradicionales tenemos el banano, café, cacao, atún, pescado y camarón. Del mismo modo, dentro de los productos de exportación no tradicionales podemos mencionar flores, aceites vegetales, cuero, caucho, plástico, productos mineros, frutas, entre otros.

Para realizar el análisis de la balanza comercial con datos del Banco Central a junio de 2012, es necesario considerar los periodos similares de años anteriores. En el cuadro N°1, se detallan los datos de los cuatro últimos años tomando en cuenta el primer semestre de cada año.

⁶ Íbidem

Cuadro N° 1

Balanza Comercial
Toneladas métricas y valor USD. FOB (en miles)

Elaborado por: Dirección de Estadística Económica

	Ene - Jun 2009			Ene - Jun 2010			Ene - Jun 2011			Ene - Jun 2012			Variación 2012-2011		
	A Volumen	B Valor USD FOB	b/a Valor unitario	a Volumen	b Valor USD FOB	b/a Valor unitario	A Volumen	b Valor USD FOB	b/a Valor unitario	a Volumen	b Valor USD FOB	b/a Valor unitario	Volumen	Valor USD FOB	Valor unitario
Exportaciones totales	13.690	5.967.245	436	13.311	8.542.217	642	13.878	11.048.004	796	14.331	12.158.931	848	3,3%	10,1%	6,6%
Petroleras	67.110	2.689.204	40	66.965	4.673.638	70	68.611	6.432.764	94	72.800	7.369.542	101	6,1%	14,6%	8,0%
No Petroleras	4.370	3.278.042	750	3.989	3.868.579	970	4.336	4.615.241	1.064	4.212	4.789.389	1.137	-2,9%	3,8%	6,8%
Importaciones totales	5.430	6.615.312	1.218	6.690	8.847.976	1.323	6.963	10.830.753	1.555	6.965	11.769.311	1.690	0,0%	8,7%	8,6%
Bienes de consumo	440	1.444.579	3.282	497	1.822.245	3.668	596	2.199.213	3.691	573	2.435.562	4.250	-3,8%	10,7%	15,2%
Materia Prima	2.852	2.258.121	792	3.312	2.833.915	856	3.579	3.427.137	958	3.600	3.540.416	983	0,6%	3,3%	2,7%
Bienes de capital	201	1.972.573	9.798	223	2.173.399	9.725	255	2.713.486	10.621	273	3.198.701	11.703	7,0%	17,9%	10,2%
Combustibles y lubricantes	1.934	915.643	473	2.652	1.905.532	719	2.531	2.438.589	964	2.517	2.571.891	1.022	-0,6%	5,5%	6,1%
Diversos	3	15.317	5.462	6	36.753	6.111	2	19.466	8.086	2	21.277	9.889	-10,6%	9,3%	22,3%
Ajustes		9.080			76.132			32.862			1.464				-95,5%
BALANZA COMERCIAL TOTAL	-	648.067		-	305.759			217.251			389.620				79,3%
Balanza Comercial Petrolera		1.773.561			2.768.106			3.994.174			4.797.651				20,1%
Balanza Comercial No Petrolera		- 2.421.628			- 3.073.865			- 3.776.923			- 4.408.031				-16,7%

Periodo: Enero – Junio de cada año

Fuente: Banco Central del Ecuador

Con los datos detallados, se puede ver como ha sido la evolución de la balanza comercial desde el 2009 al 2012, en los periodos de enero a junio de cada año. La balanza comercial ha tenido una evolución favorable dentro de estos períodos de tiempo, de un déficit obtenido en el 2009 y 2010, a un superávit en el 2011 y 2012.

Al comparar los USD. 217.251 millones, saldo positivo de la balanza comercial del 2011, con el saldo favorable de USD. 389.620 millones del 2012, podemos ver que existe una variación significativa de USD. 172.369 millones en estos dos períodos, lo que significa un incremento en el superávit comercial del 79,3% señalado por el Banco Central del Ecuador.

Además, se observa que las exportaciones petroleras dentro del periodo enero a junio del 2012, corresponden a un 60.6% de las exportaciones totales, lo cual señala la importancia de este bien dentro de los ingresos de la economía ecuatoriana. Del mismo modo, en este período podemos apreciar que el rubro más significativo dentro de las importaciones realizadas por el país, es el correspondiente a las materias primas, con un 30.08% del total de las importaciones.

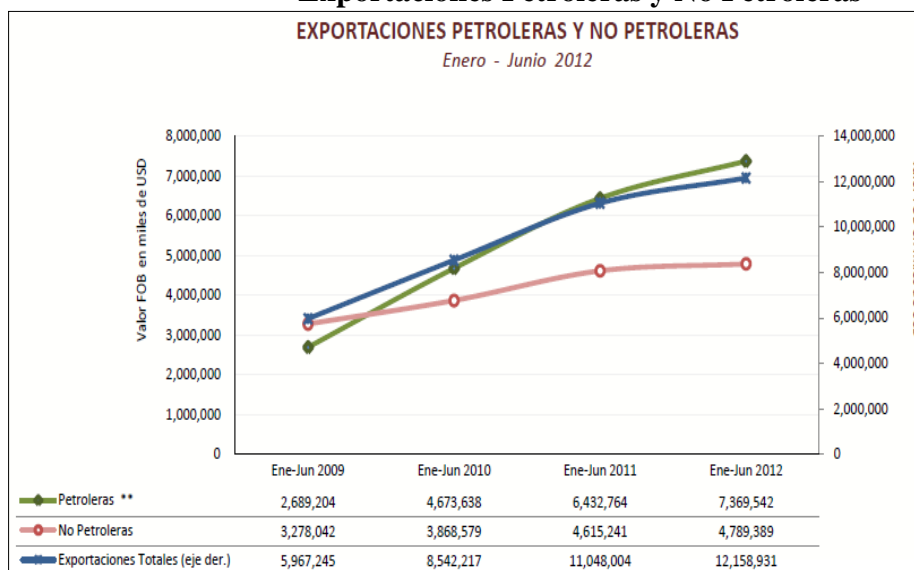
1.2.1.1 Exportaciones

Las exportaciones son el conjunto de bienes o servicios enviados desde un país hacia otro u otros países del mundo, con fines comerciales.

En el caso de la balanza comercial ecuatoriana, las exportaciones se clasifican en dos grandes grupos, las exportaciones correspondientes al petróleo y sus derivados, y las exportaciones de todos los bienes considerados como no petroleros.

Gráfico N°1

Exportaciones Petroleras y No Petroleras



Periodo Enero – Junio de cada año

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Dirección de Estadística Económica

Según los datos del Banco Central, las exportaciones correspondientes al primer semestre del 2012 alcanzaron un valor FOB de USD. 12.158.931 millones, que representa un aumento de 10.1% en relación a los USD. 11.048.004 millones del primer semestre del 2011.

Cuadro N° 2

EXPORTACIONES PETROLERAS
Toneladas métricas y valor USD. FOB (en miles)

	Ene - Jun 2011				Ene - Jun 2012				Variación 2012-2011		
	a Volumen	B Valor USD FOB	b/a Valor unitario	Particip. en valor	A Volumen	b Valor USD FOB	b/a Valor unitario	Particip. en valor	Volumen	Valor USD FOB	Valor unitario
Petroleras	68.611	6.432.764	93,8	100%	72.799	7.369.542	101,2	100%	6,1%	14,6%	8,0%
Crudo	55.749	5.346.686	95,0	92,4%	65.820	6.728.639	102,2	91,3%	5,2%	13,2%	7,7%
EP Petroecuador	55.348	5.310.370	95,9	82,6%	58.048	5.944.115	102,4	80,7%	4,9%	11,9%	6,7%
Crudo Oriente	37.299	3.614.123	96,9	56,2%	38.281	3.952.339	103,2	53,6%	2,6%	9,4%	6,6%
Crudo Napo	18.049	1.696.247	94,0	26,4%	19.767	1.991.776	100,8	27,0%	9,5%	17,4%	7,2%
SH Tarifas Cías. Privadas Prestación Serv.	6.846	597.043	87,2	9,3%	7.772	784.524	100,9	10,6%	13,5%	31,4%	15,7%
Compañías Privadas Ctto. Participación	401	36.316	90,6	0,6%							
Derivados	6.016	489.034	81,3	7,6%	6.979	640.903	91,8	8,7%	16,0%	31,1%	13,0%

Periodo Enero – Junio 2011/2012

Fuente: Banco Central del Ecuador**Elaborado por:** Dirección de Estadística Económica

Las exportaciones petroleras durante el primer período del 2012, alcanzaron los USD. 7.369.542 millones marcando un incremento del 14.6% con respecto al primer periodo del 2011, cuyo valor FOB fue de USD. 6.432.764. Esta variación positiva en las exportaciones petroleras se produce por dos razones, la primera es el aumento del precio del barril de crudo y sus derivados, en un 8% respecto al precio del 2011, y la segunda es debido al incremento en un 6.1% del volumen de las exportaciones realizadas en el período de enero a junio del 2012.

En cuanto al volumen total de exportaciones petroleras en el período analizado, el petróleo crudo aportó con el 90.4% y los derivados con el 9.6% (Fuel Oil y Nafta). La empresa pública de hidrocarburos del Ecuador (EP Petroecuador) participó con un 88.2% del volumen de las exportaciones y la Secretaria de Hidrocarburos (SH), por el pago de la tarifa a las compañías petroleras relacionadas con la prestación de servicios, con 11.8%.⁷

⁷ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2012). [http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201208.pdf]. **Evolución de la Balanza Comercial Enero-Junio 2012.**

Cuadro N° 3

EXPORTACIONES NO PETROLERAS
Toneladas métricas y valor USD. FOB (en miles)

	Ene - Jun 2011				Ene - Jun 2012				Variación 2012-2011		
	A Volumen	b Valor USD FOB	b/a Valor unitario	Particip. en valor	A Volumen	b Valor USD FOB	b/a Valor unitario	Particip. en valor	Volumen	Valor USD FOB	Valor unitario
No Petroleras	4.336	4.615.241	1.064	100,0%	4.212	4.789.389	1.137	100,0%	-2,9%	3,8%	6,8%
Tradicionales	3.242	2.243.996	692	48,6%	3.042	2.239.504	736	46,8%	-6,2%	-0,2%	6,4%
Banano y Plátano	3.027	1.207.154	399	26,2%	2.795	1.119.705	401	23,4%	-7,7%	-7,2%	0,5%
Camarón	90	571.078	6.316	12,4%	103	630.404	6.144	13,2%	13,5%	10,4%	-2,7%
Cacao y elaborados	70	246.941	3.539	5,4%	81	208.662	2.584	4,4%	15,7%	-15,5%	-27,0%
Atún y pescado	34	125.098	3.673	2,7%	41	166.978	4.074	3,5%	19,7%	33,5%	11,5%
Café y elaborados	21	93.724	4.486	2,0%	23	113.756	4.892	2,4%	11,3%	21,4%	9,1%
No Tradicionales	1.094	2.371.245	2.168	51,4%	1.170	2.549.885	2.179	53,2%	7,0%	7,5%	0,5%
Enlatados de pescado	100	391.931	3.903	8,5%	109	501.592	4.607	10,5%	8,4%	28,0%	18,0%
Flores Naturales	61	366.329	6.042	7,9%	64	406.314	6.351	8,5%	5,5%	10,9%	5,1%
Extractos y aceites vegetales	45	142.476	3.176	3,1%	49	181.502	3.700	3,8%	9,3%	27,4%	16,5%
Vehículos	25	91.829	3.626	2,0%	38	150.496	3.997	3,1%	48,7%	63,9%	10,2%
Otras Manufacturas de metal	155	209.220	1.347	4,5%	144	175.420	1.217	3,7%	-7,2%	-16,2%	-9,6%
Manuf. de cuero, caucho y plástico	15	180.879	11.999	3,9%	10	125.605	12.231	2,6%	-31,9%	-30,6%	1,9%
Químicos y fármacos	17	78.017	4.679	1,7%	17	175.034	10.502	3,7%	0,0%	124,4%	124,4%
Jugos y conservas de frutas	28	98.214	3.493	2,1%	27	97.691	3.594	2,0%	-3,3%	-0,5%	2,9%
Otras manuf. Textiles	98	75.230	766	1,6%	111	73.490	661	1,5%	13,1%	-2,3%	-13,7%
Productos mineros	39	83.595	2.155	1,8%	31	63.726	2.086	1,3%	-21,3%	-23,8%	-3,2%
Madera	11	90.053	8.254	2,0%	12	52.513	4.286	1,1%	12,3%	-41,7%	-48,1%
Harina de pescado	61	40.692	672	0,9%	62	43.534	699	0,9%	2,7%	7,0%	4,1%
Elaborados de banano	54	77.941	1.446	1,7%	38	40.663	1.065	0,8%	-29,2%	-47,8%	-26,4%
Fruta	29	20.838	727	0,5%	119	35.559	298	0,7%	316,7%	70,6%	-59,0%
Manuf. de papel y cartón	73	26.820	365	0,6%	67	25.307	376	0,5%	-8,4%	-5,6%	3,0%
Maderas terciadas y prensadas	21	26.867	1.274	0,6%	27	29.717	1.106	0,6%	27,4%	10,6%	-13,2%
Tabaco en rama	2	21.002	10.418	0,5%	2	23.791	10.137	0,5%	16,4%	13,3%	-2,7%
Prendas de vestir en fibras textiles	7	11.206	1.644	0,2%	7	10.481	1.598	0,2%	-3,8%	-6,5%	-2,8%
Otros elaborados del mar	5	5.880	1.244	0,1%	6	8.819	1.534	0,2%	21,6%	50,0%	23,3%
Abacá	1	11.509	10.269	0,2%	1	9.868	13.342	0,2%	-34,0%	-14,3%	29,9%
Otros	247	320.716	1.299	6,9%	229	318.764	1.391	6,7%	-7,2%	-0,6%	7,1%

Periodo Enero – Junio 2011/2012

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Dirección de Estadística Económica

Las exportaciones no petroleras para el primer semestre del 2012 fueron de USD. 4.789.389 millones, incrementando en un 3.8% respecto al valor FOB del período enero a junio del 2011, que alcanzó un monto de USD. 4.615.241 millones.

En la balanza comercial de nuestro país, existe una división de las exportaciones no petroleras que clasifica los bienes exportados en productos tradicionales y no tradicionales. Las exportaciones de productos tradicionales en el primer período del 2012 tuvieron un valor FOB de USD. 2.239.504, lo que representa un 46.8% del total de las exportaciones no petroleras, mientras que los productos no tradicionales en este mismo período tuvieron un valor FOB de USD. 2.549.885, lo cual refleja un 53.2% del total de éstas exportaciones.

Adicionalmente en el Cuadro N°3 podemos observar que las exportaciones tradicionales tuvieron un decrecimiento durante el 2012, con una variación negativa de 0.2% en relación a los bienes tradicionales exportados en el 2011. A pesar del incremento del 6.4% del valor unitario de las exportaciones tradicionales, esta variación

negativa se debe a la reducción del volumen de exportaciones tradicionales durante el 2012, que tuvo una baja del 6.2%.

Sin embargo, también podemos observar un incremento en el valor FOB de las exportaciones no tradicionales, que representa una variación positiva del 7,5% en el 2012, comparado con el año anterior. Este incremento se da por el aumento de un 7% en el volumen de las exportaciones de bienes no tradicionales, y de igual forma por un aumento del 0.5% en el valor unitario de las mismas.

1.2.1.2 Importaciones

Las importaciones son el conjunto de bienes o servicios recibidos desde un país hacia otro u otros países del mundo, con fines comerciales.

En el caso de la balanza comercial del Ecuador, las importaciones están clasificadas en cinco grupos que son: bienes de consumo, materias primas, bienes de capital, combustibles, lubricantes y bienes diversos.

A su vez, los bienes de consumo están clasificados en bienes duraderos y no duraderos, las materias primas se dividen en bienes para la agricultura, industria y materiales de construcción, y los bienes de consumo tienen como división bienes para la agricultura, industria y equipos de transporte.

Cuadro N° 4

IMPORTACIONES
Toneladas métricas y valor USD. FOB (en miles)

	Ene - Jun 2011					Ene - Jun 2012					Variación 2012-2011		
	a	B	b/a	Participación		a	b	b/a	Participación		Volumen	Valor USD FOB	Valor unitario
	Volumen	Valor USD FOB	Valor unitario	Volumen	Valor	Volumen	Valor USD FOB	Valor unitario	Volumen	Valor			
IMPORTACIONES TOTALES	6.962	10.797.891	1.551	100,0%	100,0%	6.965	11.767.847	1.690	100,0%	100,0%		9,0%	
Bienes de Consumo	595	2.199.213	3.695	8,6%	20,4%	573	2.435.562	4.250	8,2%	20,7%	-3,8%	10,7%	15,2%
No duradero	463	1.277.255	2.756	6,7%	11,8%	429	1.378.610	3.214	6,2%	11,7%	-7,5%	7,9%	16,6%
Duradero	132	921.958	6.961	1,9%	8,5%	144	1.056.952	7.330	2,1%	9,0%	8,9%	14,6%	5,3%
Materias Primas	3.579	3.427.137	958	51,4%	31,7%	3.600	3.540.416	983	51,7%	30,1%	0,6%	3,3%	2,7%
Para la agricultura	796	461.133	579	11,4%	4,3%	644	426.043	661	9,3%	3,6%	-19,1%	-7,6%	14,1%
Para la industria	2.247	2.682.340	1.194	32,3%	24,8%	2.280	2.704.871	1.186	32,7%	23,0%	1,5%	0,8%	-0,6%
Materiales de construcción	536	283.664	529	7,7%	2,6%	675	409.502	606	9,7%	3,5%	26,1%	44,4%	14,5%
Bienes de Capital	255	2.713.486	10.621	3,7%	25,1%	274	3.198.701	11.703	3,9%	27,2%	7,0%	17,9%	10,2%
Para la agricultura	7	51.791	7.256	0,1%	0,5%	8	56.824	7.195	0,1%	0,5%	10,6%	9,7%	-0,8%
Para la industria	131	1.845.567	14.119	1,9%	17,1%	145	2.149.974	14.835	2,1%	18,3%	10,9%	16,5%	5,1%
Equipos de Transporte	118	816.128	6.938	1,7%	7,6%	121	991.903	8.231	1,7%	8,4%	2,4%	21,5%	18,6%
Combustibles y Lubricantes	2.531	2.438.589	964	36,3%	22,6%	2.517	2.571.891	1.022	36,1%	21,9%	-0,6%	5,5%	6,1%
Diversos	2,4	19.466	8.086	0,0%	0,2%	2,2	21.277	9.889	0,03%	0,2%	-10,6%	9,3%	22,3%

Periodo Enero – Junio 2011/2012

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Dirección de Estadística Económica

Las importaciones durante el período enero a junio del 2012 tuvieron un alza del 9% en relación al mismo período del 2011, el valor FOB pasó del USD. 10.797.891 en el 2011 a USD. 11.767.847 en el 2012.

Los bienes de capital importados durante el 2012, fueron los que mayor variación presentaron en su valor FOB, un 17.9%, lo cual se debe a un aumento en el volumen de estos bienes, pasando de 255 millones durante el primer semestre del 2011 a 274 millones en el mismo período del 2012, además de un alza en el valor unitario de los mismos.

Dentro de los bienes de capital, el rubro con variación más significativa es el de equipos de transporte, que además de incrementar en volumen, su valor unitario subió 21,5% debido a medidas arancelarias.

El segundo rubro con mayor variación del valor FOB en cuanto a las importaciones es el de bienes de consumo, con un 10,7%, aunque el volumen de las importaciones en relación a los períodos comparados ha

bajado, de 595 millones en el 2011 a 573 millones en el 2012, el valor unitario ha sufrido un incremento del 15,2%, marcando el aumento del valor FOB.

Por otro lado, respecto a las importaciones de bienes para la agricultura, las materias primas tuvieron una disminución en el valor FOB del 7,6% y los bienes de capital un aumento del 9,7%.

1.2.2 Tasas de interés

El Banco Central del Ecuador define a las tasas de interés como el precio del dinero en el mercado financiero. De igual forma que el precio de un producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez, la misma tiende a subir.

1.2.2.1 Tasa Activa Referencial

Según el Banco Central del Ecuador, la “Tasa Activa Referencial es igual al promedio ponderado semanal de las tasas de operaciones de crédito de entre 84 y 91 días, otorgadas por todos los bancos privados, al sector corporativo”.

La tasa activa referencial es de 8.17%

1.2.2.2 Tasa Pasiva Referencial

El Banco Central dice que: “Tasa Pasiva Referencial, es igual a la tasa nominal promedio ponderada semanal de todos los depósitos a plazo de los bancos privados, captados a plazos de entre 84 y 91 días”.

La tasa pasiva referencial es de 4,53%.

1.2.2.3 Tasa Legal Referencial

Según la Dirección de Investigaciones Económicas del Banco Central del Ecuador, esta tasa es igual a la tasa activa referencial de la última semana completa del mes anterior de su vigencia; ésta se aplica en los contratos en los que no se ha especificado una tasa de interés.

La tasa legal referencial en el mercado ecuatoriano es de 8.17%.

1.2.2.4 Tasa Máxima Convencional

Es calculada por el Banco Central del Ecuador tomando en cuenta la tasa activa referencial vigente en la última semana completa del mes anterior, más un recargo del 50%. La tasa convencional es la máxima tasa de interés que se puede aplicar a una operación de crédito dentro o fuera del sistema financiero.⁸

⁸ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2003).
[<http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/NotasTecnicas/nota73.pdf>]. **Nota Técnica N° 73.**

La tasa máxima convencional en el Ecuador es de 9,33%.

1.2.3 Inflación

El fenómeno de la inflación se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo. La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de ingresos y gastos de los hogares.⁹

1.2.3.1 Inflación Anual

La inflación anual entre agosto 2011 y agosto del 2012 es de 4,88%.

1.2.3.2 Inflación Mensual

La inflación mensual es de 0,29% a agosto de 2012.

⁹ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2009). [<http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>]. **Preguntas frecuentes.**

1.2.3.3 Índice de Precios al Consumir (IPC)

El índice de Precios al Consumidor (IPC), es un indicador mensual, nacional y para ocho ciudades que mide los cambios en el tiempo del nivel general de los precios, correspondientes al consumo final de bienes y servicios de los hogares de estratos de ingreso: alto, medio y bajo, residentes en el área urbana del país. La variable principal que se investiga es el precio, para los 299 artículos de la canasta fija de investigación.¹⁰

El índice de precios al consumidor en agosto del 2012 fue de 0,29%.

1.2.3.4 Índice de Precios al Productor (IPP)

El Índice de Precios al Productor es un indicador de alerta a la inflación, que mide la evolución de los precios de los bienes producidos para el mercado interno y la exportación. Es un índice calculado a partir de precios al productor, que se recogen en la fase de venta del bien producido mediante entrevista directa en los establecimientos manufactureros y mineros, en las unidades de producción agropecuaria (UPAs) ubicadas al interior del segmento muestral del III Censo Nacional Agropecuario del 2000; y, en los establecimientos pesqueros.¹¹

El índice de precios al productor en agosto del 2012 fue de 0,58%.

¹⁰ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS. (2012).
[http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=58&Itemid=29]. **Índice de Precios al Consumidor (IPC)**.

¹¹ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS. (2012).
[http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=59]. **Índice de Precios al Productor (IPP)**.

1.3 ENTORNO SOCIAL

1.3.1 Empleo y Desempleo

El empleo en el Ecuador ha tenido una favorable evolución, según la información del INEC, la tasa de ocupación plena de los últimos 5 años ha ido de un 35,3% a un 41,2%.

Mientras esto se refleja en cuanto a las personas empleadas en nuestro país, también debemos mencionar a aquellas que se encuentran en la desocupación, la tasa actual de desempleo según datos del Instituto de Estadísticas, para junio del 2012 es del 4,1%.

Por otro lado, en los países en vías de desarrollo como es el caso de Ecuador se puede ver como cada día crece con más fuerza el número de personas que trabajan en cargos con funciones inferiores en relación a sus capacidades, lo cual

refleja consigo según el INEC, un alto porcentaje en lo que se refiere al subempleo dentro del país, cuya tasa actual es del 53,3%.

Adicionalmente, podemos señalar que para el 2012, el salario mínimo vital de los ecuatorianos se fijó en \$ 292,00 (dólares americanos), valor mínimo que por lo general reciben las personas que trabajan en áreas rurales, personas dedicadas a las actividades de cultivo, pesca y ganadería.

Por su parte, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos determinó que la canasta básica cerró en febrero del 2012 con un valor de \$ 583,27 (dólares americanos), lo cual determina que la remuneración mínima fijada por el gobierno y que es la que por lo general se paga a los trabajadores de estos sectores, no alcanza a cubrir los costos de los bienes requeridos para satisfacer las necesidades básicas de los ecuatorianos.

CAPÍTULO 2: PRODUCTOS Y SERVICIOS

Hortiflora Andina S.A., una pequeña empresa dedicada a la producción de leche y compra-venta de ganado con este fin, además de otras actividades económicas secundarias como la reproducción y venta de caballos pura raza y el asesoramiento técnico y legal en la obtención de registros agrícolas, veterinarios y sanitarios.

2.1 PRODUCTOS

Por producto se entiende cualquier bien material, servicio o idea que posea un valor para el consumidor o usuario y sea susceptible de satisfacer una necesidad. El término producto se utilizará, por lo tanto, de forma genérica, no incluyendo únicamente a bienes materiales o tangibles, sino también a servicios e ideas.¹²

¹² M. SANTESMASES (2001). *Marketing conceptos y estrategias*. España: Pirámide. p. 48.

Según Miguel Santesmases producto es “cualquier bien material, servicio o idea que posea un valor para el consumidor o usuario y sea susceptible de satisfacer una necesidad”.

Hortiflora Andina al ser una pequeña empresa, ofrece al mercado una gama limitada de productos, todos ellos en estado natural. Tomando en cuenta específicamente la leche que la empresa oferta al mercado, podemos decir que Hortiflora Andina percibe la mayoría de sus ingresos gracias a producir la materia prima de la industria de los lácteos.

2.1.1 Principales Productos

Hortiflora Andina es una pequeña empresa familiar, cuyos principales productos son de origen ganadero, ofrece al mercado productos como leche, terneros, vacas, caballos pura raza y pajuelas.

Leche: producto que se mantiene en tanques fríos hasta su entrega, para mantener sus condiciones y valores nutricionales como calcio, proteínas y vitaminas A, C y D, además de su contenido graso.

- Terneros: crías machos de hasta dos años, raza holstein.
- Vacas: raza holstein, que se las diferencia por su pelaje generalmente blanco con negro y es considerada como una de las razas más grandes en cuanto a producción de leche se refiere.
- Caballos pura raza: caballos criados exclusivamente para carreras debido a las grandes velocidades que pueden alcanzar dependiendo de factores que determinan la calidad del caballo, principalmente su alimentación.
- Pajuelas: semen de toros considerados como sementales, utilizado para el proceso de inseminación artificial de las vacas, lo que permite un incremento en el potencial reproductivo del animal.

2.1.2 Principales Proveedores

Hortiflora Andina, cuenta con el apoyo de proveedores nacionales, cuyos productos y servicios brindados a la compañía en el momento oportuno,

permiten su normal funcionamiento. Entre los principales proveedores se encuentran:

- Cheval de Semilly: es una empresa dedicada a la producción y comercialización de alimento para caballos, vacas y perros.
Hortiflora Andina centra su demanda en los productos ofrecidos por Cheval de línea equina y bovina.
- Select Ecuador: empresa que provee a Hortiflora Andina de productos como implementos de inseminación, selladores que permiten la desinfección previo el ordeño de las vacas y la protección de sus ubres, posterior a esta actividad, y nitrógeno líquido utilizado para herrar al ganado equino y bovino.
- Produbiogensa: empresa que proporciona al ganado lechero de Hortiflora sales minerales como suplemento alimenticio, que permite combatir la deficiencia de cloruro de sodio, fósforo y calcio, y prevenir una posible disminución de la producción por falta de estos minerales.
- Grinader: empresa que ofrece a Hortiflora medicamentos veterinarios para el cuidado del ganado, así como implementos que permitan su suministro adecuado e higiénico.
- Médicos Veterinarios: al tener como principal recurso el ganado vacuno y equino, Hortiflora Andina cuenta con dos especialistas veterinarios que realizan visitas regulares mensuales y extraordinarias cuando se requiera, para el control y prevención de enfermedades de los animales.

2.1.3 Producto Estrella

De acuerdo con la matriz del Boston Consulting Group, producto estrella es aquél en el que la empresa tiene una fuerte participación en el mercado, siendo el líder del mismo y, además, el crecimiento de la demanda en dicho mercado es muy elevado.

Hortiflora Andina al ser una empresa pequeña, ofrece un número de productos reducido al mercado y éstos no cuenta con gran participación en el mismo. El producto que genera la mayor parte de sus ingresos anuales y que se lo percibe de forma permanente es la leche.

Todo productor de leche tiene como objetivo vender este bien en las mejores condiciones ya sea por calidad, condiciones, volumen y precios adecuados, previo el cumplimiento de los requisitos que demandan quienes son los adquirientes de la producción, que por lo general son las compañías pasteurizadoras quienes se encargan de recolectar la leche de los centros de acopio, ya sea en forma directa o a través de intermediarios.

Actualmente son cuatro factores que se consideran en la revisión técnica para la compra de la leche y son: el volumen producido, los niveles de agua, la proteína y el contenido de grasa de la misma. Hortiflora Andina produce alrededor de 900.000 litros de leche anuales, que son vendidos a Ecuajugos S.A. de manera quincenal.

Es necesario comprender que la producción de leche no es un rubro con valores representativos dentro del total de la economía nacional, su valor constituye la utilidad que brinda a la población por ser un producto de primera necesidad para los ecuatorianos.

2.2 SERVICIOS

Los servicios son intangibles porque son más actuaciones que objetos, son acciones u actividades desarrolladas por el ser humano y pueden ser de carácter físico y/o intelectual.¹³

Un servicio es la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas, animales u objetos. Esta definición implica una división de los servicios según el nivel de intervención de personas o máquinas. El servicio puede estar totalmente mecanizado, parcialmente mecanizado, o bien llevarse a cabo sin el concurso de ninguna máquina y consistir fundamentalmente en la aplicación del conocimiento humano y habilidad personal.¹⁴

Hortiflora Andina cuenta con profesionales de alta trayectoria en el ámbito legal, los mismos que permiten brindar un servicio confiable y de calidad a los clientes.

¹³ Cfr. K. HOFFMAN, J. BATESON (2002). *Fundamentos de marketing de servicios conceptos, estrategias y casos*. Colombia: Thomson Learning. p. 27.

¹⁴ M. SANTESMASES (2001). *Marketing conceptos y estrategias*. España: Pirámide. p. 838-839

2.2.1 Descripción del servicio de la empresa

La empresa presta servicios en el asesoramiento legal para la obtención de registros agrícolas, veterinarios y sanitarios.

Para entender la prestación de este servicio, es necesario comprender que existen ciertos productos químicos y alimenticios en el mercado (plaguicidas, fertilizantes, semillas, etc.) que de acuerdo a leyes establecidas por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Pesca y Acuicultura, necesitan de un registro para su formulación, fabricación, importación, distribución y comercialización dentro del territorio nacional.

Hortiflora Andina, colabora con empresas del exterior para la obtención de los registros necesarios y que de esta forma, se pueda realizar la importación de sus productos a nuestro país, puedan ser comercializados y distribuidos cumpliendo con las leyes establecidas.

Adicionalmente, es importante dar a conocer que ninguna empresa del exterior puede sacar registros a su nombre en el Ecuador, por esto los servicios de asesoramiento legal que brinda Hortiflora Andina incluyen servicios de representación de sus registros.

En resumen, podemos decir que Hortiflora Andina es contratada por empresas extranjeras para la obtención de registros necesarios para comercializar sus productos en el Ecuador, y además, actuar como titular de estos registros.

Entre los registros manejados por la empresa tenemos:

Cuadro N° 5

PROPIETARIO: AGROENZYMAS	
REGISTRO: FERTILIZANTES	
REPRESENTANTE: HORTIFLORA ANDINA	
PRODUCTO	REGISTRO N°
Agrex abc	33982051
Agrex rp	33982052
Agromil v	3398917
Rooting	3398382
Agropet k	3398634
Agroplex zn	3398345
Agroplex bo-m	3398792
Agroplex ca	3398391

Agroplex triple	3398820
Agroplex multi	3398831
Agroplex fe	3398388
Vigofort	33982628
Agrex f	33982629
Agropet	33982630
REGISTRO: FERTILIZANTES	
REPRESENTANTE: HORTIFLORA ANDINA	
PRODUCTO	REGISTRO N°
Ethylbloc technology	3195145
Ethylbloc sachet (buster)	3195149
PROPIETARIO: ANASAC	
REGISTRO SANITARIO DE PLAGUICIDAS USO DOMÉSTICO	
REPRESENTANTE: HORTIFLORA ANDINA	
PRODUCTO	REGISTRO N°
Matapolillas aerosol traper	PE-00338-06-06
Rastreros aerosol traper	PE-00339-08-06
Voladores aerosol traper	PE-00341-08-06
Triple accion aerosol traper	PE-00342-08-06
Botritis anasac jardin aerosol 0.35%	PE-00340-08-06
Atonit ec concentrado emusionalbe 5 %	PE-00345-12-06
Oidio anasac jardin aerosol 0.004%	PE-00347-01-07
Arañitas anasac jardin aerosol 0.02%	PE-00354-04-07
Ciperkill 25 ec emulsion concentrada 25%	PE-00353-03-07
Control pulgones anasac jardin aerosol 0.01%	PE-00350-02-07
Rastop pellets	PE-00358-08-07
PROPIETARIO: ANASAC	
REGISTRO VETERINARIO	
REPRESENTANTE: HORTIFLORA ANDINA	
PRODUCTO	REGISTRO N°
Traper shampoo pelaje claro	2A-9962-SESA-U
Traper shampoo pelaje negro	2A-9964-SESA-U
Traper shampoo neutro aloe vera	2A-9961-SESA-U
Traper shampoo liquido para perros	2A-9963-SESA-U

Traper shampoo seco para perros	2A-9965-SESA-U
Traper shampoo espuma seca	2A-9960-SESA-U
Traper colonia para perros y gatos	2A-9958-SESA-U
Traper repelente para perros y gatos	2A-9959-SESA-U
Balsamo liquido acondicionador	2A-9957-SESA-U
PROPIETARIO: INICA	
REGISTRO:SANITARIO DE INSECTICIDAS	
REPRESENTANTE: HORTIFLORA ANDINA	
PRODUCTO	REGISTRO N°
Ametrol inica	I-2494-1999;R-1619-2010
Amezol inica	I-4810-2000
Amidor	I-2507-1999;R-1620-2010
Aminex	I-2510-1999;R-2495-2010
Batazo	I-2503-1999;R-1621-2010
Captex inica	I-4809-2000
Carbotel	I-2506-1999;R-1622-2010
Cebicid	I-2509-1999;R-1623-2010
Celtic	I-16602-2002
Corsario	I-2505-1999;R-1624-2010
Crusher	I-2501-1999;R-2494-2010
Curacarb	I-2508-1999;R-1625-2010
Danol inica	I-2490-1999;R-1626-2010
Dicofol	I-2498-1999;R-1627-2010
Faraon	I-2497-1999;R-1628-2010
Gavilan	I-2499-1999;R-1629-2010
Guerrero	I-2500-1999;R-1630-2010
Inica arpon	I-14679-2002
Inica clanker	I-9108-2000
Inica designee	I-14680-2002
Inica dimetrin	I-9109-2000
Inica garra	I-14682-2002
Inica hexon	I-9113-2000
Inica hierbatox	I-13329-2001
Inica hyperkill	I-2513-1999;R-1631-2010
Inica inimectin	I-9114-2000
Inica potreron	I-14681-2002
Inica premier	I-14678-2002
Inica raptor	I-14684-2002

Inica relevo	I-9107-2000
Inica sonic	I-14683-2002
Pirifos inica	I-2493-1999;R-1635-2010
Piritoate inica	I-2492-1999;R-1636-2010
Proparroz	I-2496-1999;R-1637-2010
Sistoato	I-2504-1999;R-1638-2010
Thionil inica	I-2491-1999;R-1639-2010
Tiburon	I-2488-1999;R-1640-2010
Torpedo	I-2502-1999;R-1641-2010
Vectokill inica	I-2489-1999;R-1642-2010
PROPIETARIO: INTEROC	
REGISTRO: HERBICIDAS	
REPRESENTANTE: HORTIFLORA ANDINA	
PRODUCTO	REGISTRO N°
Claron/Kloner	087-H 2-NA
PROPIETARIO: MAC GMBH	
REGISTRO: FERTILIZANTES	
REPRESENTANTE: HORTIFLORA ANDINA	
PRODUCTO	REGISTRO N°
Kemichem-etephon-i 480 sl / ethomex 480 sl	31402147
Phosmex ultra	31402718
PROPIETARIO: NOVUS	
REGISTRO: VETERINARIO	
REPRESENTANTE: HORTIFLORA ANDINA	
PRODUCTO	REGISTRO N°
Alimet	1D-3149
Oasis suplemento para aves	1D-6775-SESA-U
PROPIETARIO: PILARQUIM	
REGISTRO: AGRICOLA	
REPRESENTANTE: HORTIFLORA ANDINA	
PRODUCTO	REGISTRO N°
Pilarich	018-F 17-SESA-U
Malexone super 24	007-H 5
Pilarfox	011-IN 14-U
Pillaround 41% p/p (pilarsato) / glyfoin	039-H 2
Pillarben 50% WP/benocor wp	036-F8
Pillarben od 50% pm	036-F14
Butachlor 60 % ce	036-H 7
Pilarstin 50% w.p.	005-F 9-SESA-U

PROPIETARIO: RICECO	
REGISTRO: AGRICOLA	
REPRESENTANTE: HORTIFLORA ANDINA	
PRODUCTO	REGISTRO N°
Herbax lv 30	005-h57
Propanil 80 df	005-h 64-sesa-u
Propasint 3e	005h-59
Propasint 4ce	005-h58
Ricefos	121-h-sesa-u
Brioso	005-h 68-sesa-u
PROPIETARIO: WESTRADE	
REGISTRO:FERTILIZANTES	
REPRESENTANTE: HORTIFLORA ANDINA	
PRODUCTO	REGISTRO N°
Multifeed maiz	31401981
Multifeed arroz	31401982
Multifeed banano	31401983
Multifeed leguminosas	31401984

Fuente: Hortiflora Andina S.A

Elaborado por: Valeria Amaya

2.2.2 Principales Clientes

Cliente es la forma habitual de denominar a la persona física o jurídica que compra un producto o recibe un servicio, bien sea para su consumo o uso final, para incorporarlo a un proceso productivo, o para revenderlo, y que mantiene una relación comercial con la empresa o institución que lo ha vendido o suministrado.¹⁵

¹⁵ M. SANTESMASES (1996). *Términos de Marketing Diccionario- Base de datos*. España: Pirámide. p. 167

Hortiflora Andina, cuenta con clientes mayormente del exterior, que han demostrado su fidelidad en este año, gracias a los productos y servicios de calidad que la empresa brinda al mercado. Entre sus clientes más importantes se encuentran:

- Agrogenzymas: empresa mexicana con sus filiales en Chile y Panamá, que nace con la idea de convertirse en un aliado de la industria del cultivo, a través de la creación de productos biotecnológicos que regularan su crecimiento e incrementaran la productividad. Desarrolla y ofrece soluciones integrales a problemas fisiológicos, enfocadas a mejorar la eficiencia y rentabilidad en el mercado agrícola.
- Agrofresh: empresa estadounidense comprometida a ayudar a los productores, transportistas, distribuidores, exportadores e importadores de todo el mundo a entregar frutas frescas, verduras, flores y plantas de alta calidad a través de productos desarrollados en base a la biotecnología que permiten controlar la madurez de la cosecha de los diversos productos agrícolas.
- ANASAC (Agrícola Nacional S.A.C): empresa chilena diversificada, que participa en la producción y comercialización de semillas, fitosanitarios, nutrición animal y vegetal, productos de jardinería, sanidad ambiental y cuidado de mascotas. Para ANASAC es importante su permanente inversión en tecnología y desarrollo de productos, lo cual le permite cumplir con la demanda del mercado chileno e internacional.

- Ecuajugos: empresa ecuatoriana, pertenece a la multinacional Nestlé, se dedica a la producción de jugos de fruta, avena, leche en polvo, derivados lácteos, leches de sabores y leche embasada bajo el sistema tetra pack. Ecuajugos cuenta con dos plantas ubicadas en Cayambe y Guayaquil. Hortiflora Andina trabaja directamente con la planta de Cayambe.
- INICA (Instituto Nacional de Investigaciones de la Caña de Azúcar): instituto cubano que desarrolla estudios relacionados específicamente con los factores que afectan la producción de caña de azúcar. Su objetivo es ayudar a los productores cañeros a alcanzar un control integral de malezas a fin de contribuir a conseguir mayores rendimientos agrícolas y eficiencia económica. Sus actividades en general comprenden servicios agronómicos integrales, de capacitación, información científico técnica y estudios y análisis de laboratorios.¹⁶
- Interoc: empresa ecuatoriana comprometida con la investigación y desarrollo, se encarga de proveer soluciones innovadoras para la agricultura e industria en países de América Latina, que permitan a las empresas aumentar su productividad y eficiencia a través de sus líneas de negocios: agrícola, químico industrial, de salud animal y de tratamiento de aguas y petróleo.¹⁷
- MAC-GmbH: empresa alemana de tamaño mediano, dedicada a la comercialización de productos de protección de cultivos en Europa, Centroamérica y Latinoamérica, entre sus principales productos para mejorar la eficiencia de los trabajos agrícolas tenemos: fungicidas, insecticidas, acaricidas y químicos para el crecimiento y fortalecimiento de plantas.

¹⁶ Cfr. INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACIONES DE LA CAÑA DE AZÚCAR. (2012) [<http://www.inica.minaz.cu/>] . **Unidad de Servicios.**

¹⁷ Cfr. INTEROC. (2012). [<http://www.interoc.com.ec/index2.php?con=2>]. **Misión y Visión.**

Además, MAC-GmbH presta servicios como titular de registros de numerosos medicamentos veterinarios genéricos de bajo precio y alta efectividad.

- Novus: empresa colombiana especializada en el desarrollo de productos que promuevan la sanidad animal y programas de nutrición para el ganado destinado a la industria alimenticia o consumo humano, tales como aves de corral, cerdos, reses, vacas utilizadas únicamente para la generación de productos lácteos, la acuicultura y las industrias de animales de compañía.
- Pilarquim: empresa canadiense que se esfuerza por proporcionar protección a la industria agrícola internacional enfocada en el sector fitosanitario. Se dedica al peaje, formulación y comercialización de productos químicos de calidad, elaborados mediante la utilización de tecnologías innovadoras y procesos superiores, así como servicios e información de calidad. Entre sus principales productos están fungicidas, bactericidas e insecticidas.
- Riceco (The Rice Company): empresa privada estadounidense, dedicada al comercio y procesamiento de materias primas alrededor del mundo, tales como arroz, granos, legumbres y otros productos agrícolas. Riceco cuenta con plantas de procesamiento integrales en América del Norte, América Latina, Europa y Asia, además de empresas filiales de elevadores, silos, molinos y envasadores en todo el mundo.
- Westrade: es una empresa estadounidense innovadora en el área química, formuladora de productos para la protección de la producción vegetal y animal, cuyo fin es brindar seguridad a los sectores agrícolas y ganaderos, para que estos a su vez puedan proporcionar alimentos frescos, de calidad y saludables para el consumo humano.

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE MERCADO

Para tomar buenas decisiones, es necesario buena información. Realizar un análisis de mercado, proporciona a las empresas información relevante y objetiva que ayuda en el proceso fundamental de la toma de decisiones, permitiendo así reducir los riesgos de mercado que puedan afectar a la organización.

La información de mayor interés para las decisiones gerenciales, proviene del análisis del mercado, estudios de los clientes presentes, potenciales y futuros, así como también las necesidades, oportunidades y amenazas del mercado. Este análisis reduce la incertidumbre de los planes que se esperan poner en marcha con el fin de generar mayores ingresos para la compañía, así como también permiten controlar el rendimiento de los planes que han sido implementados en las operaciones y de esta forma contribuir con la planificación estratégica a largo plazo.

Para realizar el análisis de mercado de la empresa Hortiflora Andina, es necesario considerar que la compañía no presenta una gama de nuevos productos, por lo que se realizará un estudio tomando en cuenta únicamente su demanda y oferta presentada.

La empresa tiene como finalidad darse a conocer a nivel nacional e internacional como una empresa con trayectoria en la comercialización de sus productos y la prestación de servicios de asesoría técnica y legal, lo cual permita un crecimiento en la cartera de clientes que maneja en la actualidad.

3.1 MERCADO

Mercado es un conjunto de personas, individuales u organizadas, que necesitan un producto o un servicio determinado, que desean o pueden desear comprar y, sobretodo, que tienen la capacidad (económica y legal) de compra. En cuanto hay un mercado, es posible la transacción de intercambio.¹⁸

¹⁸ M. SANTESMASES. (1996). **Términos de Marketing Diccionario**. Madrid: Pirámide. p. 587

Según Enrique Ortega “En términos económicos generales el mercado designa aquel conjunto de personas y organizaciones que participan de alguna forma en la compra y venta de bienes y servicios o la utilización de los mismos”.

3.1.1 Tipos de Mercado

Según Laura Fischer y Jorge Espejo, autores del libro "Mercadotecnia", las empresas tienen identificado geográficamente su mercado y este se divide en:

- Mercado internacional: es aquel que se encuentra en uno o más países extranjeros.
- Mercado nacional: es aquel que comprende todo el territorio de un país para realizar su intercambio de bienes y servicios.
- Mercado regional: corresponde a una zona geográfica delimitada libremente.
- Mercado metropolitano: comprende un área geográfica amplia, correspondiente a zonas dentro y a las afueras de una ciudad.
- Mercado local: es aquel que se desarrolla en tiendas y centros comerciales establecidos en un área metropolitana.

Según Juan Pablo Grijalva, gerente de la Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente (AGSO), el sector lechero en el 2011 contó con un movimiento de \$ 1.600 millones en el mercado nacional y \$ 20 millones correspondientes a la venta de leche al exterior.

Hortiflora Andina S.A., desarrolla sus actividades principales en el mercado nacional, esto se debe a su ubicación geográfica en la provincia de Imbabura, la distribución de su principal producto, la leche, hacia la provincia de Pichincha y por la venta de ganado y pajuelas a las distintas provincias del país. Sin embargo, para la prestación de sus servicios legales y técnicos en la obtención de registros, utiliza en su mayor parte el mercado internacional.

3.1.2 División Geográfica del Mercado

3.1.2.1 Unidad Geográfica

La unidad geográfica se refiere a la selección del país, región y sector al que pertenece la empresa. (IBARRA, 2010)

Entre las unidades geográficas podemos mencionar:

- Región
- Municipio
- Estado
- Mercado local
- Mercado nacional
- Mercado global

Hortiflora Andina se encuentra ubicada en la región Sierra de nuestro país, según la red empresarial Perulactea, en el Ecuador esta es la región que aporta con la mayor cuota en cuanto a producción lechera se

refiere, debido a que en esta región se encuentran la mayor cantidad de reses, además que existen otros factores favorables para el bienestar de las reses productoras de leche, como el clima, el pasto y la alimentación.

Tomando en cuenta los datos del III Censo Agropecuario realizado en el país en el año 2000, podemos observar que la región Sierra, aporta con el 73% de la producción nacional de leche, seguido de la Costa con un 19% y la Amazonía y Galápagos con un 8%.

3.2 DEMANDA

Demanda es la formulación expresa de un deseo, que esta condicionada por los recursos disponibles del individuo o entidad demandante y por los estímulos de marketing percibidos. Las necesidades son ilimitadas, pero los recursos, en cambio, son limitados, y el comprador tratará de asignarlos del modo que estime más conveniente para él.¹⁹

¹⁹ M. SANTESMASES. (1996). **Términos de Marketing Diccionario**. Madrid: Pirámide. p. 667

“Demanda es la cantidad de bienes y servicios que los consumidores están dispuestos a adquirir en condiciones determinadas”. (ORTEGA, 1990:196)

Según cifras del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), son 4.600.000 litros de leche de vaca los que se ordeñan diariamente en el Ecuador, pero solo el 42% de la producción nacional es consumido por los industriales lácteos, esto se da como consecuencia de la participación de intermediarios y competencia ilegal, lo cual ha generado reacciones en el sector ganadero, que ha pedido al MAGAP su intervención directa para la implementación de proyectos que permitan incentivar el consumo de leche por parte de la población, así como, mejorar y controlar los sistemas de comercialización de este producto.

Por su parte, Hortiflora Andina S.A. ofrece al mercado un promedio 75.000 litros mensuales, los mismos que en su totalidad son demandados por su principal cliente la empresa Ecuajugos S.A.

3.2.1 Perfil del cliente

En el caso de las empresas que funcionan como centros de acopio de leche, debemos tener en cuenta que la disponibilidad de leche cruda en el país es de alrededor de 3.5 y 4.5 millones de litros diarios, los mismos que en un 75% son utilizados para el consumo humano y actividades industriales.

Además, se debe considerar que las industrias procesadoras de lácteos, clientes directos de los centros de acopio, se encuentran ubicadas en un 90% en las provincias de la Sierra, lo que facilita la entrega del producto, manteniéndolo en las mejores condiciones por su corto período de tiempo de transporte hacia las industrias procesadoras.²⁰

Las principales industrias procesadoras de lácteos en el Ecuador son seis, entre las cuales tenemos:

²⁰ Cfr. R. CONTERO. (2008). Artículo “**La calidad de la leche: un desafío en el Ecuador**”. La Granja. Revista de Ciencias de la Vida de la Universidad Politécnica Salesiana. Volumen 7, p. 25.

Cuadro N°6

Empresa	Región	Producción diaria de leche
Nestlé	Sierra	300.000
Andina	Sierra	110.000
Nutrileche	Sierra	de 140.000 a 160.000
Pasteurizadora Quito	Sierra	de 160.000 a 180.000
Rey Leche	Costa	de 160.000 a 180.000
Tony	Costa	de 160.000 a 180.000

Fuente: Universidad Politécnica Salesiana

Elaborado por: Facultad de Ciencias Agropecuarias

Hortiflora Andina, en cuanto a la recolección de leche tiene como cliente a la empresa Ecuajugos, perteneciente a la multinacional Nestlé, empresa que nuestra la mayor parte de participación de mercado lechero del país.

Por otro lado, en el caso de los servicios de asesoramiento legal para la obtención de registros agrícolas, veterinarios y sanitarios, los clientes con los que esta pequeña empresa cuenta, son compañías domiciliadas en el exterior, que tienen la necesidad de importar sus productos químicos a nuestro país, para su distribución y comercialización a través de empresas ecuatorianas, y que por normativa legal ecuatoriana necesitan obligatoriamente una empresa que los represente dentro del territorio nacional.

3.2.2 Tamaño de mercado

Para Fisher y Espejo, el tamaño de mercado “son los consumidores reales o potenciales de un producto o servicio”.

El sector agropecuario, tiene gran importancia dentro de la economía ecuatoriana y su producción ha tenido una tendencia de crecimiento, puesto que somos un país cuyo principal sustento económico es gracias a bienes provenientes de la naturaleza.

Sin embargo, refiriéndonos al sector lechero es necesario implementar programas que permitan compensar el desnivel actual que se tiene entre la producción y consumo de leche en el país.

Según el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), para el 2011 se obtuvo un promedio de consumo de tan solo 100 litros per cápita al año.

3.2.2.1 Densidad de la Población

Según Kalipedia, enciclopedia virtual, la densidad de población es la relación entre el número de habitantes y una unidad de superficie; y se expresa en habitantes por km². Por ejemplo, se puede determinar la densidad de población por: naciones, estados, ciudades, vecindarios, etc.

Ecuador al 2012 cuenta con una población de 14'306.876 habitantes y una superficie de 256.370 km², lo que significa una densidad poblacional 55.8 habitantes por km².

3.2.2.2 Densidad de Mercado

Según Kinnear y Taylor, la densidad de mercado es “la cantidad de personas por unidad de superficie (kilómetro cuadrado, por ejemplo) en un área determinada que son clientes potenciales para la oferta del mercado”.

Para determinar la densidad de mercado de leche en el Ecuador, es necesario considerar que sólo un tercio de la población consume leche, información señalada en el III Foro del sector lechero ecuatoriano, por Rafael Vizcarra, director del Centro de Industrias Lácteas.²¹

Considerando los datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) la población del Ecuador en el 2012 es de 14'306.876 habitantes, su tercera parte corresponde a 4'768.959 habitantes y tomando en cuenta la superficie de 256.370 km², obtenemos una densidad de mercado de 18.60 habitantes por km².

²¹ Cfr. DIARIO DIGITAL CENTRO. (2012). [<http://diariodigitalcentro.com/index.php/934-9-millones-de-ecuatorianos-no-consumen-productos-lacteos>]. **Nueve millones de ecuatorianos no consumen productos lácteos.**

3.2.2.3 Clientes actuales

Hortiflora Andina, busca mantener a sus clientes satisfechos ofreciéndoles productos y servicios de alta calidad. Su actual cartera de clientes es:

Cuadro N° 7

EMPRESA	PAÍS
Agroenzymas	México
Agrofresh	Estados Unidos
Anasac	Chile
Ecuajugos	Ecuador
Inica	Cuba
Interoc	Ecuador
Mac-GmbH	Alemania
Novus	Colombia
Pilarquim	Canadá
Riceco	Estados Unidos
Westrade	Estados Unidos

Fuente: Hortiflora Andina S.A.

Elaborado por: Departamento Legal

3.2.2.4 Clientes potenciales

El cliente más importante de Hortiflora Andina es la empresa Ecuajugos del grupo Nestlé, debido a que este es el que único que absorbe toda su producción lechera ya que cuenta con la mayor parte de participación del mercado lechero del país y por la buena relación mantenida con este cliente durante los últimos años, no se estiman clientes potenciales para la venta de leche.

Por otro lado, en el caso de los servicios técnicos y legales que ofrece Hortiflora Andina considera como clientes potenciales a las empresas con domicilio en el exterior, dedicadas a la elaboración de productos químicos que quieren abrir su participación en el mercado ecuatoriano, para que sus productos puedan ser importados, transportados y comercializados dentro de nuestro territorio, cumpliendo con la normativa establecida para que estas actividades puedan llevarse a cabo.

Debido a la importancia de los productos químicos tales como fertilizantes, plaguicidas, insecticidas, etc., para las empresas dedicadas a la agricultura en el Ecuador, las empresas que tienen como actividad su comercialización y distribución en el país continúan buscando nuevos y mejores productos elaborados por empresas químicas del exterior para que puedan ser importados, por lo que podemos decir que esta es la fuente de los clientes potenciales de Hortiflora Andina.

3.3 OFERTA

Oferta es la cantidad de bienes y servicios que los productores están dispuestos a vender en el mercado a un precio determinado. También se designa con este nombre la propuesta de venta de bienes o servicios que de forma verbal o preferiblemente por escrito, realiza una empresa a otra, indicando las diferentes condiciones comerciales de la venta: precio, forma de pago, plazo de entrega, etc.²²

²² E. ORTEGA. (1990). *El nuevo diccionario de Marketing*. Madrid: ESIC. p. 326

3.3.1 Oferta del mercado

Según Juan Pablo Grijalva, gerente de la Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente (AGSO), la producción de leche durante los últimos años ha mantenido una tendencia de crecimiento entre el 25 y 30%, lo cual motiva al sector a buscar nuevos mercados para la venta del producto, se ha iniciado con Venezuela y se continúa realizando las gestiones necesarias para poder introducir este producto a países de Centroamérica. Además, en cifras, Grijalva indicó que desde el 2008 hasta el 2011, la producción lechera había subido 600 mil litros diarios.²³ En promedio según cifras del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Pesca y Acuicultura, en el Ecuador se ordeñan 4.600.000 litros de leche diarios.

En el caso de las productoras de leche, en los últimos años han incrementado su producción, lo que trae consigo consecuencias favorables para el sector ganadero, debido a que se generan más fuentes de trabajo, se incentiva a los centros de acopio a entregar mayor cantidad de leche para su debida pasterización, y a su vez las grandes productoras pueden ofrecer al mercado

²³ Cfr. ECUADOR INMEDIATO. (2011).

[http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=154446&umt=promedio_produccion_leche_aumento_600_mil_litros_diarios_desde_2008_en_ecuador]. **Promedio de producción de leche aumentó 600 mil litros diarios desde 2008 en Ecuador.**

una gama de productos lácteos a diferentes precios, manteniendo así consumidores en los diferentes segmentos de mercado.

3.3.2 Oferta de la empresa

Para conocer la oferta de la empresa, es necesario determinar si el rendimiento de ganado es el adecuado y óptimo, esto es el resultado de conocer todos los elementos y factores que influyen en los niveles de producción de los animales, tales como:

- Razas del ganado.
- Condiciones climáticas de la región.
- El área o extensión de los terrenos y pastos existentes para la alimentación del ganado.
- La frecuencia de preparación y mantenimiento de suelos.
- Número total de animales productores.
- Revisiones veterinarias del ganado.
- Calidad de balanceado para el ganado.
- Insumos químicos y naturales utilizados para el mantenimiento de suelos.

De acuerdo con la información proporcionada por los técnicos a cargo del ordeño en Hortiflora Andina, se conoce que cada animal produce aproximadamente 15 litros de leche al día, con una frecuencia de ordeño mecánico de 2 veces al día, en horarios de 04h00 y 16h00, que según los expertos son las horas más adecuadas para la producción. El tiempo de ordeño es de 2 horas en cada una de las jornadas.

Con su principal producto, la leche, la empresa mantiene una oferta mensual de 75.000 litros mensuales, lo que significa un promedio aproximado de 900.000 litros de leche al año, que son vendidos a Ecuajugos, empresa que cuenta con fábrica en Cayambe, lo que facilita la entrega del producto, manteniéndolo en óptimas condiciones para su debido procesamiento.

Además, de su producto principal, la empresa dispone de los servicios de registros agrícolas, veterinarios y sanitarios, que permiten a compañías del exterior comercializar en el Ecuador sus productos (fertilizantes, plaguicidas, productos químicos de aplicación en la industria alimenticia, agropecuaria, etc.), es importante mencionar, que los acuerdos para la prestación de estos servicios se realizan generalmente a través de conversaciones telefónicas y/o propuestas enviadas por correo electrónico.

CAPÍTULO 4: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Toda empresa, sin importar su tamaño, necesita seguir una estrategia que lo dirija a cumplir sus objetivos. Según Kenneth Andrews, “la estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas.”

El primer paso para poder diseñar una estrategia empresarial, es la planificación. La importancia de la planificación tanto en pequeñas, medianas y grandes empresas se debe a las directrices que se establecen para encaminar de manera efectiva a las personas, actividades y recursos a llegar a una meta específica.

Hortiflora Andina S.A., cuenta hasta la fecha con una estructura organizacional considerada por la gerencia como incipiente, debido que al permanecer sin un plan estratégico, no se puede evaluar el funcionamiento de la empresa en función de sus objetivos, ya que estos no están definidos.

Además, Hortiflora Andina S.A. ha sufrido problemas en el aspecto administrativo, por la falta de organización y control financiero su eficiencia y eficacia está reducida al mínimo, por lo que es necesario empezar con un plan que defina su organización y su estructura financiera desde un punto de vista estratégico, que le facilite en el proceso de toma de decisiones con el fin de incrementar su potencial y obtener grandes rendimientos en el mercado.

En el caso de esta pequeña empresa productora de leche, la planificación estratégica serviría para mejorar su organización y determinar las responsabilidades de cada cargo tanto a nivel operativo, como administrativo.

4.1 MISIÓN

La misión consiste en definir a que se dedica la empresa, cuáles son los productos y servicios que está ofrece, el mercado en el que se desenvuelve y la imagen corporativa que tiene la organización frente a la sociedad.

Además, la misión responde a las preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Cuáles son nuestros preceptos?
- ¿Para qué existe la empresa?
- ¿Cuál es la función principal de la empresa?

Hortiflora Andina tiene como misión la comercialización de leche además de ganado vacuno y equino, actividades que se realizan cumpliendo con las normas y estándares de calidad para atender las necesidades de los clientes nacionales y extranjeros, generando desarrollo en el sector ganadero y siempre teniendo en cuenta la protección del medio ambiente.

4.2 VISIÓN

Para Jack Fleitman, en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

La importancia de la visión es porque se la toma como un elemento de inspiración, representa los parámetros que guían la iniciativa de todos los que trabajan en ella, genera fuerza interna desde la perspectiva organizacional en los momentos difíciles y ayuda a la gente a trabajar por un motivo y en la misma dirección logrando compromiso dentro de la misma.

Además, la visión permite a las personas conocer cómo su trabajo diario ayuda a la empresa a llegar a donde quiere llegar, entregándoles un propósito en cada tarea que cumplan, también se logra que los empleados se encaminen en la misma dirección, lo que trae consigo eficacia y eficiencia en sus actividades diarias.

Este término describe las ambiciones de los directivos a largo plazo de la empresa. Por lo tanto, la visión tiene que ver con el futuro y no con las circunstancias actuales de la organización.

Hortiflora Andina tiene como visión: “Posicionarse en el mercado nacional como la mejor empresa del sector ganadero en el año 2022, asegurando una rentabilidad

adecuada, con valores y ética profesional que generen interés en sus empleados, consumidores, proveedores y accionistas.”

4.3 OBJETIVO GENERAL

Consolidar a la empresa y buscar clientes que contribuyan a la captación de capital para lograr un crecimiento del 20% de la organización en 10 años.

4.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Objetivos Administrativos

- Aumentar la capacidad instalada en los próximos 10 años.
- Generar responsabilidad ambiental, manteniendo un rubro anual del 0,10% de los ingresos destinado al cultivo de plantas y mantenimiento de árboles.

Objetivos Comerciales

- Incrementar la cartera de clientes en un 10% para los próximos 5 años.
- Diversificar la cartera de productos de 5 a 10 productos en los próximos 5 años.
- Incrementar las ventas de la empresa en un 5% anual.
- Recuperar en un 80% la cartera a su vencimiento (30 días).

Objetivos Financieros

- Incrementar el rendimiento en un 2% cada año.
- Pagar al menos el 70% de las cuentas por pagar, a su plazo de vencimiento.

4.5 VALORES CORPORATIVOS

Athos y Pascale definen los valores corporativos como “reglas o pautas mediante las cuales una compañía exhorta a sus miembros a tener comportamientos consistentes con su sentido de existencia (orden, seguridad y desarrollo). Son propósitos supremos a los cuales la organización y sus miembros deben dedicar toda su energía”.

a. Respeto:

- Aceptar y apreciar las diferencias entre unos y otros; no se permite ningún tipo de discriminación.
- Tratar con justicia y equidad a jefes, subordinados, compañeros de trabajo, clientes y proveedores.
- Actuar como si fueran los propietarios del negocio por lo que deben tratar los activos la empresa como si fueran suyos.

b. Honorabilidad e integridad:

- Hacer siempre las cosas bien; ser correctos.
- Honestidad y sinceridad entre unos y otros.
- Transparencia en las acciones diarias.

c. Responsabilidad:

- Cumplir con las funciones y obligaciones que existen con la empresa, con compañeros de trabajo, con clientes y proveedores.
- Demostrar excelencia en todos los trabajos realizados.
- Asumir y reconocer las consecuencias de nuestras acciones.

d. Iniciativa y liderazgo:

- Tener actitud dinámica en la ejecución de las actividades diarias.

- Mantener una comunicación clara y fluida tanto con los clientes internos como externos, que permita transmitir y recibir información precisa.
- Promover el liderazgo de compañeros y colaboradores en todos los niveles de la empresa, planificando y evaluando su evolución dentro de la organización.

4.6 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite obtener un diagnóstico de la situación interna y externa de la empresa, lo que a su vez permite tomar decisiones para promover los factores positivos y reducir o eliminar la influencia de los factores negativos que la afectan.

En el análisis interno se toman en cuenta las fortalezas y debilidades, factores sobre los cuáles la empresa puede influir.

- Fortalezas: son los elementos positivos con los que cuenta la empresa y que le permiten tener una posición favorable frente a la competencia.
- Debilidades: son elementos que la empresa carece, o que teniéndolos constituyen barreras en las actividades del negocio, poniendo a la compañía en una situación desfavorable frente a la competencia.

Para el análisis externo se consideran los factores del entorno sobre los cuáles la empresa no puede influir, conocidos como oportunidades y amenazas.

- Oportunidades: son factores positivos generados por el entorno que influyen en la empresa, es decir una vez identificados, estos pueden ser aprovechados.
- Amenazas: son factores negativos generados por el ambiente externo en el que la empresa se desenvuelve y que deben ser identificados para generar estrategias que permitan minimizar su efecto.

A continuación se presenta el cuadro N° 8, en el que se exponen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Hortiflora Andina S.A.

Cuadro N° 8

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Atender de manera inmediata los requerimientos de la empresa (puntualidad en la entrega). • Entrega de productos de buena calidad • Amplio terreno para cultivo de pasto natural para el ganado. 	<ul style="list-style-type: none"> • En varias áreas de la empresa falta recurso humano especializado. • Falta de capital de operación. • Falta de liquidez en ciertas temporadas del año. • Capacidad instalada es baja.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Demoras o incumplimientos de empresas de la competencia. • Facilidades para conseguir financiamiento. • Por ser un sector rural, los impuestos son bajos. • Tener acceso a un río sin contaminación, del cual se beneficia el ganado del sector. • Políticas gubernamentales a favor de las empresas agrícolas y ganaderas. 	<ul style="list-style-type: none"> • El clima en ciertas temporadas del año afecta al ganado, por lo que se produce menos leche. • Problemas económicos en el país. • Inestabilidad política en el país. • Inflación en los costos de la materia prima utilizada. • Posible desequilibrio de la empresa por la no cobertura de gastos operativos. • Incremento de las tarifas de los servicios básicos.

Fuente: Hortiflora Andina S.A.

Elaborado por: Valeria Amaya

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo. Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se este estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.²⁴

²⁴ MATRIZ FODA. (2011). [<http://www.matrizfoda.com/home.html>]. **¿Qué es la Matriz FODA?**

Se debe considerar que la matriz FODA se la desarrolla agrupando por un lado los factores externos (oportunidades y amenazas) y por otro los factores internos (fortalezas y debilidades).

La metodología utilizada para la elaboración de esta matriz según el autor David Fred en su libro “Conceptos de Administración Estratégica” es la siguiente:

Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

1. Realizar una lista definitiva de los factores determinantes para el éxito de la empresa, incluyendo fortalezas y debilidades
2. Asignar un peso a cada factor de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante), considerando que la sumatoria de los pesos asignados debe ser 1.0, indicando la importancia relativa del mismo para el éxito de la empresa. Hay que considerar que los factores (fortalezas y debilidades) tendrán pesos altos si estos afectan el desempeño de la empresa.
3. Dar una calificación de 1 a 4 indicando en que grado la estrategia de la empresa está respondiendo a los factores de la industria. Así, 4 es una respuesta superior (fortaleza mayor), 3 es una respuesta superior a la media (fuerza menor), 2 una respuesta igual a la media (debilidad menor) y 1 una mala respuesta (debilidad mayor)

4. Consiste en obtener una calificación ponderada multiplicando el peso de cada factor por su calificación.
5. Sumar las calificaciones ponderadas para obtener el total ponderado de la empresa, lo que alcanzará como mínimo de 1.0 y máximo un valor de 4.0
6. Considerando una calificación promedio de 2.5, aquellos resultados menores a la media indicarán una organización débil en lo interno y de igual forma un resultado superior a la media indicará una posición interna fuerte.

Cuadro N° 9

**MATRIZ DE FACTORES INTERNOS
FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

FORTALEZAS	Porcentaje	Calificación	Valor Ponderado
Puntualidad en la entrega	0,15	4	0,60
Entrega de productos de buena calidad	0,15	4	0,60
Amplio terreno para cultivo de pasto natural para el ganado	0,15	3	0,45
DEBILIDADES	Porcentaje	Calificación	Valor Ponderado
Falta recurso humano especializado	0,15	1	0,15
Falta de capital de operación	0,15	2	0,30
Falta de liquidez en ciertas temporadas del año	0,10	2	0,20
Capacidad instalada es baja	0,15	2	0,30
TOTAL	100%		2,60

Fuente: Hortiflora Andina S.A.

Elaborado por: Valeria Amaya

Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

1. Elaborar una lista definitiva de los factores determinantes en el medio para el éxito de la empresa como de la industria misma, incluyendo amenazas y oportunidades.
2. Consiste en asignar un peso a cada factor de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante), considerando siempre que la sumatoria de los pesos asignados debe ser 1.0, indicando la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Hay que considerar que las amenazas tendrán pesos altos si se consideran graves.
3. Asignar una calificación de 1 a 4 indicando en que grado la estrategia de la empresa está respondiendo a los factores de la industria, así, 4 es una respuesta superior (oportunidad importante), 3 es una respuesta superior a la media (oportunidad importante), 2 una respuesta igual a la media (amenaza menor) y 1 una mala respuesta (amenaza muy grave)
4. Consiste en obtener una calificación ponderada multiplicando el peso de cada factor por su calificación.
5. Sumar las calificaciones ponderadas para obtener el total ponderado de la empresa, la que alcanzará como máximo un valor de 4.0 (responde excelentemente a las oportunidades y amenazas de la industria) y como mínimo 1.0 (indica que la empresa no está aprovechando las oportunidades ni minimizando las amenazas), teniendo como valor del promedio ponderado 2,50.

Cuadro N° 10

**MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS
OPORTUNIDADES y AMENAZAS**

OPORTUNIDADES	Porcentaje	Calificación	Valor Ponderado
Demoras o incumplimientos de empresas de la competencia	0,07	3	0,21
Facilidades para conseguir financiamiento	0,10	4	0,40
Impuestos bajos (tierras rurales)	0,10	4	0,40
Acceso a un río, del cual se beneficia el ganado del sector	0,07	3	0,21
Políticas gubernamentales a favor de las empresas agrícolas y ganaderas	0,10	4	0,40
AMENAZAS	Porcentaje	Calificación	Valor Ponderado
El clima en ciertas temporadas del año afecta al ganado, por lo que se produce menos leche	0,10	1	0,10
Problemas económicos en el país	0,07	2	0,14
Inestabilidad política en el país	0,07	2	0,14
Inflación en los costos de la materia prima utilizada	0,10	1	0,10
Posible desequilibrio de la empresa por la no cobertura de gastos operativos	0,15	1	0,15
Incremento de las tarifas de los servicios básicos	0,07	2	0,14
TOTAL	100%		2,39

Fuente: Hortiflora Andina S.A

Elaborado por: Valeria Amaya

Los resultados de la matriz FODA se manifiestan de la siguiente manera, en las fortalezas y debilidades se obtuvo una ponderación de 2,60 que quiere decir que la empresa sobre el promedio que es 2,50, lo que indica una posición interna fuerte, sin

embargo, la ponderación de oportunidades y amenazas es de 2,39, lo que significa que está por debajo del promedio de 2,50 y quiere decir que a la empresa le falta aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas del entorno.

4.7 ESTRATEGIAS

Las estrategias son un conjunto de acciones planificadas anticipadamente, que se llevan a cabo con el fin de alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y crecimiento empresarial.²⁵

Estrategias a corto y mediano plazo: las estrategias de corto plazo son aquellas que se establecen en un período menor a 1 año, mientras que las estrategias a mediano plazo son las que pretenden establecerse en un período de 1 a 5 años.

²⁵ Cfr. WIKIPEDIA. (2005). [<http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>] **Estrategia**.

De Producción

- Dar mantenimiento al suelo utilizado cada año y no abusar del mismo, a fin de que pueda continuar como un suelo fértil.
- Intensificar el sistema de riego durante el verano todos los años.

Comerciales

- Difundir publicidad a través de medios de comunicación masivos durante los próximos dos años.
- Gestionar las cobranzas de las facturas vencidas cada semana.
- Mantener el precio de venta para conseguir la preferencia de nuestro principal cliente frente a la competencia.

De Mercado

- Obtener información anual para conocer la demanda de productos requeridos por los empresarios ganaderos.

Administrativas

- Capacitar al recurso humano cada año para que tenga eficiencia en sus actividades.
- Contratar personal con experiencia y especialización para cada una de las áreas de la empresa.
- Utilizar eficientemente los recursos con los que cuenta la compañía, especialmente aquellos provenientes de los servicios básicos utilizados a diario.

Financieras

- Conseguir financiamiento con las tasas de interés más bajas posibles en los próximos 5 años.
- Brindar créditos especiales para los grandes ganaderos.
- Buscar proveedores que permitan el mayor plazo de crédito posible y realizar los pagos puntuales a los mismos.
- Fijar y mantener cada año el efectivo de caja necesario para cumplir con las obligaciones de los acreedores.

Estrategias a largo plazo: las estrategias a largo plazo son aquellas que se establecen para un período de 5 años en adelante.

Financiera

- A partir del 2017 reinvertir utilidades, con estos fondos propios se consigue solidez financiera, la misma que le permitirá a la empresa contraer una deuda a largo plazo, ya sea con instituciones financieras públicas o privadas. Este endeudamiento se lo utiliza para invertir en ganado vacuno, maquinaria y equipo de ordeño de alta tecnología, lo que a su vez permitirá incrementar el volumen de ventas de Hortiflora Andina S.A. y con ello, se podrán cubrir los gastos operacionales que tienen tendencia de incremento año tras año, así como también los costos que se generen por dicha deuda y por consiguiente se espera incrementar el rendimiento neto de la compañía.

4.8 POLÍTICAS

Las políticas son directrices que deben ser divulgadas, entendidas y acatadas por todos los miembros de una organización. En una empresa se definen políticas como criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.²⁶

²⁶ Cfr. GESTIOPOLIS. (2012). [<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa.htm>]. **Política organizacional.**

Las políticas internas del sector lechero son determinadas por cada productor en función de sus propias necesidades con el objetivo final de tener un adecuado rendimiento.

El manejo del sector lechero conlleva en su funcionamiento el desarrollar una serie de políticas internas, para el manejo correcto de esta actividad. Generalmente, un ente productor de leche, define normas y formas de actuación claras para poder tener directrices fijas que encaminen sus operaciones.

Políticas de Producción

- Realizar innovaciones de maquinaria industrial para el ordeño cada 10 años.
- Fertilizar el suelo dos veces al año, el resto de tiempo brindarle el mantenimiento adecuado.
- En los días de verano regar los pastos por lo menos 3 veces al día.

Políticas Comerciales

- Mantener publicidad a través de las cadenas radiales como “La voz de Imbabura”, se harán publicaciones en el “Diario El Norte” y en lo que respecta a internet, se mantendrá activa una página web que facilitará los contactos, todo esto a fin de que se puedan dar a conocer de manera masiva los productos que la empresa ofrece.
- Asignar una persona que tenga la responsabilidad de realizar las cobranzas a través de llamadas telefónicas y visitas respectivas, para recaudar el dinero de las facturas vencidas.
- Se mantendrá el precio de venta promedio fijado por el mercado durante períodos de dos años.

Políticas de Mercado

- Realizar un estudio de mercado anualmente, para conocer la demanda de productos requeridos en el sector ganadero.

Políticas Administrativas

- Para el control del tiempo productivo y del desempeño de los trabajadores, la jornada laboral establecida es de 09h00 a 18h00, que incluye una hora para el almuerzo y descanso respectivo; a este horario se deben regir todos los

trabajadores, salvo las personas que trabajan en el proceso de ordeño, en cuyo caso se aplican las dos jornadas diarias de 4 horas cada una.

- Realizar pruebas especializadas que certifiquen el conocimiento de las personas que apliquen a los cargos requeridos.
- Hacer una campaña interna cada 6 meses para concienciar a los trabajadores acerca del uso controlado de los recursos, especialmente de energía eléctrica y agua potable.
- Se prevé realizar provisión por jubilación patronal a partir del año 10, considerando que desde este año la provisión realizada se la puede considerar un gasto deducible.

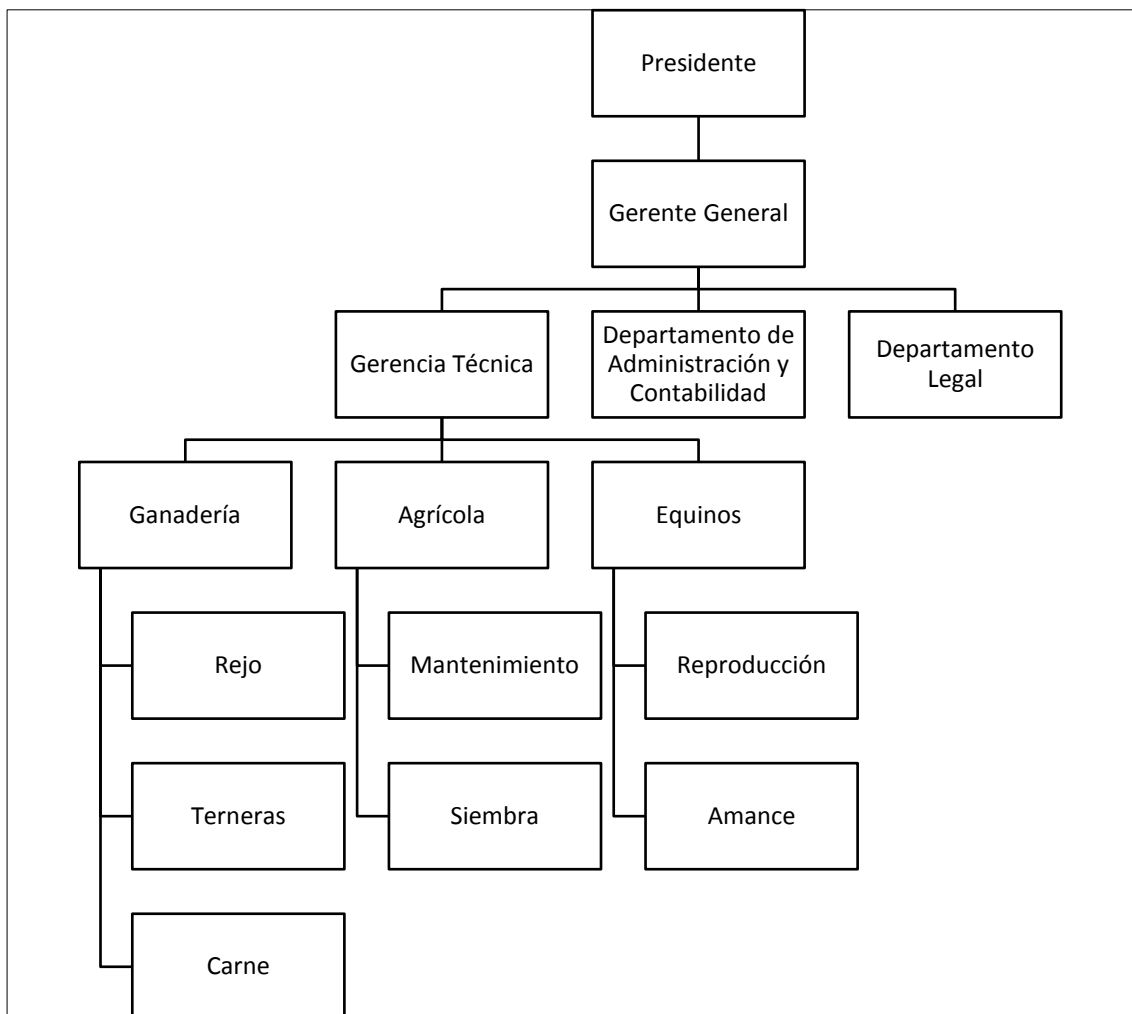
Políticas Financieras

- Mantener financiamiento de instituciones gubernamentales que contribuyan con el crecimiento de las pequeñas empresas agrícolas y ganaderas.
- Las ventas en general tendrán un plazo de crédito de 30 días, en caso de clientes especiales y de acuerdo al monto de venta demandado, los plazos se extenderán a 60 u 90 días, previa consideración del departamento financiero.
- El pago de proveedores, se realizarán únicamente los días lunes, a fin de ejercer control sobre los flujos desembolsados semanalmente y además cancelar las facturas antes de su vencimiento, para que se puedan negociar y aplicar descuentos por pronto pago.
- El saldo mínimo de caja requerido es de 15 días.

4.9 ORGANIGRAMA

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización. Representan las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización. El organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización o empresa.²⁷

Cuadro N° 11



Fuente: Hortiflora Andina S.A
Elaborado por: Valeria Amaya

²⁷ WIKIPEDIA. (2006). [<http://es.wikipedia.org/wiki/Organigrama>]. **Organigrama**.

Área:	Presidencia
Cargo:	Presidente
Descripción cargo:	es la máxima autoridad inmediata, dirige y controla el funcionamiento de la compañía. Representa a la compañía en todos los negocios y contratos con terceros en relación con el objeto de la sociedad, también convoca y preside las reuniones de la Junta Directiva. El Presidente es el representante Legal de la Empresa, para todos los actos judiciales y extrajudiciales.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none">• Ejercer la representación legal de la empresa.• Presidir las sesiones de la Asamblea, suscribiendo las respectivas actas.• Dictar, cumplir y hacer cumplir los reglamentos y normas elaboradas para el funcionamiento de la Empresa.• Apoyar las actividades de la Empresa.• Sugerir a la Asamblea los medios y acciones que considere para la buena marcha de la gestión de la empresa.• Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.• Ejercer las demás atribuciones que le correspondan según la ley.

Área:	Gerencia General
Cargo:	Gerente General
Descripción cargo:	este puesto se encarga de la planeación, organización, dirección y control del funcionamiento y desarrollo de la empresa.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none">• Proponer y dirigir la aplicación de planes, presupuestos, organización, estrategias y objetivos empresariales.• Supervisar la administración de los recursos humanos, financieros, materiales, y de servicios concernientes a la gestión de la empresa.• Ejecutar y celebrar todo acto comprendido dentro del objeto social.• Vigilar el buen desempeño de los trabajadores, hacer la mejor selección de los mismos.• Coordinar las actividades que desarrollen los departamentos de la Empresa.• Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.• Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.• Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y grupos organizacionales.

- Definir políticas de pago para el personal junto con el departamento de administración y contabilidad.
- Demás funciones que por naturaleza del cargo le correspondan como funcionario ejecutivo o se le atribuyan expresamente por Ley.

Área:

Gerencia Técnica

Cargo:

Ingeniero en Zootecnia

Descripción cargo:

este puesto se encarga del control de la nutrición, sanidad, manejo, planeación, organización, dirección y control de los animales de la explotación.

Funciones:

- Control de alimentación
- Control de vacunas
- Controles sanitarios
- Coordinar con las diferentes áreas
- Manejo de siembras, pastos, fertilización, insumos
- Coordinación con todas las áreas

Área:

Ganadería

Cargo:

Mayordomo

Descripción cargo:

este puesto se encarga de la ejecución de la nutrición, sanidad, manejo, y control de los animales de la explotación en coordinación con los lineamientos de la empresa.

Funciones:

- Supervisión de todas las áreas relacionadas con los animales, producción y planificación de actividades para alimentación, vacunas y demás cuidados sanitarios.

Área: **Agrícola**

Cargo: Jefe de cuadrilla

Descripción cargo: este puesto se encarga de la siembra, fertilización, preparación de pastos y otros productos agrícolas.

Funciones:

- Mantenimiento y ejecución de todas las actividades de agricultura.

Área: **Equinos**

Cargo: Jefe de área equina

Descripción cargo: este puesto se encarga de la ejecución de la nutrición, sanidad, manejo, planeación, organización, dirección y control de los equinos de la explotación en coordinación con los lineamientos de la empresa.

Funciones:

- Supervisión de todas las áreas relacionadas con los animales, producción, planificación y control de actividades.

Área: **Contabilidad**

Cargo: Contadora

Descripción cargo: este puesto se encarga de manejar la contabilidad de la empresa y también de roles de pagos y manejo de personal.

Funciones:

- Generar las planillas de aportes normales y comprobantes de pago del IESS
- Elaboración de roles de pago
- Elaboración de facturas
- Elaboración de registros de pagos de clientes
- Presentación de impuestos y anexos
- Declaración de impuestos y presentación a las distintas entidades
- Elaboración de hojas de datos según código de trabajo de nuevos empleados y aviso de entrada y salida al IESS
- Reporte al IESS de nuevos sueldos o ingresos adicionales
- Registro de contratos en el Ministerio de Relaciones Laborales
- Liquidación y registro en el Ministerio de Relaciones Laborales de finiquitos
- Cálculo, elaboración y registro de formularios de décimo tercera, décimo cuarta remuneraciones y utilidades

Cargo: Asistente de Contabilidad

Descripción cargo: ayudar al contador/a a completar documentos contables necesarios para el funcionamiento del departamento de administración y contabilidad.

Funciones:

- Pagar las planillas de aportes normales y comprobantes de pago del IESS

- Ingreso de facturas de proveedores al programa de contabilidad
- Realizar las retenciones de las facturas emitidas
- Elaboración de los comprobantes de ingreso y egreso
- Llevar un registro de los comprobantes de retención emitidos y recibidos
- Registro de caja chica
- Preparación de información para la declaración de impuestos
- Emisión de comprobantes de pago y cheques

Área:

Legal

Cargo:

Abogado

Descripción cargo:

se encarga de realizar todos los trámites necesarios para el registro sanitario de productos agrícolas y químicos en el territorio nacional según las disposiciones del Código de Salud vigente.

Funciones:

- Obtención y renovación de todas las categorías de registros
- Registro y habilitación para el transporte y almacenaje de productos químicos
- Trámites para la importación de agroquímicos y fertilizantes
- Registro de empresas importadoras y exportadoras de productos químicos
- Gestionar el cambio del nombre comercial de los productos

- Elaborar y mantener al día los documentos legales de la empresa tales como: contratos, actas y nombramientos

4.10 MARCO LEGAL

Hortiflora Andina es una sociedad anónima, dedicada a la producción de leche, comercialización de ganado y prestación de servicios legales y técnicos para la obtención de registros agrícolas, sanitarios y veterinarios, dentro y fuera del territorio nacional.

Se constituyó el 1 de enero de 2012, con una duración de cien años. Su nacionalidad es ecuatoriana y tiene su domicilio en el Distrito Metropolitano de Quito. De acuerdo con el acta de constitución tendrá por objeto:

- a) Toda actividad lícita relacionada con la explotación ganadera, lechera, agrícola y floricultura.

- b) Promoción de espectáculos y ferias relacionadas al ramo ganadero, agrícola y/o agroquímico.
- c) Remates de ganado caballar, vacuno, porcino, ovino, etc.
- d) Importación y exportación de los animales detallados en el numeral anterior.
- e) Dar asesoría técnica y legal en la obtención de registros agrícolas, veterinarios, sanitarios y, en general, para la obtención de cualquier tipo de permisos de importación.

La compañía podrá asociarse con otras o participar en la formación de nuevas compañías relacionadas o afines con su actividad. Para el cumplimiento de su objeto, la compañía podrá realizar y ejecutar toda clase de actos, contratos civiles y operaciones mercantiles permitidos por la ley, siempre que éstas se relacionen con la actividad de la misma.

4.11 CAPITAL

El capital social para constituir la empresa fue de \$ 100.000 dólares americanos, dividido en diez mil acciones por un valor de \$ 10.00 dólares cada una.

La compañía está dirigida por la Junta de socios y administrada por el Presidente y el Gerente General designados por la Junta General por un período de dos años, sin perjuicio de ser reelegidos, si este fuera el caso.

Los socios actuales, al igual que el capital suscrito y pagado se conforman de acuerdo al siguiente detalle:

Cuadro N° 12

CONFORMACIÓN DEL CAPITAL

ACCIONISTAS	CAPITAL SUSCRITO	CAPITAL PAGADO
Rodrigo Alejandro Bermeo Rosales	50.000	50.000
Rodrigo Vicente Bermeo Andrade	20.000	20.000
Ruth Cecilia Andrade Torres	15.000	15.000
Cecilia Andrade Bermeo	15.000	15.000
TOTAL	100.000	100.000

Fuente: Hortiflora Andina S.A

Elaborado por: Departamento Legal

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS FINANCIERO

5.1 BALANCES HISTÓRICOS

El objetivo de la presentación de los estados financieros de una empresa, es utilizar la información de los mismos para el proceso de toma de decisiones, inversiones y préstamos que puede y/o debe realizar una compañía.

Para el desarrollo del análisis financiero de Hortiflora Andina S.A., partimos de los estados financieros que son el resultado del proceso contable durante el ejercicio 2012.

5.1.1 Estado de Situación Financiera

En este caso, podemos ver que Hortiflora Andina tiene \$ 359.006,32 en activos, los mismos que sirven para solventar \$ 219.464,17 calificados como pasivos, y cuenta con un patrimonio de \$ 139.542,16. Es importante señalar que el 1 de enero de 2012, los accionistas otorgan a Hortiflora Andina un préstamo por \$ 120.000. (Ver anexo N° 1)

Cuadro N° 13

**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
HORTIFLORA ANDINA S.A.
AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

ACTIVO			359.006,32
ACTIVO CORRIENTE		64.921,03	
Efectivo y equivalentes	12.134,91		
Activos financieros			
Documentos y cuentas por cobrar clientes no relacionados	41.516,29		
Inventarios			
Inventario	11.269,83		
ACTIVO NO CORRIENTE		294.085,29	
Propiedades, planta y equipo			
Terrenos	35.075,00		
Edificios	57.909,83		
Maquinaria y equipo	54.715,62		
Equipo de Computación	5.047,75		
(-) Depreciación acumulada propiedades, planta y equipo	(6.912,91)		
Activos Biológicos			

Animales vivos en crecimiento	6.300,00		
Animales vivos en producción	167.000,00		
(-) Amortiz. Act. Biológicos	(25.050,00)		
Ganancia neta del periodo			359.006,32
PASIVO			219.464,17
PASIVO CORRIENTE		99.464,17	
Cuentas y documentos por pagar			
Cuentas y documentos por pagar locales	77.328,00		
Otras obligaciones corrientes			
Imp. a la renta por pagar del ejercicio	11.811,29		
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	9.062,37		
Provisiones			
Provisión por desahucio	1.262,50		
PASIVO NO CORRIENTE		120.000,00	
Cuentas por pagar diversas			
Préstamo accionistas	120.000,00		
PATRIMONIO NETO			139.542,16
Capital			
Capital suscrito o asignado	100.000,00		
Reservas			
Reserva legal	3.954,22		
Resultados del ejercicio			
Ganancia neta del periodo	35.587,94		
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			359.006,32

Fuente: Hortiflora Andina S.A.

Elaborado por: Valeria Amaya

5.1.2 Estado de Resultados Integral

En este caso Hortiflora Andina S.A., en el año 2012 obtuvo \$ 415.162,92 por ventas, con un costo de ventas de \$ 257.760,00, generando a su vez una utilidad neta de \$ 35.587,94.

Cuadro N° 14

**ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL
HORTIFLORA ANDINA S.A.
AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

INGRESOS OPERACIONALES		415.162,92
Ventas Netas	415.162,92	
COSTO DE VENTAS		257.760,00
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		157.402,92
GASTOS OPERACIONALES		162.256,65
Gastos Administrativos	119.767,72	
Gastos de Ventas	11.000,00	
Depreciación	6.438,93	
Amortización Act. Biológico	25.050,00	
UTILIDAD OPERACIONAL		(4.853,73)
GASTOS NO OPERACIONALES		12.609,45
Gastos Financieros	-	
Otros Gastos	12.609,45	
INGRESOS NO OPERACIONALES		77.879,00
Otros Ingresos	77.879,00	
UTILIDAD ANTES DE PARTICIP. TRAB.		60.415,82

Participación a Trabajadores 15%	9.062,37	
UTILIDAD ANTES DE IMP. RENTA		51.353,45
Impuesto a la Renta	11.811,29	
UT. ANTES DE RESERVA LEGAL		39.542,16
Reserva Legal	3.954,22	
UTILIDAD NETA		35.587,94

Fuente: Hortiflora Andina S.A.

Elaborado por: Valeria Amaya

5.2 PRESUPUESTO DE VENTAS

Según Jorge Burbano, el presupuesto de ventas es la estimación programada de las ventas de la empresa.

El presupuesto de ventas se lo realizó a 5 años, considerando un crecimiento sostenido del 10% relacionado al crecimiento de los pequeños productores según datos del AGSO.

También se tomó en cuenta la tendencia que ha definido el mercado para el incremento del precio base establecido. Es importante mencionar que existen dos precios fijados por el gobierno para la venta de la leche dentro del país, para el 2012 fueron:

Precio al productor: \$ 0,3933

Precio al consumidor: \$ 0,60

En el caso del precio al productor, los \$ 0,3933, únicamente se los considera como precio base ya que existe una política en la industria de los lácteos que fija el precio pagado al productor en base a la calidad de la leche ofertada, para lo cual se necesita efectuar controles específicos basados en la norma INEN 009.

Para el 2012, el precio pagado al productor estuvo entre los \$ 0,3933 y los \$ 0.50 centavos de dólar. Para determinar estos valores es necesaria la aplicación de la tabla de pago de leche cruda establecida en el Acuerdo Interministerial N° 49 del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Pesca y Acuicultura, misma que se muestra a continuación:

Cuadro N° 15

TABLAS PARA EL PAGO DE LECHE CRUDA POR: GRASA, CELULAS SOMATICAS Y CONTEO BACTERIANO

% Grasa	2,0	2,1	2,2	2,3	2,4	2,5	2,6	2,7	2,8	2,9	
US \$	0,3275	0,3300	0,3325	0,3350	0,3375	0,3400	0,3425	0,3450	0,3475	0,3500	
% Grasa	3,0	3,1	3,2	3,3	3,4	3,5	3,6	3,7	3,8	3,9	
US \$	0,3525	0,3550	0,3575	0,3600	0,3625	0,3650	0,3675	0,3700	0,3725	0,3750	
% Grasa	4,0	4,1	4,2	4,3	4,4	4,5	4,6	4,7	4,8	4,9	5,0
US \$	0,3775	0,3800	0,3825	0,3850	0,3875	0,3900	0,3925	0,3950	0,3975	0,4000	0,4025

		CONTEO DE CÉLULAS SOMÁTICAS (CCS) (X1000)									
		< 100	101-150	151-200	201-250	251-300	301-400	401-500	501-700	701-1500	> 1500
Conteo Bacteriano Total (CBT) (Mesófilas aerobio) (x1000)	< 30	0,0600	0,0550	0,0500	0,0450	0,0400	0,0350	0,0300	0,0250	0,0200	0,0100
	31-60	0,0550	0,0500	0,0450	0,0400	0,0350	0,0300	0,0250	0,0200	0,0150	0,0050
	61-100	0,0500	0,0450	0,0400	0,0350	0,0300	0,0250	0,0200	0,0150	0,0100	0,0000
	101-150	0,0450	0,0400	0,0350	0,0300	0,0250	0,0200	0,0150	0,0100	0,0050	-0,0050
	151-200	0,0400	0,0350	0,0300	0,0250	0,0200	0,0150	0,0100	0,0050	0,0000	-0,0100
	201-300	0,0350	0,0300	0,0250	0,0200	0,0150	0,0100	0,0050	0,0000	-	-0,0150
	301-400	0,0300	0,0250	0,2000	0,0150	0,0100	0,0050	0,0000	0,0050	0,0100	-0,0200
	401-600	0,0200	0,0150	0,0100	0,0050	0,0000	0,0050	0,0100	0,0150	0,0200	-0,0300
	601-800	0,0100	0,0050	0,0000	0,0050	0,0100	0,0150	0,0200	0,0250	0,0300	-0,0400
	> 800	0,0000	0,0050	0,0100	0,0150	0,0200	0,0250	0,0300	0,0350	0,0400	-0,0500

Fuente: MAGAP

Elaborado por: MAGAP

Es importante mencionar que Hortiflora Andina ha decidido adoptar una estrategia de mercado, la cual se basa en mantener el precio de venta de la leche desde el 2014, durante períodos de dos años, y que la variación obtenida según la tendencia de mercado afecte al precio transcurrido cada período.

Según la tendencia de mercado se proyectan las siguientes variaciones que afectarán al precio de la leche:

Cuadro N° 16

Año	Variación
2007	-
2008	6,67%
2009	6,25%
2010	5,15%
2011	0,00%
2012	10,01%
2013	5,53%
2014	4,70%
2015	4,15%
2016	4,28%
2017	8,30%

Cuadro N° 17

**PRESUPUESTO DE VENTAS
HORTIFLORA ANDINA S.A.**

CONCEPTO	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas esperadas en litros	990.000	1.089.000	1.197.900	1.317.690	1.449.459
Precio unitario de ventas	0,49	0,51	0,51	0,53	0,53
Ventas presupuestadas	481.918,11	555.043,65	610.548,01	700.353,13	770.388,44

ENTRADAS DE EFECTIVO		2013	2014	2015	2016	2017
Al contado	90%	433.726,30	499.539,28	549.493,21	630.317,82	693.349,60
Crédito	10%	41.516,29	48.191,81	55.504,36	61.054,80	70.035,31
Total de entradas de efectivo		475.242,60	547.731,10	604.997,58	691.372,62	763.384,91

Fuente: Hortiflora Andina S.A.

Elaborado por: Valeria Amaya

5.3 PRESUPUESTO DE COMPRAS

El presupuesto de compras es aquel que ayuda a determinar el número de unidades que se deben adquirir para hacer frente al consumo, lo que permite que exista una producción normal y una cantidad planeada de inventario.

El presupuesto de compras, muestra los litros de leche a producirse durante los próximos 5 años, los costos se los determina de acuerdo a la tendencia de la inflación. Para el desarrollo de este presupuesto se considera una relación con los proveedores de 70% al contado y 30% a crédito. Además, se estima un 3% en relación a las ventas para el inventario final planificado cada año.

Para determinar los litros de leche a producirse, es necesario mencionar que existe actualmente 167 cabezas de ganado en producción, las mismas que producen en promedio 15 litros de leche diarios, sin embargo cada año incrementa el número de cabezas de ganado para la producción debido a que las vacas ya alcanzan la madurez para comenzar con su actividad de ordeño.

A continuación, se presentan los porcentajes de inflación tomados en cuenta para la proyección de los costos:

Cuadro N°18

Año	Inflación
2013	5%
2014	6%
2015	4%
2016	5%
2017	6%

Cuadro N° 19

**PRESUPUESTO DE COMPRAS
HORTIFLORA ANDINA S.A.**

CONCEPTO	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas presupuestadas en lt.	990.000	1.089.000	1.197.900	1.317.690	1.449.459
(+) Inv. Final planificado	29.700	32.670	35.937	39.531	43.484
(-) Inv. Inicial real	37.437	29.700	32.670	35.937	39.531
A producir	982.263	1.091.970	1.201.167	1.321.284	1.453.412
Costo de producción	0,30	0,32	0,33	0,35	0,37
Total costos presupuestados en \$	295.695,60	349.989,50	398.501,54	460.576,13	534.853,24

SALIDAS DE EFECTIVO		2013	2014	2015	2016	2017
Al contado	70%	206.986,92	244.992,65	278.951,08	322.403,29	374.397,27
Crédito	30%	77.328,00	88.708,68	104.996,85	119.550,46	138.172,84
Total de salidas de efectivo		284.314,92	333.701,33	383.947,93	441.953,75	512.570,10

160.455,97

Fuente: Hortiflora Andina S.A.

Elaborado por: Valeria Amaya

5.4 PRESUPUESTO DE GASTOS OPERACIONALES

5.4.1 Presupuesto de Gastos Operacionales a 5 años

Para la proyección de gastos se considera el incremento de los precios de acuerdo a la tendencia de la inflación, salvo para las depreciaciones cuya política se explica en el numeral 5.4.2 de este capítulo.

Cuadro N° 20

PRESUPUESTO DE GASTOS OPERACIONALES HORTIFLORA ANDINA S.A.

CONCEPTO	2013	2014	2015	2016	2017
Sueldos y salarios	60.600,00	64.520,82	66.785,50	70.171,53	74.080,08
Beneficios Sociales	14.155,90	15.071,79	15.600,81	16.391,77	17.304,79
Provisión	1.388,75	1.527,63	1.680,39	1.848,43	2.033,27
Gastos de constitución	-	-	-	-	-
Honorarios y trabajos ocasionales	10.511,00	11.191,06	11.583,87	12.171,17	12.849,10
Mantenimiento act. Fijos	6.212,82	9.312,71	12.432,21	15.996,72	19.985,38
Telefonía	1.970,81	2.098,32	2.171,98	2.282,09	2.409,21
Luz y agua	3.948,98	4.204,48	4.352,06	4.572,71	4.827,41

Gastos publicidad y propaganda	1.051,10	1.119,11	1.158,39	1.217,12	1.284,91
Combustible y transporte	9.776,70	10.409,25	10.774,62	11.320,89	11.951,47
Imp. Fiscales, Municipales y Contribuciones	1.167,70	1.243,25	1.286,89	1.352,13	1.427,45
Donaciones	525,55	559,55	579,19	608,56	642,46
Mant. Suelo y ganado	13.622,26	14.503,62	15.012,69	15.773,84	16.652,44
Suministros y materiales	5.851,47	6.230,06	6.448,74	6.775,69	7.153,10
Útiles de aseo y limpieza	3.420,16	3.641,45	3.769,26	3.960,36	4.180,96
Depreciaciones	9.376,59	9.376,59	9.376,59	9.376,59	8.367,04
Amortiz. Act. Biológicos	28.200,00	31.800,00	35.850,00	40.350,00	45.450,00
TOTAL	171.779,80	186.809,70	198.863,18	214.169,60	230.599,05

Fuente: Hortiflora Andina S.A.

Elaborado por: Valeria Amaya

5.4.2 Cuadro de Depreciaciones a 5 años (Ver anexo N° 2)

Se ha realizado la depreciación de edificios, maquinaria y equipo y de equipo de cómputo, cuentas pertenecientes a los activos fijos.

Cuadro N° 21

**DEPRECIACIONES
HORTIFLORA ANDINA S.A.**

ACTIVOS FIJOS	COSTO HISTÓRICO	DEPRECIADO	POR DEPRECIAR
Edificios	57.909,83	2.895,48	55.014,35
Maquinaria y Equipo	54.715,62	3.007,88	51.707,74
Eq. De computo	5.047,75	1.009,55	4.038,20
TOTAL	117.673,20	6.912,91	110.760,29

Cuadro N° 22

ACTIVOS FIJOS	2013	2014	2015	2016	2017
Edificios	2.895,48	2.895,48	2.895,48	2.895,48	2.895,48
Maquinaria y Equipo	5.471,56	5.471,56	5.471,56	5.471,56	5.471,56
Eq. De computo	1.009,55	1.009,55	1.009,55	1.009,55	-
TOTAL	9.376,59	9.376,59	9.376,59	9.376,59	8.367,04

Fuente: Hortiflora Andina S.A.

Elaborado por: Valeria Amaya

5.5 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

El flujo de caja corresponde a las entradas y salidas de efectivo de una compañía en un período determinado, por lo que constituye un indicador importante de la liquidez que mantiene una empresa.

Una empresa que genera utilidad, más no flujo de caja, está condenada a fracasar en el corto plazo.

En este caso la empresa genera flujos de caja positivos, lo cual le permite realizar inversiones.

Cuadro N° 23

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO
HORTIFLORA ANDINA S.A.

ENTRADAS DE EFECTIVO

CONCEPTO		AÑO					
		2013	2014	2015	2016	2017	
Ventas Presupuestadas \$		481.918,11	555.043,65	610.548,01	700.353,13	770.388,44	
ENTRADAS DE EFECTIVO							
Al contado	90%	433.726,30	499.539,28	549.493,21	630.317,82	693.349,60	
A crédito	10%	41.516,29	48.191,81	55.504,36	61.054,80	70.035,31	77.038,84
Otros Ingresos		81.772,95	85.861,60	90.154,68	94.662,41	99.395,53	
TOTAL ENTRADA DE EFECTIVO		557.015,55	633.592,69	695.152,26	786.035,03	862.780,44	

SALIDAS DE EFECTIVO

CONCEPTO		AÑO					
		2013	2014	2015	2016	2017	
Compras Presupuestadas \$		295.695,60	349.989,50	398.501,54	460.576,13	534.853,24	
SALIDAS DE EFECTIVO							
Al contado	70%	206.986,92	244.992,65	278.951,08	322.403,29	374.397,27	
A crédito	30%	77.328,00	88.708,68	104.996,85	119.550,46	138.172,84	160.455,97
Total compras presupuestadas		284.314,92	333.701,33	383.947,93	441.953,75	512.570,10	
Gastos operacionales		132.814,46	144.105,47	151.956,20	162.594,58	220.198,73	
Impuesto y PT		20.873,67	23.129,25	27.716,15	28.407,99	34.106,50	
Otros gastos		13.253,79	14.111,31	14.606,62	15.347,18	16.202,01	
Utilidades pagadas		35.587,94	40.953,18	49.074,85	50.299,84	60.389,76	
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO		486.844,78	556.000,54	627.301,74	698.603,33	843.467,12	

Superávit / Déficit	70.170,77	77.592,15	67.850,52	87.431,70	19.313,33	
---------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	--

FLUJO DE EFECTIVO						
Saldo inicial de caja	12.134,91	20.285,20	23.166,69	26.137,57	29.108,47	
Nuevo saldo de caja	82.305,68	97.877,35	91.017,20	113.569,27	48.421,80	
FINANCIAMIENTO						
Contratación de préstamo	-	-	-	-	-	
Pago de préstamos	12.648,66	13.913,53	15.304,88	16.835,37	18.518,90	
Intereses pagados	12.000,00	10.735,13	9.343,78	7.813,29	6.129,76	
Compra Terreno	-	-	75.000,00	-	-	
Compra Valores Negociables	37.371,82	88.887,58	57.576,28	119.628,14	112.910,35	
Recuperación Valores Negociables	-	37.371,82	88.887,58	57.576,28	119.628,14	
Intereses ganados	-	1.453,76	3.457,73	2.239,72	4.653,53	4.392,21
SALDO FINAL DE CAJA	20.285,20	23.166,69	26.137,57	29.108,47	35.144,46	

Fuente: Hortiflora Andina S.A.

Elaborado por: Valeria Amaya

Cuadro N° 24

INTERÉS (VIGENTE DICIEMBRE
2012)

37.371,82	3,89%	1.453,76
88.887,58	3,89%	3.457,73
57.576,28	3,89%	2.239,72
119.628,14	3,89%	4.653,53
112.910,35	3,89%	4.392,21

Fuente: Hortiflora Andina S.A.

Elaborado por: Valeria Amaya

Como podemos observar, la empresa tienen saldos de caja positivos a lo largo de los 5 años proyectados.

A partir del 2013, los ingresos proyectados que la empresa genera son superiores a los gastos en los que debe incurrir, tomando en cuenta estos superávits más el saldo de caja con el que la empresa empieza cada año y menos el pago correspondiente a la amortización de capital del préstamo adquirido en el 2012, además de los intereses pagados, la empresa está en condiciones de adquirir valores negociables.

Adicionalmente previa la compra de valores negociables, es necesario mencionar que por respaldo la empresa considera un saldo mínimo de caja de 15 días.

Una vez tomados en cuenta todos estos desembolsos, se realiza la compra de valores negociables, los mismos que generan intereses a favor de la empresa, es decir, en lugar de mantener el dinero estático, las inversiones que se realizan permiten obtener recursos financieros que contribuyen a cubrir las obligaciones de la compañía.

Además, gracias a los flujos positivos con los que cuenta la empresa, en el 2015 se espera realice una inversión en la compra de un terreno por \$ 75.000.

5.6 ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL PROYECTADO

La proyección del estado de resultados refleja que en el 2013 se produce una utilidad de \$ 40.953,18, la misma que se evidencia tiende a incrementar durante los 5 años proyectados. Dentro de los gastos operacionales se encuentra el rubro correspondiente a la amortización de activos biológicos. (Ver anexo N°3)

Es importante mencionar que para realizar esta proyección se tomaron en cuenta los rubros correspondientes a ingresos y gastos no operacionales.

Los ingresos no operacionales son aquellos referentes a los servicios legales que la empresa ofrece, se prevé que estos ingresos tengan un incremento del 5% cada año.

Por su parte, los gastos no operacionales son desembolsos por viajes y capacitación de los empleados, los mismos que aumentan de acuerdo a la inflación estimada para cada año.

Debemos señalar que la empresa cuenta con intereses ganados gracias a la inversión del efectivo en valores negociables.

Sin embargo, la empresa también debe pagar intereses por el préstamo otorgado por los socios. (Ver anexo N° 1)

Cuadro N° 25

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO
HORTIFLORA ANDINA S.A.

HORTIFLORA ANDINA	2013	2014	2015	2016	2017
VENTAS NETAS	481.918,11	555.043,65	610.548,01	700.353,13	770.388,44
COSTO DE VENTAS	298.024,69	348.459,11	397.050,14	458.718,95	532.630,98
Inv. In. Merc.	11.269,83	8.940,74	10.471,13	11.922,53	13.779,70
(+) Compras	295.695,60	349.989,50	398.501,54	460.576,13	534.853,24
(-) Inv. F. Merc.	8.940,74	10.471,13	11.922,53	13.779,70	16.001,96
Utilidad bruta en ventas	183.893,42	206.584,54	213.497,88	241.634,18	237.757,46
GASTOS OPERACIONALES	171.779,80	186.809,70	198.863,18	214.169,60	276.049,05
Gastos de operación	134.203,21	145.633,10	153.636,59	164.443,01	222.232,00
Dep. Act. Fijos	9.376,59	9.376,59	9.376,59	9.376,59	8.367,04
Amortiz. Act. Biológicos	28.200,00	31.800,00	35.850,00	40.350,00	45.450,00
Utilidad operacional	12.113,62	19.774,84	14.634,70	27.464,58	(38.291,59)
GASTOS NO OPERACIONALES					
Gastos financieros	12.000,00	10.735,13	9.343,78	7.813,29	6.129,76
Otros gastos	13.253,79	14.111,31	14.606,62	15.347,18	16.202,01
INGRESOS NO OPERACIONALES					
Intereses ganados	-	1.453,76	3.457,73	2.239,72	4.653,53
Otros ingresos	81.772,95	85.861,60	90.154,68	94.662,41	99.395,53
Utilidad antes de 15% particip. Trab.	68.632,78	82.243,76	84.296,70	101.206,24	43.425,71
15% Participación a trabajadores	10.294,92	12.336,56	12.644,51	15.180,94	6.513,86
Utilidad antes de imp. Renta	58.337,86	69.907,19	71.652,20	86.025,30	36.911,85
% Impuesto a la renta	12.834,33	15.379,58	15.763,48	18.925,57	8.120,61
Utilidad antes de reservas	45.503,53	54.527,61	55.888,71	67.099,74	28.791,25
% Reserva Legal	4.550,35	5.452,76	5.588,87	6.709,97	2.879,12

UTILIDAD DEL EJERCICIO	40.953,18	49.074,85	50.299,84	60.389,76	25.912,12
OTROS RESULTADOS INTEGRALES					
Valuación activos biológicos	21.750,00	24.900,00	28.050,00	31.050,00	35.350,00
<u>Resultado integral total del año</u>	<u>62.703,18</u>	<u>73.974,85</u>	<u>78.349,84</u>	<u>91.439,76</u>	<u>61.262,12</u>

Fuente: Hortiflora Andina S.A.

Elaborado por: Valeria Amaya

Gracias al estado de resultados proyectado podemos observar que el porcentaje de los costos en relación a las ventas, el mismo que es para el 2013 61,84%, 2014 62,78%, 2015 65,03%, 2016 65,50% y 2017 69,14%.

El porcentaje de los gastos operacionales en relación a las ventas durante los 5 años proyectados es de 35,65%, 33,66%, 32,57%, 30,58% y 35,83% respectivamente.

Para los rubros no operacionales tenemos entre los ingresos tenemos los siguientes porcentajes: 16,97%, 15,73%, 15,33%, 13,84% y 13,51%, mientras que en lo referente a los gastos no operacionales tenemos: 5,24%, 4,48%, 3,92%, 3,31% y 2,90%.

Por su parte, el rendimiento bruto reflejado en las proyecciones es de: 14,24%, 14,82%, 13,81%, 14,45% y 5,64% correspondiente para cada año.

El aumento que se marca en la utilidad, se debe a que las ventas tienen un incremento sostenido del 10% en cuanto al volumen de ventas, mientras que los costos aumentan su valor en forma reducida, esto se debe principalmente a que su aumento es de acuerdo a la economía (inflación). También se debe mencionar que los ingresos no operacionales obtenidos principalmente por servicios legales contribuyen al incremento de la utilidad.

5.7 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO

Cuadro N° 26

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO HORTIFLORA ANDINA S.A.

	2013	2014	2015	2016	2017
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE	114.789,57	178.029,76	156.691,18	232.551,63	241.095,61
Efectivo y equivalentes	57.657,02	112.054,27	83.713,85	148.736,61	148.054,81
Activos financieros					
Documentos y cuentas por cobrar clientes no relacionados	48.191,81	55.504,36	61.054,80	70.035,31	77.038,84
Inventarios					
Inventario	8.940,74	10.471,13	11.922,53	13.779,70	16.001,96
ACTIVO NO CORRIENTE	278.258,70	261.982,11	319.805,51	301.128,92	282.661,88
Propiedades, planta y equipo					
Terrenos	35.075,00	35.075,00	110.075,00	110.075,00	110.075,00
Edificios	57.909,83	57.909,83	57.909,83	57.909,83	57.909,83
Maquinaria y equipo	54.715,62	54.715,62	54.715,62	54.715,62	54.715,62
Equipo de Computación	5.047,75	5.047,75	5.047,75	5.047,75	-
(-) Depreciación acumulada propiedades, planta y equipo	(16.289,50)	(25.666,09)	(35.042,69)	(44.419,28)	(47.738,57)
Activos Biológicos					
Animales vivos en crecimiento	7.050,00	7.950,00	9.000,00	10.050,00	11.400,00
Animales vivos en producción	188.000,00	212.000,00	239.000,00	269.000,00	303.000,00
(-) Amortiz. Act. Biológicos	(53.250,00)	(85.050,00)	(120.900,00)	(161.250,00)	(206.700,00)
TOTAL ACTIVO	393.048,27	440.011,87	476.496,70	533.680,55	523.757,49
PASIVO					

PASIVO CORRIENTE	114.489,18	136.891,88	153.817,72	179.987,04	184.831,41
Cuentas y documentos por pagar					
Cuentas y documentos por pagar locales	88.708,68	104.996,85	119.550,46	138.172,84	160.455,97
Otras obligaciones corrientes					
Imp. a la renta por pagar del ejercicio	12.834,33	15.379,58	15.763,48	18.925,57	8.120,61
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	10.294,92	12.336,56	12.644,51	15.180,94	6.513,86
Provisiones					
Provisión por desahucio	2.651,25	4.178,88	5.859,27	7.707,70	9.740,97
PASIVO NO CORRIENTE	107.351,34	93.437,81	78.132,94	61.297,57	42.778,67
Cuentas por pagar diversas					
Préstamo accionistas	107.351,34	93.437,81	78.132,94	61.297,57	42.778,67
PATRIMONIO NETO	171.207,75	209.682,18	244.546,04	292.395,94	296.147,42
Capital					
Capital suscrito o asignado	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00
Reservas					
Reserva legal	8.504,57	13.957,33	19.546,20	26.256,17	29.135,30
Resultados del ejercicio					
Ganancia neta del periodo	40.953,18	49.074,85	50.299,84	60.389,76	25.912,12
Otros resultados integrales					
Valuación activos biológicos	21.750,00	46.650,00	74.700,00	105.750,00	141.100,00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	393.048,27	440.011,87	476.496,70	533.680,55	523.757,49

Fuente: Hortiflora Andina S.A.

Elaborado por: Valeria Amaya

Como podemos observar, los activos corrientes van incrementando cada año, esto se debe al efectivo que se genera en cada período por las ventas realizadas y su inversión en la compra de valores negociables.

La propiedad planta y equipo tiende a disminuir durante los dos primeros años debido a que no se realiza ninguna inversión en activos fijos, sin embargo en el 2015 se compra un terreno por \$ 75.000 con lo que aumenta el valor de esta cuenta.

Los pasivos corrientes aumentan cada año, principalmente por las obligaciones con proveedores, que como ya se ha analizado en el estado de resultados, aumentan los costos por la tendencia de la inflación en la economía y por el incremento de la producción, teniendo en cuenta las ventas estimadas cada año.

Por otro lado, los pasivos a largo plazo tienden a disminuir debido a que el préstamo a largo plazo adquirido por la empresa en el 2012, empieza a ser amortizado desde el 2013.

El patrimonio aumenta gracias a la utilidad generada en cada período hasta el 2016, como ya lo hemos analizado en el punto 5.6, esto se debe al crecimiento sostenido de las ventas y por los ingresos adicionales obtenidos principalmente por servicios legales. Sin embargo, en el 2017 la compañía sufre pérdida operacional debido a que al mantener como estrategia de mercado los precios de la leche, esto no permite aumentar en la medida necesaria el valor de las ventas para que cubran con los costos y gastos de producción.

5.8 ANÁLISIS FINANCIERO

Cuadro N° 27

INDICADOR	FÓRMULA	2013	2014	2015	2016	2017
LIQUIDEZ						
Capital de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	300,39	41.137,89	2.873,46	52.564,59	56.264,21
Razón Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	1,00	1,30	1,02	1,29	1,30
Prueba Ácida	(Act. Cte. - Inventarios) / Pasivo Circulante	0,92	1,22	0,94	1,22	1,22
Liquidez Inmediata	Caja Bancos+Inv. Temporales / Pasivo Corriente	0,50	0,82	0,54	0,83	0,80
ACTIVIDAD						
Rotación de cuentas por pagar	Compras netas / Cuentas por pagar promedio	5,53	5,49	5,39	5,47	5,87
Período promedio de pago	360 / Rotación de Cuentas por Pagar	65,15	65,55	66,83	65,77	61,32
Rotación de cuentas por cobrar	Ventas anuales / Cuentas por Cobrar promedio	10,74	10,71	10,48	10,69	10,48
Período promedio de cobro	360 / Rotación de Cuentas por Cobrar	33,51	33,63	34,36	33,69	34,36
Rotación de inventarios	Costo de Ventas / Inventario promedio	29,49	35,90	35,46	35,69	35,77
Período promedio de inventarios	360 / Rotación de inventarios	12,21	10,03	10,15	10,09	10,06
Ciclo de Caja	Período prom. inventario+Período prom. cobro-Período prom. de pago	(19,43)	(21,89)	(22,32)	(21,99)	(16,89)
Rotación de Activo Total	Ventas / Activo Total	1,23	1,26	1,28	1,31	1,47

Rotación de Activo Fijo	Ventas / Activo Fijo	1,73	2,12	1,91	2,33	2,73
ENDEUDAMIENTO						
Palanca Financiera	Pasivo total / Patrimonio	1,30	1,10	0,95	0,83	0,77
Financiamiento del activo con patrimonio	Patrimonio / Activo Total	0,44	0,48	0,51	0,55	0,57
Financiamiento del activo con pasivos	Pasivo total / Activo Total	0,56	0,52	0,49	0,45	0,43
RENTABILIDAD						
Rendimiento sobre el Activo Total	Utilidad Neta / Total Activos	0,10	0,11	0,11	0,11	0,05
Rendimiento sobre el Patrimonio	Utilidad Neta / Total Patrimonio	0,24	0,23	0,21	0,21	0,09
Margen Bruto de Utilidad	Utilidad Bruta / Ventas	0,14	0,15	0,14	0,14	0,06
Margen Neto de Utilidad	Utilidad Neta / Ventas	0,08	0,09	0,08	0,09	0,03

Fuente: Hortiflora Andina S.A.

Elaborado por: Valeria Amaya

5.8.1 Liquidez

Los índices de liquidez permiten conocer la capacidad inmediata que tiene la empresa para afrontar sus obligaciones a corto plazo.

Si se relaciona la cantidad de efectivo y de otros activos circulantes con las obligaciones que la empresa tiene, estos son una herramienta que proporciona de manera rápida una medida de liquidez.

Capital de Trabajo.- también llamado capital corriente o circulante, se lo obtiene de la diferencia entre activos corrientes menos pasivos corrientes.

El capital de trabajo crece significativamente año tras año, debido al crecimiento de los ingresos generados por la venta de leche, en el 2015 tiene un decremento debido a que se utiliza el efectivo generado durante este período para la compra de un terreno.

Durante los 5 años de proyección la empresa refleja el capital de trabajo positivo, lo que indica que tiene disponibilidad de activos corrientes suficientes que le permitirán cumplir con las deudas a corto plazo.

Razón Corriente.- también llamado razón circulante se obtiene de la división de los activos corrientes sobre los pasivos corrientes. Permite medir las obligaciones a corto plazo que pueden ser cubiertos por los activos líquidos de la empresa.

En el caso de Hortiflora Andina, se obtuvieron los siguientes resultados 1,00; 1,30; 1,02; 1,29 y 1,30. Con estos indicadores podemos evidenciar que la empresa se encuentra en condiciones de cancelar en su totalidad las deudas contraídas a corto plazo.

Prueba ácida.- para este cálculo se toman los activos corrientes menos los inventarios y este resultado se lo divide para el pasivo corriente, debido a que las existencias suelen ser la parte menos líquida del activo corriente.

Los resultados fueron 0,50; 0,82; 0,54; 0,83 y 0,80.

5.8.2 Actividad

Los índices de actividad miden la eficiencia con la que la empresa maneja sus activos.

Período Promedio de Pago.- es el plazo o tiempo promedio que una empresa tiene para desembolsar el efectivo por compras realizadas a sus proveedores.

Los resultados en promedio de los 5 años fueron de 65 días.

Período Promedio de Cobro.- es el plazo o tiempo promedio que una empresa debe esperar para recibir efectivo después de hacer una venta.

Los resultados en promedio de los 5 años fueron de 34 días.

Período Promedio de Inventarios.- calcula el número de días que tarda en rotar el inventario.

Los resultados en promedio de los 5 años fueron de 11 días.

Ciclo de caja.- es el tiempo neto en días en que la compañía recupera el dinero invertido en recursos productivos.

Los resultados en promedio de los 5 años fueron de menos 21 días, lo que significa que el pago a proveedores se realiza después de cobrar las ventas; es decir, se mantiene una buena relación con los proveedores y estos son los colaboran financiando el negocio.

Rotación de Activos Totales.- mide la eficiencia en el de los activos totales para la generación de ventas. Entre más alto sea el indicador más eficiente es el manejo de los activos.

Los resultados fueron 1,23; 1,26; 1,28; 1,31 y 1,47.

Rotación del Activo Fijo.- mide la eficiencia con la que la empresa maneja o utiliza sus activos fijos para generar sus ventas. Entre más alto sea el indicador más eficiente es el manejo de los activos fijos para generar ingresos a la compañía.

Los resultados fueron 1,73; 2,12; 1,91; 2,33 y 2,73.

5.8.3 Endeudamiento

Los índices de endeudamiento son aquellos que miden el financiamiento de los activos de la compañía.

Palanca Financiera.- mide el porcentaje de fondos proporcionado por los acreedores de obligaciones a corto y largo plazo. Esta deuda genera costo

financiero intereses, pero si la inversión genera un ingreso mayor a los intereses que se deben pagar, el excedente pasa a aumentar el beneficio de la empresa.²⁸

Los resultados fueron 1,30; 1,10; 0,95; 0,83 y 0,77.

5.8.4 Rentabilidad

Los índices de rentabilidad permiten medir la capacidad que tiene la empresa de generar utilidades y/o beneficios.

Rendimiento sobre activo total.- mide el beneficio logrado por la empresa en función sus recursos, independientemente de sus fuentes de financiamiento. Muestra la capacidad que tiene el activo para generar utilidades.

Los resultados fueron 0,10; 0,11; 0,11, 0,11 y 0,05.

²⁸ Cfr. FUNDACIÓN WIKIMEDIA. (2006) [<http://es.wikipedia.org/wiki/Apalancamiento>].
Apalancamiento.

Rendimiento sobre el patrimonio.- indica el beneficio que la empresa está obteniendo gracias a los fondos de los accionistas, socios o propietarios.

Los resultados fueron 0,24; 0,23; 0,21; 0,21 y 0,09.

Margen bruto de utilidad.- mide el ingreso obtenido por cada dólar de ventas, previo a los impuestos que la empresa debe pagar.

Los resultados fueron de 0,14; 0,15; 0,14; 0,14 y 0,06.

Margen neto de utilidad.- mide el ingreso obtenido por cada dólar de ventas, considerando los impuestos que la empresa debe pagar.

Los resultados fueron de 0,08; 0,09; 0,08; 0,09 y 0,03.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- La producción lechera no constituye un valor representativo dentro del total de la economía nacional, sin embargo su valor está en la utilidad que brinda a la población por ser un producto de primera necesidad, ya que representa un sustento básico en la alimentación de las personas, especialmente de los niños.
- Actualmente, en el Ecuador existe un desnivel entre la producción y consumo de leche, por lo que la intervención del gobierno es fundamental para este sector, a través de programas que permitan conocer a la población el valor nutricional de este producto y de este modo fomentar el consumo diario del mismo.

- La fijación de los precios de la leche cada año tanto a nivel de producción como de consumo, es motivo de discusión y en muchos casos generan inconformidad en los productores, debido a que el precio base establecido por el gobierno, difícilmente cubre los costos requeridos en su producción.

- La aplicación de sistemas de premios y castigos al precio de la leche cruda por parte de la industria han permitido mejorar la calidad de la producción primaria y por consiguiente la producción industrial.

- La buena alimentación y el cuidado sanitario del ganado, además de influir positivamente en las cantidades de producción y características de reproducción de los animales, permite obtener leche con mejores estándares de calidad, lo que significa incremento en el precio de venta por litro.

- La mayoría de pequeños productores de leche no cuentan con un sistema de costos, por lo que se considera una actividad que requiere especialización por parte de quién la tiene que realizar y conlleva un conocimiento más específico del agro.

- La planificación estratégica en una empresa es de vital importancia, ya que permite que todos los miembros de la organización, directivos, empleados y colaboradores conozcan hacia dónde quiere llegar la empresa, cuáles son sus metas y de esta forma direccionar sus actividades a la consecución de las mismos.
- El recurso humano es un pilar fundamental dentro de una empresa, ya que los trabajadores son quienes día a día a través de sus actividades permiten el funcionamiento adecuado de una compañía, por esta razón el ambiente laboral debe ser adecuado y satisfactorio tanto para los altos mandos, así como también para los medianos y bajos.
- La falta de inversión para la capacitación del personal y disposición correcta del mismo para la realización de sus tareas representa un eslabón que genera debilidad en la empresa.
- La empresa genera flujos de caja positivos que le permiten realizar inversiones y además continuar con la cancelación del préstamo adquirido. Al tener una política

de saldo mínimo de caja para 15 días, la empresa puede utilizar el dinero restante en la compra de valores negociables, acción que se justifica por su pronta recuperación y el rendimiento que generan los mismos.

- La empresa cuenta con capital de trabajo positivo en sus proyecciones, lo que demuestra liquidez y solvencia para poder responder con sus obligaciones a corto plazo.

- Al obtener un promedio de ciclo de caja negativo, podemos determinar que son los proveedores lo que están financiando al negocio.

6.2 RECOMENDACIONES

- La directiva debería mantenerse al tanto de las disposiciones del gobierno entorno al sector lechero ecuatoriano, así como también de los programas que impulsa el mismo para incrementar el consumo de la leche a nivel nacional, lo que permitirá que se tomen decisiones oportunas en beneficio de la compañía.
- Llevar un control de la calidad de la leche ofertada según los parámetros establecidos en la norma INEN 009, lo que permitirá conocer si el precio pagado por el cliente es el precio justo.
- Llevar un control sanitario preventivo, para mantener a los animales sanos y productivos por largo tiempo, sin tener complicaciones que disminuyan la producción de leche, bajen sus estándares de calidad o virus que ocasionen la muerte del ganado.

- Para incrementar la producción de leche, se recomienda realizar estudios que permitan determinar el ganado de bajo rendimiento para ser eliminado, así como también identificar el ganado que supere el promedio de litros diarios para sustentarlo con alimentación extra que permita mantener sus niveles de producción.
- Implementar un sistema de costos que le permita identificar y analizar los costos de producción totales y unitarios de la leche, lo que ayudará para la determinación de resultados reales, confiables y adecuados.
- Realizar anualmente un análisis FODA, que le permita a la empresa determinar las fortalezas y oportunidades con las que cuenta, buscar estrategias para beneficiarse de ellas, así como también conocer las amenazas y debilidades y tomar medidas que permitan reducir el impacto negativo de las mismas.
- Para el mejoramiento del ambiente laboral se pueden realizar actividades de motivación como reuniones semanales en donde se expongan los logros, problemas

laborales y dar alternativas para solucionarlos, así como también eventos deportivos que permitan cambiar la rutina de las actividades diarias.

- Establecer un rubro anual destinado a la capacitación y entrenamiento de personal administrativo nuevo y antiguo de todas las áreas de la empresa, así como también para la mano de obra.
- Se recomienda a la gerencia el establecimiento de políticas de sueldos y manejo de costos y gastos de conformidad a la capacidad financiera de la empresa, lo que permitirá el incremento en los índices de rentabilidad.
- Debido a la situación actual del entorno, la empresa debería aprovechar los beneficios que el gobierno brinda al sector agropecuario ecuatoriano a través de préstamos a productores a bajas tasas de interés y utilizar este financiamiento para realizar inversiones en: ganado, maquinaria, equipos, construcciones, herramientas y mejoramiento de suelos.

- Según el indicador de capital corriente, la empresa requiere aumentar el activo corriente para poder estar en condiciones de cumplir con sus obligaciones a corto plazo y para obtener este aumento de efectivo se podría vender parte del terreno que no está siendo utilizado.

- Para poder reducir el alto grado de apalancamiento financiero, se requiere una ampliación del capital, lo que servirá de respaldo para el cumplimiento de las obligaciones de corto y largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

1. HOFFMAN K., BATESON J. (2002). *Fundamentos de marketing de servicios conceptos, estrategias y casos*. Colombia: Thomson Learning.
2. ORTEGA E. (1990). *El nuevo diccionario de Marketing*. Madrid: ESIC
3. SANTESMASES M. (2001). *Marketing conceptos y estrategias*. España: Pirámide.
4. SANTESMASES M. (1996). *Términos de Marketing Diccionario- Base de datos*. España: Pirámide.

Revistas

5. R. CONTERO. (2008). Artículo “**La calidad de la leche: un desafío en el Ecuador**”. La Granja. Revista de Ciencias de la Vida de la Universidad Politécnica Salesiana. Volumen 7

Internet

6. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2012). [<http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201208.pdf>]. **Evolución de la Balanza Comercial Enero-Junio 2012**
7. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2009). [<http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>]. **Preguntas frecuentes.**
8. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2003). [<http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/NotasTecnicas/nota73.pdf>]. **Nota Técnica N° 73.**
9. DIARIO DIGITAL CENTRO. (2012). [<http://diariodigitalcentro.com/index.php/934-9-millones-de-ecuatorianos-no-consumen-productos-lacteos>]. **Nueve millones de ecuatorianos no consumen productos lácteos.**
10. DIARIO EL TELEGRAFO. (2012). [http://www.eltelegrafo.com.ec/index.php?option=com_zoo&task=item&item_id=28067&Itemid=2]. **Presidente Correa reconoció una “deuda” de su gobierno con el sector agrícola del país.**
11. ECUADOR INMEDIATO. (2011). [http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=154446&umt=promedio_produccion_leche_aumento_600_mil_litros_diaros_

12. desde_2008_en_ecuador]. **Promedio de producción de leche aumentó 600 mil litros diarios desde 2008 en Ecuador.**
13. EL AGRO. (2012). [<http://www.revistaelagro.com/2012/02/29/sector-agropecuario-hacia-el-desarrollo-sostenible/>]. **Sector agropecuario hacia el desarrollo sostenible.**
14. EL PRISMA. [<http://www.elprisma.com/apuntes/economia/balanzacomercial/>]. **Balanza Comercial y saldo en cuenta corriente.**
15. FUNDACIÓN WIKIMEDIA. (2006) [<http://es.wikipedia.org/wiki/Apalancamiento>]. **Apalancamiento.**
16. GESTIOPOLIS. (2012). [<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa.htm>]. **Política organizacional.**
17. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS. (2012). [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=58&Itemid=29]. **Índice de Precios al Consumidor (IPC).**
18. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS. (2012). [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=59]. **Índice de Precios al Productor (IPP).**
19. INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACIONES DE LA CAÑA DE AZÚCAR. (2012) [<http://www.inica.minaz.cu/>]. **Unidad de Servicios.**
20. INTEROC. (2012). [<http://www.interoc.com.ec/index2.php?con=2>]. **Misión y Visión.**
21. MATRIZ FODA. (2011). [<http://www.matrizfoda.com/home.html>]. **¿Qué es la Matriz FODA?**
22. WIKIPEDIA. (2005). [<http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>] **Estrategia.**
23. WIKIPEDIA. (2006). [<http://es.wikipedia.org/wiki/Organigrama>]. **Organigrama.**

ANEXOS

Anexo N° 1

Préstamo	120.000,00	Cuota	\$ 24.648,66
Interés anual	10%		
Plazo	7		

N°	SALDO	CUOTA	INTERÉS	CAPITAL
2013	\$ 120.000,00	\$ 24.648,66	\$ 12.000,00	\$ 12.648,66
2014	\$ 107.351,34	\$ 24.648,66	\$ 10.735,13	\$ 13.913,53
2015	\$ 93.437,81	\$ 24.648,66	\$ 9.343,78	\$ 15.304,88
2016	\$ 78.132,94	\$ 24.648,66	\$ 7.813,29	\$ 16.835,37
2017	\$ 61.297,57	\$ 24.648,66	\$ 6.129,76	\$ 18.518,90
2018	\$ 42.778,67	\$ 24.648,66	\$ 4.277,87	\$ 20.370,79
2019	\$ 22.407,87	\$ 24.648,66	\$ 2.240,79	\$ 22.407,87
2020	\$ 0,00	\$ 24.648,66	\$ 0,00	\$ 24.648,66

Anexo N° 2

HORTIFLORA ANDINA S.A.
CUADRO DE ACTIVOS FIJOS
AÑO: 2012

#	Q	Descripción del Activo	%	Fecha	Costo	Dep Acum 2012	Saldo
			Costo	Compra	Histórico	Costo	31-dic-12
MAQUINARIA Y EQUIPO							
1	1	EQ. DE ORDEÑO MECANICO	10%	5-jul-12	903,69	43,93	859,76
2	1	EQ. DE ORDEÑO MECANICO	10%	5-jul-12	1.048,76	50,98	997,78
3	1	EQ. DE ORDEÑO MECANICO	10%	18-ago-12	631,17	23,14	608,03
4	1	EQ. DE ORDEÑO MECANICO	10%	31-dic-12	20.685,90	5,75	20.680,15
5	1	EQ. DE ORDEÑO MECANICO	10%	31-dic-12	659,28	0,18	659,10
6	1	TANQUE FRIO	10%	1-ene-12	22.022,77	2.202,24	19.820,53
7	1	TRACTOR GENERADOR	10%	1-ene-12	4.643,11	464,28	4.178,83
8	1	TRACTOR FORD 5000	10%	1-ene-12	2.168,50	216,84	1.951,66
9	1	MOTOSIERRAS	10%	31-dic-12	1.952,44	0,54	1.951,90
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO					54.715,62	3.007,88	51.707,74
EDIFICIOS							
1	1	ESTABLOS	5%	1-ene-12	5.620,21	281,04	5.339,17
2	1	DRENAJES	5%	1-ene-12	2.142,00	107,16	2.034,84
3	1	CASA	5%	1-ene-12	21.963,49	1.098,12	20.865,37
4	1	ORDEÑO MECANICO	5%	1-ene-12	20.146,60	1.007,28	19.139,32
5	1	PALOMAR	5%	1-ene-12	8.037,53	401,88	7.635,65
TOTAL EDIFICIOS					57.909,83	2.895,48	55.014,35
EQUIPO DE COMPUTACION							
1	1	SCANER LECTOR DE GANADO	20%	1-ene-12	2.547,75	509,55	2.038,20
2	2	LAPTOPS	20%	1-ene-12	2.500,00	500,00	2.000,00
TOTAL EQUIPO DE COMPUTACION					5.047,75	1.009,55	4.038,20
TOTAL						6.912,91	

HORTIFLORA ANDINA S.A.
CUADRO DE ACTIVOS FIJOS
AÑO: 2013

#	Q	Descripción del Activo	%	Fecha	Costo	Saldo	Dep Acum 2013	Saldo
			Costo	Compra	Histórico	31-dic-12	Costo	31-dic-13
MAQUINARIA Y EQUIPO								
1	1	EQ. DE ORDEÑO MECANICO	10%	5-jul-12	903,69	859,76	90,37	769,39
2	1	EQ. DE ORDEÑO MECANICO	10%	5-jul-12	1.048,76	997,78	104,88	892,90
3	1	EQ. DE ORDEÑO MECANICO	10%	18-ago-12	631,17	608,03	63,12	544,91
4	1	EQ. DE ORDEÑO MECANICO	10%	31-dic-12	20.685,90	20.680,15	2.068,59	18.611,56
5	1	EQ. DE ORDEÑO MECANICO	10%	31-dic-12	659,28	659,10	65,93	593,17
6	1	TANQUE FRIO	10%	1-ene-12	22.022,77	19.820,53	2.202,28	17.618,25
7	1	TRACTOR GENERADOR	10%	1-ene-12	4.643,11	4.178,83	464,31	3.714,52
8	1	TRACTOR FORD 5000	10%	1-ene-12	2.168,50	1.951,66	216,85	1.734,81
9	1	MOTOSIERRAS	10%	31-dic-12	1.952,44	1.951,90	195,24	1.756,66
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO					54.715,62	51.707,74	5.471,56	46.236,18
EDIFICIOS								
1	1	ESTABLOS	5%	1-ene-12	5.620,21	5.339,17	281,04	5.058,13
2	1	DRENAJES	5%	1-ene-12	2.142,00	2.034,84	107,16	1.927,68
3	1	CASA	5%	1-ene-12	21.963,49	20.865,37	1.098,12	19.767,25
4	1	ORDEÑO MECANICO	5%	1-ene-12	20.146,60	19.139,32	1.007,28	18.132,04
5	1	PALOMAR	5%	1-ene-12	8.037,53	7.635,65	401,88	7.233,77
TOTAL EDIFICIOS					57.909,83	55.014,35	2.895,48	52.118,87
EQUIPO DE COMPUTACION								
1	1	SCANNER LECTOR DE GANADO	20%	1-ene-12	2.547,75	2.038,20	509,55	1.528,65
2	2	LAPTOPS	20%	1-ene-12	2.500,00	2.000,00	500,00	1.500,00
TOTAL EQUIPO DE COMPUTACION					5.047,75	4.038,20	1.009,55	3.028,65

TOTAL

9.376,59

HORTIFLORA ANDINA S.A.
CUADRO DE ACTIVOS FIJOS
AÑO: 2014

#	Q	Descripción del Activo	%	Fecha	Costo	Saldo	Dep Acum 2014	Saldo
			Costo	Compra	Histórico	31-dic-13	Costo	31-dic-14
MAQUINARIA Y EQUIPO								
1	1	EQ. DE ORDEÑO MECANICO	10%	5-jul-12	903,69	769,39	90,37	679,02
2	1	EQ. DE ORDEÑO MECANICO	10%	5-jul-12	1.048,76	892,90	104,88	788,03
3	1	EQ. DE ORDEÑO MECANICO	10%	18-ago-12	631,17	544,91	63,12	481,80
4	1	EQ. DE ORDEÑO MECANICO	10%	31-dic-12	20.685,90	18.611,56	2.068,59	16.542,97
5	1	EQ. DE ORDEÑO MECANICO	10%	31-dic-12	659,28	593,17	65,93	527,24
6	1	TANQUE FRIO	10%	1-ene-12	22.022,77	17.618,25	2.202,28	15.415,98
7	1	TRACTOR GENERADOR	10%	1-ene-12	4.643,11	3.714,52	464,31	3.250,21
8	1	TRACTOR FORD 5000	10%	1-ene-12	2.168,50	1.734,81	216,85	1.517,96
9	1	MOTOSIERRAS	10%	31-dic-12	1.952,44	1.756,66	195,24	1.561,41
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO					54.715,62	46.236,18	5.471,56	40.764,62
EDIFICIOS								
1	1	ESTABLOS	5%	1-ene-12	5.620,21	5.058,13	281,04	4.777,09
2	1	DRENAJES	5%	1-ene-12	2.142,00	1.927,68	107,16	1.820,52
3	1	CASA	5%	1-ene-12	21.963,49	19.767,25	1.098,12	18.669,13
4	1	ORDEÑO MECANICO	5%	1-ene-12	20.146,60	18.132,04	1.007,28	17.124,76
5	1	PALOMAR	5%	1-ene-12	8.037,53	7.233,77	401,88	6.831,89
TOTAL EDIFICIOS					57.909,83	52.118,87	2.895,48	49.223,39
EQUIPO DE COMPUTACION								
1	1	SCANER LECTOR DE GANADO	20%	1-ene-12	2.547,75	1.528,65	509,55	1.019,10
2	2	LAPTOPS	20%	1-ene-12	2.500,00	1.500,00	500,00	1.000,00
TOTAL EQUIPO DE COMPUTACION					5.047,75	3.028,65	1.009,55	2.019,10

TOTAL

9.376,59

HORTIFLORA ANDINA S.A.
CUADRO DE ACTIVOS FIJOS
AÑO: 2015

#	Q	Descripción del Activo	%	Fecha	Costo	Saldo	Dep Acum 2015	Saldo
			Costo	Compra	Histórico	31-dic-14	Costo	31-dic-15
MAQUINARIA Y EQUIPO								
1	1	EQ. DE ORDEÑO MECANICO	10%	5-jul-12	903,69	679,02	90,37	588,65
2	1	EQ. DE ORDEÑO MECANICO	10%	5-jul-12	1.048,76	788,03	104,88	683,15
3	1	EQ. DE ORDEÑO MECANICO	10%	18-ago-12	631,17	481,80	63,12	418,68
4	1	EQ. DE ORDEÑO MECANICO	10%	31-dic-12	20.685,90	16.542,97	2.068,59	14.474,38
5	1	EQ. DE ORDEÑO MECANICO	10%	31-dic-12	659,28	527,24	65,93	461,32
6	1	TANQUE FRIO	10%	1-ene-12	22.022,77	15.415,98	2.202,28	13.213,70
7	1	TRACTOR GENERADOR	10%	1-ene-12	4.643,11	3.250,21	464,31	2.785,90
8	1	TRACTOR FORD 5000	10%	1-ene-12	2.168,50	1.517,96	216,85	1.301,11
9	1	MOTOSIERRAS	10%	31-dic-12	1.952,44	1.561,41	195,24	1.366,17
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO					54.715,62	40.764,62	5.471,56	35.293,05
EDIFICIOS								
1	1	ESTABLOS	5%	1-ene-12	5.620,21	4.777,09	281,04	4.496,05
2	1	DRENAJES	5%	1-ene-12	2.142,00	1.820,52	107,16	1.713,36
3	1	CASA	5%	1-ene-12	21.963,49	18.669,13	1.098,12	17.571,01
4	1	ORDEÑO MECANICO	5%	1-ene-12	20.146,60	17.124,76	1.007,28	16.117,48
5	1	PALOMAR	5%	1-ene-12	8.037,53	6.831,89	401,88	6.430,01
TOTAL EDIFICIOS					57.909,83	49.223,39	2.895,48	46.327,91
EQUIPO DE COMPUTACION								
1	1	SCANER LECTOR DE GANADO	20%	1-ene-12	2.547,75	1.019,10	509,55	509,55
2	2	LAPTOPS	20%	1-ene-12	2.500,00	1.000,00	500,00	500,00
TOTAL EQUIPO DE COMPUTACION					5.047,75	2.019,10	1.019,10	1.009,55

TOTAL

9.386,14

HORTIFLORA ANDINA S.A.
CUADRO DE ACTIVOS FIJOS
AÑO: 2016

#	Q	Descripción del Activo	%	Fecha	Costo	Saldo	Dep Acum 2016	Saldo
			Costo	Compra	Histórico	31-dic-15	Costo	31-dic-16
MAQUINARIA Y EQUIPO								
1	1	EQ. DE ORDEÑO MECANICO	10%	5-jul-12	903,69	588,65	90,37	498,28
2	1	EQ. DE ORDEÑO MECANICO	10%	5-jul-12	1.048,76	683,15	104,88	578,28
3	1	EQ. DE ORDEÑO MECANICO	10%	18-ago-12	631,17	418,68	63,12	355,56
4	1	EQ. DE ORDEÑO MECANICO	10%	31-dic-12	20.685,90	14.474,38	2.068,59	12.405,79
5	1	EQ. DE ORDEÑO MECANICO	10%	31-dic-12	659,28	461,32	65,93	395,39
6	1	TANQUE FRIO	10%	1-ene-12	22.022,77	13.213,70	2.202,28	11.011,42
7	1	TRACTOR GENERADOR	10%	1-ene-12	4.643,11	2.785,90	464,31	2.321,59
8	1	TRACTOR FORD 5000	10%	1-ene-12	2.168,50	1.301,11	216,85	1.084,26
9	1	MOTOSIERRAS	10%	31-dic-12	1.952,44	1.366,17	195,24	1.170,92
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO					54.715,62	35.293,05	5.471,56	29.821,49
EDIFICIOS								
1	1	ESTABLOS	5%	1-ene-12	5.620,21	4.496,05	281,04	4.215,01
2	1	DRENAJES	5%	1-ene-12	2.142,00	1.713,36	107,16	1.606,20
3	1	CASA	5%	1-ene-12	21.963,49	17.571,01	1.098,12	16.472,89
4	1	ORDEÑO MECANICO	5%	1-ene-12	20.146,60	16.117,48	1.007,28	15.110,20
5	1	PALOMAR	5%	1-ene-12	8.037,53	6.430,01	401,88	6.028,13
TOTAL EDIFICIOS					57.909,83	46.327,91	2.895,48	43.432,43
EQUIPO DE COMPUTACION								
1	1	SCANER LECTOR DE GANADO	20%	1-ene-12	2.547,75	509,55	509,55	-
2	2	LAPTOPS	20%	1-ene-12	2.500,00	500,00	500,00	-
TOTAL EQUIPO DE COMPUTACION					5.047,75	1.009,55	1.019,10	-

TOTAL	9.386,14
--------------	-----------------

HORTIFLORA ANDINA S.A.
CUADRO DE ACTIVOS FIJOS
AÑO: 2017

#	Q	Descripción del Activo	%	Fecha	Costo	Saldo	Dep Acum 2017	Saldo
			Costo	Compra	Histórico	31-dic-16	Costo	31-dic-17
MAQUINARIA Y EQUIPO								
1	1	EQ. DE ORDEÑO MECANICO	10%	5-jul-11	903,69	498,28	90,37	407,92
2	1	EQ. DE ORDEÑO MECANICO	10%	5-jul-11	1.048,76	578,28	104,88	473,40
3	1	EQ. DE ORDEÑO MECANICO	10%	18-ago-11	631,17	355,56	63,12	292,45
4	1	EQ. DE ORDEÑO MECANICO	10%	31-dic-11	20.685,90	12.405,79	2.068,59	10.337,20
5	1	EQ. DE ORDEÑO MECANICO	10%	31-dic-11	659,28	395,39	65,93	329,46
6	1	TANQUE FRIO	10%	1-ene-11	22.022,77	11.011,42	2.202,28	8.809,15
7	1	TRACTOR GENERADOR	10%	1-ene-11	4.643,11	2.321,59	464,31	1.857,28
8	1	TRACTOR FORD 5000	10%	1-ene-11	2.168,50	1.084,26	216,85	867,41
9	1	MOTOSIERRAS	10%	31-dic-11	1.952,44	1.170,92	195,24	975,68
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO					54.715,62	29.821,49	5.471,56	24.349,93
EDIFICIOS								
1	1	ESTABLOS	5%	1-ene-11	5.620,21	4.215,01	281,04	3.933,97
2	1	DRENAJES	5%	1-ene-11	2.142,00	1.606,20	107,16	1.499,04
3	1	CASA	5%	1-ene-11	21.963,49	16.472,89	1.098,12	15.374,77
4	1	ORDEÑO MECANICO	5%	1-ene-11	20.146,60	15.110,20	1.007,28	14.102,92
5	1	PALOMAR	5%	1-ene-11	8.037,53	6.028,13	401,88	5.626,25
TOTAL EDIFICIOS					57.909,83	43.432,43	2.895,48	40.536,95

TOTAL

8.367,04

Anexo N° 3

Cabezas de ganado vacuno	2012	2013	2014	2015	2016	2017
167	25050	25050	25050	25050	25050	25050
21		3150	3150	3150	3150	3150
24			3600	3600	3600	3600
27				4050	4050	4050
30					4500	4500
34						5100
Amortización	25050	28200	31800	35850	40350	45450

* Se considera:

Valor	\$ 1000
Vida útil	6 años
Amortiz. Anual	\$ 150
Valor residual	\$ 100