

CAPITULO I
GENERALIDADES

1 GENERALIDADES

1.1. ANTECEDENTES HISTORICOS

La microempresa LA VERTIENTE está dedicada a la crianza y comercialización de la trucha arco iris. Ubicada en la Provincia de Pichincha – Cantón Cayambe y parte de su instalación en el Cantón Pedro Moncayo

Fundada en 1996 por el actual **propietario Edmundo Walter Gutiérrez Trujillo**, quien decide emprender la idea de negocio de un criadero de truchas, gracias al despertéis y su práctica como Administrador en su trabajo anterior (criadero TOTORAUCO).

Su espíritu emprendedor y el ánimo de poseer una empresa propia, son razones por las cuales decide realizar sus primeros préstamos con entidades financieras, con el fin de forjar y realizar sus sueños.

Empieza sus actividades en 1996, con la inversión de 6 piscinas pequeñas y una piscina grande, en el año 1998 procede a incrementar su inversión en la construcción de 2 nuevas piscinas, en el transcurso de los años hasta la fecha la microempresa consta con 9 piscinas grandes que son dedicadas especialmente para el engorde de la trucha arco iris y 7 piscinas pequeñas que son dedicadas para el crecimiento de las ovas (primera etapa de crecimiento).

Con la oferta inicial de un buen producto, los clientes se sintieron a gusto de la calidad de la trucha arco iris, razón por la cual el fundador decide abrir un local frigorífico, para abastecer la demanda en el Cantón Cayambe y así satisfacer las necesidades de los clientes y la demanda insatisfecha.

1.2. GIRO DEL NEGOCIO.

La aceptación que tuvo la trucha fresca (granel) en el mercado a partir del año 1996, principalmente en el comisariato SANTA MARIA, fue una oportunidad para mejorar el crecimiento de la crianza y la vez de la calidad, los demandantes a

partir de eso fueron haciendo una costumbre de la compra de un producto netamente nutritivo. Esto ocasionó que el negocio creciera a una velocidad moderada, debido a la gran cantidad de clientes satisfechos.

Razón por la cual el actual propietario, decide establecer una marca denominada LA VERTIENTE, con el fin de la diferenciación con la competencia y así crear un valor agregado con una nueva presentación de la trucha arco iris en bandeja 1KG.

El nombre LA VERTIENTE, surge de varias ideas y criterios de familiares cercanos, debido a las características que posee el actual criadero y su ubicación, donde las abundantes vertientes que alimentan el caudal son un milagro de la naturaleza. Estas vertientes son dirigidas en su totalidad a las piscinas de trucha arco iris.

El nombre LA VERTIENTE, también posee otro sentido, el generar en sus clientes una imagen de una trucha de calidad, debido a la utilización de aguas sin contaminación.

Actualmente es una microempresa familiar, consta de 8 empleados, los cuales la mayoría son familiares y también posee gente indígena, temporal y estable.

A continuación se presenta una tabla con el talento humano que posee la microempresa.

Cuadro 1.1
Personal de la microempresa LA VERTIENTE.

No	Nombre	Cargo
1	WILSON CHURUCHUMBI.	CRIANZA
2	ANA CACHIPUENDO.	CRIANZA
3	LUIS GUTIERREZ.	COMERCIALIZACIÓN
4	LUIS VASQUEZ.	COMERCIALIZACIÓN
5	NANCY CRUZ.	EMPAQUE Y FILETEADO
6	MARIANA CALAGULLIN.	EMPAQUE Y FILETEADO
7	EDMUNDO GUTIERREZ.	SUPERVISIÓN Y EMPAQUE
8	JUAN GUTIERREZ.	CONTABILIDAD

Fuente: Microempresa LA VERTIENTE

Elaborado por: Autor

La microempresa cuenta con los siguientes recursos para poder facilitar las actividades del talento humano y responder a las exigencias del mercado:

- Camión de 2 toneladas con thermoking.
- Empacadora al vacío y manual (bandejas).
- Pesadora automática.
- Cuarto frío.
- Cuchillos y Tijeras fileteadoras.
- Tinas.
- Redes.
- Gavetas.
- Bandejas.
- Mesas y banquillos de trabajo.
- Computadoras e impresoras.

A continuación se presentará varias de las fotos de la microempresa LA VERTIENTE, como son las siguientes:

Figura 1.1
Microempresa LA VERTIENTE



Figura 1.2
Piscinas microempresa LA VERTIENTE



Fuente: Microempresa LA VERTIENTE
Elaborado por: Autor

1.3. LINEAS DE PRODUCTOS

Las líneas de productos que oferta la microempresa, posee las siguientes presentaciones:

Figura 1.3
Diferentes Líneas de productos



Fuente: Microempresa LA VERTIENTE

Elaborado por: Autor

1.4. CLIENTES

Hoy en día esta microempresa ha crecido en su producción y a la vez en su comercialización, actualmente posee los siguientes clientes:

Comisariatos:

- Santa Maria (9)
- Magda (2)

Restaurantes en la ciudad de Quito:

- La Jaiva

Cantón Cayambe:

Restaurantes comida típica entre ellos están:

- Cabañas de Nápoles.
- Puente Roto
- Café Aroma
- El compadrito
- Parrilladas Francis
- Nelson Rivas
- Entre otros

Florícolas

- Bella Rosa
- Rosinvar

Clientes varios.

La empresa tiene clientes ocasionales, por referencia de varias personas del Cantón Cayambe.

1.5. PROVEEDORES

Se puede mencionar que la microempresa posee algunos proveedores de trucha arco iris temporales, debido a la falta de producción propia de la microempresa y al incremento de la demanda en los supermercados.

Esto ha ocasionada que la microempresa se vea en la necesidad de comprar trucha arco iris a otros criaderos de truchas, para poder cubrir sus pedidos en los diferentes mercados.

Entre los proveedores más comunes se menciona:

CRIADERO TOTORAUCO

Este criadero actualmente se encuentra en Cayambe.

Proporciona;

- Trucha fresca

Localización; Vía a parroquia Lato.

CRIADERO VENEGAS

Este criadero actualmente se encuentra en Mindo.

Proporciona;

- Trucha fresca

Localización; Mindo

1.6. COMPETIDORES.

En el mercado Ecuatoriano existen muchos criaderos de truchas , los cuales por lo general proporcionan su producción en su área local, cabe destacar que la mayoría de estos posee un proceso de crianza artesanal.

Los principales competidores, se encuentran instalados en la Provincia de Pichincha, debido a que estos criaderos poseen similares características de producción y tienden a ofertar en los mismo mercados. Por esa razón son considerados como una competencia directa.

Entre los competidores de la Provincia de Pichincha en la producción de trucha están los siguientes;

Cuadro 1.2
Principales Competidores

COMPETENCIA					
No	NOMBRE	UBICACIÓN	PRODUCTOS	TELEFONOS	MERCADOS
1	EXCOMPISCIS	QUITO	Trucha fresca. Trucha en bandeja. Filete de trucha	022548939	QUITO
2	ECUAMAR	QUITO	Trucha fresca. Filete de trucha.		QUITO-EEUU
3	TOTORAUCO	CAYAMBE	Trucha fresca.	022360179	GUALLABAN BA QUITO
4	ECUAPEZ.	QUITO	Trucha fresca. Filete de trucha. Mariscos		QUITO
5	OYACACHI	OYACACHI	Trucha fresca.		CAYAMBE

Fuente: Microempresa LA VERTIENTE

Elaboración: Autor

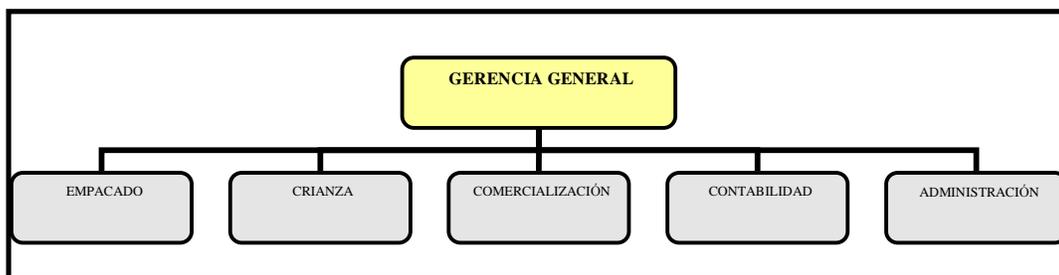
1.7. ESTRUCTURA

La microempresa LA VERTIENTE, actualmente consta con un organigrama sencillo, el cual no se ha difundido formalmente. Esto ha ocasionado que el personal no tenga claro sus funciones establecidas pero aun objetivos claros y reales.

Cabe mencionar que la Gerencia General, esta representada por el actual propietario, razón por la cual es la persona que toma las decisiones.

A continuación se detallará el organigrama proporcionado por la microempresa.

Cuadro 1.3
Estructura Organizacional de la microempresa LA VERTIENTE



Fuente y Elaboración; Microempresa LA VERTIENTE

UBICACIÓN DEL CRIADERO.

Figura 1.4

Croquis de la microempresa LA VERTIENTE.



Fuente: Google earth.

Elaborado: Autor

1.8. CULTURA ORGANIZACIONAL

1.8.1. VISIÓN 2012

Convertimos en una empresa bien estructurada, incrementando nuestra participación en el mercado Ecuatoriano de producto de carne de trucha durante los próximos 6 años, mejorando nuestros productos con calidad y lealtad a nuestros clientes

1.8.2. MISIÓN

Somos una microempresa dedicada a la crianza y comercialización de carne de trucha, cumpliendo estándares de calidad y eficiencia, satisfaciendo las necesidades de los clientes y a la vez proporcionando fuentes de trabajo.

1.8.3. VALORES

Mediante una entrevista con el actual propietario se ha llegado a deducir los valores y principios que la microempresa posee.

Los valores y principios son la base de la microempresa, los cuales han hecho distinguir de la competencia, han sido establecidos por el actual propietario tomando en cuenta las cualidades de todo el talento humano, cabe mencionar que en esta microempresa es muy fácil distinguir estos valores, razón por la cual existe un buen clima organizacional y respecto entre las personas que conforman la microempresa.

Honestidad

La transparencia que posee la microempresa para con sus clientes internos y externos, brindado un producto de calidad bajo estándares de higiene y normas.

Responsabilidad.

La Microempresa LA VERTIENTE, protege la vida y la salud de sus consumidores, debido a que sus clientes son fundamentales en el negocio.

Respeto.

El respeto que posee frente al medio ambiente, es muy fundamental para crecer como una microempresa.

Perseverancia.

Se puede establecer que la perseverancia, es parte de todos los que integran la microempresa para convertir a la microempresa en una empresa bien estructurada.

Ayuda social.

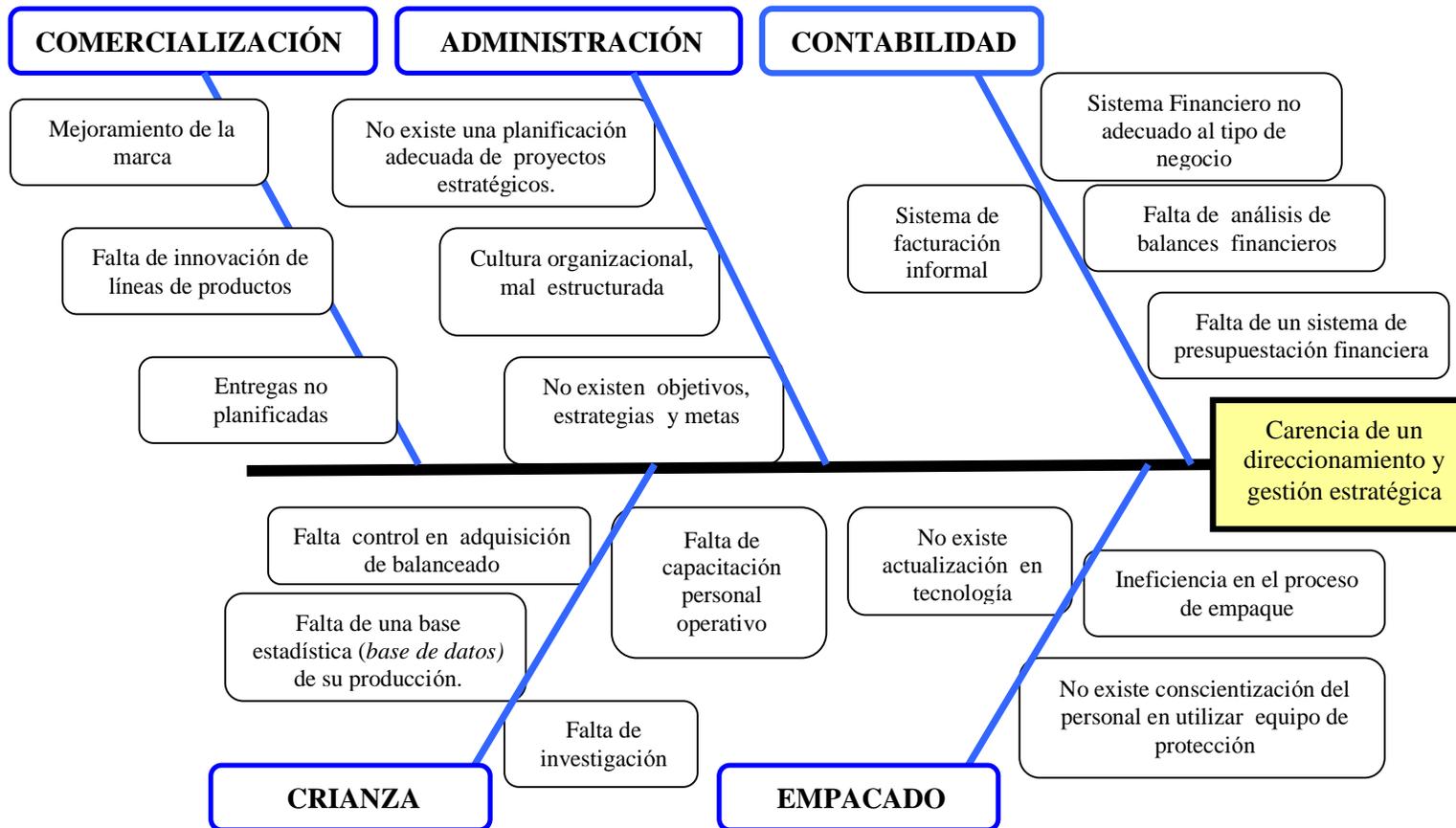
La ayuda al prójimo, es una parte fundamental de la microempresa, con el lema de Manos que dan, reciben. La cual ha sido practicada desde su fundación.

1.8.4. PRINCIPIOS:

- Equidad y respeto en las actividades dentro de la microempresa y fuera de ella.
- Realizar un trabajo responsable y de calidad
- Ser constantes e incursionar en nuevos mercados y capaz de dosificar en cada cliente el concepto de una vida sana con el consumo de un producto nutritivo.
- Ayudar a la economía Ecuatoriana, brindando fuentes de trabajo para un mejor nivel económico.

1.9. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

El planteamiento del problema será en función del diagrama de Ishikawa siguiente: (Cuadro 1.4)



Del gráfico anterior se desprenden la siguiente problemática, cuyo detalle se analizará a continuación:

ADMINISTRACIÓN.

La carencia de un Direccionamiento y Gestión Estratégica durante toda la vida de la microempresa no ha permitido definir responsabilidades y evaluar objetivos claros, lo cual ha repercutido en la microempresa familiar que lleve sus operaciones empíricamente, en consecuencia esto ha originado que no permite tomar decisiones adecuadas. Lo cual puede conducir al desaparecimiento de la microempresa, por lo que es factible desarrollar y sugerir las herramientas adecuadas para un control de gestión eficiente.

La microempresa ha presentado algunos inconvenientes por la falta de una planificación a corto, mediano y largo plazo, esto ha ocasionado perder algunas oportunidades de expansión de la misma.

FINANCIERA.

El carecer de un sistema financiero adecuado no permite aplicar indicadores de gestión, que son una herramienta clave para evaluar si es un negocio rentable y sustentable, dado que los estados financieros se presentan en forma atrasada, esto repercute que no se analice cuales son sus porcentajes de ganancias o rentabilidad.

EMPACADO.

Además la innovación y la creatividad de los procesos de empackado, son factores deficientes en la micro empresa y que en el transcurso de los años repercutirá, en el crecimiento sostenible de la microempresa.

COMERCIALIZACIÓN.

Tampoco la microempresa cuenta con un buen sistema de comercialización y distribución, lo cual ocasiona que los costos se incrementen y exista pérdida de tiempo en la entrega. La implementación del Modelo de Gestión, permitirá a la Microempresa ser más competitiva y aprovechar sus fortalezas.

CRIANZA.

La falta de investigación en el proceso de crianza, ha ocasionado algunas pérdidas inesperadas las cuales afectan a las ventas las cuales no generarán su utilidad adecuada. Es necesario capacitar al talento humano, para evitar los inconvenientes.

1.10. OBJETIVOS.

1.10.1. OBJETIVO GENERAL.

- Diseñar un Modelo de Gestión Estratégica para la microempresa LA VERTIENTE, utilizando Balance Score Card, que permita mejorar su gestión y convertirla en un negocio rentable.

1.10.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un diagnóstico situacional de la microempresa LA VERTIENTE, utilizando la herramienta FODA, para establecer la situación actual en el que se desenvuelve el giro del negocio.
- Plantear un direccionamiento estratégico para la microempresa, mediante el establecimiento de una misión, visión y objetivos bien estructurados que le permita a la gerencia identificar a donde llegar
- Definir un modelo de tablero de control (Balance Score Card) en la microempresa, basada en las 3 M" S (medida, metas, medios) para poder realizar un seguimiento y control de los objetivos planeados.
- Elaborar proyectos de desarrollo a corto, mediano, y largo plazo a fin de mejorar las actividades estratégicas de la microempresa.
- Elaborar un análisis financiero de los proyectos estratégicos desarrollados, a fin de identificar la viabilidad de los mismos.

1.11. MARCO REFERENCIAL

1.11.1. MARCO TEORICO

PLANIFICACION ESTRATEGICA

“La Planificación Estratégica es una herramienta fundamental para el desarrollo y ejecución de proyectos, es un proceso sistemático, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro, siguiendo para ello una serie de pasos y estrategias que puedan definir los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.”¹

Gráfico 1.1
Planificación Estratégica



Fuente y elaboración: [www. Planificación Estratégica_ Planificación - herramienta útil para la visualización del futuro - Monografias_com](http://www.Planificación Estratégica_ Planificación - herramienta útil para la visualización del futuro - Monografias_com)

¹ [Planificación Estratégica_ Planificación - herramienta útil para la visualización del futuro - Monografias_com](http://www.Planificación Estratégica_ Planificación - herramienta útil para la visualización del futuro - Monografias_com)

PROCESOS PARA ESTABLECER OBJETIVOS

“Existen cuatro enfoques fundamentalmente diferentes para plantear el enfoque ascendiente, el descendiente, una combinación de estos dos, y el enfoque en equipo. En compañías muy pequeñas, el proceso para establecer un objetivo generalmente es descendiente, pero en la mayoría de las empresas grandes se emplea una combinación entre el ascendiente y descendiente o el enfoque en equipo. En compañías pequeñas y en unidades comerciales estratégicas de grandes corporaciones este proceso se realiza frecuentemente mediante un esfuerzo en equipo.

En empresas más grandes y diversificadas, un modelo únicamente descendiente para establecer un objetivo sería inadecuadamente por dos razones: primero, la alta dirección no tiene los conocimientos suficientes acerca de todos los negocios con los que trata la compañía para establecer metas reales; segundo, el típico gerente de división resentiría si se le diera un objetivo sin que él tuviera la oportunidad de discutir su factibilidad (una razón práctica que explica su actitud es que el establecer objetivos es un proceso muy complejo que involucra todo tipo de intercambios simbólicos). Por el otro lado, existen pocos directores, si del todo, dispuestos a aceptar que se establezcan objetivos divisionales sin su revisión y su aprobación. Por estas razones, el procedimiento para establecer el objetivo en empresa más grandes generalmente involucra la cooperación entre la alta dirección y los gerentes de divisiones.”¹

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Es un **método de análisis institucional**, que analizando distintos datos de la organización, su contexto y entorno permite diagnosticar la situación de una organización, su posición en el contexto, su estado interno y luego definir y planear su rol y acción en el medio.

¹ www.monografias.com/trabajos7/plane/plane2.shtml#esta

A partir del conocimiento que se obtiene con un FODA es mucho más fácil poder dar las herramientas necesarias para la **toma de decisiones**, incluso mejorar la misión de la organización y sus estrategias y objetivos.

La aplicación de un FODA, hace más fácil distinguir sus cualidades de organización. Es un cuadro, por un lado, las fortalezas y debilidades internas de la organización, y por otro, **las oportunidades y amenazas que le plantea todo lo externo a la organización.**

“El análisis de la matriz FODA esta implícita la meta de alcanzar la optima combinación entre los recursos de la empresa con el entorno, a fin de lograr un ventaja competitiva, sostenible.”¹

Como resultado del diagnostico FODA se aplicaran las siguientes matrices:

- **Matrices Resumen.-** En las que se señalan por campos (Fortaleza, Debilidad, Oportunidad, Amenaza) los resultados del análisis, acompañándolos de un ligero comentario que tiende a orientar hacia una solución o reforzamiento intuitivos del aspecto.
- **Matrices de Ponderación.-** Donde se medirá el impacto de cada aspecto identificado en la gestión organizacional y sobre todo deberán identificarse prioridades sea por urgencia o factibilidad de gestión.
- **Matrices de Acción.-** Logrando parametrizar impactos externos y la capacidad de respuesta interna de parte de la organización, buscando capitalizar oportunidades y minimizar riesgos de entorno de acuerdo a la capacidad del negocio.
- **Matriz Síntesis.-** Tratando de resumir de la manera más puntual posible los aspectos puntuales y de prioridad en los que la organización deberá responder.

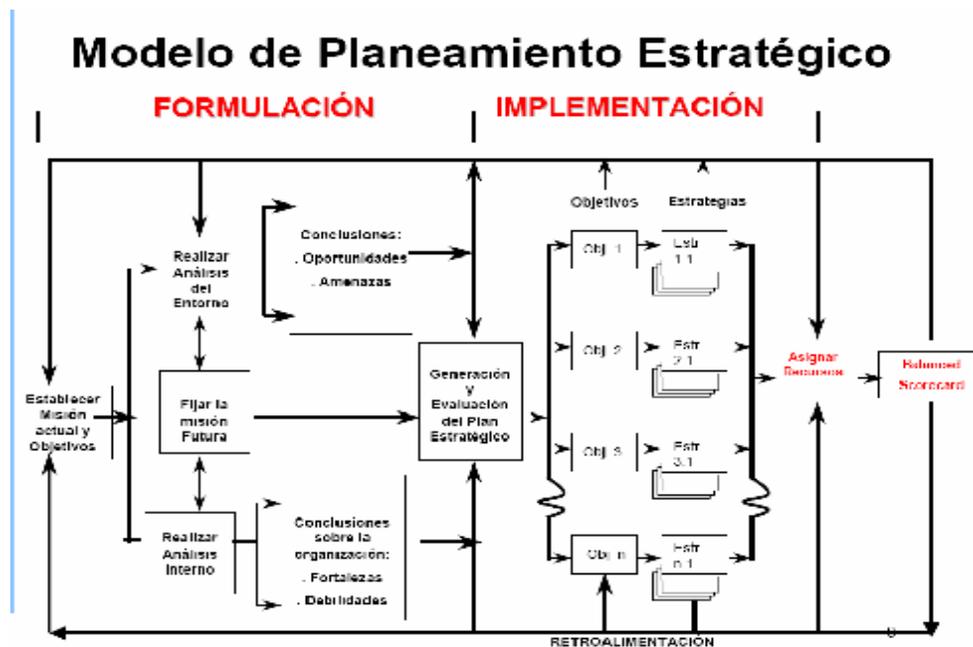
¹ Gram. Friend y Stefan Zehle, Como diseñar un Plan de Negocios. I Edición, Buenos Aires 2008.

- **Matrices de Validación.-** Herramientas como Boston Consulting Group aplicada al negocio o General Electric permiten refirmar o contradecir las conclusiones obtenidas en las etapas anteriores del análisis.”¹

MODELO DE GESTION ESTRATEGICA

Gráfica 1.2

Modelo Planificación estratégica



Fuente y elaborado: GALLEGOS Armando, Ph.D. Gerens

HERRAMIENTA BALANCED SCORECARD

El **Balanced Scorecard** o **Tablero de Comando** es un método de obtención y clasificación de información que generan los sistemas control de gestión. Se desarrolla desde la base hasta los niveles más altos de dirección. Todos los departamentos tributan el comportamiento de sus indicadores en tableros de mando particulares, estos recorren y se adaptan a la necesidad de información de los distintos niveles superiores hasta llegar a un punto (persona) encargado de clasificar toda la información en dependencia de las necesidades de información de la alta dirección para la toma de decisiones.

¹ SALAZAR Francis, (2005); "Gestión Estratégica de Negocios"; Página: 53

Todo el proceso se desarrolla mediante sistemas automatizados que permiten a la información recorrer todos los puntos donde se necesite utilizarla o enriquecerla. ¹

Gráfica 1.3

Visión y Estrategia (4 ejes del BSC)



Fuente: www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/contgesnestor.htm

El propósito será centrarse en una jerarquía organizacional muy concreta. Dicha jerarquía, será la base de lo que se analizará como Pirámide de Cuadro de Mando. Esta pirámide, estará compuesta por un Cuadro de Mando para el nivel de responsabilidad superior, otros inmediatamente inferiores que se encuentran estrechamente vinculados a éste y, en los niveles de responsabilidad de menor incidencia. ²

El Cuadro de Mando tiende especialmente hacia cinco ideas básicas:

1. El apoyo constante en el proceso de toma de decisiones.
2. Claridad y eficiencia en su concepción y utilización.
3. Posibilidad de adaptación sucesiva al entorno.
4. Máxima viabilidad posible a la hora de tener en cuenta las variables de carácter cualitativo y sobre todo.
5. Ser un elemento de estímulo constante a todos los niveles.

¹ www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/contgesnestor.htm

² www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion

INDICADORES DE GESTION.

Los indicadores de gestión son Instrumentos que permiten medir el cumplimiento de los objetivos institucionales y vincular los resultados con la satisfacción de las demandas sociales en el ámbito de las atribuciones de las dependencias y entidades del Gobierno. Los indicadores de gestión también facilitan evaluar el costo de los servicios y la producción de bienes, su calidad, pertinencia y efectos sociales; y verificar que los recursos se utilicen con honestidad, eficacia y eficiencia. Dentro de los principales indicadores de gestión se pueden citar los siguientes:

- Administrativos permiten determinar el rendimiento de los recursos humanos y su capacidad técnica en la ejecución de una meta o tarea asignada a una unidad administrativa.
- De resultados que miden directamente el grado de eficacia o el impacto sobre la población. Son los más relacionados con las finalidades y las misiones de las políticas públicas.
- De procesos que valoran aspectos relacionados con las actividades. Están directamente relacionados con el enfoque denominado Gestión por Procesos. Hacen referencia a mediciones sobre la eficacia del proceso. Habitualmente relacionan medidas sobre tiempos de ciclo, porcentaje de errores o índice de colas.
- Financieros presentan sistemática y estructuralmente información cuantitativa en unidades monetarias y en términos porcentuales que permiten evaluar la estructura financiera y de inversión, el capital de trabajo y la liquidez adecuada para su operación, lo que posibilita desarrollar e integrar planes y proyectos de operación, expansión y rentabilidad.¹

1.11.2. MARCO CONCEPTUAL.

“*Matriz FODA*: es una técnica simple y efectiva que permite observar las fortalezas y debilidades en el contexto de oportunidades y amenaza.

¹ www.definición.org

Planificación de posibles escenarios: es una técnica poderosa para desarrollar diferentes visiones sobre los escenarios futuros que podrá enfrentar la empresa.

Administración estratégica: Crear y mantener un ambiente propicio para que se alcancen objetivos a través del esfuerzo de las personas que forman parte de una organización.

Direccionamiento estratégico: se fundamenta en la obtención de un aspecto común de la empresa, que la permite unificar criterios y prosperar, a su vez que permita aprovechar las oportunidades futuras apoyándose en el razonamiento y la experiencia.

Balance Score Card: es una herramienta que permite implementar la estrategia y la visión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación. Pone énfasis en la consecución de los objetivos financieros e incluye indicadores de actuación futura, para el logro de esos objetivos.

Lineamiento estratégico: Las líneas estratégicas permiten conducir y orientar a la organización para aprovechar las circunstancias cambiantes del medio ambiente o entorno (oportunidades), reduciendo o eliminando los riesgos (amenazas) desde sus mejores recursos y competencias (fortalezas), superando aquellas áreas que le impidan un mejor desarrollo (debilidades), de tal manera de lograr los objetivos y metas propuestas (visión), cumpliendo así con su razón de ser (misión).

Análisis de valor agregado: identifica cuánto valor se crea en diferentes etapas de la cadena de valor esto permite a una firma centrarse en las mejoras o en los cambios estratégicos en distintas áreas donde se puede agregar más valor.

Análisis de la cadena de valor: explora la configuración y la vinculación entre las distintas actividades que forman una cadena; desde la materia prima a través del procesamiento, fabricación, empaquetado, distribución, en minorista y atención al cliente hasta llegar al consumidor final. Se lo emplea para optimizar la asignación de recursos.

Misión: Constituye la razón de ser de las organizaciones, es decir se establece los propósitos que distinguen a una institución de otras similares. La misión describe la naturaleza y el campo al cual se dedica la organización, en otros términos es la respuesta a la pregunta: ¿Para que existe la organización?

Estrategia: Es el quema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos.

Diagnóstico: En este paso de la planificación estratégica se recopila datos y se obtiene información la cual sirve de base para el análisis

En el análisis interno se analiza factores claves que en su momento han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de este desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión.

Gestión: Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos. Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles. ”¹

¹ Gram. Friend y Stefan Zehle, Como diseñar un Plan de Negocios. I Edición, Buenos Aires 2008.

CAPITULO II
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.

2.1. ANÁLISIS EXTERNO.

El análisis externo, es una herramienta útil que afianza y aumenta las posibilidades de éxito de la planificación que se desea llevar a cabo, identifica las oportunidades o amenazas de la organización.

El propósito es detectar aquellos factores que tienen un impacto sobre el giro del negocio. Realizar un análisis del macroentorno (elementos que no tiene una influencia tan inmediata sobre nuestra actividad y que no afectan solo al giro del negocio, sino a la sociedad en general), el microentorno (son los elementos que están más próximos a nuestra actividad.)

Gráfico 2.1

Análisis Externo



Fuente y Elaborado: Autor

2.1.1. MACRO AMBIENTE.

“Son aquellas fuerzas que rodean e influyen de manera importante a la microempresa, que no pueden ser controladas por los directivos de las organizaciones; pero no son *del todo* incontrolables. Están interrelacionados ya que un cambio en uno de ellos, ocasionará cambios en uno o más de los otros,

estas fuerzas que de una u otra forma pueden afectar significativamente a la microempresa LA VERTIENTE. Otra cosa que tienen en común, es que se trata de *Fuerzas dinámicas* y esto quiere decir que están sujetas al cambio y a un ritmo creciente.”¹

2.1.1.1. FACTOR ECONÓMICO.

“La política económica es la estrategia que formulan los gobiernos para conducir la economía de los países. Esta política repercute mucho en los factores económicos de un país. La estrategia utiliza la manipulación de ciertas herramientas para obtener unos fines o resultados económicos específicos.

Las herramientas utilizadas se relacionan con las políticas fiscal, monetaria, cambiaria, de precios, de sector externo, etc. La política monetaria, por ejemplo, a través de las decisiones sobre la emisión de dinero, puede generar efectos sobre la inflación o las tasas de interés; la política fiscal, a través de las determinaciones de gasto público e impuestos, puede tener efectos sobre la actividad productiva de las empresas y, en últimas, sobre el crecimiento económico. La política comercial, o de comercio exterior, tiene efectos sobre los ingresos del Estado y, de esta forma, sobre el gasto que éste mismo hace, etc.

En general, la intervención del Estado se puede dar de muchas formas, sin embargo, fundamentalmente, tiene el propósito de modificar el comportamiento de los sujetos económicos a través de incentivos, estímulos, beneficios tributarios, etc., o de prohibir o limitar las acciones de estos sujetos.”²

2.1.1.1.1. PIB.

“El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado.

Producto se refiere a valor agregado; interno se refiere a que es la producción dentro de las fronteras de una economía; y bruto se refiere a que no se

¹ www.monografias.com/trabajos5/cienteysoc/cienteysoc.shtml

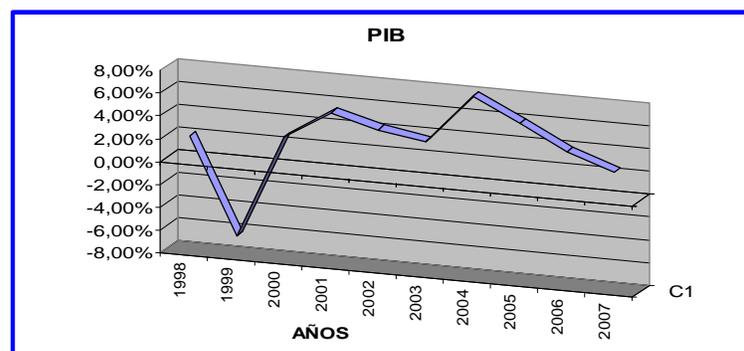
² www.monografias.com/trabajos22/factores-empresa/factores-empresa.shtml

contabilizan la variación de inventarios ni las depreciaciones o apreciaciones de capital”¹.

Cuadro 2.1
Porcentaje del PIB

No	FECHA	VALOR
1	01/01/2007	2,49%
2	01/01/2006	3,89%
3	01/01/2005	6,00%
4	01/01/2004	8,00%
5	01/01/2003	3,58%
6	01/01/2002	4,25%
7	01/01/2001	5,34%
8	01/01/2000	2,80%
9	01/01/1999	-6,30%
10	01/01/1998	2,12%

Gráfico 2.2
Variación del PIB



Fuente: www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal.xls
Elaborado: Autor

Análisis.

La irregularidad del PIB en Ecuador, según datos estadísticos de la tabla anterior, se observa que en el año 1999 existe un gran descenso del PIB, debido a la gran crisis bancaria que existió por la quiebra de los bancos.

La deficiencia en la capacidad productiva del país, industria, agricultura y los sectores que ayudan a crecer al PIB, han sido razones para los diferentes cambios en descenso del PIB. Sin contar la falta de ayuda a las pequeñas y

¹ www.econlink.com.ar/definicion/inflacion.shtml

medianas empresas, como es la microempresa LA VERTIENTE, las cuales son fundamentales para el crecimiento del PIB.

Connotación Gerencial.
AMENAZA. Falta de producción interna en su economía, causa en sus habitantes menores ingresos.
AMENAZA. No incentiva la inversión, para ayudar a las microempresas

2.1.1.1.2. INFLACIÓN

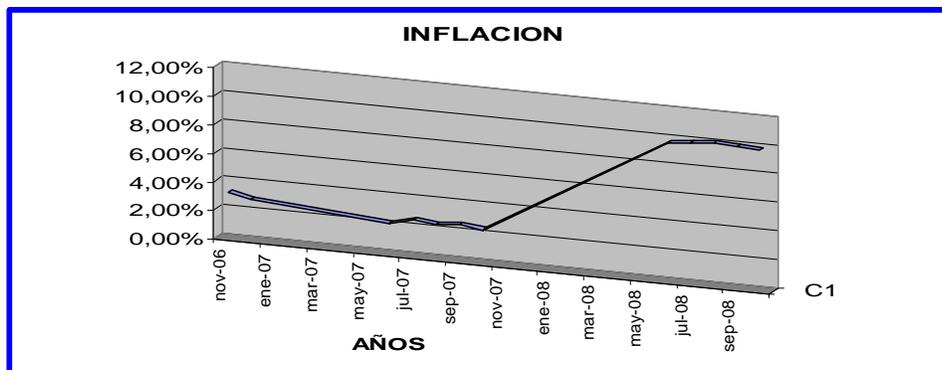
“La inflación consiste en el crecimiento generalizado y continuo de los precios de los bienes, servicios productivos de un país.”¹

Cuadro 2.2
Porcentaje de Inflación

No	FECHA	VALOR
1	01/10/2008	9,85%
2	01/09/2008	9,97%
3	01/08/2008	10,02%
4	01/07/2008	9,87%
5	01/06/2008	9,69%
6	01/10/2007	2,36%
7	01/09/2007	2,58%
8	01/08/2007	2,44%
9	01/07/2007	2,58%
10	01/06/2007	2,19%
11	01/12/2006	2,87%
12	01/11/2006	3,21%

Fuente: www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal.xls
Elaborado: Autor

Gráfico 2.3
Variación de la Inflación.



Fuente: www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal.xls
Elaborado: Autor

¹ www.bce.fin.ec

Análisis.

Se debe tomar en cuenta que el Ecuador a pesar de ser dolarizado tiene inflación; lo que afecta mucho a la economía tanto de personas como de las microempresas, según la gráfica la inflación va en ascenso incluso llega a dos dígitos en el mes de agosto del 2008, esto ocasiona especulaciones en cuanto a los precios y existe un descenso de ventas de la microempresa, debido al subida del precio de los diferentes insumos para la crianza, lo cual afecta directamente al costo del producto.

Connotación Gerencial	
<u>AMENAZA.</u>	El crecimiento de la inflación, disminuiría la demanda de los productos.
<u>AMENAZA.</u>	Variación en el aumento de precios de materia prima e insumos

2.1.1.1.3. TASA DE INTERÉS

Precio que se paga por el uso del dinero ajeno, o rendimiento que se obtiene al prestar o hacer un depósito de dinero.

2.1.1.1.3.1. PASIVA.

“La Tasa Pasiva, es la que pagan los intermediarios a los propietarios de los fondos o capital prestado por una entidad financiera.”¹

Cuadro 2.3

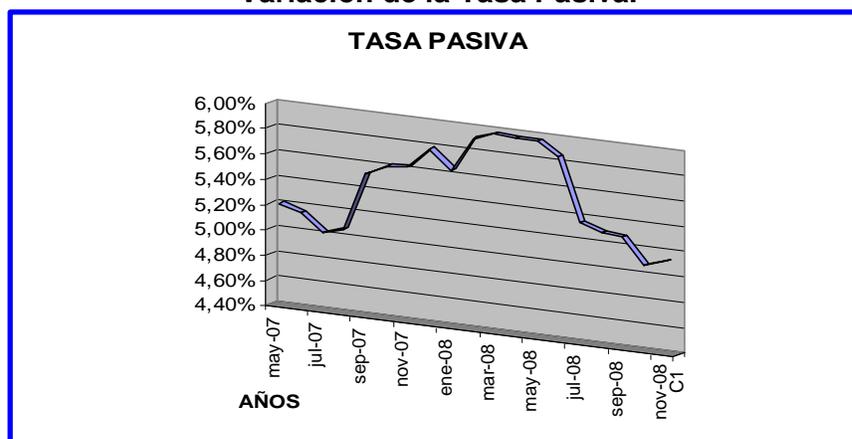
Porcentaje de Tasa Pasiva

No	FECHA	VALOR
1	01/11/2008	5,14%
2	01/10/2008	5,08%
3	01/09/2008	5,29%
4	01/08/2008	5,30%
5	01/07/2008	5,36%
6	01/06/2008	5,86%
7	01/05/2008	5,96%
8	01/04/2008	5,96%
9	01/03/2008	5,97%
10	01/02/2008	5,91%
11	01/01/2008	5,64%
12	01/12/2007	5,79%
13	01/11/2007	5,63%
14	01/10/2007	5,61%
15	01/09/2007	5,53%
16	01/08/2007	5,07%
17	01/07/2007	5,02%
18	01/06/2007	5,16%
19	01/05/2007	5,21%

Fuente: www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal.xls
Elaborado: Autor

¹ www.bce.com

Gráfico 2.4
Variación de la Tasa Pasiva.



Fuente: www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal.xls
Elaborado: Autor

Análisis

La tasa pasiva va en ascenso en los periodos Febrero y Marzo del 2008, y tiende a descender en los últimos periodos hasta la fecha, es fundamental saber que la tasa pasiva baja, origina que las personas no posean una cultura de ahorro y sean consumistas. Sería muy necesario mantener una cultura de reinversión en la microempresa, lo que implica un crecimiento futuro de nuevos proyectos en la misma.

Connotación Gerencial.

OPORTUNIDAD Tasa pasiva origina una perdida de incentivo en el ahorro del dinero y un ascenso en el consumismo.

2.1.1.1.3.2. TASA ACTIVA.

“La tasa de interés activa es el precio que cobra una persona o institución crediticia por el dinero que presta.”¹

¹ www.bce.com

Cuadro 2.4

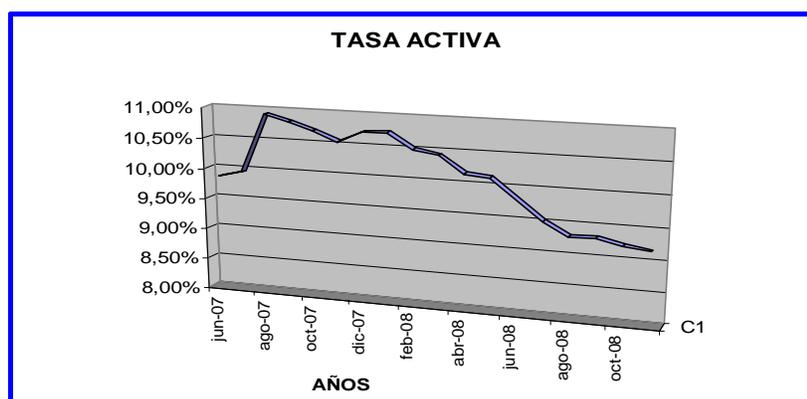
Porcentajes de Tasa Activa.

No	FECHA	VALOR
1	01/11/2008	9,18%
2	01/10/2008	9,24%
3	01/09/2008	9,32%
4	01/08/2008	9,31%
5	01/07/2008	9,52%
6	01/05/2008	10,14%
7	01/04/2008	10,17%
8	01/03/2008	10,43%
9	01/02/2008	10,50%
10	01/01/2008	10,74%
11	01/12/2007	10,72%
12	01/11/2007	10,55%
13	01/10/2007	10,70%
14	01/09/2007	10,82%
15	01/08/2007	10,92%
16	01/07/2007	9,97%
17	01/06/2007	9,87%

Fuente: www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal.xls
Elaborado: Autor

Gráfico 2.5

Variación de la Tasa Activa



Fuente: www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal.xls
Elaborado: Autor

Análisis.

La tasa de interés activa, evidencia un claro descenso en los últimos periodos, pero sigue siendo alta en una economía dolarizada. Sin embargo con la tendencia descendente en los últimos años, favorece a la microempresa e incentiva a la inversión de nuevos proyectos.

Connotación Gerencial.

OPORTUNIDAD Disminución del costo del dinero para las posibles necesidades de financiamiento futuro.

2.1.1.1.4.PRECIO DEL PETROLEO.

Menores precios del petróleo por desaceleración económica

“Washington, 15 nov (PL) El precio del petróleo profundizó su tendencia declinante estos últimos meses, debido a perspectivas de una menor demanda por la creciente desaceleración de la economía Estadounidense y la mundial.

En el mercado de Nueva York, el crudo Intermedio de Texas (WTI), el de referencia en Estados Unidos, bajo de la cota de los 60 dólares el barril hasta los 57,04 al término del período, aunque hubo momentos en que descendió a un valor menor.

Analistas comentaron que el declive tuvo lugar pese a que la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) anunció que se reunirá este mes con intención de acordar una nueva rebaja de su producción.

Datos negativos de la economía norteamericana, mayor consumidor del combustible a nivel mundial, también coadyuvaron a los retrocesos de la cotización en el lapso.”¹

Análisis.

Datos actuales dan a conocer que la caída del petróleo, ha repercutido en la economía mundial, esto da origen a un retroceso en las economías de cada país. Cabe destacar que la disminución del precio del petróleo, ha ocasionado un grave problema en la economía del Ecuador, el precio del petróleo fue presupuestado a un valor mayor al que se encuentra en estos momentos, esto origina a que exista un déficit en los ingresos del estado, y conlleve a menos inversión social en Ecuador.

Sin duda alguna esto afectará a la microempresa, por la disminución de fuentes de trabajo, lo cual causa menores ingresos para la población y menos compra.

¹ www.prensalatina.com.mx/article.asp?ID=%7BDB8BE68E-540B-4C1A-B00C-29C3B7F746BC%7D&language=ES

Connotación Gerencial.

AMENAZA. Disminución de la Economía, clientes tienden a consumir menos.

2.1.1.1.5. BALANZA COMERCIAL

Representa las transacciones comerciales de un país; saldo del valor de las exportaciones menos las importaciones de bienes en un periodo, generalmente un año.

Si las exportaciones son mayores que las importaciones se habla de superávit; de lo contrario, de un déficit comercial.

Gráfico 2.6

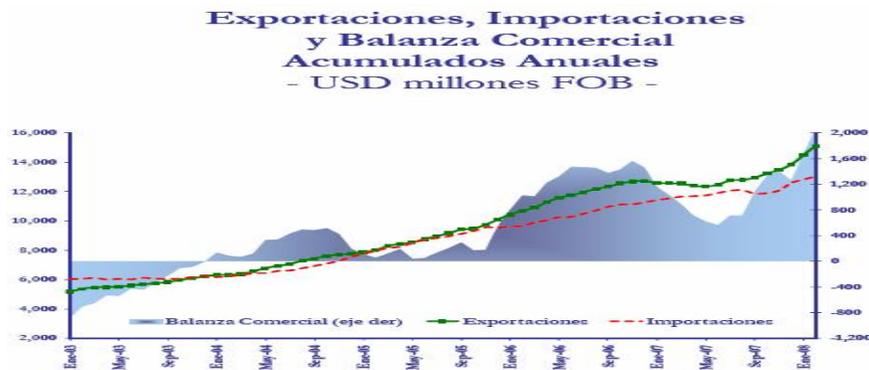
Balanza Comercial



Fuente: www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal.xls
Elaborado: Autor

Gráfico 2.7

Exportaciones e Importaciones



Fuente: www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal.xls
Elaborado: Autor

Análisis.

Durante los primeros años (2003,2004), Ecuador registra un déficit que representa un descenso en la balanza comercial, en el transcurso de los años siguientes se puede apreciar un incremento de las exportaciones, lo cual origina un superávit en la balanza comercial.

Según la tendencia que se aprecia en el gráfico las exportaciones e importaciones están en un ascenso en los últimos años, con superávit entre los años 2005 hasta el año 2007. Se debe recalcar en la actualidad el nuevo precio de petróleo, el cual repercute directamente en las exportaciones, la cual involucraría directamente a la balanza comercial.

Connotación Gerencial

AMENAZA. Déficit en la balanza comercial, afectará negativamente a los negocios, existirá menos circulante y menos capacidad de compra.

2.1.1.1.6. IMPUESTOS

“Tributo que se exige en función de la capacidad económica de los obligados a su pago. El que grava las fuentes de capacidad económica, como la renta y el patrimonio.”¹

IMPUESTO AL VALOR AGREGADO

Objeto del impuesto

El Impuesto al Valor Agregado (IVA) grava al valor de la transferencia de dominio o la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, y al valor de los servicios prestados.

¹ Laboratorio de Contabilidad, Iván Maldonado, Edición 2008

Base imponible

La base imponible del IVA es el valor total de los bienes muebles de naturaleza corporal que se transfieren o de los servicios que se presten.

En el caso de la microempresa La VERTIENTE, se hará referencia ha un producto de tarifa 0 % por el articulo siguiente:

Transferencias e importaciones:

Productos alimenticios de origen agrícola, avícola, pecuario, apícola, cunícola, bioacuáticos, forestales, carnes en estado natural; y de la pesca que se mantengan en estado natural, es decir que no hayan sido objeto de elaboración, proceso o tratamiento que signifique modificación de su naturaleza

Análisis.

Para el caso del producto que ofrece la microempresa LA VERTIENTE, se debe recalcar, que es un producto que no ha sido objeto de elaboración, en consecuencia es un producto grabado con tarifa 0 %. Esto favorece al consumidor final para una mayor demanda, debido a que los productos ofertados por la microempresa se mantienen al mismo valor de la base imponible.

Connotación Gerencial.

OPORTUNIDAD. Mayor adquisición de compra por parte de los consumidores. Ausencia de IVA

2.1.1.2. FACTOR POLÍTICO

“La política, es la fuerza que mueve las naciones. Ya que todas las circunstancias o decisiones importantes, pasan por una movida política. Y es que todo gobierno democrático, depende de la política, para poder ejercer autoridad y tomar decisiones en pro de los ciudadanos.”¹

¹es.wikipedia.org/wiki/Política (desambiguación)

El modelo neoliberal en Latinoamérica ha inducido a que las reformas económicas y políticas deban ser ejecutadas con el fortalecimiento del poder ejecutivo, a fin de superar la oposición que tales medidas despiertan. Entonces, es claro deducir que el Ecuador vive momentos de alta inestabilidad política. Especialmente en estos últimos años que solo ha tenido gobiernos de turno que no se han proyectado a largo plazo.

Análisis.

Es indudable que lo, social y político de un país se hallan estrechamente vinculadas y lógicamente que sus avances o retrocesos, afectan positiva o negativamente.

El poder legislativo que actualmente se encuentra cesado temporalmente, el poder judicial y entre otros son reflejo de las diferentes políticas implantadas por el actual mandatario lo cual origina un nivel de incertidumbre muy alto. Esto afectará a la microempresa a no realizar inversiones o posibles proyectos los cuales pueden ser afectados por nuevas políticas inesperadas.

Connotación Gerencial.
<u>AMENAZA</u> Incertidumbre en los gobiernos de turno, no incentiva la inversión.

2.1.1.3. FACTOR LEGAL.

Ministerio de salud pública

Reglamento de buenas prácticas para alimentos procesados

“Que de conformidad con el Art. 42 de la Constitución Política, es deber del Estado garantizar el derecho a la salud, su promoción y protección por medio de la seguridad alimentaría;

Que el artículo 96 del Código de la Salud establece que el Estado fomentará y promoverá la salud individual y colectiva;

Que el artículo 102 del Código de Salud establece que el Registro Sanitario podrá también ser conferido a la empresa fabricante para sus productos, sobre la base

de la aplicación de buenas prácticas de manufactura y demás requisitos que establezca el reglamento al respecto;

Que el Reglamento de Registro y Control Sanitario, en su artículo 15, numeral 4, establece como requisito para la obtención del Registro Sanitario, entre otros documentos, la presentación de una Certificación de operación de la planta procesadora sobre la utilización de buenas prácticas de manufactura;

Que es importante que el país cuente con una normativa actualizada para que la industria alimenticia elabore alimentos sujetándose a normas de buenas prácticas de manufactura, las que facilitarán el control a lo largo de toda la cadena de producción, distribución y comercialización, así como el comercio internacional, acorde a los avances científicos y tecnológicos, a la integración de los mercados y a la globalización de la economía.

Reglamento de registro y control sanitario

La Dirección Nacional de Control Sanitario del Ministerio de Salud Pública podrá efectuar evaluaciones de análisis de riesgos en la producción y distribución de productos, por intermedio del Sistema Nacional de Vigilancia y Control.”¹

Ministerio de Agricultura y pesca

“El ministerio de Agricultura y pesca, es el organismo encargado del control de emitir políticas, procesos, normas y permisos de la utilización de los recursos naturales para la utilización e implementación de criaderos de acuicultura.”²

Análisis.

Es sumamente importante hoy en día, que el estado garantice el derecho a la salud, su promoción y protección por medio de la seguridad que brinda, gracias a la ayuda de los diferentes entes públicos como son: ministerios de salud, agricultura y pesca, los cuales a su vez tienen sus normas, procedimientos y permisos que ayudan al buen desenvolvimiento de la microempresa. Esto da un claro panorama que en el caso de la microempresa se debe cumplir y tener varios

¹ www.cfsan.fda.gov/~comm/lacf-toc.html

² www.magap.gov

requisitos para pueda seguir con el funcionamiento adecuado, y así puede ofrecer gama de productos e introducirse en nuevos mercados que exigen los requisitos generales.

Connotación Gerencial.
<u>OPORTUNIDAD</u> Incursionar en nuevos mercados, con la confianza de los consumidores.

2.1.1.4. FACTOR SOCIAL Y CULTURAL.

2.1.1.4.1. TASA DE DESEMPLEO.

“Es el porcentaje de la población laboral que no tiene empleo, que busca trabajo activamente y que no han sido despedidos temporalmente, con la esperanza de ser contratados rápidamente de nuevo”.¹

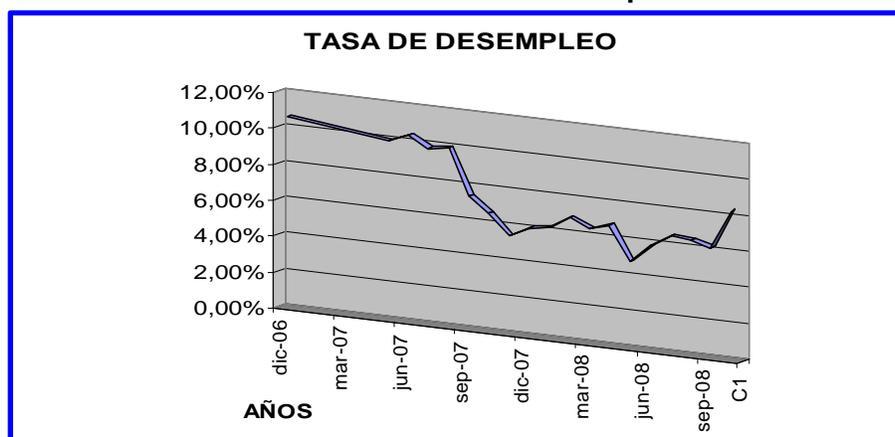
Cuadro 2.5
Porcentaje de Desempleo

No	FECHA	VALOR
1	01/10/2008	8,34%
2	01/09/2008	6,16%
3	01/08/2008	6,45%
4	01/07/2008	6,55%
5	01/06/2008	5,89%
6	01/05/2008	4,90%
7	01/04/2008	6,75%
8	01/03/2008	6,40%
9	01/02/2008	6,90%
10	01/01/2008	6,22%
11	01/12/2007	6,06%
12	01/11/2007	5,48%
13	01/10/2007	6,60%
14	01/09/2007	7,40%
15	01/08/2007	9,97%
16	01/07/2007	9,81%
17	01/06/2007	10,41%
18	01/05/2007	9,96%
19	01/12/2006	10,63%

Fuente: <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal.xls>
Elaborado: Autor

¹ www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/eco/43/desempleo.htm

Gráfico 2.8
Variación de desempleo



Fuente: www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal.xls
Elaborado: Autor

Análisis.

La tasa de desempleo, tiene un descenso hasta el mes de junio del 2008 (5,89%), luego tiende a ascender hasta el mes de octubre del 2008, esto nos da claro escenario que las tasa de desempleo es muy inestable, incluso según los datos estadístico tiende a un crecimiento, esto originará una oportunidad para la microempresa por la facilidad de encontrar mano de obra sin especialización en el mercado laboral.

Connotación Gerencial

OPORTUNIDAD. Se puede contar con mano de obra en cualquier momento.

2.1.1.4.2. VARIABLES SOCIALES.

Costumbre y tradiciones:

La costumbre constituye la guía fundamental de la vida humana en todo lugar. Efectivamente, el conocimiento de las costumbres supone una guía importante para comprender el alma de un país y de sus gentes.

Fiestas y reuniones sociales.

A lo largo de todo el año se organizan fiestas y ferias locales, y cada ciudad y provincia celebra el aniversario de su fundación especialmente a que Ecuador

tiene una gran variedad de culturas, etnias y fechas las cuales son muy celebradas.

Análisis.

Los hábitos sociales en Ecuador, las fiestas especialmente en los pueblos de varias provincias, reuniones frecuentes de trabajo son variables que han sufrido un ascenso en el cantón Cayambe, localidad donde se encuentra la microempresa. Han generado una gran oportunidad para la microempresa, debido al incentivo del consumo de trucha, embutidos y otras carnes demandadas en fechas específicas como son feriados.

Connotación Gerencial.

<u>OPORTUNIDAD</u> Mayor demanda de trucha e incremento de ventas.
--

2.1.1.5. FACTOR TECNOLÓGICO.

“La Tecnología se define como el conjunto de conocimientos y técnicas que, aplicados de forma lógica y ordenada, permiten al ser humano modificar su entorno material o virtual para satisfacer sus necesidades, esto es un proceso combinado de pensamiento y acción con la finalidad de crear soluciones útiles.”¹

2.1.1.5.1. Adelantos y aplicaciones.

Telecomunicaciones

Es la técnica de transmitir un mensaje desde un lugar a otro, normalmente con el atributo típico adicional de ser bidireccional.

Por tanto, el término telecomunicación cubre todas las formas de comunicación a distancia, incluyendo radio.

La microempresa esta optando por la utilización de las diferentes líneas telefónicas móviles como es:

- Porta
- Movistar

¹www.sialatecnologia.org/tecnologia.php

Para el buen desenvolvimiento de pedidos, comunicación con otros criaderos, negocios, la microempresa está utilizando la vía INTERNET.

Análisis.

La utilización de varias tecnologías ayuda a la microempresa a optimizar los recursos, esto conlleva a la reducción de costos. Hoy en día con la utilización de la Internet, es fundamental para poder realizar negocios con otros países o clientes que se encuentran lejos de la situación geográfica. Incluso vía Internet se realiza los pedidos los cuales son planificados para su entrega, generando así una optimización en el proceso de recolección de trucha y cumplimiento de pedidos.

Connotación general.
<u>OPORTUNIDAD.</u> Negocios con nuevos clientes potenciales.
<u>OPORTUNIDAD.</u> Pedidos planificados.

2.1.1.6. FACTOR AMBIENTAL.

2.1.1.6.1. CLIMA.

“Definido como una combinación temporaria de ciertos factores meteorológicos. Ello incluye temperatura del aire, viento, radiación, humedad relativa, presión atmosférica y precipitación.”¹

Análisis.

La variable climática es la norma modulando la vida en el planeta. La acción de la contaminación esta repercutiendo en los varios cambios climáticos (calentamiento global) que hoy en día se observan. Sin embargo el sector de la acuicultura esta fuertemente relacionado con el clima y sus cambios. En varios lugares el calentamiento global esta afectando a la reducción de los caudales de agua, se debe tener en cuenta que puede afectar a la microempresa. Por esa razón es indispensables ver hacia un futuro y establecer algunos planes de contingencia para la microempresa.

¹ www.produccionbovina.com/clima_y_ambientacion/03-clima_y_ambiente_elementos_y_factores.pdf

Connotación Gerencial.

AMENAZA, Clima afecta en la disminución de la producción.

2.1.2. MICRO AMBIENTE.

“Conjunto de fuerzas presentes en el horizonte inmediato de la compañía, existen seis tipos; la propia compañía, proveedores, intermediarios, clientes, competidores y grupos de personas con intereses comunes.”¹

2.1.2.1. PROVEEDORES

“Son suministradores de mercancías y servicios utilizados en el proceso productivo, es decir proporcionar los recursos necesarios para la compañía (producto o servicio).”²

2.1.2.1.1. Proveedores de Trucha Arcó iris

Se debe mencionar que esta microempresa, opta por la compra de trucha arcó iris a otros proveedores, debido a que su producción no es suficiente para abastecer la demanda de la microempresa.

Entre los pocos proveedores que posee la microempresa en la Provincia de Pichincha son los siguientes:

Cuadro 2.6
Proveedores Actuales de Truchas

<i>Nombre proveedor</i>	<i>Productos</i>	<i>Origen</i>	<i>Calidad de trucha</i>	<i>Plazo de pago</i>
Criadero Totorauco	Trucha	Cayambe	MEDIA	30
Criadero Oyacachi	Trucha	Oyacachi	MEDIA	45
Criadero Hervas	Trucha	Oriente	ALTA	30
Criadero Venegas	Alevines	Mindo	ALTA	20

Fuente: microempresa LA VERTIENTE

Elaboración: Autor

¹ www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glosario_administrativo_p.html

² <http://renato-robles-ccmk27.nireblog.com/post/2007/08/23/el-macroambiente-y-el-microambiente>

Los criaderos antes mencionados son muy importantes en épocas que existe un aumento de la demanda de trucha arco iris, para así poder cubrir la demanda establecida por los clientes actuales.

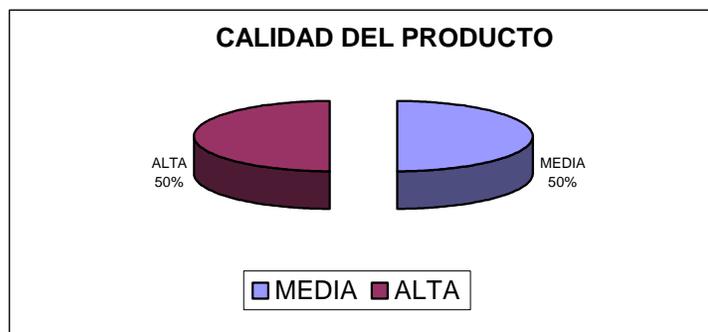
Cabe mencionar que los criaderos que están localizados en el sector Cayambe, se manejan en una forma artesanal, esto origina a que no puedan ofertar su producto a nuevos mercados los cuales demandan mayores cantidades estables de trucha. La microempresa opta por la compra a otros criaderos siempre evaluando la calidad del producto, para así seguir manteniéndose en el mercado, cubriendo los pedidos establecidos por los clientes actuales, y manteniendo así la buena imagen de la microempresa.

A continuación se analizará algunas variables para una mejor evaluación de los proveedores:

Primera Variable

Cuadro 2.7
Calidad de trucha

CALIDAD DE TRUCHA		
CUALIDAD	%	# Proveedores
MEDIA	50%	2
ALTA	50%	2



Fuente: microempresa LA VERTIENTE

Elaboración: Autor

Análisis.

Se observa en la grafica que el 50 % de proveedores posee una buena calidad y el 50 % de una calidad media, y no posee proveedores con una calidad de trucha

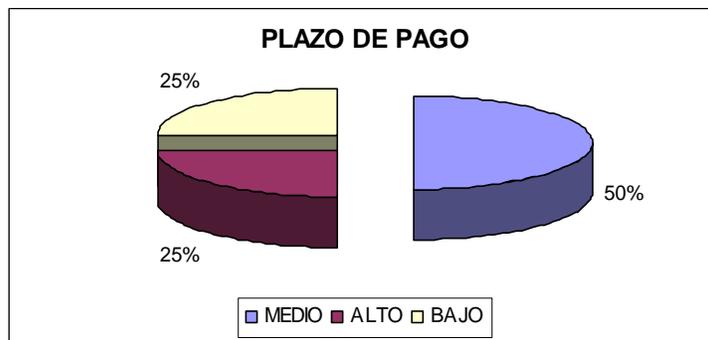
baja. Esto ayuda a la microempresa a seguir manteniéndose en el mercado con esa buena imagen que posee frente a sus clientes actuales, lo cual es muy fundamental para seguir en un mercado competitivo.

Connotación gerencial.
<u>OPORTUNIDAD.</u> Fortalecimiento y buena imagen de la microempresa

Segunda variable:

Gráfico 2.9
Plazo de pago

PLAZO DE PAGO		
CUALIDAD	%	DIAS
MEDIO	50%	30
ALTO	25%	45
BAJO	25%	20



Fuente: microempresa LA VERTIENTE

Elaboración: Autor

Análisis.

El plazo de pago es muy fundamental para muchas microempresas, en el caso de la microempresa se analiza que el 50 % de sus proveedores posee un plazo medio comprendido en 30 días, el 25 % es de un plazo alto, comprendido en 45 días, el otro 25 % es de un plazo bajo, comprendido en 20 días. Con esos datos aun sigue siendo una buena oportunidad para la microempresa para financiarse sin costo mediante terceras personas.

Connotación gerencial.
<u>OPORTUNIDAD.</u> Financiamiento Interno sin ningún costo.

2.1.2.1.2. Proveedores de Materias primas y Balanceados.

En proveedores de materia prima y balanceado, es necesario explicar que la demanda de estos productos especialmente balanceados de harina de pescado es muy elevada, razón por la cual existen pocos proveedores de la misma en Ecuador.

A continuación se detalla los proveedores de materias primas y balanceado:

Cuadro 2.8
Proveedores Actuales de materia prima.

<i>Nombre proveedor</i>	<i>Productos</i>	<i>Origen</i>	<i>Calidad</i>	<i>Plazo de pago (días)</i>
**Piscis	Balanceado de Acuicultura	Quito	MEDIA	15
**Biomix	Balanceado de Acuicultura	Quito	ALTA	15
Sumiplast	Material Plástico	Cayambe	ALTA	Contado
Engoma	Etiquetas Varias	Quito	ALTA	7

Fuente: microempresa LA VERTIENTE

Elaboración: Autor

Análisis.

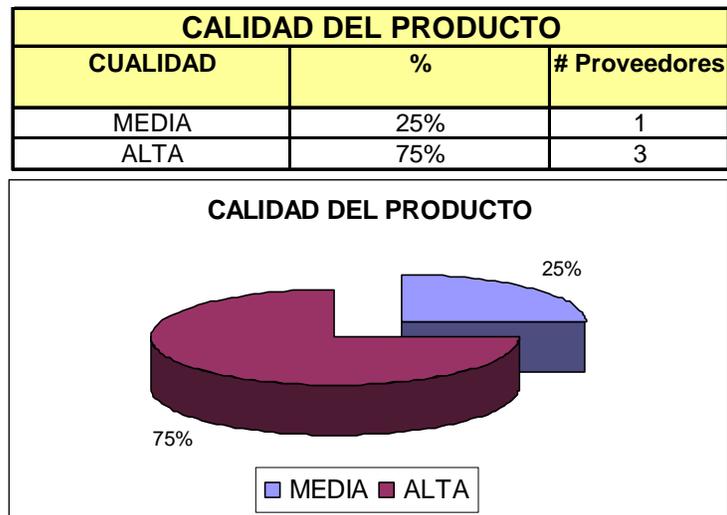
Como se muestra el anterior cuadro, la empresa solo posee dos proveedores de balanceado, los cuales están localizados en Ecuador con una buena calidad de productos, pero existe una gran demanda de los mismos, esto ha originado a la microempresa disminuir su producción, por la falta de cumplimiento de pedidos de las empresas.

Al contrario los proveedores de insumos varios, como material plástico, material de oficina y otros, existe una gran variedad en el mercado.

Para un mejor análisis se estudiará las siguientes variables:

Primera variable

Gráfico 2.10
Calidad del Producto



Fuente: microempresa LA VERTIENTE

Elaboración: Autor

Análisis.

Es muy necesario analizar la calidad del producto de los proveedores de balanceado, debido al impacto directo que repercute en la crianza y desarrollo de la trucha arco iris. Con esto se quiere decir, que si el balanceado es de baja calidad la trucha no desarrolla normalmente y existe una elevación en su costo.

Pero si es de buena calidad como se muestra en la gráfica, la trucha desarrollará normalmente. Pero con todos los factores antes mencionados, el proveedor de balanceado tiene el poder de negociación debido a la ausencia de otras empresas de balanceado.

Connotación gerencial.

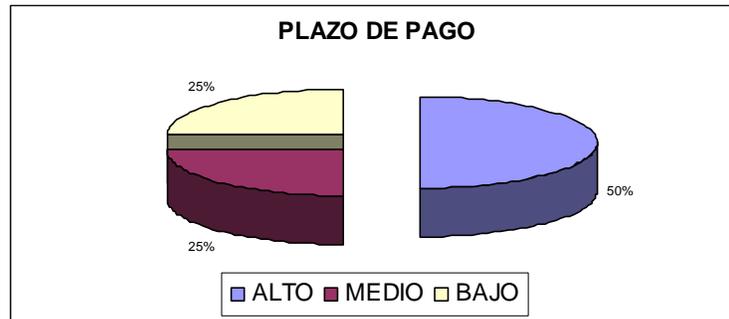
AMENAZA. Bajo poder de negociación frente a los proveedores de balanceado.

Segunda variable.

Gráfico 2.11

Plazo de Pago

PLAZO DE PAGO		
CUALIDAD	%	DIAS
ALTO	50%	15
MEDIO	25%	7
BAJO	25%	Contado



Fuente: microempresa LA VERTIENTE

Elaboración: Autor

Análisis.

Entre los proveedores de materia prima e insumos es sumamente importante ver las variaciones que existen del plazo de pago. El 50 % de proveedores posee un plazo de 15 días lo cual es relativamente bajo, el 25 %, posee un plazo de 7 días, incluso existen proveedores que no extienden un plazo de pago a crédito. Esto refleja que la microempresa no posee el poder de negociación, y por ende los proveedores ponen sus condiciones en el pago. Lo cual origina que la microempresa debe tener un capital de trabajo para poder cubrir las obligaciones con terceros a corto plazo.

Connotación gerencial.

AMENAZA. Reducido plazo de pago por parte de los proveedores.

2.1.2.2. CLIENTES.

“Son personas o instituciones cuyas necesidades, expectativas o inquietudes son atendidas por ciertas empresas, a través de sus servicios o productos que ofrecen”.¹

¹ <http://renato-robles-ccmk27.nireblog.com/post/2007/08/23/el-macroambiente-y-el-microambiente>

2.1.2.2.1. Clientes Actuales.

Hoy en día esta microempresa ha crecido en su producción y a la vez en su comercialización, actualmente posee los siguientes clientes:

Cuadro 2.9
Clientes Actuales.

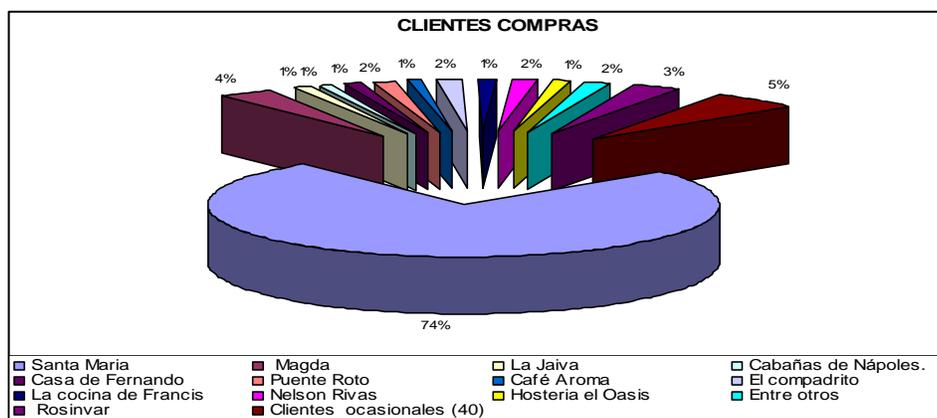
CLIENTES	Frecuencia	Cantidad (kilos) Mensuales	PAGO	%
Comisariatos				
Santa Maria	ALTA	2000	A CREDITO	75,19%
Magda	MEDIA	100	A CREDITO	3,76%
Restaurantes en Quito:				
La Jaiva	MEDIA	30	A CREDITO	1,13%
Restaurantes en Cayambe:				
Cabañas de Nápoles.	MEDIA	20	A CONTADO	0,75%
Casa de Fernando	MEDIA	30	A CREDITO	1,13%
Puente Roto	ALTA	40	A CONTADO	1,50%
Café Aroma	ALTA	20	A CONTADO	0,75%
El compadrito	ALTA	40	A CONTADO	1,50%
La cocina de Francis	ALTA	30	A CONTADO	1,13%
Nelson Rivas	ALTA	50	A CREDITO	1,88%
Hosteria el Oasis	MEDIA	30	A CONTADO	1,13%
Entre otros	MEDIA	40	A CONTADO	1,50%
Florícolas				
Rosinvar	MEDIA	80	A CREDITO	3,01%
Clientes ocasionales (60)	MEDIA	150	A CONTADO	5,64%
TOTAL		2660		100,00%

Fuente: Microempresa LA VERTIENTE

Elaboración: Autor

VOLUMEN DE VENTAS

Gráfico 2.12
Volumen de ventas



Fuente: Microempresa LA VERTIENTE

Elaboración: Autor

Análisis.

Como se muestra en la figura anterior existe una concentración total de volumen de ventas en un solo cliente, el cual es el comisariato Santa Maria con un 75 % de compra, seguido por clientes varios con un 5%, y el porcentaje restante que equivale al 20 % se encuentra distribuidos entre los restaurantes de la zona.

Con lo mencionado anteriormente la microempresa tiene concentrado la mayoría de ventas en un solo cliente actual, esto origina a la microempresa una amenaza la cual se deberá tomar planes de contingencia para futuros imprevistos.

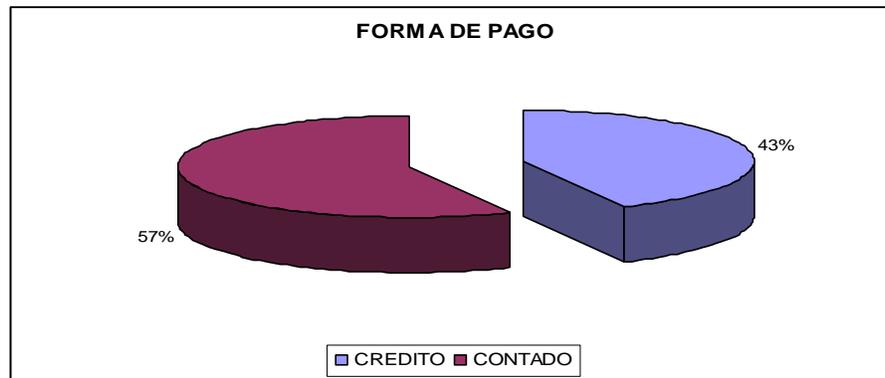
Connotación gerencial.

AMENAZA. Concentración de mayoría de ventas en un solo cliente.

Forma de pago de los clientes potencial.

Gráfico 2.13

Forma de Pago.



Fuente: Microempresa LA VERTIENTE

Elaboración: Autor

Análisis.

La mayoría de ventas de la microempresa LA VERTIENTE es a crédito con un 57% de sus clientes, es fundamental saber que en el anterior porcentaje se encuentran los clientes con mayor volumen de ventas, también posee un 43 % de ventas al contado, en su gran mayoría clientes de menos volumen de ventas.

Con los datos anteriores, se establece que la microempresa posee un alto riesgo en su flujo de efectivo, debido a su gran mayoría de ventas a crédito. Esto afectará a la liquidez de la microempresa.

Connotación gerencial.
<u>AMENAZA.</u> Forma de pago ocasiona Riesgo en la liquidez.

2.1.2.2.2. Clientes Potenciales.

El poder identificar a nuevos clientes, es sumamente importante para la microempresa, la planificación de poseer una base de datos de clientes potenciales ayudará enfrentar al futuro incierto.

Según datos proporcionados por los directivos se han establecido los posibles clientes potenciales, entre ellos se han considerado los ex clientes, clientes que compran a la competencia, y clientes que compran muy rara vez al microempresa.

Como para citar una lista de clientes potenciales, la microempresa LA VERTIENTE, ha sugerido varios de ellos entre los más factibles se tiene:

Cuadro 2.10
Clientes potenciales

CLIENTES POTENCIALES
Comisariatos
Jumbo Center
Restaurantes en Cayambe:
Los Andes
Gran Colombia
Hostería Jatun Huasi
Florícolas
Hoja Verde
Tomalon
Josaflor
Clientes ocasionales (10)

Fuente: Microempresa LA VERTIENTE

Elaboración: Autor

Análisis.

La microempresa LA VERTIENTE debe tomar en cuenta, que en cualquier momento existirá pérdida de clientes. Por esa razón se ha establecido clientes

potenciales como son restaurantes de comida típica en el sector de Cayambe, clientes que no poseen una costumbre de consumo frecuente, también es fundamental detallar algunas Florícolas de Cayambe y por ultimo algunos clientes de la competencia.

Los clientes potenciales antes mencionados, se consideran como una oportunidad, para poder seguir en un crecimiento continuo en el caso de la ausencia de varios clientes actuales, la ventaja de estos clientes pueden realizar sus pedidos directamente por vía correo electrónico o a su vez vía telefónica.

Connotación Gerencial.

<u>OPORTUNIDAD</u> Crecimiento en ventas, planificado.
--

2.1.2.3. ESTUDIO DE MERCADO

Es necesario poder incursionar en un estudio de mercado el cual reflejará como los clientes actuales miran a la microempresa LA VERTIENTE y los beneficios de los productos entregados a sus consumidores.

A continuación se presenta una encuesta la cual reflejará algunos datos importantes que ayudará a la microempresa, para poder tomar decisiones más adecuadas que conlleven al crecimiento.

2.1.2.3.1. Tamaño de muestra.

Se empleará una prueba piloto en la cual será de 10 clientes

Para efectos de cálculo se tomará en cuenta que **p** corresponde a las respuestas afirmativas, **q** corresponde a las respuestas negativas.

P	Q	Pq
9	1	9

Numero de encuestas piloto; 10 CLIENTES

Probabilidad de éxito;

$$P = 9/10$$

$$P = 0,9$$

Probabilidad de fracaso;

$$Q = 1/10$$

$$Q = 0,1$$

El nivel de confianza que se aplicará será del 95 %

Desviación estándar = 95 %

Valor de Z = 1,96

Error = 4 %

Es necesario recalcar que la microempresa posee un número reducido de clientes, por esa razón el universo será de **N= 70** clientes.

TAMAÑO DE MUESTRA

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

$$\frac{(70)(1,96)^2(0,1)(0,9)}{(0,04)^2(70-1) + ((1,96)^2(0,1)(0,9))} = 24.220208/0.4561$$

= 53 encuestas

La muestra determinó que el número de clientes a encuestar es 53 para así obtener resultados con credibilidad.

2.1.2.3.2. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.

PREGUNTAS:

1.-Consume usted trucha?

Gráfico 2.14
Consumo de truchas



Fuente y Elaboración: Autor

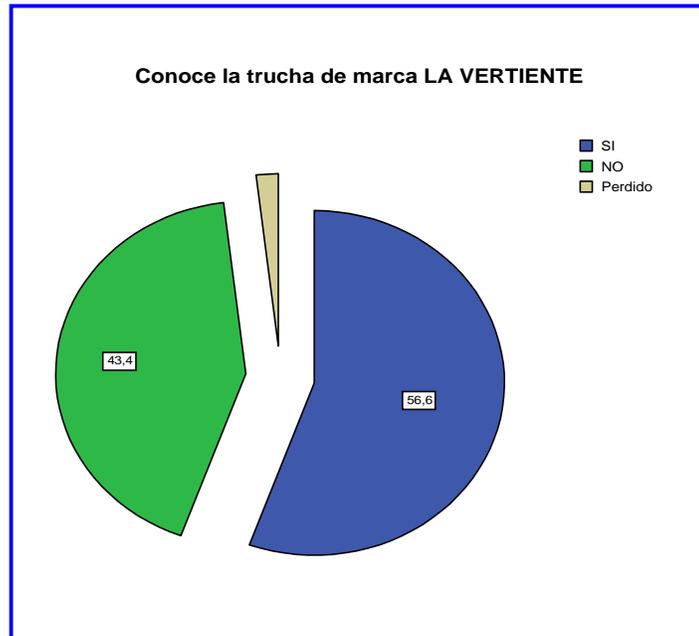
Análisis.

En el consumo de trucha en los encuestados, se observa que es un 94 %, el restante son clientes que no consumen trucha que es el 5 %.

2.-Conoce usted la trucha de marca LA VERTIENTE?

Gráfico 2.15

Conoce la trucha de marca LA VERTIENTE



Fuente y Elaboración: Autor

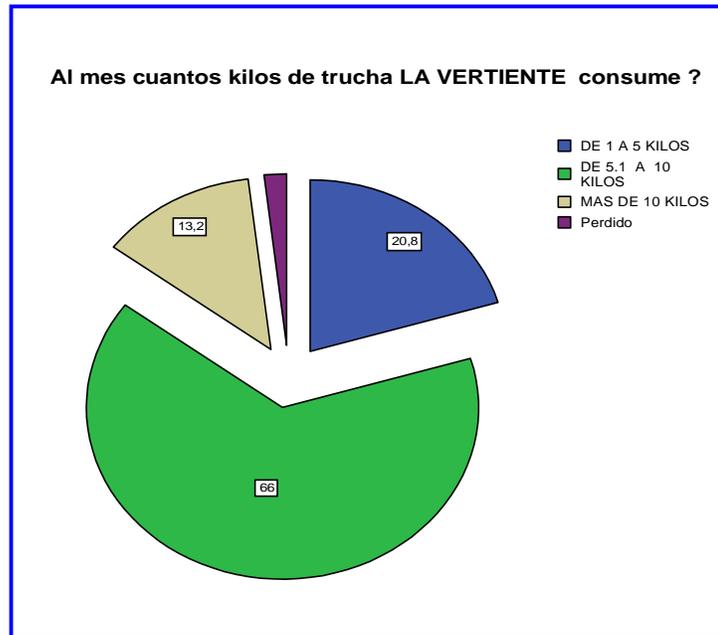
Análisis.

El 55 % de los clientes actuales conocen que la trucha que adquieren es de marca LA VERTIENTE, el 43 % poseen un desconocimiento que la trucha que compran posee un nombre.

3.-Al mes cuantos kilos de trucha LA VERTIENTE compra?

Gráfico 2.16

Compra de trucha Arco Iris



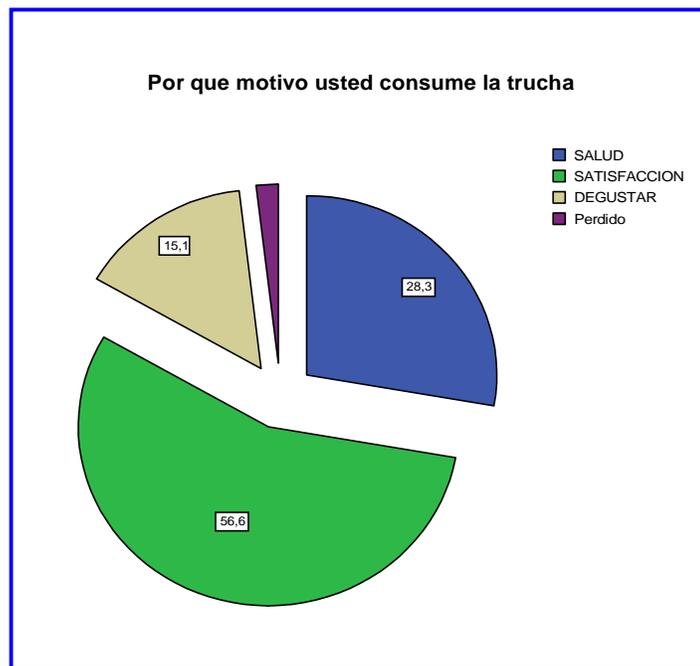
Fuente y Elaboración: Autor

Análisis.

El 65 % de los clientes actuales compra entre 5 a 10 kilos de truchas, seguido con un 20% de que compran entre 1 a 5 kilos y el 13 % de los clientes consumen más de 10 kilos. Esto evidencia que el principal cliente que es Mega Santa Maria esta en el grupo de 10 kilos en adelante, razón por la cual es un porcentaje reducido.

4.-Por que motivo usted consume la trucha?

Gráfico 2.17
Motivo de Consumo de trucha



Fuente y Elaboración: Autor

Análisis.

El 56 % de los encuestados, consume la trucha por satisfacción esto quiere decir que los clientes cubren sus necesidades, como segundo grupo se tiene al consumo por salud con un 28 %, y el grupo restante consume por degustar que es un grupo mínimo

5.-Cual es tipo de presentación que más consumes de trucha?

Gráfico 2.18

Cual es la presentación que más consume.



Fuente y Elaboración: Autor

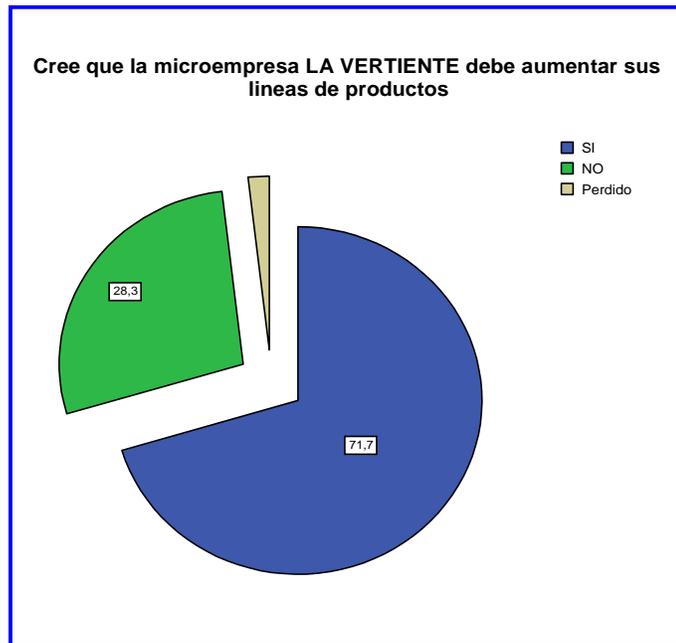
Análisis.

La presentación que más consumen los clientes es a granel con un 41 %, seguido por la trucha fileteada con un 31 %, y como tercer grupo se tiene a la trucha en bandeja que posee un 20 %. Esto da un claro panorama a la microempresa para que ponga más énfasis en trucha a granel y fileteada.

6.- Cree que la microempresa LA VERTIENTE debería ampliar su línea de productos?

Gráfico 2.19

La microempresa LA VERTIENTE debe aumentar sus productos



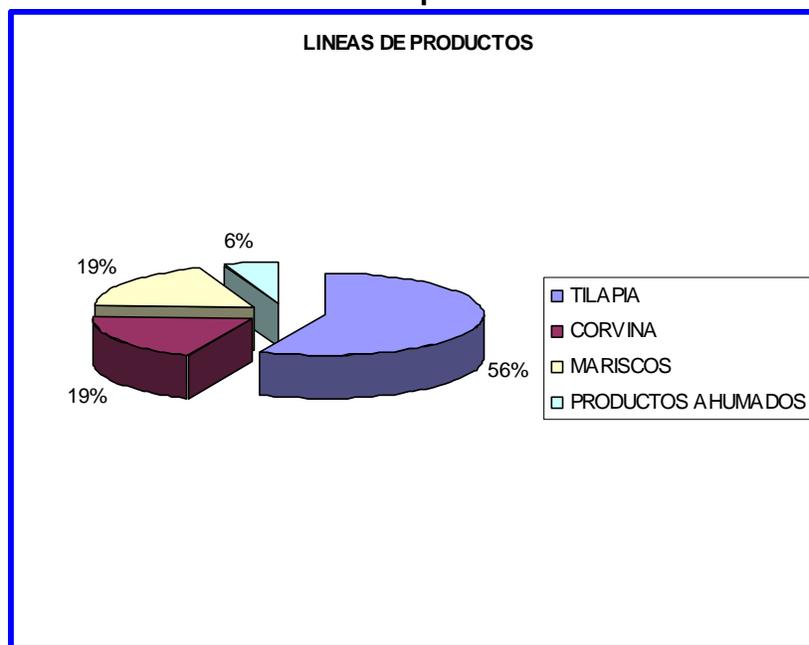
Fuente y Elaboración: Autor

Análisis.

La sugerencia de los clientes actuales es la de incrementar nuevas líneas de productos, debido a que el 70 % de los clientes ha contestado de una forma positiva otras variedades.

7.- Cuales líneas de productos le gustaría que ofrezca la microempresa LA VERTIENTE?

Gráfico 2.20
Líneas de productos



Fuente y elaborado por: Autor.

Análisis.

Según los datos obtenidos en la encuesta se puede deducir que los clientes desean otras nuevas líneas de productos como el producto principal se tiene la tilapia con un 56 % de aceptación, seguido por Corvina y mariscos con un 19 % y como último se tiene a los productos ahumados con el 6%.

8.-Conoce que la marca LA VERTIENTE, cultiva la trucha en Cayambe?

Gráfico 2.21
Conocimiento de la marca



Fuente y Elaboración: Autor

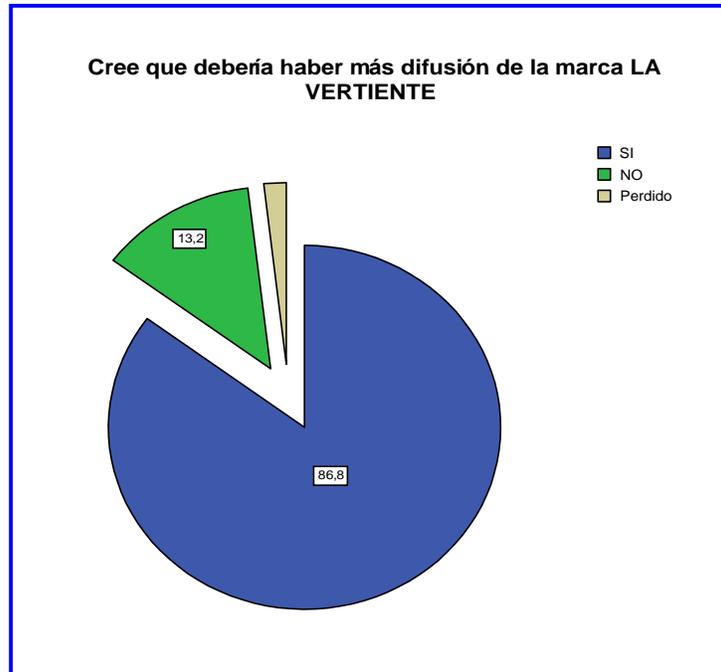
Análisis.

El conocimiento de la ubicación en la mayoría de los clientes es fundamental para recalcar la buena calidad de los productos debido a la gran presencia de agua pura con la que el criadero cuenta en la localidad de Cayambe. Se observa que el 65 % de los clientes conoce la ubicación que es en Cayambe, y el 34 % desconoce. Razón fundamental para enfocarse en una clara campaña de marketing enfocando sus virtudes.

9.- Cree que debería haber mayor difusión de la marca LA VERTIENTE?

Gráfico 2.22

Difusión de la marca LA VERTIENTE



Fuente y Elaboración: Autor

Análisis. La difusión de la microempresa es fundamental para su crecimiento y posicionamiento de la marca LA VERTIENTE, según los datos obtenidos en el anterior grafico muestra que el 85 % de los clientes desearía que existiera mayor difusión, para así de esa manera captar mayor clientes y enfocar la marca en el aspecto saludable y nutritivo.

Connotación gerencial.
<u>AMENAZA.</u> Desconocimiento de la marca.
<u>OPORTUNIDAD.</u> Consumo medio de clientes.
<u>OPORTUNIDAD.</u> El consumo esta ligado a la satisfacción del cliente.
<u>OPORTUNIDAD.</u> El potencial nutritivo de la trucha cubre las necesidades.
<u>OPORTUNIDAD.</u> Difusión mediante medios de comunicación.
<u>OPORTUNIDAD.</u> Clientes con deseo de compra de nuevas líneas de productos

2.1.2.4. COMPETENCIA.

En el mercado Ecuatoriano existen muchos criaderos de truchas, los cuales por lo general proporcionan su producción en su área local, cabe destacar que la mayoría de estos posee un proceso de crianza artesanal.

Los principales competidores, se encuentran instalados en la Provincia de Pichincha, debido a que estos criaderos poseen similares características de producción y tienden a ofertar en los mismo mercados, por esa razón son considerados como una competencia directa.

Entre los competidores de la Provincia de Pichincha en la producción de trucha se tiene los siguientes;

Cuadro 2.11
Principales Competidores

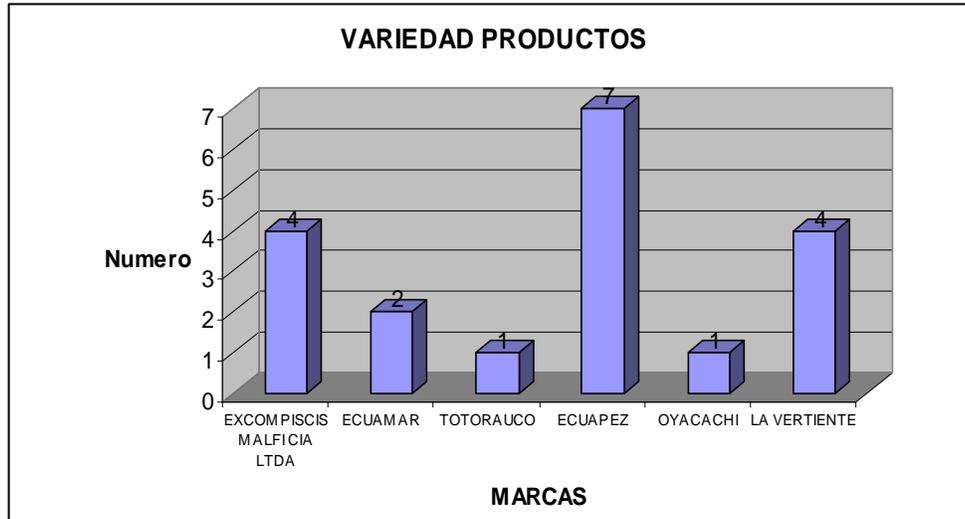
COMPETENCIA						
NOMBRE	UBICACIÓN	PRODUCTOS	PRECIOS	MERCADOS	EMPAQUE	Servicios a domicilio
EXCOMPISCIS MALFICIA LTDA.	QUITO	Trucha Fresca	3,5	QUITO-EE.UU	SI	SI
		Trucha en bandeja	3,7			
		Filete de trucha	4,8			
		Trucha ahumada	5,6			
EQUAMAR	CAYAMBE	Trucha Fresca	3,5	QUITO-EE.UU	SI	SI
		Filete de trucha	4,70			
TOTORALCO	CAYAMBE	Trucha Fresca	3,3	GUALLABANBA QUITO	NO	SI
EQUAPEZ	QUITO	Trucha fresca	3,5	QUITO	SI	SI
		Filete de trucha	4,75			
		Mariscos				
		Tilapia				
OYACACHI	OYACACHI	Trucha fresca	3,1	CAYAMBE	NO	SI
LA VERTIENTE	CAYAMBE	Trucha Fresca	3,35	CAYAMBE-QUITO	SI	SI
		Trucha en bandeja	3,51			
		Filete de trucha	4,5			
		Filete en bandeja	4,2			

Fuente: Microempresa LA VERTIENTE

Elaboración: Autor

2.1.2.4.1. Variedad de líneas de productos competencia.

Gráfico 2.23
Variedad de Productos



Fuente y Elaboración: Autor

Análisis.

Con la grafica anterior se puede analizar muy claramente cada empresa competidora, existen dos empresas las cuales son Ecuapez, Excompiscis, que poseen una gran variedad en sus líneas de productos, más que la microempresa LA VERTIENTE, pero también otro grupo de empresas competidoras que poseen menos variedad en comparación a la microempresa LA VERTIENTE. Esto es una amenaza debido a que los consumidores cada vez son más exigentes en variedad y gustos, lo cual puede suceder que los clientes actuales de la microempresa LA VERTIENTE, tiendan a consumir los productos de la competencia por la variedad.

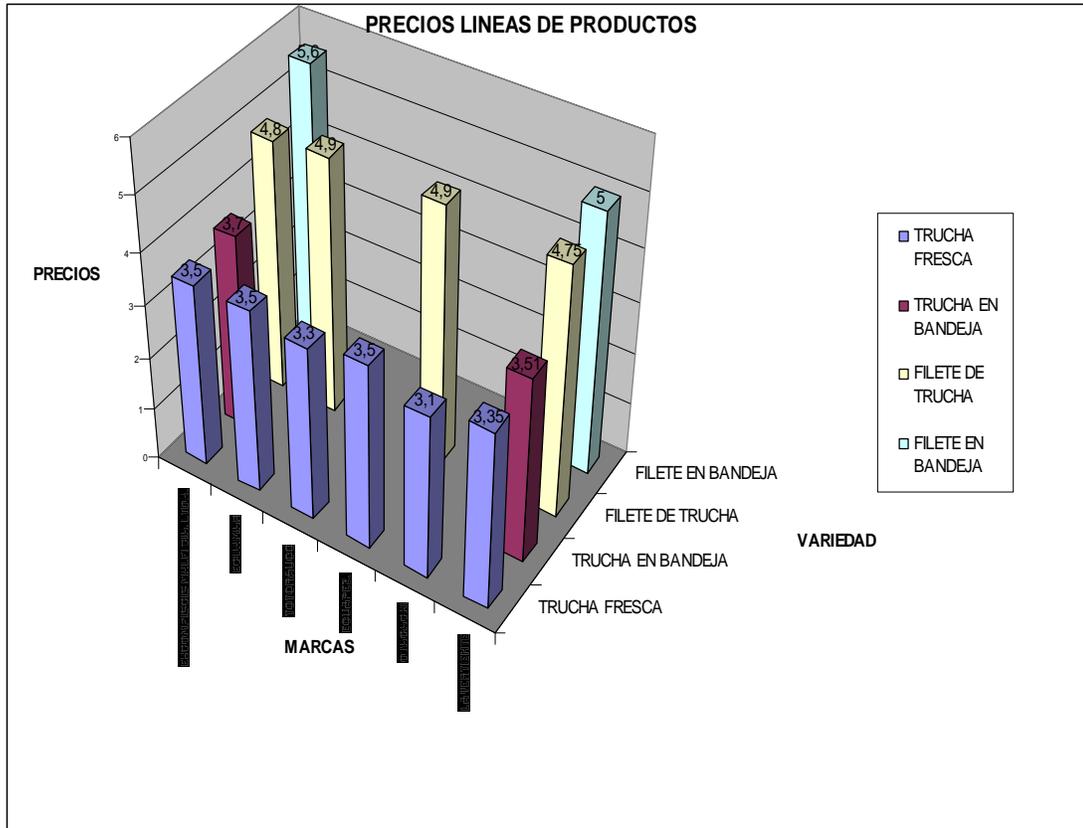
Connotación gerencial.

AMENAZA. Variedad de líneas de productos ocasiona disminución de clientes actuales

2.1.2.4.2. Precios entre Competidores.

Gráfico 2.24

Precios de Líneas de productos de la competencia



Fuente y Elaboración: Autor

Análisis.

Para este análisis se ha considerado los competidores que poseen las mismas líneas de productos de la microempresa LA VERTIENTE.

Mediante la grafica anterior, se observa que la empresa Excompiscis Cia Ltda es la principal en precios altos en el mercado, como segunda empresa está Ecuamar. Esto precios anteriores son muy importantes analizarlos debido a que la microempresa LA VERTIENTE posee precios más bajos en relación con las otras dos empresas ya mencionadas.

Con respecto a los demás competidores de precios bajos, cabe recalcar que estas microempresa ofrecen sus productos en su localidad por la falta de producción permanente, esto no se considera como una amenaza debido a que la

microempresa la vertiente proporciona el 75 % de su producción al mercado de Quito, mercado donde se encuentra las dos primeras empresa con precios altos.

Hoy en día los consumidores observan precios y calidad, por esa razón la microempresa posee una oportunidad en el mercado, por la oferta de un producto de calidad y a precios menores que la competencia.

Connotación gerencial.
<u>OPORTUNIDAD.</u> Precios altos en la competencia, incremento de ventas en la microempresa.

2.1.2.4.3. BARRERAS DE INGRESO

El mercado nacional en estos tiempos exige peso y calidad de trucha arco iris, incluso la apariencia que esta posee. Estas son razones por las cuales algunos criaderos de truchas especialmente los competidores no han podido diferenciarse en la calidad de trucha y ha ocasionado una barrera de entrada especialmente en el mercado de Quito.

La disminución de calidad posee una relación directa con la utilización de aguas contaminadas en estos tiempos. El agua es un factor clave para la diferenciación de truchas de calidad entre competidores.

Otra barrera de ingreso que poseen los competidores potenciales es el recurso de capital e infraestructura, debido a que muchos de ellos son microempresas nacies sin un conocimiento técnico de instalación de piscinas para la crianza de la trucha arco iris.

Connotación Gerencial.
<u>OPORTUNIDAD.</u> Con barreras de entrada, existirá menos presencia de competencia.

2.1.2.4.4. PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los productos sustitutos serán aquellos peces en forma natural que pueden ser sometidos a empacado y procesamiento. También serán considerados las carnes en estado natural.

Cuadro 2.12
Productos Sustitutos

PRODUCTOS SUSTITUTOS	
PRINCIPALES	
TILAPIA NEGRA	SALMON
TILAPIA ROJA	PESCADO
CORVINA	
SECUNDARIOS	
CANGREJO	POLLO
CAMARONES	CARNE DE RES
CARNE CERDO	BACALAO

Fuente y Elaboración: Autor

Se define que estos bienes son sustitutos porque si hay una subida de precio de la trucha esto provoca que se compre una cantidad menor de la misma y la demanda se desplace a los otros productos sustitutos que compensan las mismas necesidades.

Los precios de los productos sustitutos en su gran mayoría son bajos, esto origina una amenaza a la microempresa, hoy en día con la crisis mundial los clientes tiende a consumir productos de menor precio que satisfagan sus necesidades.

Con los precios antes mencionados, la microempresa tendrá que realizar un análisis frente a los productos suplementarios, para que la microempresa pueda plantear diferentes estrategias de precios y diferenciación.

Connotaciones Generales.

AMENAZA Existe variedad de productos sustitutos a un menor precio.

2.2. ANALISIS INTERNO

2.2.1. CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

Se ha podido relevar información mediante ayuda de trabajadores y propietario las cuales ayudaran a analizar las capacidades que posee de la microempresa LA VERTIENTE, por esa razón se menciona los siguientes:

2.2.1.1. Planificación.

La microempresa LA VERTIENTE no utiliza una planificación, por ende no posee metas, objetivos planteados para su cumplimiento. Sin embargo su propietario ha sabido planificar sus actividades y proyectos, de una manera intuitiva las cuales han sido realizadas a base de su experiencia y fortalezas con buenos resultados. Siempre tomando en cuenta decisiones rápidas y oportunas.

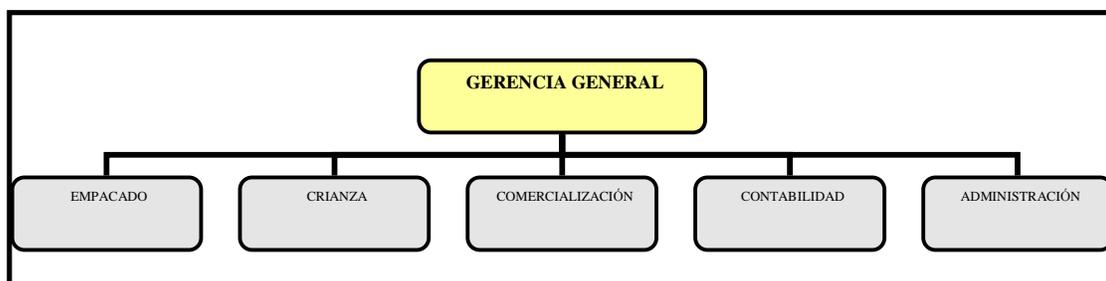
Connotación gerencial.
FORTALEZA. Experiencia y fortalezas del propietario, hacen que tome decisiones rápidas y oportunas.
DEBILIDAD. No existe el establecimiento de metas y objetivos.
DEBILIDAD. No existen funciones establecidas para el personal.

2.2.1.2. Organización.

La microempresa LA VERTIENTE, posee una organización relativamente pequeña y es controlada por su propietario el cual toma las decisiones para el buen funcionamiento de la misma. A continuación se presenta el organigrama:

Figura 2.1

Estructura Organizacional de la microempresa LA VERTIENTE



Fuente y Elaboración; Microempresa LA VERTIENTE

Análisis.

Como se muestra en la grafica anterior, el propietario esta representando la gerencia general, es el que toma las decisiones rápidas y oportunas. Es necesario recalcar que la comunicación es abierta del nivel gerencial hacia el nivel operativo y viceversa.

Connotación gerencial.
<u>FORTALEZA.</u> La comunicación es abierta de nivel gerencial hacia el nivel operativo y viceversa.
<u>DEBILIDAD.</u> No se encuentra difundido formalmente el organigrama

2.2.1.3. Dirección.

La microempresa es bien guiada por su propietario quien de un sueño hizo toda una realidad exitosa, pues partió con un negocio pequeño captando clientes gracias a su sencillez y espíritu de amistad frente a varios de sus clientes actuales y su personal.

Una dirección que gracias a un liderazgo democrático, una comunicación abierta, ayudó a que exista un buen ambiente de trabajo.

Connotación Gerencial.
<u>FORTALEZA</u> Liderazgo en su propietario
<u>FORTALEZA.</u> Buen ambiente laboral

2.2.1.4. Control.

La falta de un control interno por parte de su propietario ha ocasionado algunos imprevistos, que han repercutido directamente con la producción esto da un claro panorama que la microempresa LA VERTIENTE no posee un control adecuado debido a la ausencia de datos reales financieros.

Connotación Gerencial.
<u>DEBILIDAD.</u> Más probabilidades de falla en sus decisiones.
<u>DEBILIDAD.</u> No tiene indicadores de gestión.

2.2.2.CAPACIDAD FINANCIERA.

La empresa posee datos muy escasos con respecto a balances e información contable, debido a que en su principio de creación no se llevaba contabilidad. En el transcurso de los años se procede a contratar un contador, lamentablemente sin valores contables peor aun éticos, esto causo en la microempresa serios problemas tributarios. La falta de un sistema contable adecuado para el negocio ha repercutido en la microempresa para no poder realizar análisis mediante índice.

En la actualidad se ha contratado una firma de Asesoría Contable, la cual se encarga de la contabilidad, consejos tributarios y un permanente control económico, contable de la situación de la microempresa. La empresa Asesora ha disminuido el riesgo tributario

Gracias a la ayuda del propietario se ha podido relevar alguna información necesaria para un análisis adecuado de la capacidad financiera.

2.2.2.1. Estado de situación Financiera.

Cuadro 1.21

Estado de Situación Financiera

LA VERTIENTE ESTADO DE SITUACION		
	2006	2007
ACTIVO CORRIENTE		
CAJA BANCOS	1202,12	533,12
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOAS	28000	
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	5777,48	2200
CREDITO TRIBUTARIO (IVA)	881,22	371,54
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR (AÑO CORRIENTE)	4535,37	6395,88
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR (AÑO ANTERIOR)		5276,78
TOTAL DE ACTIVO CORRIENTE	40396,19	15477,32
ACTIVO FIJO		
INSTALACIONES MAQUINARIAS	6857,82	1332,77
VEHICULOS EQUIPOS	22500	12427,25
VEHICULOS Y EQUIPOS		22500
OTROS ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	1339,77	
DEPRECIACION ACUMULADA ACTIVO	2714,96	6200,96
TOTAL DE ACTIVO FIJO	27982,63	303136,06
TOTAL DE ACTIVO	68378,82	45613,38
PASIVO CORRIENTE		
CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA	150,04	143,28
IR POR PAGAR	4522,16	
IEES		43,01
PARTICIPACION DE TRABAJADORES		7035,48
TOTAL PASIVO CORRIENTE	4672,2	7221,77
PASIVO LARGO PLAZO		
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	10250	7500
TOTAL PASIVO CORRIENTE	10250	7500
TOTAL PASIVO	14922,2	14721,77
TOTAL PATRIMONIO	53442,62	30891,61
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	68378,82	45613,38

Fuente: microempresa LA VERTIENTE
Elaboración: Autor

Análisis.

Con el estado financiero se puede mencionar que el total de activos de la microempresa posee un descenso, en este grupo se destaca el crecimiento del Crédito tributario del año 2006 y el crédito tributario del 2007, lo que permite concluir que la empresa compra bienes o servicios con tarifa 12 %.

Esto es coherente debido a la venta de truchas con tarifa 0%, lo cual conduce al crédito tributario.

Es importante señalar que los pasivos en los dos años se mantienen casi constantes. Respecto al patrimonio la microempresa tiene una disminución en el año 2007, esto es debido a la disminución del activo en el 2007.

2.2.2.2. Pérdidas y ganancias.

Cuadro 2.13
Pérdidas y ganancias

	2006	2007
VENTAS NETAS TARIFA O	68031,64	85002,08
TOTAL INGRESOS	68031,64	90002,08
TOTAL DE EGRESOS	52027,4	81000,45
UTILIDAD DEL EJERCICIO	16004,24	4001,63

Fuente: microempresa LA VERTIENTE
Elaboración: Autor

Análisis.

Como se puede observar la microempresa esta experimentando un incremento de ventas del 2006 al 2007. Esto conduce aun crecimiento de la misma, cabe poner énfasis en los gastos ocasionados del 2007, que existe un brusco incremento, esto principalmente hace evidencia en el ascenso de las cuentas seguros, gastos de gestión y suministros y materiales.

Por esa razón se debería tomar en cuenta que factores o con que propósito se incrementó esas cuentas antes ya analizadas que hacen que la empresa no tenga la utilidad adecuada.

Connotación gerencial.
<u>FORTALEZAS.</u> Implementación de una Nueva asesoría Tributaria y Contable.
<u>FORTALEZAS.</u> Control en cobranzas.
<u>DEBILIDADES.</u> Posee un sistema contable no adecuado para el giro del negocio.

DEBILIDADES. Existe una facturación informal lo cual no revela algunos ingresos por ventas.

DEBILIDADES. Falta de análisis financiero, repercute en las decisiones.

2.2.3. CAPACIDAD PRODUCTIVA.

En el transcurso de los años de vida de la microempresa LA VERTIENTE, la capacidad productiva ha ido aumentando, lo cual es una fortaleza.

La microempresa cuenta con actividades y procesos que le permiten satisfacer de mejor manera las necesidades de los clientes y empleados, ofreciendo un producto y servicios de buena calidad.

A continuación se detallará su capacidad productiva, enumerando algunas de sus cualidades las cuales han hecho competitiva a la microempresa.

Cuadro de descripción de piscinas para la crianza

Cuadro 2.14

Descripción de piscinas instaladas

No	Detalle	Cantidad unidades	Material de construcción	Dimensiones	Capacidad
1	Piscina 1 (Engorde)	1	Cemento	5 * 15	6000 truchas
2	Piscina 2 (Engorde)	1	Cemento	5 * 15	6000 truchas
3	Piscina 3 (Engorde)	1	Cemento	5 * 15	6000 truchas
4	Piscina 4 (Engorde)	1	Cemento	5 * 15	6000 truchas
5	Piscina 5 (Engorde)	1	Cemento	5 * 15	6000 truchas
6	Piscina 6 (Engorde)	1	Cemento	5 * 15	6000 truchas
6	Piscina 7 (Engorde)	1	Cemento	5 * 15	6000 truchas
6	Piscina 8 (Engorde)	1	Cemento	5 * 15	6000 truchas
TOTAL PISCINAS		8	----	----	-----
1	Alevinera 1	1	Cemento	80 * 5	3000 alevines
2	Alevinera 2	1	Cemento	80 * 5	3000 alevines
3	Alevinera 3	1	Cemento	80 * 5	3000 alevines
4	Alevinera 4	1	Cemento	80 * 5	3000 alevines
5	Alevinera 5	1	Cemento	80 * 5	3000 alevines
6	Alevinera 6	1	Cemento	80 * 5	3000 alevines
TOTAL ALEVINERAS		6	----	----	-----

Fuente: microempresa LA VERTIENTE
Elaboración: Autor

2.2.3.1. Áreas de procesamiento de empaque.

Esta área ayuda a que el producto sea transformado en bandeja o filete, la cual es muy aceptada en el Mercado de Quito.

Se debe recalcar que los procesos tienen deficiencia en tiempo, lo cual hace que el proceso sea más largo, sin embargo la falta de actualización de maquinaria también son causas que repercuten directamente en la optimización de recurso.

2.2.3.2. Almacenamiento del producto final.

El almacenamiento en cuartos fríos después de todo su tratamiento para la venta y su comercialización bajo frío, ayuda a una buena calidad y prestigio del producto.

Los aspectos anteriores hacen que la microempresa crezca y pueda competir en el mercado con seriedad y responsabilidad social.

Connotación gerencial.
<u>FORTALEZA.</u> Utilización adecuada de su potencial productivo
<u>FORTALEZA.</u> Buena calidad de productos
<u>DEBILIDAD.</u> El proceso de empaque es lento por falta de innovación de maquinaria.
<u>DEBILIDAD.</u> No existe optimización de procesos.
<u>DEBILIDAD.</u> No existe conscientización del personal en utilizar equipo de protección.

2.2.4. CAPACIDAD TECNOLÓGICA.

La microempresa LA VERTIENTE, es una empresa de acuicultura, razón por la cual no se emplea una gran mayoría de tecnología. Debido a que en la crianza de trucha no se podría aplicar tecnología, salvo algunos casos, como es el proceso de empaque y de comercialización.

Se podría mencionar que el área de empaque es la más factible para poder describir la capacidad de tecnología.

Entre los aspectos más principales están los siguientes:

Cuadro 2.15
Descripción de la maquinaria

Maquinaria	Proceso	Calidad
Maquina de empaque	Empaque	Media
Maquina Pesadora	Pesar	Media
Cuartos Fríos	Almacenamiento	Media

Fuente: microempresa LA VERTIENTE
Elaboración: Autor

Con los aspectos antes mencionados, el recurso humano optimiza la utilización de los mismos, para generar un producto final de calidad y aceptación en el mercado, cabe recalcar que la actualización de los artículos antes mencionados optimizará aun más el tiempo de empaque.

Connotación gerencial.
<u>FORTALEZA.</u> Optimización de los pocos recursos tecnológicos
<u>DEBILIDADES.</u> Falta de innovación en maquinaria para operaciones.

2.2.5. CAPACIDAD DE RECURSOS HUMANOS.

Actualmente es una microempresa familiar, consta de 8 empleados, los cuales la mayoría son familiares y también posee gente indígena, temporal y estable.

A continuación se presenta una tabla con el talento humano que posee la microempresa.

Cuadro 2.16

Personal de la microempresa LA VERTIENTE.

No	Nombre	Cargo	Estudio
1	WILSON CHURUCHUMBI.	CRIANZA	SECUNDARIA
2	ANA CACHIPUENDO.	CRIANZA	SECUNDARIA
3	LUIS GUTIERREZ.	COMERCIALIZACIÓN	SUPERIOR
4	LUIS VASQUEZ.	COMERCIALIZACIÓN	PRIMARIA
5	NANCY CRUZ.	EMPAQUE Y FILETEADO	SECUNDARIA
6	MARIANA CALAGULLIN.	EMPAQUE Y FILETEADO	PRIMARIA
7	EDMUNDO GUTIERREZ.	SUPERVICIÓN Y EMPAQUE	SECUNDARIA
8	JUAN GUTIERREZ.	CONTABILIDAD	SUPERIOR

Fuente: Microempresa LA VERTIENTE

Elaborado por: Autor

La capacidad de recurso humano en la microempresa, ha sido analizada por el actual propietario, no se posee un área especialmente de recursos humanos razón por la cual esta función la cubre el actual propietario.

El propietario ha establecido algunos procedimientos y normas para poder seleccionar el personal más idóneo para formar parte de la microempresa.

- Primero: Información mediante medios de comunicación, para el empleo
- Segundo: Selección entre los participantes.
- Tercero: Entrevista
- Cuarto: Aprobación con el apoyo de Familiares
- Quinto: Formalizar el contrato. (A prueba)

Cabe recalcar que la mayoría de puestos generados por al microempresa, son de aspecto operarios en el cual se utiliza la fuerza física como un primer factor. Claro esta que también interviene el aspecto intelectual pero en una menor cantidad. Por eso la microempresa no ha hecho hincapié en revisar su currículum o exigir una mayor educación de sus empleados, debido a que no repercute en las actividades operarias.

Con la experiencia de su actual propietario, transmite sus conocimientos de acuicultura a sus empleados para que día a día enriquezcan sus conocimientos.

En el aspecto procesos no se ha establecido algún manual o políticas las cuales son muy necesarias para un buen desenvolvimiento del personal, incluso para que los empleados tengan claro sus responsabilidades.

Connotación gerencial.
<u>FORTALEZA.</u> Personal con altos valores éticos y gran deseo por ayudar a la microempresa.
<u>DEBILIDADES.</u> El establecimiento de normas, políticas y funciones del personal deben ser prioridad para los futuros años.
<u>DEBILIDADES.</u> La falta de incentivos para una mejor productividad.

2.2.6. CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN.

La capacidad de comercialización no esta muy bien desarrollada en la microempresa, pero cabe mencionar algunos puntos fuertes de la comercialización como es la logística de captación y entrega del producto.

Para la logística la microempresa se encuentra equipada con:

Cuadro 2.17
Detalle de Recursos para comercialización.

DETALLE
Furgón con Termoking
Camioneta
2 Empleados
Croquis del Recorrido
Formato de pedidos y entregas
Pedidos por Internet

Fuente: microempresa LA VERTIENTE
Elaboración: Autor

Con los datos anteriores se puede mencionar que la repartición de pedidos de truchas es sumamente programada a continuación se detalla el proceso de entrega.

- Recepción del pedido vía Internet.
- Preparación del pedido.
- Empaque de las cantidades pedidas
- Almacenamiento en cuartos fríos.
- Preparación del furgón para almacenar los pedidos
- Preparación de hojas de ruta con sus pedidos
- Distribución de los pedidos.

Los datos anteriores han sido proporcionados por el encargado de la logística, existen situaciones en las cuales los trabajadores optan por tomar decisiones por imprevistos como es la falta de producto o el exceso de los productos. Que son cualidades de cada empleado para solucionar problemas.

En cuanto a estudios de mercado, alianzas estratégicas, marketing no se ha incursionado en estos aspectos debido al desconocimiento de lo fundamental que son estos aspectos mencionados.

En los últimos años se esta poniendo énfasis en incursionar nuevos mercados y reforzar la capacidad de comercialización.

Connotación gerencial.
<u>FORTALEZAS.</u> Trabajo en quipo.
<u>FORTALEZAS.</u> Parte de sus ventas son bajo pedido y se puede realizar vía Internet y vía telefónica.
<u>DEBILIDAD.</u> No se ha difundido y mejorado la marca.
<u>DEBILIDAD.</u> Falta de líneas de productos

2.3. ANALISIS FODA

“Es un **método de análisis institucional**, que analizando distintos datos de la organización, su contexto y entorno permite diagnosticar la situación de una organización, su posición en el contexto, su estado interno y luego definir y planear su rol y acción en el medio.

A partir del conocimiento que se obtiene con un FODA se pueden **tomar decisiones**, reformular la misión de la organización y sus estrategias y objetivos.”¹

2.3.1.MATRICES

“La matriz de Planificación es una herramienta utilizada para planear la ejecución de una solución.”²

¹ Planificación Estratégica- Misión - MsC. Salvador Vanegas Guido
² www.mailxmail.com/curso/empresa/marketing2/capitulo9.htm

2.3.1.1. MATRIZ EXTERNA

Cuadro 2.18
Matriz externa

No.	Factor	AMENAZAS			OPORTUNIDADES			IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
ECONOMICO										
1	Falta de producción interna en su economía, causa en sus habitantes menores ingresos.	X						X		
2	No incentiva la inversión, para ayudar a las microempresas.		x							x
3	Variación en el aumento de precios de materia prima e insumos	x						x		
4	El crecimiento de la inflación, disminuiría la demanda de los productos.		x							x
5	Tasa pasiva origina una pérdida de incentivo en el ahorro del dinero y un ascenso en el consumismo.						x			x
6	Disminución del costo del dinero para las posibles necesidades de financiamiento futuro				x			x		
7	Disminución de la Economía, clientes tienden a consumir menos.		x						x	
8	Déficit en la balanza comercial, afectará negativamente a los negocios, existirá menos circulante y menos capacidad de compra		x							x
9	Mayor adquisición de compra por parte de los consumidores, ausencia del impuesto IVA				x			x		
POLITICO										
10	Incertidumbre en los gobiernos de turno, no incentiva la inversión.		x						x	
LEGAL										
11	Incursión en nuevos mercados, con la confianza de los consumidores.				x			x		
SOCIAL Y CULTURAL										
12	Se puede contar con mano de obra en cualquier momento.				x			x		
13	Mayor demanda de trucha e incremento de ventas				x			x		
TECNOLOGICO Y AMBIENTAL										
14	Negocios con nuevos clientes potenciales.				x			x		
15	Pedidos planificados.					x			x	
FACTOR AMBIENTAL										
16	Clima afecta en la disminución de la producción.	x						x		
PROVEEDORES										
17	Fortalecimiento y buena imagen de la microempresa				x			x		
18	Financiamiento Interno sin ningún costo					x		x		
19	Bajo poder de negociación frente a los proveedores de balanceado.	x						x		
20	Reducido plazo de pago por parte de los proveedores	x							x	
CLIENTES										
21	Concentración de mayoría de ventas en un solo cliente	x						X		
22	Forma de pago ocasiona Riesgo en la liquidez.									
23	Crecimiento en ventas, planificado					x		x		
24	Desconocimiento de la marca	X						X		
25	Consumo medio de clientes.					X			X	
26	El consumo está ligado a la satisfacción del cliente				x		x			
27	El potencial nutritivo de la trucha cubre las necesidades.				x			x		
28	Difusión mediante medios de comunicación					x			x	
29	Cientes con deseo de compra de nuevas líneas de productos				x			x		
COMPETENCIA										
30	Variedad de líneas de productos ocasiona disminución de clientes actuales		x						x	
31	Precios altos en la competencia, incremento de ventas en la microempresa.				x			x		
Barreras de Ingreso										
32	Con barreras de entrada, existirá menos presencia de competencia.				x			x		
Productos Sustitutos										

Fuente: Microempresa LA VERTIENTE
Elaborado por: Autor

2.3.1.2. MATRIZ INTERNA

Cuadro 2.19

Matriz interna

No.	Factor	FORTALEZA			DEBILIDADES			IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
CAPACIDAD ADMINISTRATIVA										
1	No existe el establecimiento de metas y objetivos.				x			X		
2	No existen funciones establecidas para el personal.				x				x	
3	Experiencia y fortalezas del propietario, hacen que tome decisiones rápidas y oportunas.	x						x		
4	La comunicación es abierta de nivel gerencial hacia el nivel operativo y viceversa.	x						X		
5	No se encuentra difundido formalmente el organigrama					x			X	
6	Liderazgo en su propietario	x						X		
7	Buen ambiente laboral		x						x	
8	No tiene indicadores de gestión				X			X		
9	Más probabilidades de falla en sus decisiones.					X			X	
CAPACIDAD FINANCIERA										
10	Implementación de una Nueva Asesoría Tributaria y Contable.	x						x		
11	Control en cobranzas		X							X
12	Posee un sistema financiero no adecuado para el giro del negocio.				X				x	
13	Existe una facturación informal lo cual no revela algunos ingresos por ventas.				X			X		
14	Falta de análisis financiero, repercute en las decisiones.				X			x		
CAPACIDAD PRODUCTIVA.										
15	Utilización adecuada de su potencial productivo	X						X		
16	Buena calidad de productos	x						x		
17	El proceso de empaque es lento por falta de innovación de maquinaria.					X				X
18	No existe optimización de procesos.					x			x	
19	No existe conscientización del personal en utilizar equipo de protección.				X				X	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA										
20	Optimización de los pocos recursos tecnológicos.		x						X	
21	Falta de innovación en maquinaria para operaciones.				X			X		
CAPACIDAD DE RECURSOS HUMANOS										
22	Personal con altos valores éticos y gran deseo por ayudar a la microempresa.	X						X		
23	El establecimiento de normas, políticas y funciones del personal deben ser prioridad para los futuros años.				x			x		
24	La falta de incentivos para una mejor productividad.						x			X
CAPACIDAD DE COMERCIALIZACION										
25	Trabajo en equipo.	X						X		
26	Parte de sus ventas son bajo pedido y se puede realizar vía Internet y vía telefónica.	X						x		
27	No se ha difundido y mejorado la marca.				X			X		
28	Falta de líneas de productos					X				X

Fuente: Microempresa LA VERTIENTE

Elaborado por: Autor

2.3.1.3. MATRIZ DE POTENCIALIDAD.

La matriz potencialidad relaciona FORTALEZAS y OPORTUNIDADES con la finalidad de determinar cual de ellas tiene mayor incidencia positiva para la microempresa.

Cuadro 2.20
Matriz de potencialidad.

	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p>PONDERACIÓN</p> <p>ALTO = 5</p> <p>MEDIO = 3</p> <p>BAJO = 1</p> </div>												TOTAL	
	OPORTUNIDADES	Disminución del costo del dinero para las posibles necesidades de financiamiento futuro	Mayor adquisición de compra por parte de los consumidores, ausencia del impuesto IVA	Incursión en nuevos mercados, con la confianza de los consumidores.	Se puede contar con mano de obra en cualquier momento.	Mayor demanda de trucha e incremento de ventas	Negocios con nuevos clientes potenciales.	Fortalecimiento y buena imagen de la microempresa	El potencial nutritivo de la trucha cubre las necesidades.	Cientes con deseo de compra de nuevas líneas de productos	Precios altos en la competencia, incremento de ventas	Con barreras de entrada, existirá menos presencia de competencia.		
FORTALEZAS														
Su experiencia y fortalezas hacen que tome decisiones rápidas y oportunas.		1	3	5	3	3	5	5	3	5	5	1	39	
La comunicación es abierta de nivel gerencial hacia el nivel operativo y viceversa.		1	1	3	3	3	5	5	1	1	3	3	29	
Liderazgo en su propietario		1	1	5	3	5	5	3	1	3	3	1	31	
Utilización adecuada de su potencial productivo		1	1	5	3	3	3	3	1	3	5	3	31	
Buena calidad de productos		1	3	5	1	5	5	5	5	5	3	3	41	
Personal con altos valores éticos y gran deseo por ayudar a la microempresa.		1	1	3	3	1	5	5	1	1	3	1	25	
Implementación de una Nueva Asesoría Tributaria y Contable.		1	1	3	3	3	3	5	1	1	1	1	23	
Trabajo en equipo.		1	1	5	3	3	3	5	1	1	3	1	27	
Parte de sus ventas son bajo pedido y se puede realizar vía Internet y vía telefónica.		1	1	5	1	3	5	3	1	1	5	3	29	
TOTAL			9	13	39	23	29	39	39	15	21	31	17	275

Fuente: Microempresa LA VERTIENTE

Elaborado por: Autor

Aspectos Seleccionados.

Luego de las sumatorias se identificaron cuatro fortalezas y cuatro oportunidades principales con mayor ponderación que son:

Buena calidad de productos

Su experiencia y fortalezas hacen que tome decisiones rápidas y oportunas.

Liderazgo en su propietario

Utilización adecuada de su potencial productivo

Incursionar en nuevos mercados, con la confianza de los consumidores.

Negocios con nuevos clientes potenciales.

Fortalecimiento y buena imagen de la microempresa.

Precios altos en la competencia, incremento de ventas.

$$\text{Factor de Potencialidad} = \frac{\text{Valor de la Matriz}}{\text{Máximo valor x \# filas x \# columnas}} \times 100\%$$

$$\text{Factor de Potencialidad} = \frac{275}{5 \times 9 \times 11} \times 100\%$$

Factor de Potencialidad = 55,56 %

Conclusión matriz.

Las fortalezas de la microempresa LA VERTIENTE representan un 55,56% de potencialidad, las cuales pueden ayudar aprovechar las oportunidades que brindan el entorno

2.3.1.4. MATRIZ DE VULNERABILIDAD

La matriz vulnerabilidad relaciona DEBILIDADES y AMENAZAS con la finalidad de determinar cual de ellas tiene mayor incidencia negativa para la microempresa.

Cuadro 2.21
Matriz de vulnerabilidad

DEBILIDADES	AMENAZAS								TOTAL
	Falta de producción interna en su economía, causa en sus habitantes menores ingresos.	Variación en el aumento de precios de materia prima e insumos	Clima afecta en la disminución de la producción.	Bajo poder de negociación frente a los proveedores de balanceado.	Concentración de mayoría de ventas en un solo cliente	Desconocimiento de la marca	Existe variedad de productos sustitutos a un menor precio		
DEBILIDADES									
No existe el establecimiento de metas y objetivos.	1	3	1	3	5	5	1	19	
No tiene indicadores de gestión	1	1	1	3	3	3	1	13	
Existe una facturación informal lo cual no revela algunos ingresos por ventas.	1	1	1	3	5	1	1	13	
Falta de análisis financiero, repercute en las decisiones.	1	1	1	5	3	3	1	15	
El establecimiento de normas, políticas y funciones del personal deben ser prioridad para los futuros años.	1	3	3	3	3	3	3	19	
No se ha difundido y mejorado la marca.	1	1	1	3	3	5	3	17	
Falta de innovación en maquinaria para operaciones.	1	1	1	1	1	3	5	13	
TOTAL	7	11	9	21	23	23	15	109	

Fuente: Microempresa LA VERTIENTE

Elaborado por: Autor

Aspectos seleccionados.

Luego de las sumatorias se identificaron cuatro debilidades y cuatro amenazas principales con mayor ponderación que son:

No existe el establecimiento de metas y objetivos.

El establecimiento de normas, políticas y funciones del personal deben ser prioridad para los futuros años.

No se ha difundido y mejorado la marca.

Falta de análisis financiero, repercute en las decisiones.

Bajo poder de negociación frente a los proveedores de balanceado.

Concentración de mayoría de ventas en un solo cliente

Desconocimiento de la marca

$$\text{Factor de Vulnerabilidad} = \frac{\text{Valor de la Matriz}}{\text{Máximo valor x \# filas x \# columnas}} \times 100\%$$

$$\text{Factor de Vulnerabilidad} = \frac{109}{5 \times 7 \times 7} \times 100\%$$

Factor de Vulnerabilidad = 44,49 %

Conclusión matriz.

Las debilidades de la microempresa LA VERTIENTE, constituyen un 44,49 % las cuales se transforman en un problema para combatir las amenazas. Se debe tomar en cuenta disminuir el índice de 44,49 % y así poder afrontar de mejor manera las amenazas.

MATRIZ DE SINTESIS ESTRATÉGICA

Cuadro 2.22
Matriz de Síntesis Estratégica

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Incurcionar en nuevos mercados, con la confianza de los consumidores	Bajo poder de negociación frente a los proveedores de balanceado.
	Negocios con nuevos clientes potenciales.	Concentración de mayoría de ventas en un solo cliente
	Fortalecimiento y buena imagen de la microempresa.	Desconocimiento de la marca.
	Precios altos en la competencia.	
FORTALEZAS	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA FA
Su experiencia y fortalezas hacen que tome decisiones rápidas y oportunas.	Beneficiarse las fortalezas y experiencia del propietario para captar nuevos clientes.	Buscar un acuerdo mas adecuado para extender el plazo de pago de proveedores
Liderazgo en su propietario	Aprovechar el liderazgo y el despertéis del propietario para incursionar en nuevos mercados aumentando la participación	Establecer campañas de marketing, fomentando la buena calidad del producto.
Utilización adecuada de su potencial productivo	Aprovechar la buena calidad y precio del producto para que tenga una buena imagen y posicion en el mercado.	Utilizar óptimamente la capacidad productiva, para la reducción de costos y pueda competir en precios con los productos sustitutos.
Buena calidad de productos	Mantener la optimización del potencial productivo, para mantener los precios bajos frente a la competencia.	
DEBILIDADES	ESTRATEGICO DO	ESTRATEGIA DA
No existe el establecimiento de metas y objetivos.	Establecer metas, objetivos, políticas, normas que ayudaran a mejorar la situación de la microempresa.	Buscar que el talento humano se comprometan en cumplir los objetivos y metas planificadas.
Falta de análisis financiero, repercute en las decisiones.	Realizar un análisis Financiero de la situación real, el cual ayude a tomar decisiones más adecuadas.	Disminuir el porcentaje de riesgo por la concentración de ventas en un solo cliente, incursionando en nuevos clientes potenciales.
El establecimiento de normas, políticas y funciones del personal deben ser prioridad para los futuros años.	Difundir la marca LA VERTIENTE, la cual permitirá fortalecer el posicionamiento y captar nuevos clientes potenciales.	Difundir los privilegios nutritivos del consumo de la trucha, para diferenciarse con los productos sustitutos.
No se ha difundido y mejorado la marca.		

Fuente: Microempresa LA VERTIENTE

Elaborado por: Autor.

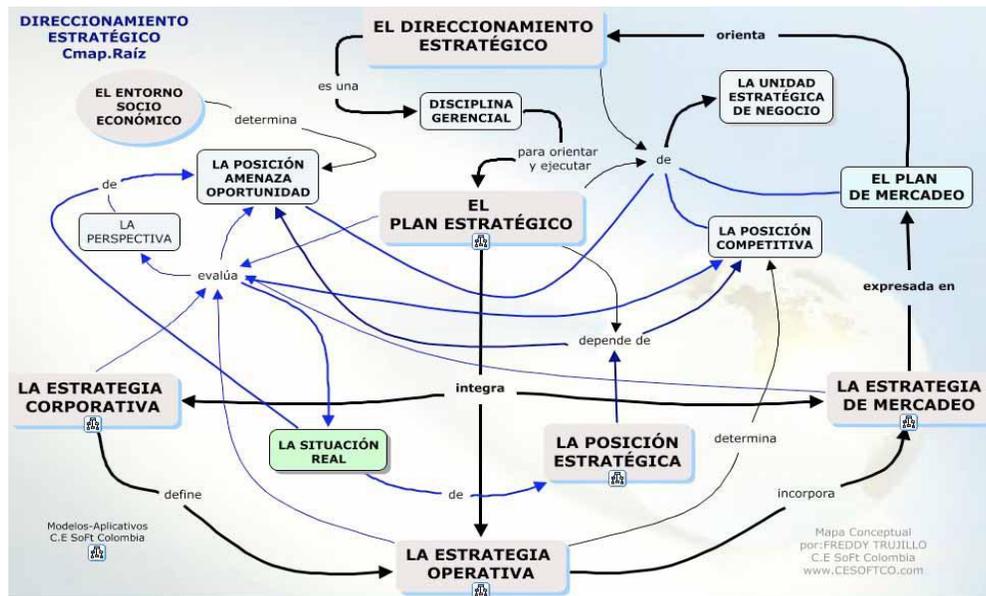
CAPITULO III
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3. EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO CORPORATIVO

“El “Direccionamiento Estratégico” es una disciplina que integra varias estrategias, que incorporan diversas tácticas. El conocimiento, fundamentado en información de LA REALIDAD y en la reflexión sobre las circunstancias presentes y previsibles, coopera a la definición de la “Dirección Estratégica” en un proceso conocido como “Planeamiento Estratégico”, que reúne tres estrategias fundamentales, interrelacionadas:

- a) La Estrategia Corporativa,
- b) La Estrategia de Mercadeo
- c) La Estrategia Operativa o de Competitividad.”¹

Grafico No 3.1
Direccionamiento estratégico.



Fuente y elaborado por: www.cmc.ihmc.us/cmc2006Papers/cmc2006-p69.pdf

¹ <http://www.cmc.ihmc.us/cmc2006Papers/cmc2006-p69.pdf>

3.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Para poder establecer una definición adecuado del negocio, de la microempresa LA VERTIENTE es fundamental plantearse las siguientes preguntas como son;

- Cual es el negocio. ?
- Cual será el negocio a futuro ? y
- Que deberá hacer el negocio?

Con las pautas anteriores se establecerá la siguiente definición del negocio:

Definición del negocio microempresa LA VERTIENTE

Microempresa dedicada a satisfacer la necesidad del clientes externos e internos de clase media alta, localizados en el cantón Cayambe y la ciudad de Quito, con productos altamente nutritivos y de calidad, ofreciendo una nueva gama de líneas de productos a precios competitivos frente a su competencia.

Fuente: Microempresa LA VERTIENTE

Elaborado por: Autor

3.2 FILOSOFÍA CORPORATIVA

Es la relación de trabajar con ética y valores que son de suma importancia en la microempresa. Buscando un siempre un beneficio interno de la empresa y de su entorno

3.2.1 VALORES

“Desde el punto de vista socio-educativo, los valores son considerados referentes, pautas o abstracciones que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y la realización de la persona. Son guías que dan

determinada orientación a la conducta y a la vida de cada individuo y de cada grupo social.”¹

Los valores y principios son la base de la microempresa, los cuales han hecho diferenciarse de la competencia, han sido establecidos por el actual propietario tomando en cuenta las cualidades de todo el talento humano.

Mediante una entrevista con el actual propietario se ha llegado a deducir los valores y principios siguientes:

- Honestidad
- Responsabilidad.
- Respeto.
- Perseverancia.
- Ayuda social.

Cuadro No 3.1
Matriz Axiológica valores

MATRIZ AXIOLÓGICA				
GRUPOS DE INTERES	EMPLEADOS	CLIENTES	PROVEEDORES	PROPIETARIO
HONESTIDAD	x	x	x	x
RESPONSABILIDAD	x	x	x	x
RESPECTO	x	x	x	x
PERSEVERANCIA	x	x		x
AYUDA SOCIAL		x	x	x

Fuente: Microempresa LA VERTIENTE

Elaborado por: Autor

Por medio de la Matriz Axiológica se ha seleccionado los siguientes valores principales:

Honestidad

La transparencia que posee la microempresa para con sus clientes internos y externos, brindado un producto de calidad bajo estándares de higiene y normas.

¹ www.monografias.com/trabajos14/los-valores/los-valores.shtml

Responsabilidad.

La Microempresa LA VERTIENTE, protege la vida y la salud de sus consumidores, debido a que sus clientes son fundamentales en el negocio.

Respeto.

El respeto que posee frente al medio ambiente, es muy fundamental para crecer como una microempresa.

3.2.2 PRINCIPIOS.

“En sentido ético o moral se llama principio a aquel juicio práctico que deriva inmediatamente de la aceptación de un valor. Del valor más básico (el valor de toda **vida humana**, de todo **ser humano**, es decir, su dignidad humana)”¹

Mediante una entrevista con el actual propietario se ha llegado a deducir los valores y principios siguientes:

- Equidad
- Trabajo en equipo
- Constancia.
- Compromiso
- Confianza
- Calidad
- Innovación

Cuadro No 3.2
Matriz Axiológica principios

MATRIZ AXIOLÓGICA				
GRUPOS DE INTERES	EMPLEADOS	CLIENTES	PROVEEDORES	PROPIETARIO
PRINCIPIOS				
TRABAJO EN EQUIPO	x		x	x
CONSTANCIA	x			x
COMPROMISO	x	x	x	x
CONFIANZA	x	x	x	x
CALIDAD	x	x	x	x
INOVACION	x			x

Fuente: Microempresa LA VERTIENTE

Elaborado por: Autor

¹ www.aceb.org/v_pp.htm

Por medio de la Matriz Axiológica se ha seleccionado los siguientes principios fundamentales:

- **Compromiso** con la economía Ecuatoriana, brindando fuentes de trabajo para un mejor nivel económico.
- **Confianza** entre clientes externos e internos.
- **Calidad** de sus productos son requerimientos del cliente

3.3 MISIÓN

“Constituye la razón de ser de las organizaciones, es decir se establece los propósitos que distinguen a una institución de otras similares. La misión describe la naturaleza y el campo al cual se dedica la organización, en otros términos es la respuesta a la pregunta: ¿Para que existe la organización?”¹

Preguntas claves para definir una misión.

¿Por qué existimos como organización?

¿Cuáles son los productos y servicios?

¿Quiénes son los clientes?

¿Cuales son los valores?

Misión Actual. LA VERTIENTE

Somos una microempresa privada dedicada a la crianza y comercialización de carne de trucha, cumpliendo estándares de calidad y eficiencia, satisfaciendo las necesidades de los clientes y a la vez proporcionando fuentes de trabajo.

Fuente: Microempresa LA VERTIENTE

Elaborado por: Autor

Es fundamental establecer la nueva misión de la microempresa LA VERTIENTE, basado en los elementos siguientes;

¹ Gram. Friend y Stefan Zehle, Como diseñar un Plan de Negocios. I Edición, Buenos Aires 2008.

Cuadro No 3.3
Elementos básicos de la misión.

ELEMENTOS DE LA MISIÓN	ACOPLADOS A LA MICROEMPRESA
1. Explicación de la naturaleza de la organización.	Microempresa privada
2. El que hacer fundamental:	Dedicada a la crianza y comercialización de trucha Arco iris.
3. Los productos o servicios.	Trucha Arco Iris de buena calidad.
4. Indicaciones de los clientes y usuarios.	Cubriendo las necesidades de los clientes
5. La repercusión o beneficio social que se genera	Apoyando la generación de empleo

Fuente: Microempresa LA VERTIENTE

Elaborado por: Autor

Misión propuesta. LA VERTIENTE.

Somos una microempresa dedicada a la crianza y comercialización de trucha Arco iris, aplicando buenos procesos de manejo, cumpliendo estándares de calidad, y aprovechando la buena calidad del producto para satisfacer las necesidades de los clientes, generando plazas de trabajo.

Fuente: Microempresa LA VERTIENTE

Elaborado por: Autor

3.4 VISION

“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.”¹

Visión Actual. LA VERTIENTE

Convertimos en una empresa bien estructurada, incrementando nuestra participación en el mercado Ecuatoriano de producto de carne de trucha durante los próximos 6 años, mejorando nuestros productos con calidad y lealtad a nuestros clientes

Fuente: Microempresa LA VERTIENTE

Elaborado por: Autor

¹ Negocios Exitosos, de Fleitman Jack, McGraw Hill, 2000, Pág. 283

Es fundamental establecer la nueva visión de la microempresa LA VERTIENTE, basado en los elementos siguientes;

Cuadro No 3.4
Elementos básicos de la visión.

ELEMENTOS DE LA VISION	ACOPLADOS A LA MICROEMPRESA
1. Posición del mercado	Empresa bien estructurada
2. Cliente	Población en general
3. Tiempo	Durante los próximos 5 años
4. Ámbito	Habitantes de Quito y Cayambe.
5. Servicio y Valores	Líneas de productos de trucha y sustitutos

Fuente: Microempresa LA VERTIENTE

Elaborado por: Autor

Se tomara en cuenta los anteriores elementos para la formación de Visión de la microempresa LA VERTIENTE para el año 2013:

Visión propuesta. LA VERTIENTE

Para el año 2012 la microempresa LA VERTIENTE será una de las mejores empresa productoras y comercializadoras de truchas arco iris y varios productos de origen acuícola con la calidad, precios competitivos y respetando el medio ambiente incrementando la participación en el mercado de la ciudad de Quito y el cantón Cayambe.

Fuente: Microempresa LA VERTIENTE

Elaborado por: Autor

3.5 ESTRATEGIAS

“Es el esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir, organizando los recursos.”¹

¹ Gram. Friend y Stefan Zehle, Como diseñar un Plan de Negocios. I Edición, Buenos Aires 2008.

3.5.1 ESTRATEGIA CORPORATIVA

“La Estrategia corporativa considera los objetivos de los socios, la estrategia de mercadeo, las oportunidades y amenazas del entorno, así como el nivel de competitividad, los recursos y los principios corporativos, para definir acciones multidimensionales que conllevan programas de inversión con objetivos”¹

Las estrategias corporativas pueden agruparse en las siguientes categorías:

“Estrategia de ventaja competitiva o desarrollo.”

Descansa en la búsqueda de una posición competitiva favorable, provechosa y sostenible con la que la organización competirá en el mercado. Según Porter es consecuencia de una ventaja en los costes o la diferenciación del producto de la empresa

Esta estrategia se subdivide en las siguientes:

- Concentración.
- Diferenciación.
- Liderazgo de costos.

Estrategia de Crecimiento.

Persigue el crecimiento constante y sostenible de las ventas o de la participación en el mercado para estabilizar o reforzar el beneficio de la empresa en mercados actuales o nuevos.

Esta estrategia se subdivide en las siguientes:

- Diversificación concéntrica
- Diversificación pura.

¹Gram. Friend y Stefan Zehle, Como diseñar un Plan de Negocios. I Edición, Buenos Aires 2008

Estrategia de Competitividad.

La consideración implícita de la posición y del comportamiento de los competidores es un dato importante de una estrategia que permita mantenerse en el mercado.

Esta estrategia se subdivide en las siguientes:

Líder
Retador
Especialista
Seguidor”¹

Las estrategias más favorables y que se adapta a la microempresa LA VERTIENTE, son las siguientes:

Cuadro No 3.5
ESTRATEGIAS O VENTAJAS COMPETITIVAS

CLASIFICACIÓN	SUBCLASIFICACION	DEFINICIÓN	ESTRATEGIA
ESTRATEGIA DE VENTAJA COMPETITIVA	DIFERENCIACIÓN	Tiene por objeto dar al producto cualidades distintivas importante para el consumidor	Recalcar la calidad y los precios bajos que posee los productos ofrecidos por la microempresa LA VERTIENTE, para captar la fidelidad de los clientes actuales.
ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	DESARROLLO DE PRODUCTO	Consiste en aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos destinados a los mercados ya atendidos por la empresa	Incremento de ventas mediante la introducción de nuevas líneas de productos en los clientes actuales, cubriendo las necesidades de los mismos.
ESTRATEGIA DE COMPETITIVAD	SEGUIDOR	Adapta un comportamiento optativo alineando sus decisiones sobre las que a tomado la competencia	Mantener la fidelidad de los clientes, innovando nuevas presentaciones las cuales cubren las necesidades de los clientes actuales.

Fuente y elaborado: Autor.

ESTRATEGIA COORPORATIVA

Consolidar a la microempresa como seguidor en la producción de la trucha arco iris, recalcando la calidad del producto y las variedades de líneas ofertadas manteniendo así la fidelidad del cliente que conlleva al incremento de las ventas.

¹ SALAZAR Francis, (2005); “Gestión Estratégica de Negocios”

3.5.2 ESTRATEGIAS DE VALOR

ESTRATEGIA DE VALOR MEDIANTE LOS STAKEHOLDERS

Con la información antes ya recopilada en el análisis interno, se puede ya mencionar las necesidades que desean los Stakeholder como son:

Cuadro No 3.6
Estrategia enfocada a clientes

Principales necesidades no cubiertas por la microempresa.		
1. Líneas de productos	2. Marca	3. Pedidos Completos
Como se podría mejorar los requerimientos anteriores.		
Dotar de nuevas líneas de productos cubriendo así la necesidades de clientes actuales y potenciales	Realizar una mayor difusión mediante medios de comunicación diversos.	Cubrir los pedidos de los clientes actuales mediante la compra de trucha arco iris a otros criaderos artesanales

Fuente y elaborado: Autor

Cuadro No 3.7
Estrategia enfocada al propietario.

Principales necesidades PROPIETARIO	
1. Rentabilidad	2. Crecimiento
Como se podría mejorar los requerimientos anteriores.	
Optimizar la productividad realizando convenios con otros criaderos de truchas, para así reducir los costos.	Incrementar clientes potenciales buscando alternativas de líneas de productos

Fuente y elaborado: Autor

Cuadro No 3.8
Estrategia enfocada a empleados

Principales necesidades Empleados		
1. Innovación	2. Seguridad	3. Procesos
Como se podría mejorar los requerimientos anteriores.		
Realizar un plan de mejoramiento de las maquinarias e instalaciones para un mejor productividad.	Realizar planes de capacitación al personal para el mejor desenvolvimiento de sus actividades y su conscientización de la seguridad.	Mejorar los procesos operativos y de apoyo para así optimizar los recursos que conllevan a una reducción de costos.

Fuente y elaborado: Autor

PERSPECTIVAS

“Es el conjunto de indicadores que nos permite conocer el impacto que tiene sobre lo Financiero, el Cliente, el Proceso Interno y sobre la Innovación y Aprendizaje del Recurso Humano.

Nacen de la Visión, Misión y Valores, captando las necesidades de las partes interesadas y describen como serán satisfechas”¹

Existen diferentes perspectivas como son las siguientes:

a. Perspectiva financiera.- Esta perspectiva ayuda a ver el desempeño que posee la microempresa frente a sus accionistas.

b. Perspectiva del cliente.- Esta perspectiva ayuda a ver el desempeño de la microempresa con el mercado.

c. Perspectiva interna.- Ayuda en evaluar los procesos en las cuales se necesita agregar valor.

d. Perspectiva de innovación y de aprendizaje.- Cómo se desenvuelve la microempresa para seguir creciendo en Tecnología, y talento humano.

Cuadro No 3.9

Estrategias por perspectivas

No	PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	ESTRATEGIA
1	FINANCIERA	RENTABILIDAD	Optimizar la productividad realizando convenios con otros criaderos de truchas, para así reducir los costos.
		CRECIMIENTO	Incrementar clientes potenciales buscando alternativas de líneas de productos
2	CLIENTE	LÍNEAS DE PRODUCTOS	Dotar de nuevas líneas de productos cubriendo así la necesidades de clientes actuales y potenciales
		MARCA	Realizar una mayor difusión mediante medios de comunicación diversos.
		PEDIDOS COMPLETOS	Cubrir los pedidos de los clientes actuales mediante la compra de trucha arco iris a otros criaderos artesanales
3	PROCESOS INTERNOS	INNOVACIÓN	Realizar un plan de mejoramiento de las maquinarias e instalaciones para un mejor productividad.
		GESTIÓN DE OPERACIONES	Asegurar la entrega y la Interpretación de balances financieros para la toma de decisiones oportuna. Mejorar los procesos operativos y de apoyo para así optimizar los recursos que conllevan a una reducción de costos.
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	CAPITAL HUMANO	Realizar planes de capacitación al personal para el mejor desenvolvimiento de sus actividades y su conscientización de la seguridad.
		CULTURA ORGANIZACIONAL	Inculcar una cultura de identidad en el personal con la microempresa para que el trabajo sea mas comprometido
		CAPITAL INFORMÁTICO	Implementar sistemas de información financiera y comunicación organizacional para una adecuada toma de decisiones.

Fuente y elaborado: Autor

¹ SALAZAR Francis, (2005); “Gestión Estratégica de Negocios”

3.6 OBJETIVOS

“Metas o logros que se pretenden conseguir en una Empresa y cuya medida de consecución sirve para valorar el rendimiento alcanzado.”¹

3.6.1 OBJETIVOS CORPORATIVOS

“Son los resultados globales que la microempresa espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización, es fundamental relacionar a todas las áreas que posee la microempresa para que exista una relación de acciones a un mismo fin.”²

3.6.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos provienen de las opciones propuestas en la matriz de síntesis antes analizada, los cuales ayudan a cumplir las diferentes estrategias planificadas que se direccionan a cumplir la visión de la microempresa.

¹ www.esmas.com/emprendedores/glosario/rm.html.

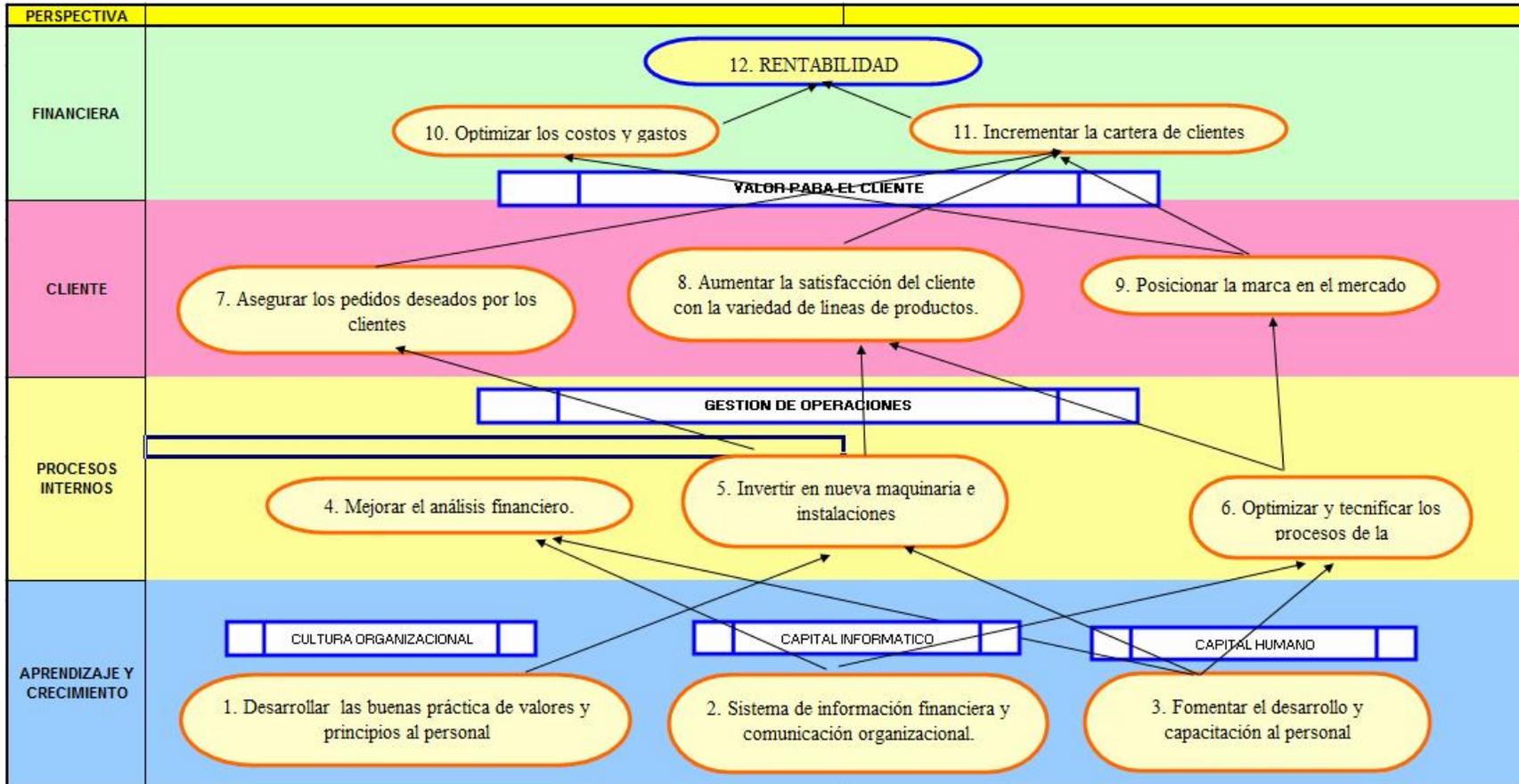
² SERNA Humberto, Gerencia Estratégica, OCTAVA EDICION 2006.

Cuadro No 3.10
Objetivos estratégicos

No	PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	ESTRATEGIA	OBJETIVO ESTRATÉGICO
1	FINANCIERA	RENTABILIDAD	Optimizar la productividad realizando convenios con otros criaderos de truchas, para así reducir los costos.	Optimizar los costos y gastos
		CRECIMIENTO	Incrementar clientes potenciales buscando alternativas de líneas de productos	Incrementar la cartera de clientes.
2	CLIENTE	LÍNEAS DE PRODUCTOS	Dotar de nuevas líneas de productos cubriendo así la necesidades de clientes actuales y potenciales	Aumentar la satisfacción del cliente con la variedad de líneas de productos.
		MARCA	Realizar una mayor difusión mediante medios de comunicación diversos.	Posicionar la marca en el mercado
		PEDIDOS COMPLETOS	Cubrir los pedidos de los clientes actuales mediante la compra de trucha arco iris a otros criaderos artesanales	Asegurar los pedidos deseados por clientes
3	PROCESOS INTERNOS	INNOVACIÓN	Realizar un plan de mejoramiento de las maquinarias e instalaciones para un mejor productividad.	Invertir en nueva maquinaria e instalaciones
		GESTIÓN DE OPERACIONES	Asegurar la entrega y la Interpretación de balances financieros para la toma de decisiones oportuna.	Mejorar el análisis financiero.
			Mejorar los procesos operativos y de apoyo para así optimizar los recursos que conllevan a una reducción de costos.	Optimizar y tecnificar los procesos de la microempresa.
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	CAPITAL HUMANO	Realizar planes de capacitación al personal para el mejor desenvolvimiento de sus actividades y su conscientización de la seguridad.	Fomentar el desarrollo y capacitación al personal
		CULTURA ORGANIZACIONAL	Inculcar una cultura de identidad en el personal con la microempresa para que el trabajo sea mas comprometido	Fortalezas las buenas practica de valores y principios al personal
		CAPITAL INFORMÁTICO	Implementar sistemas de información financiera y comunicación organizacional para una adecuada toma de decisiones.	Sistema de información financiera y comunicación organizacional.

Fuente y elaborado: Autor

Gráfico No 3.2
Mapa estratégico por perspectivas



Fuente y elaborado: Autor

CAPITULO IV
CUADRO DE MANDO INTEGRAL

4.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL O BALANCED SCORE CARD

“Es una metodología de gestión que permite comunicar e implementar una estrategia posibilitando la obtención de resultados a corto y largo plazo. Es pasar del control financiero al control estratégico.

El balanced store card, además de traducir la estrategia y la visión de una organización en un amplio conjunto de indicadores de la actuación, proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.”¹

La finalidad del cuadro de mando integral es la de evidenciar la necesidad de tomar acciones para alcanzar los objetivos previstos y mejorar los procesos.

El BSC debe servir para comunicar, informar, y formar. Se convierte en una forma nueva de administrar basada en la estrategia.

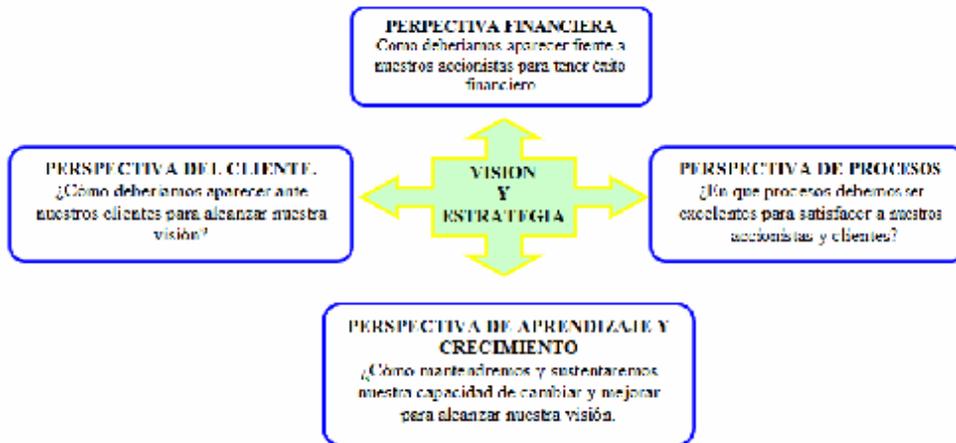
Importancia del BSC.

- “Al comunicar la estrategia busca conseguir el consenso sobre ella.
- Alinear los objetivos individuales y departamentales con la estrategia.
- Vincular los objetivos a corto plazo con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas.
- Obtener retroalimentación para aprender sobre la estrategia, mejorarla y dar retroalimentación.”²

¹ Seminario. Grupo Kaizen. Diapositiva 10

² <http://www.dimensionempresarial.com>

Gráfico No 4.1
Preguntas básicas de perspectiva



Fuente: Grupo Kaizen

Elaborado por: Autor

4.2 ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

- “Estudiar la forma del cuadro de mando y la selección de indicadores de manera que se facilite su lectura y la toma de decisiones.
- Poner en evidencia aquellos parámetros para la organización que no se ajusten a los límites establecidos por esta y advertir sobre aquellos otros que se mueven en niveles de tolerancia de riesgo.
- Asignar responsabilidades y facilitar la comunicación entre los distintos niveles directivos permitiendo mejor los resultados.
- La información presentada en un cuadro de mando debería estar validadas por los usuarios de los indicadores y de los cuadros de mando.
- Presentar solo aquella información imprescindible, de una forma sencilla, resumida y eficaz para la toma de decisiones. Se recomienda representar un número reducido de indicadores.
- Destacar lo relevante para la organización, poniendo en evidencia aquellos parámetros que no evolucionen como estaba previsto, ya que se trata de una herramienta de gestión;

- Simplificar la representación mediante la utilización de graficas, tablas, curvas, cuadros. El juego de colores puede utilizar para evidenciar cambios de estado, tendencia, situación respecto a un umbral.
- Uniformizar la elaboración para facilitar las tareas de contrastar resultados entre los distintos departamentos y áreas.”¹

Nota: Un cuadro de mando con un número de indicadores elevado, puede dificultar la visión de conjunto y por lo tanto la toma de decisiones.

4.3 SISTEMA DE MEDICIÓN.

4.3.1 INDICADORES. (KPIS)

“Los indicadores nacen a partir de la definición de las variables Criticas para cada objetivo. Reflejan los resultados de la actuación pasada (Lag measures).”²

CARACTERÍSTICAS DE LOS KPI

- **Specific.** Dirigido a su área. (Al objeto que se busca.)
- **Measurable** Precisa y completa (Datos confiables y completos)
- **Actionable** Indica como actuar. (Orientada a la acción.)
- **Relevance** Resultados significativos (Información sobre lo que es importante.)
- **Timely** Oportunos (En el momento que los necesita.)³

Construcción de indicadores de gestión TIPS

- “Todos los indicadores deben ser armónicos y sistemáticos.
- Son hitos del avance de la entidad, sirven para comparar y fijar futuros progresos.
- Tiene que servir para comparar con entidades o procesos similares.
- Clave que midan los logros de Planes y de Presupuestos. “¹

¹ Seminario Grupo Kaizen Folleto

² Gram. Friend y Stefan Zehle, Como diseñar un Plan de Negocios. I Edición, Buenos Aires 2008.

³ Seminario Grupo Kaizen. Folleto

4.3.2 DEFINICIÓN DE 3 M´S

Para medir los objetivos estratégicos antes planteados, se aplicará como herramienta de Medición las 3 M´s que son:

- Medidas
- Metas
- Medios

Tipos de MEDIDAS o Indicadores de Gestión.

Cuadro No 4.1

Indicadores de resultado y desempeño.

INDICADORES DE RESULTADO	INDICADORES DE DESEMPEÑO
Dicen como nos fue. Reflejan resultados de decisiones pasadas. No son claros para el personal de base. Nadie se siente responsable por el resultado.	Dicen como vamos. Muestran pasos a seguir día a día. Más accesibles a gente de línea. Personal se siente responsable de las variaciones Se conoce como inductores.

Fuente: Grupo Kaizen.

Elaboración: Autor

Los indicadores de resultados y los indicadores de desempeño forman una cadena en la que los resultados del nivel inferior pueden ser los niveles del nivel superior.

4.3.2.1 METAS

“Son la expresión cuantitativa del logro de los objetivos específicos de la planificación.”²

¹ SALAZAR Francis, (2005); “Gestión Estratégica de Negocios”

² <http://www.dimensionempresarial.com/etiqueta/definicion-de-metas/>

Las metas siempre se gestionan desde el futuro hacia el presente. Esto quiere decir que primero se tiene que desarrollar un objetivo de lo que se quiere en un determinado espacio de tiempo y luego cuantificar los logros propuestos, que ayudaran a llegar a la visión de la microempresa.

Para determinar metas, se debe considerar lo siguiente:

- “Establecer una sola meta por indicador.
- Asegurarse que las metas sean cuantificables.
- Asegurarse que la meta comunique claramente el desempeño esperado.
- Identificar la relación entre la meta y su respectivo indicador, objetivo, tema y destino estratégico.”¹

FUNCIONES DE LAS METAS

1. “Constituyen principios generales, que se debe seguir por los miembros de la microempresa, para lograr el futuro deseado.
2. Le dan legitimidad a la microempresa, proporcionándole una lógica o razón fundamental para su existencia.
3. Proporcionan un conjunto de estándares, con los cuales se puede medir el rendimiento de la organización.”²

4.3.2.2 MEDIOS

“Los medios o iniciativas, son los programas, las actividades, los proyectos y las acciones en que nos embarcaremos para alcanzar o sobrepasar las metas fijadas. La meta es la «finalidad en mente» del indicador y para alcanzarla hace falta determinar qué inversiones en iniciativas se necesitan para garantizar el resultado positivo”³

¹ Seminario Grupo kaizen. Folleto

² /www.dimensionempresarial.com/etiqueta/definicion-de-metas/

³ NIVEN, Paul, “El Cuadro de Mando Integral, Paso a Paso”.

CUADRO No 4.2
DEFINICIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DE LA MICROEMPRESA LA VERTIENTE.

PERSPECTIVA	FINANCIERA													
OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIDA													
	KPI (Nombre del Indicador)		Definición Operacional			Frecuencia de medida		Fuente de captura de datos		Línea Base				
	Reducción Costos y Gastos		Costo + gastos / ventas			Semestral		Estados Financieros		8%				
	METAS													
	2009		2010		2011		2012		2013		ROJO	AMARILLO	VERDE	RESPONSABLE
	8%		9%		10%		11%		12%		<=8%	>8% Y <11, %	>11%	CONTABILIDAD
	MEDIOS													
Iniciativa Estratégica					Líder de Implementación									
Acuerdos con proveedores de materia prima					JUAN GUTIERREZ									
OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIDA													
	KPI (Nombre del Indicador)		Definición Operacional			Frecuencia de medida		Fuente de captura de datos		Línea Base				
	% Incremento de clientes		% de Ingreso por ventas a nuevos clientes			Anual		Estados Financieros		5%				
	METAS													
	2009		2010		2011		2012		2013		ROJO	AMARILLO	VERDE	RESPONSABLE
	5%		5%		7%		7%		9%		< 1 %	>1 % y <2%	> 2%	COMERCIALIZACION
	MEDIOS													
Iniciativa Estratégica					Líder de Implementación									
Iniciativas para la captacion de nuevos clientes					LUIS GUTIERREZ									

Fuente y elaborado: Autor

CUADRO No 4.3
DEFINICIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DE LA MICROEMPRESA LA VERTIENTE.

PERSPECTIVA	CLIENTE										
Aumentar la satisfacción del cliente con la variedad de líneas de productos.	MEDIDA										
	KPI (Nombre del Indicador)		Definición Operacional			Frecuencia de medida		Fuente de captura de datos		Línea Base	
	Nuevas líneas de productos		% Satisfacion cliente nuevas lineas			Semestral		Encuestas clientes		60%	
	METAS										
	2009	2010	2011	2012	2013	ROJO	AMARILLO	VERDE	RESPONSABLE		
	60%	60%	65%	70%	75%	<60%	>60% y < 70%	>70%	ADMINISTRACION		
MEIOS											
Iniciativa Estratégica					Líder de Implementación						
Plan de introducion de nuevos productos complementarios y suplementarios					EDMUNDO GUTIERREZ						
Posicionar la marca en el mercado	MEDIDA										
	KPI (Nombre del Indicador)		Definición Operacional			Frecuencia de medida		Fuente de captura de datos		Línea Base	
	Conocimiento de la marca		% de top ma			Anual		Encuesta		45%	
	METAS										
	2009	2010	2011	2012	2013	ROJO	AMARILLO	VERDE	RESPONSABLE		
	50%	55%	60%	60%	65%	<50%	>50% y <60%	>60%	COMERCIALIZACION		
MEIOS											
Iniciativa Estratégica					Líder de Implementación						
Realizar encuestas en el mercado.					FERNANDO GUTIERREZ						
Asegurar los pedidos deseados por clientes	MEDIDA										
	KPI (Nombre del Indicador)		Definición Operacional			Frecuencia de medida		Fuente de captura de datos		Línea Base	
	Cumplimiento de pedidos		Pedidos cubiertos / pedidos solicitados.			Semestral		Ventas		80%	
	METAS										
	2009	2010	2011	2012	2013	ROJO	AMARILLO	VERDE	RESPONSABLE		
	80%	85%	85%	90%	90%	<70%	>70% y <80%	>80%	JUAN GUTIERREZ		
MEIOS											
Iniciativa Estratégica					Líder de Implementación						
Plan de entrega de cumplimiento pedidos					JUAN GUTIERREZ						

Fuente y elaborado: Autor

CUADRO No 4.4
DEFINICIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DE LA MICROEMPRESA LA VERTIENTE.

PERSPECTIVA	PROCESOS INTERNOS													
OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIDA													
	KPI (Nombre del Indicador)		Definición Operacional			Frecuencia de medida		Fuente de captura de datos		Línea Base				
	Innovacion de maquinaria		% de inovacion maquinaria			Anual		ACTIVOS FIJOS		0%				
	METAS													
	2009		2010		2011		2012		2013		ROJO	AMARILLO	VERDE	RESPONSABLE
	10%		10%		15%		15%		15%		<10%	>10% Y <15%	>15%	CONTABILIDAD
	MEDIOS													
Iniciativa Estratégica					Líder de Implementación									
Plan de mejoramiento de maquinarias para los procesos.					JUAN GUTIERREZ									
OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIDA													
	KPI (Nombre del Indicador)		Definición Operacional			Frecuencia de medida		Fuente de captura de datos		Línea Base				
	Eficiencia del proceso financiero		Numero de errores detectados.			Anual.		Contabilidad		10				
	METAS													
	2009		2010		2011		2012		2013		ROJO	AMARILLO	VERDE	RESPONSABLE
	8		5		3		3		3		>8	<8 Y >4	<4	CONTABILIDAD
	MEDIOS													
Iniciativa Estratégica					Líder de Implementación									
Proyecto de analisis financiera					JUAN GUTIERREZ									
OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIDA													
	KPI (Nombre del Indicador)		Definición Operacional			Frecuencia de medida		Fuente de captura de datos		Línea Base				
	Nivel de optimizacion		Procesos Tecnicado/ Procesos totales			Semestral		AREA DE EMPAQUE		0%				
	METAS													
	2009		2010		2011		2012		2013		ROJO	AMARILLO	VERDE	RESPONSABLE
	10%		10%		15%		15%		15%		<10%	>10% Y <15%	>15%	JUAN GUTIERREZ
	MEDIOS													
Iniciativa Estratégica					Líder de Implementación									
Tecnicar el proceso de empaque.					JUAN GUTIERREZ									

Fuente y elaborado: Autor

CUADRO No 4.5
DEFINICIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DE LA MICROEMPRESA LA VERTIENTE.

PERSPECTIVA	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO									
OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIDA									
	KPI (Nombre del Indicador)	Definición Operacional				Frecuencia de medida	Fuente de captura de datos		Línea Base	
	% de Capacitacion	Capacitacion Ejecutada/ Capacitacion programada				Anual	Administracion		0%	
	METAS									
	2009	2010	2011	2012	2013	ROJO	AMARILLO	VERDE	RESPONSABLE	
	70%	70%	80%	80%	90%	<70%	>70% Y <80%	>80%	EDMUNDO GUTIERREZ	
MEDIOS										
Iniciativa Estratégica					Líder de Implementación					
Programa de capacitacion					EDMUNDO GUTIERREZ					
OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIDA									
	KPI (Nombre del Indicador)	Definición Operacional				Frecuencia de medida	Fuente de captura de datos		Línea Base	
	Fortalecimiento institucional	plan ejecutado / plan programado.				Semestral	Test institucional.		0%	
	METAS									
	2009	2010	2011	2012	2013	ROJO	AMARILLO	VERDE	RESPONSABLE	
	3%	3%	3%	5%	5%	<3%	>3 y <4	5,0%	EDMUNDO GUTIERREZ	
MEDIOS										
Iniciativa Estratégica					Líder de Implementación					
Plan de fortalecimiento institucional.					EDMUNDO GUTIERREZ					

Fuente y elaborado: Autor

CAPITULO V
IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS

Después de haber desarrollado la aplicación de las 3 Ms es de suma importancia seguir con la secuencia de la priorización de proyectos los cuales ya fueron mencionados en el BSC, los mismos proyectos a continuación se procederá a priorizar para posteriormente aplicarlos en la microempresa.

5.1. DETERMINACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

La Definición de indicadores de gestión en el capítulo anterior recalca la aplicación de las 3 Ms las cuales son muy fundamentales para controlar a la microempresa.

Para proceder a la priorización de los objetivos es necesario recalcar los medios que incluyen las iniciativas estratégicas las cuales deben pasar por un sistema de puntuación mediante la matriz de priorización.

Es necesario explicar como las iniciativas tiene influencia sobre el cumplimiento de los objetivos, para poder medir esta influencia se procederá a medir el impacto en forma numérica como es la siguiente:

NIVEL DE IMPACTO	
ALTO	=9
MEDIO	=5
BAJO	=3
NULO	=1

Los objetivos que se plantearon tienen cada uno un aporte al fortalecimiento de la empresa razón por la cual se pondrá un peso según corresponda.

Para saber cual de las iniciativas es la que posee prioridad es necesario calificar a cada uno de estas con relación a los objetivos.

Cuadro No 5.1
Matriz priorización de proyectos.

NIVEL DE IMPACTO	
ALTO	=9
MEDIO	=5
BAJO	=3
NULO	=1

PERSPECTIVA	No	OBJETIVO	PESO	INICIATIVA ESTRATÉGICA										
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
FINANCIERA	1	Optimizar los costos y gastos	6	9	3	1	1	2	5	5	7	3	1	1
	2	Incrementar la cartera de clientes.	5	3	9	9	3	5	3	3	5	3	1	1
CLIENTE	3	Aumentar la satisfacción del cliente con la variedad de líneas de productos.	8	1	9	5	3	3	5	3	5	5	3	1
	4	Posicionar la marca en el mercado	6	1	5	9	1	3	5	1	5	3	5	1
	5	Asegurar los pedidos deseados por clientes	7	1	5	5	3	9	5	3	5	5	3	1
PROCESOS INTERNOS	6	Invertir en nueva maquinaria e instalaciones	9	1	5	5	3	5	9	5	9	5	1	3
	7	Mejorar el análisis financiero.	3	3	3	1	1	1	5	9	2	4	5	9
	8	Optimizar y tecnificar los procesos de la microempresa.	6	1	3	5	3	5	9	3	9	5	3	3
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	9	Fomentar el desarrollo y capacitación al personal	6	3	5	9	3	3	9	5	9	9	3	3
	10	Fortalezas las buenas practica de valores y principios al personal	3	1	3	3	1	5	3	5	5	9	1	3
	11	Sistema de información financiera y comunicación organizacional.	5	1	3	5	3	5	3	2	3	5	9	5
IMPACTO ESTRATÉGICO TOTAL				140	326	346	156	278	378	241	397	319	194	31
PRIORIZACION				10	4	3	9	6	2	7	1	5	8	11

Fuente y Elaborado por: Autor

Gracias a la calificación anterior se procede a realizar la multiplicación de cada valor frente al peso ya establecido y los resultado se ordenara en un orden descendente para diferenciar los proyectos más prioritarios.

A continuación se desprende la matriz resumen:

Cuadro No 5.2
Resumen de Iniciativas estratégicas.

Iniciativa	Puntos	TIEMPO DE EJECUCIÓN
Desarrollo de la cadena de valor	397	CORTO PLAZO
Realizar el mejoramiento de maquinarias e instalaciones	378	CORTO PLAZO
Realizar la introducción de nuevos productos complementarios y suplementarios	346	CORTO PLAZO
Implementar publicidad y convenios con clientes potenciales.	326	MEDIANO PLAZO
Realizar el programa de capacitación	319	MEDIANO PLAZO
Organización de entrega de cumplimiento pedidos	278	MEDIANO PLAZO
Proyecto de análisis financiera	241	MEDIANO PLAZO
Implementar el fortalecimiento institucional.	194	MEDIANO PLAZO
Realizar publicidad en los medios de comunicación	156	LARGO PLAZO
Desarrollo de acuerdos con proveedores de materia prima	140	LARGO PLAZO
Desarrollo de un programa de información estratégica.	31	LARGO PLAZO

Fuente y Elaborado por: Autor

5.2. ELABORACIÓN DE PERFILES

La elaboración de perfiles es una forma de describir gráficamente los proyectos que fueron clasificados mediante el análisis de indicadores en los que se empleo las 3 Ms Medidas, metas y medios.

Cuadro No 5.3

**PROYECTO N.- 1 Cronograma de Actividades.
Desarrollo de la Cadena de Valor**

PROYECTO No 1															
NOMBRE OBJETIVO		Desarrollo de la cadena de valor													
ÁREA		Optimizar y tecnificar los procesos de la microempresa.													
RESPONSABLE		ÁREA DE EMPAQUE													
PLAZO		FERNANDO GUTIÉRREZ													
ALCANCE		CORTO													
ALCANCE		El mejoramiento de proceso de empaque ayuda a un optimo aprovechamiento de recursos, lo cual ocasiona reducción de costos y ser más competitivo.													
No	ACTIVIDAD	1 er Mes				2do Mes				3 er Mes				RECURSOS	
		1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem		
1	Análisis de la Situación Actual														50
2	Tipos de actividades de los procesos														
3	Desarrollo de la cadena de valor														100
4	Alineamiento de las estrategias														
5	Aceptación del proyecto														
6	Control de la cadena de valor														100
SUBTOTAL														250	
ASESORIA														150	
RECURSOS														400	

Fuente y Elaborado por: Autor

Cuadro No 5.4

PROYECTO N.- 2 Cronograma de Actividades. Realizar el mejoramiento de maquinarias e instalaciones

PROYECTO No 2														
NOMBRE OBJETIVO		Realizar el mejoramiento de maquinarias e instalaciones.												
ÁREA		Invertir en nueva maquinaria e instalaciones												
RESPONSABLE		ACTIVOS FIJOS JUAN GUTIÉRREZ												
PLAZO		CORTO												
ALCANCE		La Microempresa LA VERTIENTE no posee maquinaria de alta tecnología por lo cual la renovación de maquinas permitirá a la empresa mejorar la capacidad productiva, calidad y una renovada presentación del producto al cliente.												
No	ACTIVIDAD	1 er Mes				2do Mes				3 er Mes				RECURSOS
		1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	
1	Analizar las máquinas que se va adquirir o renovar.													
2	Investigar empresas proveedoras de maquinarias													100
3	Análisis de las proformas de maquinarias.													20
4	Aprobación de compra por parte del propietario													3000
5	Compra e Implementación de las nuevas maquinarias													50
6	Capacitación del personal para el uso de maquinaria													50
SUBTOTAL														3220
ASESORIA														
RECURSOS														3220

Fuente y Elaborado por: Autor

Cuadro No 5.5

**PROYECTO N.- 3 Cronograma de Actividades.
Realizar la introducción de nuevas líneas de productos**

PROYECTO No 3															
NOMBRE		Realizar la introducción de nuevos productos acuícola													
OBJETIVO		Aumentar la satisfacción del cliente con la variedad de líneas de productos.													
ÁREA		ADMINISTRACIÓN													
RESPONSABLE		EDMUNDO GUTIÉRREZ													
PLAZO		CORTO													
ALCANCE		La microempresa LA VERTIENTE no ha introducido nuevas líneas de productos para sus clientes, la implementación de otras líneas ayudaran que el cliente actual se sienta más satisfecho cubriendo asi las necesidades.													
No	ACTIVIDAD	1 er Mes				2do Mes				3 er Mes				RECURSOS	
		1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem		
1	Investigación de las necesidades y gustos del cliente.	■	■	■											250
2	Análisis de los productos con mayor aceptación				■	■									
3	Contactar proveedores de los nuevos productos						■	■							100
4	Análisis y aprobación por parte de su propietario de las ofertas								■						
5	Desarrollo de las nuevas líneas de productos									■	■				700
6	Capacitación al personal de ventas											■			
7	Introducción de las nuevas líneas en el mercado.												■		100
SUBTOTAL														1150	
ASESORIA															
RECURSOS														1150	

Fuente y Elaborado por: Autor

Cuadro No 5.6

**PROYECTO N.- 4 Cronograma de Actividades.
Realizar convenios con clientes potenciales.**

PROYECTO No 4														
NOMBRE		Realizar convenios con clientes potenciales.												
OBJETIVO		Incrementar la cartera de clientes.												
ÁREA		COMERCIALIZACIÓN												
RESPONSABLE		FERNANDO GUTIÉRREZ												
PLAZO		MEDIANO												
ALCANCE		Realizar convenios con varias florícolas, restaurantes y otros ayudará a que se diversifique el riesgo concentrado actualmente en un solo cliente actual y así incrementar la cartera de clientes.												
No	ACTIVIDAD	1 er Mes				2do Mes				3 er Mes				RECURSOS
		1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	
1	Tener claro a cuales entidades ofrecer el producto	■	■											20
2	Visitar varios clientes con la carta de presentación			■	■	■								50
3	Llegar a un acuerdo entre las dos partes.						■	■						
4	Aprobación de los convenios por parte del propietario								■					
5	Establecer la logística y horarios a utilizar.									■	■			50
6	Realizar un control de convenios											■	■	100
SUBTOTAL													220	
ASESORIA														
RECURSOS													220	

Fuente y Elaborado por: Autor

Cuadro No 5.7

**PROYECTO N.- 5 Cronograma de Actividades
Realizar el programa de capacitación.**

PROYECTO No 5																		
NOMBRE OBJETIVO		Realizar el programa de capacitación																
ÁREA		Fomentar el desarrollo y capacitación al personal																
RESPONSABLE		ADMINISTRACIÓN																
PLAZO		EDMUNDO GUTIÉRREZ																
ALCANCE		MEDIANO																
ALCANCE		El capacitar al personal permitirá tener claro las funciones, responsabilidades del personal con una mayor eficiencia que ayudará a optimizar los recursos y se procederá a obtener un mejor producto																
No	ACTIVIDAD	1 er Mes				2do Mes				3 er Mes				4 To Mes				RECURSOS
		1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	
1	Determinar el conocimiento que posee el personal.																	100
2	Identificar entidades u personas capacitadoras del tema																	50
3	Elegir la mejor propuesta																	500
4	Aprobación del propietario para la contratación																	
5	Evaluar los resultados mediante reuniones con el personal																	
SUBTOTAL																		650
ASESORIA																		
RECURSOS																		650

Fuente y Elaborado por: Autor

Cuadro No 5.8

**PROYECTO N.- 6 Cronograma de Actividades
Organización de entrega completa de pedidos.**

PROYECTO No 6																		
NOMBRE		Organización de entrega completa de pedidos.																
OBJETIVO		Asegurar los pedidos deseados por clientes.																
ÁREA		VENTAS																
RESPONSABLE		JUAN GUTIÉRREZ																
PLAZO		MEDIANO																
ALCANCE		La microempresa LA VERTIENTE no cubre toda la demanda del mercado razón por la cual es necesario realizar convenios con otros criaderos artesanales, para así tener satisfecho al cliente actual y potencial																
No	ACTIVIDAD	1 er Mes				2do Mes				3 er Mes				4 To Mes				RECURSOS
		1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	
1	Determinar cuales son las causas del no cumplimiento de pedidos		■	■	■													50
2	Desarrollar reuniones con el personal para evaluar el problema					■	■											
3	Establecer las soluciones más optimas.							■	■	■	■	■	■					50
4	Realizar convenios con otros criaderos para cubrir los pedidos													■	■			50
5	Estudiar los costos y convenios con estos criaderos artesanales.														■			
6	Aprobación de convenios por el propietario															■		
7	Evaluación de pedidos																■	
SUBTOTAL																	150	
ASESORIA																	100	
RECURSOS																	250	

Fuente y Elaborado por: Autor

Cuadro No 5.9

**PROYECTO N.- 7 Cronograma de Actividades
Proyecto de análisis Financiero.**

PROYECTO No 7																						
NOMBRE OBJETIVO		Proyecto de análisis financiera																				
ÁREA		Mejorar el proceso financiero.																				
RESPONSABLE		CONTABILIDAD																				
PLAZO		JUAN GUTIÉRREZ																				
ALCANCE		MEDIANO																				
ALCANCE		La falta de un analisis financiero repercute en la microempresa, debido a que no se sabe con exactitud su situación económica y a la vez ayuda a tomar las decisiones adecuadas.																				
No	ACTIVIDAD	1 er Mes				2do Mes				3 er Mes				4 To Mes				5 To Mes				RECURSOS
		1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	
1	Implementación de un sistema acorde al giro del negocio	■	■																		400	
2	Reunión entre el personal de contabilidad y el propietario			■	■																	
3	Establecer un plan de cuentas adecuado que ayude a un presupuesto y datos exactos.					■	■	■													100	
4	Aprobación por el directivo								■													
5	Capacitación del personal para el manejo del sistema									■	■	■	■	■	■	■					50	
6	Elaboración de presupuestos que ayude al control																■	■				
7	Control de la situación																		■	■	■	
SUBTOTAL																					550	
ASESORIA																					100	
RECURSOS																					650	

Fuente y Elaborado por: Autor

Cuadro No 5.10

**PROYECTO N.- 8 Cronograma de Actividades
Implementar el fortalecimiento institucional.**

PROYECTO No 8																						
NOMBRE OBJETIVO		Implementar el fortalecimiento institucional.																				
ÁREA		Fortalecer las buenas practicas de valores y principios al personal.																				
RESPONSABLE		ADMINISTRACIÓN																				
PLAZO		EDMUNDO GUTIÉRREZ																				
ALCANCE		MEDIANO																				
ALCANCE		El fortalecimiento de las buenas prácticas de valores y principios al personal ayudará a que el ambiente laboral sea el más adecuado en la microempresa.																				
No	ACTIVIDAD	1 er Mes				2do Mes				3 er Mes				4 To Mes				5 To Mes				RECURSOS
		1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	
1	Determinar las cualidades de los empleados	■	■																			
2	Investigar centros de motivación u persona profesional en el campo.			■	■																50	
3	Analizar el costo de curso y sus beneficios					■																
4	Determinar un cronograma de actividades					■	■	■	■	■											20	
5	Aprobación del propietario											■	■								400	
6	Ejecución del programa en la microempresa.													■	■	■	■	■	■	■		
SUBTOTAL																					470	
ASESORIA																						
RECURSOS																					470	

Fuente y Elaborado por: Autor

Cuadro No 5.11

**PROYECTO N.- 9 Cronograma de Actividades
Realizar publicidad en los medios de comunicación.**

PROYECTO No 9																						
NOMBRE OBJETIVO		Realizar publicidad en los medios de comunicación																				
ÁREA		Posicionar la marca en el mercado.																				
RESPONSABLE		COMERCIALIZACIÓN																				
PLAZO		FERNANDO GUTIÉRREZ																				
ALCANCE		MEDIANO																				
ALCANCE		La aplicación de publicidad permitirá captar más clientes potenciales los cuales se interesarán por los productos que ofrece la microempresa.																				
No	ACTIVIDAD	1 er Mes				2do Mes				3 er Mes				4 To Mes				5 To Mes				RECURSOS
		1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	
1	Determinar mediante que medios necesitamos publicitar.	■	■																			
2	Reuniones con el personal para dar sugerencias de la publicidad			■	■	■															20	
3	Aprobación de los mensajes y tips					■	■															
4	Implementar el convenio con medios de comunicación							■	■	■	■	■	■	■	■	■					50	
5	Aprobación de la publicidad por parte del propietario																■					
6	Contratar con los medios de comunicación																	■	■	■	■	500
7	Realizar un control permanente de la publicidad.																	■	■	■	■	25
SUBTOTAL																				595		
ASESORIA																						
RECURSOS																				595		

Fuente y Elaborado por: Autor

Cuadro No 5.12

**PROYECTO N.- 10 Cronograma de Actividades
Desarrollo de acuerdos con proveedores de Trucha arco iris.**

PROYECTO No 10																		
NOMBRE OBJETIVO		Desarrollo de acuerdos con proveedores de trucha Arco iris																
ÁREA		Optimizar los costos y gastos																
RESPONSABLE		CONTABILIDAD																
PLAZO		JUAN GUTIÉRREZ																
ALCANCE		LARGO																
ALCANCE		El desarrollar acuerdos con proveedores de trucha arco iris ayudará a reducir costos debido a que se va investigar más criaderos que poseen otros precios frente a los actuales y con la misma calidad.																
No	ACTIVIDAD	1 er Mes				2do Mes				3 er Mes				4 to Mes				RECURSOS
		1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	
1	Determinar las necesidades de la empresa respecto a los proveedores																	
2	Investigar los diferentes proveedores de trucha arco iris																	100
3	Negociación con los proveedores de Trucha Arco iris mas idóneos.																	50
4	Analizar la negociación.																	
5	Cerrar la negociación por lo menos con dos proveedores.																	
SUBTOTAL																	150	
ASESORIA																		
RECURSOS																	150	

Fuente y Elaborado por: Autor

Cuadro No 5.13

**PROYECTO N.- 11 Cronograma de Actividades
Desarrollo de un programa de información estratégica.**

PROYECTO No 11																						
NOMBRE OBJETIVO		Desarrollo de un programa de información estratégica.																				
ÁREA		Plan de información estratégica.																				
RESPONSABLE		ADMINISTRACIÓN																				
PLAZO		EDMUNDO GUTIÉRREZ																				
ALCANCE		LARGO																				
ALCANCE		El plan de información estratégica ayudará a la microempresa a poseer datos adecuados que permitan tomar decisiones.																				
No	ACTIVIDAD	1 er Mes				2do Mes				3 er Mes				4 to Mes				5 to Mes				RECURSOS
		1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	
1	Determinar las necesidades de la empresa																					50
2	Según las necesidades diseñar el programa estratégico																					
3	Buscar los puntos primordiales para la planificación																					100
4	Propuesta del programa al propietario.																					
5	Creación y aprobación del programa.																					
6	Ejecución del programa.																					300
SUBTOTAL																					450	
ASESORIA																					100	
RECURSOS																					550	

Fuente y Elaborado por: Autor

5.3. PROGRAMACIÓN DE PROYECTOS

Para el desarrollo de proyectos se tomará en cuenta los de corto plazo debido a que generan cambios más rápidamente y esto conlleva al beneficio de la microempresa, proyectos que ya han sido puestos en marcha como se muestra en el cronograma de los mismo.

A continuación se detalla las iniciativas primordiales para proceder a su análisis:

Cuadro No 5.14
Proyectos a corto plazo

Iniciativa	Puntos	TIEMPO DE EJECUCION
Desarrollo de la cadena de valor.	397	CORTO PLAZO
Realizar el mejoramiento de maquinarias para los procesos.	378	CORTO PLAZO
Realizar la introducción de nuevos productos acuícola.	346	CORTO PLAZO

Fuente y Elaborado por: Autor

Para aun mejor estudio y propuesta de los proyectos se analizarán en orden de puntuación.

5.4. DESARROLLO DE PROYECTOS

PROYECTO 1

DESARROLLO DE LA CADENA DE VALOR.

OBJETIVO DEL PROYECTO:

Desarrollar la cadena de valor empresarial que permita identificar y mejorar los procesos de empaque de la microempresa, haciendo más eficiente los procesos a través de la identificación de las actividades que generan valor.

ALCANCE DEL PROYECTO:

Desarrollar la propuesta de cadena de valor para la microempresa LA VERTIENTE, ayudara a conocer correctamente los procesos de la empresa que realiza y definir cual de ellos genera valor.

IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN:

La cadena de valor ayuda a reconocer cuales son las actividades que generan valor, estas deben ser aprovechadas para que la empresa reorganice sus actividades dando como resultado un buen producto frente a su cliente.

DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO:

Análisis de la Situación Actual.

L A VERTIENTE, no se posee una cadena de valor establecida

Las actividades principales como son la crianza, captura de la trucha arco iris, adquisición de materia prima como son de balanceado y alevines, la compra directa de trucha arco iris, el empaque del producto.

Por eso es de suma importancia que la empresa realice un diagnostico de las actividades principales, apoyo y de soporte, para posteriormente definir la cadena de

valor en las actividades de crianza y comercialización de la trucha arco iris para ser más competitivos.

Tipo de actividades de los procesos

Actividades Primarias:

Logística de entrada: Recepción y almacenamiento de Balanceado y Trucha arco iris, Materiales de Empaque.

Operaciones: Captura de trucha Arco Iris, Empaque del producto

Logística de Salida: Entrega de líneas de productos mediante pedidos

Ventas: Análisis del Mercado, Precios de la competencia

Actividades Secundarias o de Apoyo

Talento Humano: Propietario, capacitación del personal.

Tecnología: Maquinaria e instalaciones.

Financiera: Contabilidad, Cobranzas, pagos y Créditos

DESARROLLO DE LA CADENA DE VALOR.

Como se desarrolla un proceso

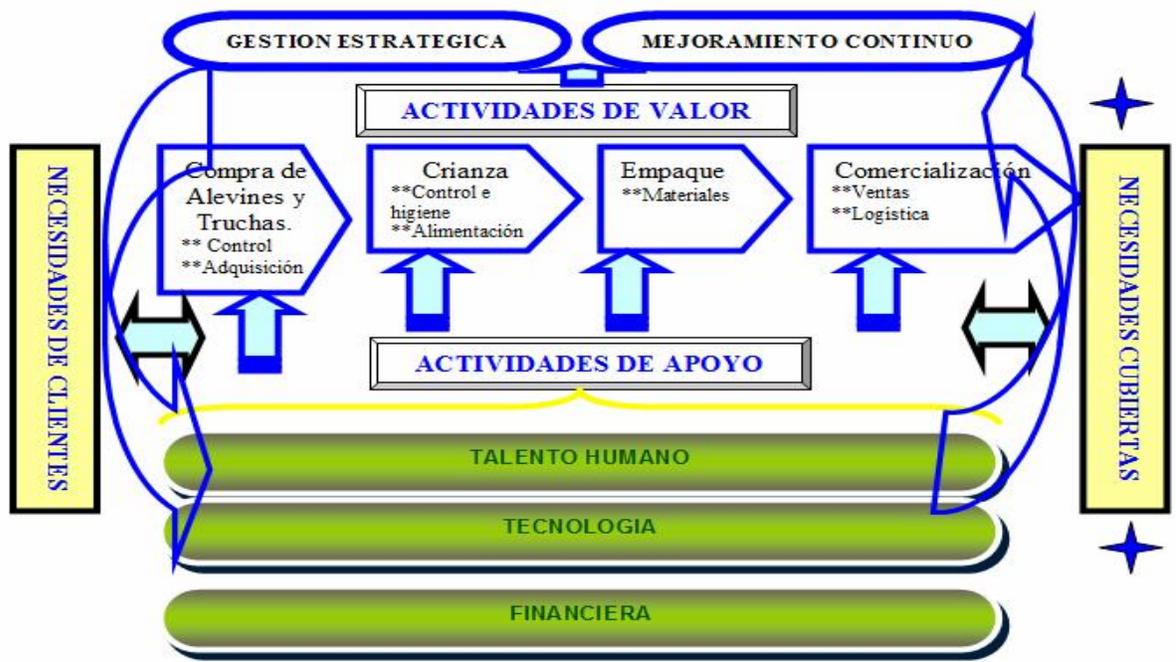
Gráfico No 5.1

Cadena de valor de la microempresa LA VERTIENTE.



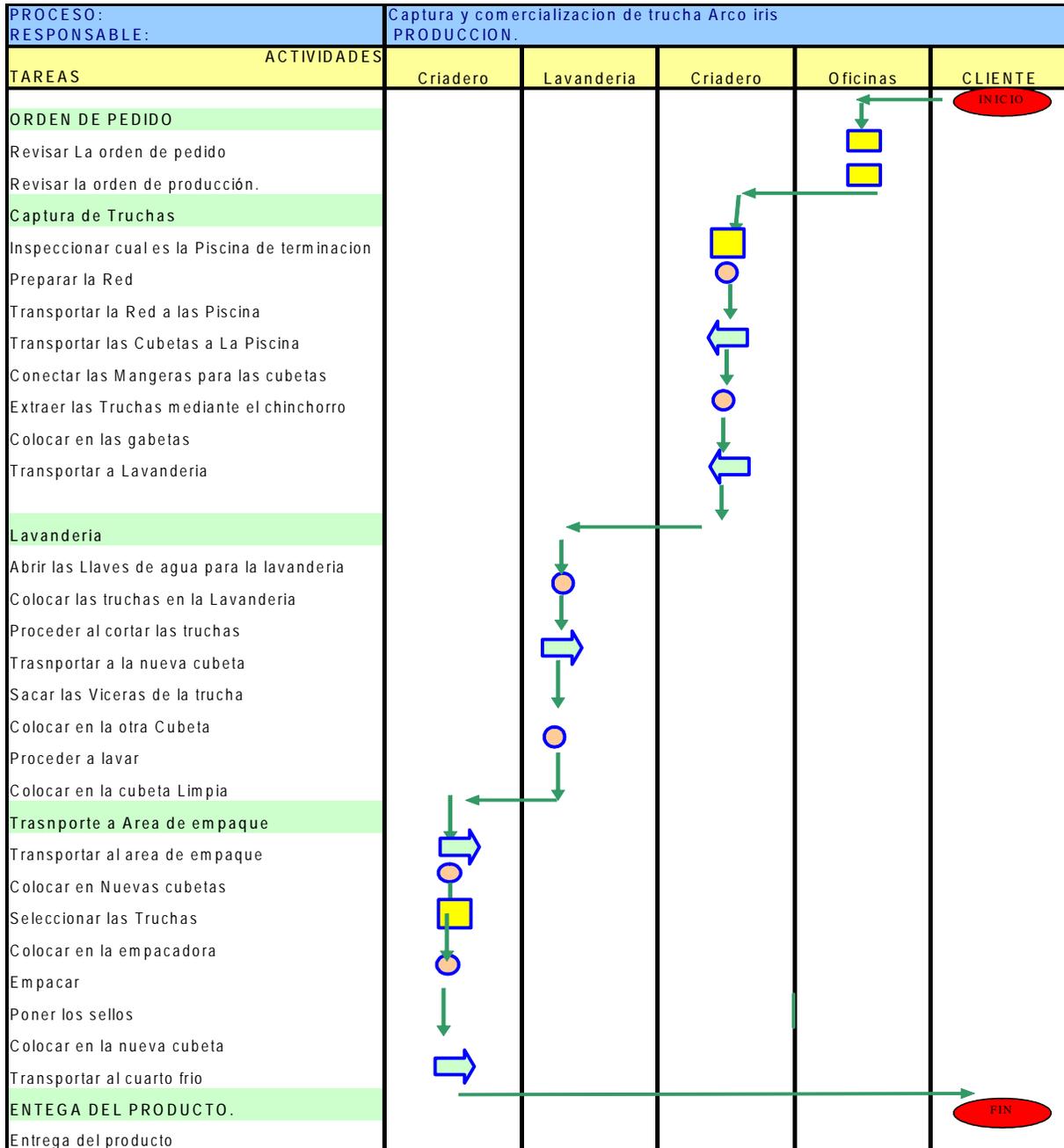
Gráfico No 5.1.1

Cadena de valor de la microempresa LA VERTIENTE.



Fuente y Elaborado por: Autor

Gráfico 5.1.2
Actividades de valor



Fuente; microempresa LA VERTIENTE

Elaborado: Autor

Alineamiento de las estrategias

**Gráfico No 5.2
ORGANIGRAMA DE LA VERTIENTE**



Fuente: Microempresa LA VERTIENTE

Elaborado por: Autor

Aceptación del proyecto

La revisión y aceptación del proyecto de cadena de valor esta a cargo del propietario de la microempresa LA VERTIENTE..

Control de la cadena de valor.

La implementación de la Cadena de Valor esta a cargo del Señor Juan Carlos Gutierrez, debido a que es una persona que cumple el perfil y posee experiencia en el campo.

PROYECTO 2.

REALIZAR EL MEJORAMIENTO DE MAQUINARIAS PARA LOS PROCESOS.

OBJETIVO DEL PROYECTO:

Invertir y renovar maquinaria e instalaciones para mejorar las actividades de los empleados optimizando los recursos y proporcionando una mejor presentación del producto al cliente.

ALCANCE DEL PROYECTO:

La microempresa LA VERTIENTE no posee maquinaria de alta tecnología por lo cual la renovación de maquinas e instalaciones permitirá a la empresa mejorar la capacidad productiva, calidad y una renovada presentación del producto al cliente.

IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN:

Hoy en día la tecnología avanza paso a paso existen nuevas maquinarias que ayudan a un ahorro de recursos de las empresas. El renovar y actualizar las maquinarias de la microempresa LA VERTIENTE, conllevará a que sus empleados se capaciten en la utilización de los mismos y a la vez se sienten autorrealizados por utilizar tecnología de punto que con lleva a una mejora de sus actividades (reducción de tiempo) y a la vez reducción de costos y gastos.

DESARROLLO DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO:

Analizar las máquinas que se va adquirir o renovar.

Al tener identificadas las diferentes maquinas que influyen directamente en los procesos, es muy necesario identificar que funciones que desempeña cada una de ellas y como aporta a la presentación final del producto.

Las ideas y sugerencias del personal que utiliza las maquinarias existentes es de suma importancia debido a que son las personas que deberán sugerir maquinas con diferentes características, pero acordes al giro del negocio para ser utilizadas de una forma optima.

Investigar empresas proveedoras de maquinarias.

El identificar a empresas proveedoras ayudará a conocer que maquinarias ofertan, para así de esa manera realizar el análisis de las maquinas más factibles y acordes a la microempresa.

Cuadro No 5.15

Empresas proveedoras de Maquinas

No	Proveedor	Valores Promedio	Maquina
1	ASTIMEC	Maquina 1 = \$2600 Maquina 2 = \$3500	
2		Maquina 1 = \$3000 Maquina 2 = \$5500	
3	FRIMAQ	Maquina 1 = \$2800 usada Maquina 2 = \$3750	

Fuente y elaboración: Autor

Análisis de las proformas de maquinarias.

El realizar un análisis de maquinarias con los ítems: costo, garantía, condiciones de pago, envío e instalación, son formas que califican a la maquina más adecuada.

Después de haber analizado las diferentes proformas, se debe escoger la maquina más apta que cumple con las características antes mencionadas para luego realizar el contacto personal con el proveedor y acordar las condiciones de pago.

Aprobación de compra por parte del propietario.

Hacer la presentación al propietario sobre las ventajas y desventajas de adquirir las nuevas maquinarias que proporciona el proveedor ASTIMEC debido a las cualidades del producto que ofrece son las adecuadas y la forma de pago que proporciona a sus clientes. Es necesario tener su aprobación para proceder a la compra.

Compra e Implementación de las nuevas maquinarias.

El proveedor escogido por el propietario instalará las maquinarias y hará una demostración de su manejo y funcionamiento correcto al personal para que posteriormente no exista ningún inconveniente.

Capacitación del personal para el uso de maquinaria.

La persona designada por el proveedor será la persona más adecuado para que imparta sus conocimientos del uso de las maquinarias la personal facilitando así el uso adecuado de los mismos.

PROYECTO 3

REALIZAR LA INTRODUCCIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS ACUÍCOLAS

OBJETIVO DEL PROYECTO:

A través de la introducción de nuevas líneas de productos en su comercialización, se pretende lograr el Aumento de satisfacción del cliente y ocasionará que el cliente pueda elegir otras variedades satisfaciendo otras necesidades.

ALCANCE DEL PROYECTO:

La microempresa LA VERTIENTE no ha introducido nuevas líneas de productos en su comercialización para sus clientes actuales, la implementación de otras líneas ayudaran que el cliente actual se sienta más satisfecho y cubra las necesidades y a la vez la empresa es más competitiva.

IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN:

El desarrollo de nuevos productos para el cliente actual y potencial, es muy importante debido a que el cliente hoy en día es más exigente con los productos, necesita de un valor agregado y más líneas para escoger. Cada cliente tiene gustos y necesidades diferentes, por esa razón es necesario investigar cuales de esas necesidades las microempresa debe recalcar para proporcionar al cliente y así poder tener satisfecho en la gran mayoría.

DESARROLLO DE ACTIVIDADES:

Investigación de las necesidades y gustos del cliente.

A fin de definir las necesidades del cliente se realizara una encuesta en donde permitirá a la microempresa LA VERTIENTE identificar más rápidamente que líneas de productos más necesita el cliente.

Cabe recalcar que al inicio del estudio del Capitulo II, referente al estudio de mercado ya se ha procedido a tabular las encuestas las cuales ya fueron analizadas. Es necesario enfocarnos a las necesidades que tiene le cliente por esa razón se va h realizar hincapié en las preguntas siguientes:

Pregunta 5

Cual es tipo de presentación que más consumes de trucha?

Análisis.

La presentación que más consumen los clientes es a granel con un 41 %, seguido por la trucha fileteada con un 31 %, y como tercer grupo se tiene a la trucha en bandeja que posee un 20 %. Esto da un claro panorama a la microempresa para que ponga más énfasis en trucha a granel y fileteada.

Pregunta 6

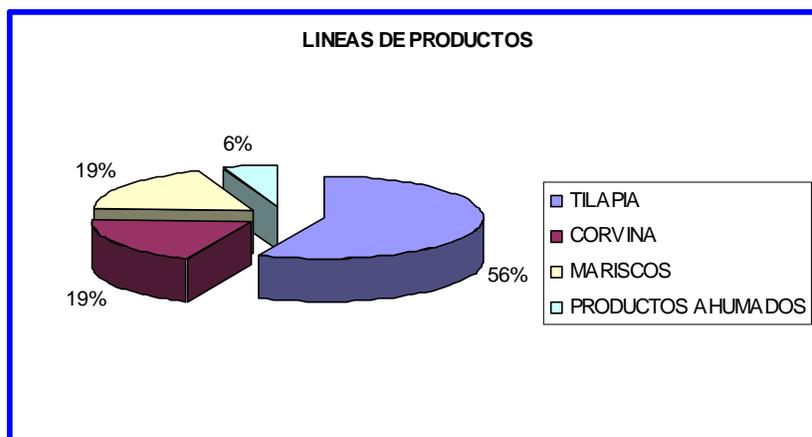
Cree que la microempresa LA VERTIENTE debería ampliar su línea de productos?

Análisis.

La sugerencia de los clientes actuales es la de incrementar nuevas líneas de productos, debido a que el 70 % de los clientes ha contestado de una forma positiva otras variedades.

Pregunta 7.- Cuales líneas de productos le gustaría que ofrezca la microempresa LA VERTIENTE?

Gráfico 5.3
Líneas de productos



Fuente y elaborado por: Autor.

Análisis.

Según los datos obtenidos en la encuesta se puede deducir que los clientes desean otras nuevas líneas de productos como el producto principal se tiene la tilapia con un 56 % de aceptación, seguido por Corvina y mariscos con un 19 % y como último se tiene a los productos ahumados con el 6%.

Análisis de los productos con mayor aceptación.

Respaldándose en la encuesta anterior se puede emitir sugerencias en las cuales la microempresa la vertiente deberá poner mucho énfasis en la introducción de otros productos acuícola como es la TILAPIA, CORVINA Y MARISCOS, estos productos se lo hará mediante la compra y venta de los mismos, más no la producción directa.

Con la implementación de estos nuevos productos en la comercialización tendrá un impacto sobre los clientes y a la vez en el incremento de ventas

Contactar proveedores de los nuevos productos.

Con la referencia de los resultados de las encuesta se debe empezar a investigar cuales serán los posibles proveedores de productos acuícola como son: tilapia, corvina, y mariscos y otros. Para proceder a contactar y establecer comunicación de los posibles acuerdos.

Entre los más posibles proveedores se tiene:

Cuadro No 5.16
Proveedores de productos Acuícola

No	Empresa o Persona Natural	Producto	Localización	Contacto
1	Ing. Paúl Naranjo	TILAPIA	IMBABURA	094268584,
2	Internet	TILAPIA	GUAYAQUIL	091696504
3	Internet.	TILAPIA	LOS RIOS	hekuhe1426gmail.com
4	NHADYNE MANZANO	TILAPIA Y OTROS	PICHINCHA	092421256

Fuente y elaborado por: Autor

Análisis y aprobación por parte de su propietario de las ofertas.

Hacer la presentación al propietario sobre las ventajas y desventajas de seleccionar a los proveedores más aptos es fundamental para su decisión. Entre ellos tenemos a NHADYNE MANZANO y el Ing. PAUL NARANJO los cuales cumplen los requisitos más fundamentales como es la calidad, y la localización geográfica con estas características se procede a la aprobación del propietario y la realización del contrato.

Desarrollo de las nuevas líneas de productos.

Para desarrollar las nuevas líneas de productos es necesario tener los proveedores serios y eficientes, con el acopio de varios productos antes ya mencionados se procederá a dar una mejor presentación mediante el empaque de los mismos cada uno con su diferente logotipo para diferenciar sus características y así captar la atención de los clientes.

Capacitación al personal de ventas.

El implementar un curso de capacitación para el personal de ventas, es básicamente un ventaja para poder presentar los productos a los clientes más principales como son supermercados, frigoríficos, y restaurantes los mismo que se encargaran de proporcionar al cliente final.

Introducción de las nuevas líneas en el mercado.

La introducción de los productos nuevos será de dos formas:

1.- Directamente en el local frigorífico propiedad de la microempresa, aquí se ofertara directamente al cliente final y se podrá observar cual es la forma de actuar del cliente frente a esa nueva oferta.

2.- Ofertar el producto a los supermercados y restaurantes los mismo que pasan a ser intermediarios para ofertar al cliente final.

CAPITULO VI
EVALUACION FINANCIERA

6.1. PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS

El presupuesto de los proyectos estratégicos se procederá a dividir a Corto, Mediano y Largo plazo como se muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro No 6.1

Presupuesto de proyectos Estratégicos.

No	INICIATIVA	PLAZO	PRESUPUESTO
1	Desarrollo de la cadena de valor	CORTO	400
2	Realizar el mejoramiento de maquinarias e instalaciones.	CORTO	3220
3	Realizar la introducción de nuevos productos acuícola	CORTO	400
SUBTOTAL			\$ 4.020,00
4	Realizar convenios con clientes potenciales.	MEDIANO	220
5	Realizar el programa de capacitación	MEDIANO	650
6	Organización de entrega completa de pedidos	MEDIANO	250
7	Proyecto de análisis financiera	MEDIANO	650
8	Implementar el fortalecimiento institucional.	MEDIANO	470
SUBTOTAL			\$ 2.240,00
9	Realizar publicidad en los medios de comunicación	LARGO	595
10	Desarrollo de acuerdos con proveedores de trucha Arco iris	LARGO	150
11	Desarrollo de un programa de información estratégica.	LARGO	\$ 400,00
SUBTOTAL			\$ 1.145,00
TOTAL DE PROYECTOS			\$ 7.405,00

Fuente y Elaborado por: Autor

Es necesario que los proyectos estratégicos se puedan distribuir en los años que se van a proyectar debido a que el financiamiento de los proyectos será 100 % propio por esa razón es fundamental diversificar el riesgo.

Cuadro No 6.2

Distribución anual de los proyectos estratégicos

PLAZO PROYECTO	AÑOS				
	2009	2010	2011	2012	2013
Corto Plazo	4020				
Mediano Plazo		1120	1120		
Largo Plazo				572,5	572,5
Total	4020	1120	1120	572,5	572,5

Fuente y Elaborado por: Autor

6.2. GRADO DE INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS.

El grado de incidencia es de suma importancia en los flujos de efectivo con proyectos, por esa razón es necesario dar parámetros que son los siguientes:

PARAMETRO	VALOR
ALTO	7%
MEDIO	5%
BAJO	3%

Cuadro No 6.3
Incidencia de los proyectos en el desarrollo.

	Desarrollo de la cadena de valor	Realizar el mejoramiento de maquinaria e instalaciones.	Realizar la introducción de nuevos productos acuícola.	TOTAL
INGRESOS				
VENTAS NETAS	5,0%	5,0%	7,0%	17,0%
COSTO Y GASTOS				
COSTO DE PRODUCCIÓN				
Materia Prima	5,0%	5,0%	7,0%	17,0%
Mano de obra	3,0%	5,0%	5,0%	13,0%
COSTOS INDIRECTOS				
Mantenimiento y instalación		5,0%	3,0%	8,0%
Suministros y materiales	3,0%	5,0%	5,0%	13,0%
Servicios básicos.		3,0%	3,0%	6,0%
COSTO DE VENTAS				
Promoción y publicidad	3,0%		7,0%	10,0%
Combustibles				0,0%
Lubricantes				0,0%
SEGUROS Y REASEGUROS		5,0%		5,0%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	3,0%		3,0%	6,0%
DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS		7,0%		7,0%

Fuente y Elaborado por: Autor

6.3. ELABORACIÓN DE FLUJOS DE EFECTIVOS.

Los flujos de efectivo de la microempresa LA VERTIENTE, se analizara primeramente sin los proyectos sugeridos, este flujo tendrá un porcentaje de incremento según datos históricos proporcionados por el área de contabilidad. Estos datos ayudaran a realizar el flujo de efectivo con proyectos para ver su factibilidad de emprendimiento.

A continuación se presenta el flujo de efectivo proyectado sin los proyectos.

Cuadro No 6.4
Flujo de efectivo proyectado sin la aplicación de proyectos.

	ANO	VARIACION	ANOS DE PROYECCION				
	2008		2009	2010	2011	2012	2013
INGRESOS							
VENTAS NETAS	\$ 90.002,1	9,50%	\$ 98.552,3	\$ 107.914,7	\$ 118.166,6	\$ 129.392,5	\$ 141.684,8
TOTAL INGRESOS	\$ 90.002,1		\$ 98.552,3	\$ 107.914,7	\$ 118.166,6	\$ 129.392,5	\$ 141.684,8
COSTO Y GASTOS							
COSTO DE PRODUCCION							
Materia Prima	\$ 45.000,0	7,00%	\$ 48.150,0	\$ 51.520,5	\$ 55.126,9	\$ 58.985,8	\$ 63.114,8
Mano de obra	\$ 11.575,0	5,00%	\$ 12.153,8	\$ 12.761,4	\$ 13.399,5	\$ 14.069,5	\$ 14.773,0
COSTOS INDIRECTOS							
Mantenimiento y instalacion	\$ 5.219,9	2,00%	\$ 5.324,3	\$ 5.430,8	\$ 5.539,4	\$ 5.650,2	\$ 5.763,2
Suministros y materiales	\$ 2.125,7	2,00%	\$ 2.168,2	\$ 2.211,6	\$ 2.255,8	\$ 2.300,9	\$ 2.346,9
Servicios basicos.	\$ 4.500,0	5,00%	\$ 4.725,0	\$ 4.961,3	\$ 5.209,3	\$ 5.469,8	\$ 5.743,3
COSTO DE VENTAS							
Promocion y publicidad	\$ 1.700,0	6,00%	\$ 1.802,0	\$ 1.910,1	\$ 2.024,7	\$ 2.146,2	\$ 2.275,0
Combustibles	\$ 3.000,0	4,00%	\$ 3.120,0	\$ 3.244,8	\$ 3.374,6	\$ 3.509,6	\$ 3.650,0
Lubricantes	\$ 1.340,6	3,50%	\$ 1.387,6	\$ 1.436,1	\$ 1.486,4	\$ 1.538,4	\$ 1.592,2
SEGUROS Y REASEGUROS	\$ 2.045,3	4,00%	\$ 2.127,1	\$ 2.212,2	\$ 2.300,7	\$ 2.392,7	\$ 2.488,4
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 4.945,8	2,00%	\$ 5.044,7	\$ 5.145,6	\$ 5.248,5	\$ 5.353,5	\$ 5.460,6
DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS	\$ 3.486,0	10,00%	\$ 3.486,0	\$ 3.486,0	\$ 3.486,0	\$ 3.486,0	\$ 3.486,0
TOTAL DE EGRESOS	\$ 84.938,4	4,59%	\$ 89.488,7	\$ 94.320,4	\$ 99.451,9	\$ 104.902,6	\$ 110.693,4
FLUJO NETO	\$ 5.063,7		\$ 9.063,6	\$ 13.594,3	\$ 18.714,7	\$ 24.489,8	\$ 30.991,3

Fuente: Microempresa LA VERTIENTE

Elaborado por: Autor

El flujo de efectivo antes descrito es necesario realizar un análisis como es el siguiente:

Primer Punto

INGRESOS OPERACIONALES: Los Ingreso de la microempresa LA VERTIENTE, según datos históricos ha sufrido un incremento promedio de 9,5%.

Segundo Punto.

COSTOS DE PRODUCCION: Estos también sufren un incremento anual de un 6% promedio, lo cual tiene una relación con las ventas debido a su incremento también sube los costos de producción.

Los demás costos como de ventas, administrativos también poseen un incremento mínimo pero que afecta al final de su utilidad.

A continuación se presenta el flujo de efectivo proyectado con los proyectos sugeridos:

Cuadro No 6.5

Flujo de efectivo proyectado con la aplicación de proyectos.

	ANO	VARIACION	ANOS DE PROYECCION				
	2008		2009	2010	2011	2012	2013
INGRESOS							
VENTAS NETAS	90002,08	17,00%	105302,434	123203,85	144148,50	168653,75	197324,88
TOTAL INGRESOS	90002,08	17,00%	105302,434	123203,8473	144148,501	168653,747	197324,884
COSTO Y GASTOS							
COSTO DE PRODUCCION							
Materia Prima	45000	17,00%	52650	61600,50	72072,59	84324,92	98660,16
Mano de obra	11575	13,00%	13079,75	14780,12	16701,53	18872,73	21326,19
COSTOS INDIRECTOS							
Mantenimiento y instalacion	5219,93	8,00%	5637,5244	6088,526352	6575,60846	7101,65714	7669,78971
Suministros y materiales	2125,7	13,00%	2402,041	2714,30633	3067,16615	3465,89775	3916,46446
Servicios basicos.	4500	6,00%	4770	5056,2	5359,572	5681,14632	6022,0151
COSTO DE VENTAS							
Promocion y publicidad	1700	10,00%	1870	2057	2262,7	2488,97	2737,867
Combustibles	3000	4,00%	3120	3244,8	3374,592	3509,57568	3649,95871
Lubricantes	1340,63	3,50%	1387,55205	1436,116372	1486,38044	1538,40376	1592,24789
SEGUROS Y REASEGUROS	2045,32	5,00%	2147,586	2254,9653	2367,71357	2486,09924	2610,40421
GASTOS ADMINISTRATIVOS	4945,8	6,00%	5242,548	5557,10088	5890,52693	6243,95855	6618,59606
DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS	3486	10,00%	4086	4086	4086	4086	4086
TOTAL DE EGRESOS	84938,38	8,68%	96393,0015	108875,6327	123244,377	139799,365	158889,692
FLUJO NETO	5063,7		8909,43215	14328,21458	20904,124	28854,3817	38435,1916

Fuente: Microempresa LA VERTIENTE

Elaborado por: Autor

A igual que el anterior flujo de efectivo sin proyectos, también es necesario analizar el nuevo flujo de efectivo proyectado pero con los proyectos sugerido para así posteriormente realizar un análisis de comparación.

Análisis de flujo de efectivo proyectado con la aplicación de proyectos.

Primer Punto

INGRESOS OPERACIONALES: Los Ingreso de la microempresa LA VERTIENTE, según el impacto antes ya estudiado es de 17 %, de incremento.

Segundo Punto.

COSTOS DE PRODUCCION: Estos también sufren un incremento con el impacto sugerido de 15% promedio, que siempre va relacionado con el incremento de ventas.

COSTO DE VENTAS, GASTOS ADMINISTRATIVOS, Y DEPRECIACION, son rubros que sufren un impacto directo con la aplicación de los nuevos proyectos, por ese motivo el valor son mayores que el flujo sin proyectos.

ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN LOS FLUJOS DE EFECTIVO.

El siguiente análisis se lo hará establecerá los valores grupales de ingreso y egresos para así posteriormente grafica y medir el impacto en el flujo de efectivo.

Cuadro No 6.6

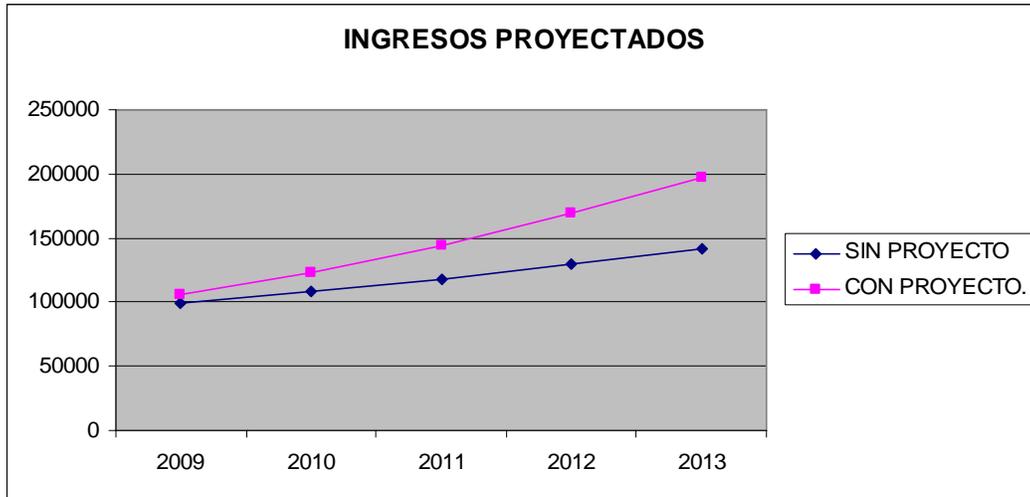
Incidencia de los proyectos en los ingresos.

	INGRESO PROYECTADOS				
	2009	2010	2011	2012	2013
SIN PROYECTO	98552,2776	107914,74	118166,64	129392,48	141684,76
CON PROYECTO.	105302,434	123203,847	144148,501	168653,747	197324,884
CRECIMIENTO	6750,156	15289,1033	25981,8567	39261,2707	55640,1224
% DE CRECIMIENTO	6,85%	14,17%	21,99%	30,34%	39,27%

Fuente: Microempresa LA VERTIENTE

Elaborado por: Autor

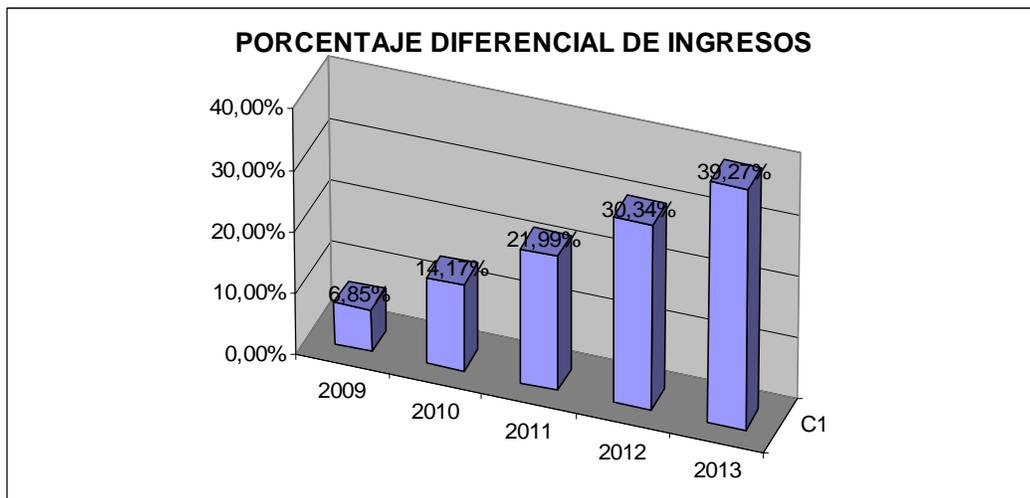
Gráfico No 6.1
Incidencia de los proyectos en los ingresos.



Fuente: Microempresa LA VERTIENTE

Elaborado por: Autor

Gráfico No 6.2
Diferencia porcentual entre flujos de efectivo.



Fuente: Microempresa LA VERTIENTE

Elaborado por: Autor

Análisis

Los Ingresos del Flujo de Efectivo con proyectos para el año 2009 es de **105302,434** dólares con un incremento anual del 17 % es necesario realizar una comparación con los ingresos del flujo de efectivo sin los proyectos que posee un valor de **98552,27** dólares con un incremento del 9,5 %.

Con los valores antes mencionados se observa una diferencial de 6,85 % entre los flujos de efectivo sin proyectos y flujos de efectivo con la aplicación de proyectos.

ANALISIS DE LA INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN EGRESOS

Cuadro No 6.7

Incidencia de los proyectos en los egresos.

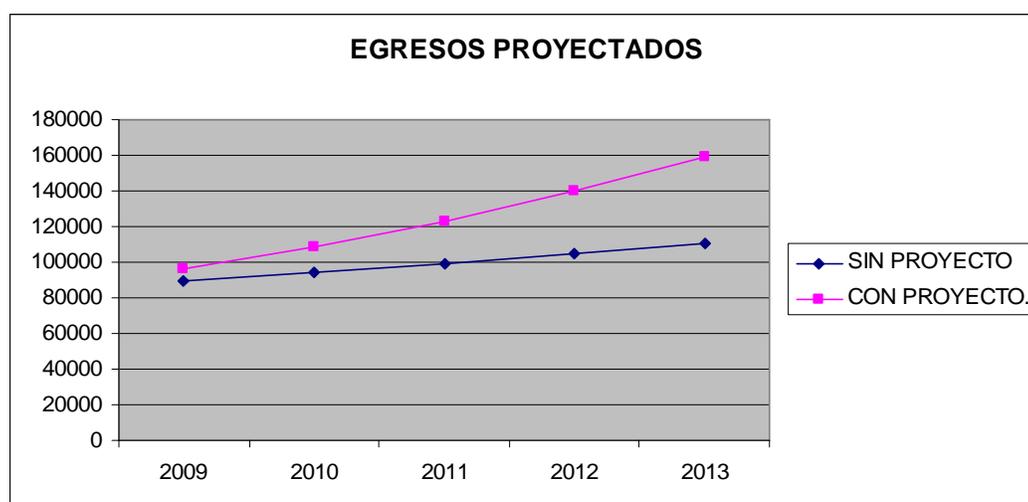
	EGRESOS PROYECTADOS				
	2009	2010	2011	2012	2013
SIN PROYECTO	89488,6935	94320,4458	99451,9272	104902,648	110693,421
CON PROYECTO.	96393,0015	108875,633	123244,377	139799,365	158889,692
CRECIMIENTO	6904,308	14555,187	23792,4501	34896,717	48196,2714
% DE CRECIMIENTO	7,72%	15,43%	23,92%	33,27%	43,54%

Fuente: Microempresa LA VERTIENTE

Elaborado por: Autor

Grafico No 6.3

Incidencia de los proyectos en los egresos.

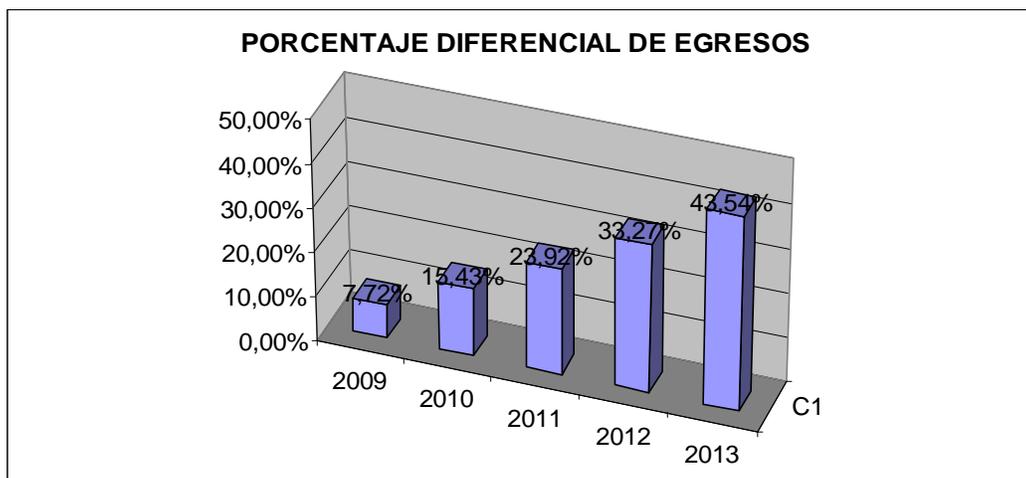


Fuente: Microempresa LA VERTIENTE

Elaborado por: Autor

Gráfico No 6.4

Diferencia porcentual entre flujos de efectivo.



Fuente: Microempresa LA VERTIENTE

Elaborado por: Autor

Análisis.

Los Egresos del Flujo de Efectivo con proyectos para el año 2009 es de **96 393,00** dólares con un incremento anual del 8,68 % es necesario realizar una comparación con los egresos del flujo de efectivo sin los proyectos que posee un valor de **89.488,7** dólares con un incremento del 4,59%.

Con los valores antes mencionados se observa una diferencia del 7,72 % entre los flujos de efectivo sin proyectos y flujos de efectivo con la aplicación de proyectos.

ANALISIS DE LA INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN UTILIDAD.

Cuadro No 6.8

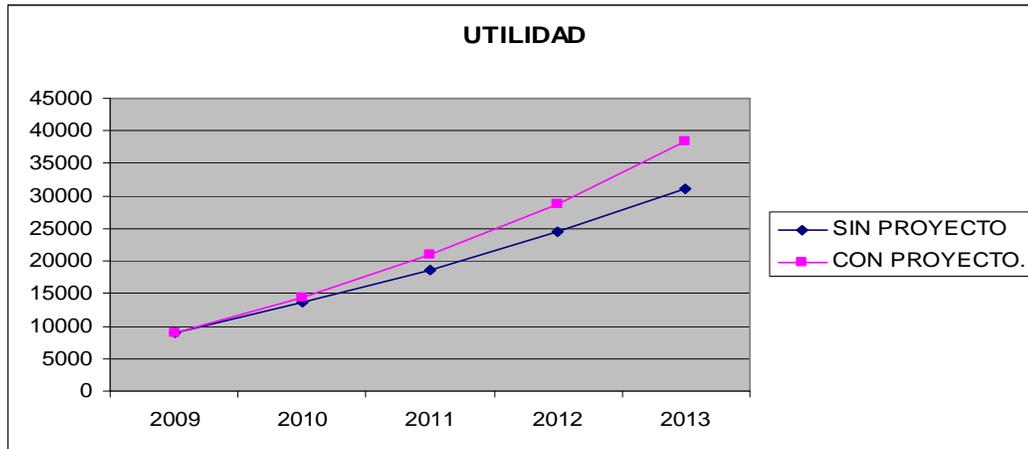
Incidencia de los proyectos en la utilidad.

	FLUJO NETO				
	2009	2010	2011	2012	2013
SIN PROYECTO	9063,58415	13594,30	18714,72	24489,83	30991,34
CON PROYECTO.	8909,43215	14328,2146	20904,124	28854,3817	38435,1916
CRECIMIENTO	-154,152	733,916362	2189,40658	4364,55369	7443,85096
% DE CRECIMIENTO	-1,70%	5,40%	11,70%	17,82%	24,02%

Fuente: Microempresa LA VERTIENTE

Elaborado por: Autor

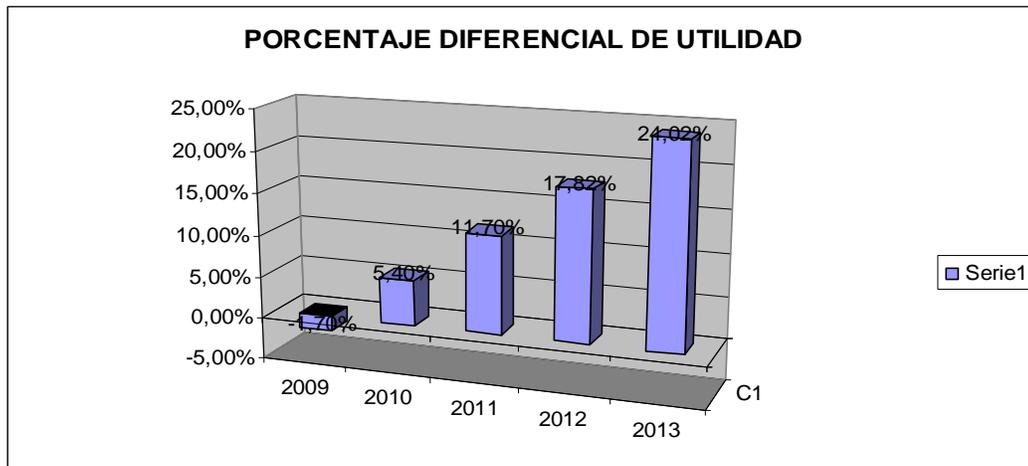
Gráfico No 6.5
Incidencia de los proyectos en la utilidad.



Fuente: Microempresa LA VERTIENTE

Elaborado por: Autor

Gráfico No 6.6
Diferencia porcentual entre flujos de efectivo.



Fuente: Microempresa LA VERTIENTE

Elaborado por: Autor

6.4. CALCULO FINANCIERO DE LOS PROYECTOS ESTRATÉGICOS.

TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO (TMAR)

Indica el nivel de la rentabilidad financiera, relaciona el beneficio económico con los recursos que se necesita para obtener la utilidad.

Para el cálculo de la TMAR del proyecto, se ha considerado la siguiente fórmula;
 TMAR = Tasa Pasiva + Premio al riesgo

Siendo estructurada de la siguiente forma;

Tasa pasiva = Relacionada al valor con los bonos del estado.

Premio al riesgo = Es el riesgo que correría la inversión relacionada con la incertidumbre.

TMAR = 9 % + 3 %

TMAR = 12 %

CALCULO DEL VALOR ACTUAL NETO (VAN).

Es el valor presente de flujos de efectivo netos de dicha propuesta, menos su inversión inicial.

FLUJO DE EFECTIVO CON EL INCREMENTO DEL IMPACTO DE PROYECTOS.

Cuadro No 6.10

Flujo Projectado de incremento.

	ANOS DE PROYECCION					
	0	1	2	3	4	5
(-)INVERSION INICIAL PROYECTO	-4020					
INGRESOS		15300,3536	17901,41371	20944,654	24505,2452	28671,1369
EGRESOS		11203,22145	12866,09128	14790,5506	17018,9742	19600,7123
FLUJO NETO	-4020,00	4097,13215	5035,322428	6154,10345	7486,27103	9070,42465

PRIMERA FORMA DE CÁLCULO.

$$VAN = FE1/(1+i)^1 + FE2/(1+i)^2 + FE3/(1+i)^3 + FEn/(1+i)^n$$

VAN =	INVERSION	Flujo 1/(1+i)^n				
VAN =	-4020	\$ 3.658,15	\$ 4.014,13	\$ 4.380,37	\$ 4.757,66	\$ 5.146,80

VAN =	\$ 17.937,11
-------	--------------

SEGUNDA FORMA DE CÁLCULO.

COSTO DE CAPITAL	12,00%
VALOR ACTUAL DE FLUJOS	S/. 21.957,11
VAN	S/. 17.937,11
TIR	118,78%

Análisis:

Como se puede apreciar el VAN es igual a \$ 17937,11 que quiere decir que el proyecto tiene una rentabilidad aceptable después de recuperar toda su inversión. El TIR es otra variable que mide el impacto de los proyectos propuestos con un valor de recuperación del \$ 118,78 es una tasa mucho mayor a la tasa pasiva, lo cual refleja una aceptación para aplicar los proyectos. Cabe recalcar que por ser proyectos de una inversión mínima a corto plazo y ser una empresa ya bien estructurada, el VAN y TIR es de un valor aceptable.

INDICE DE RENTABILIDAD

“Es la relación entre el valor presente de los flujos futuros de efectivo y el gasto inicial”⁴⁹

FORMULA.

IR = { FLUJOS FUTUROS DE EFECTIVO} / INVERSION INICIAL

IR = 21.957,11 / 7450

IR = \$ 2,95

Análisis.

Esto quiere decir que por cada dólar invertido se obtiene un beneficio de \$1,95 dólares.

⁴⁹ Fundamentos de Administración Financiera, Undecima edicion, James C. Van Horne. Pg 340

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES

- La Empresa no posee una planificación estratégica lo que ha ocasionado que tenga varias dificultades durante toda su historia y un estancamiento en el crecimiento dentro del mercado. La presencia de otros competidores con una gran variedad de líneas de productos, el incremento de costos en los insumos para la crianza y la falta de establecimiento de procesos adecuados que generen valor, ha provocando una considerable reducción en sus utilidades.
- Mediante el Análisis del Diagnostico Situacional se pudo determinar que la microempresa posee una serie de debilidades como; La falta de un Direccionamiento Estratégico, la falta de un sistema contable adecuado, la falta de actualización de maquinarias e instalaciones y la innovación de líneas de productos. Son algunas de las debilidades que la microempresa LA VERTIENTE debe poner una mayor atención para convertirlos en fortalezas y así ser más competitiva.
- Dentro del análisis realizado a los clientes se detectó que gran parte de los clientes con un 71 % necesitan una mayor variedad de líneas de productos como son la tilapia, mariscos y otros. Cabe destacar que los clientes encuestados aun no conocen la marca que posee la microempresa
- La implementación del Balanced score card es una herramienta básica para el control adecuado de sus objetivos internos de la microempresa, con esta implementación se establecieron iniciativas estratégicas, las cuales fueron priorizadas dependiendo su impacto y como resultado se obtuvo tres proyectos fundamentales para el desarrollo controlado y así un crecimiento continuo de la misma.

7.2. RECOMENDACIONES.

- La microempresa LA VERTIENTE deberá superar sus debilidades antes ya encontradas y así optar por la aplicación de los varios proyectos y estrategias sugeridas que le permita fortalecer sus procesos, mejorar su comunicación, tecnología, líneas de productos entre otros, para enfrentar a la competencia y permanecer en el mercado.
- Para que la microempresa pueda enfrentar los cambios de imagen que presenta sus competidores, se recomienda la implementación de nuevas líneas de productos y la adquisición de maquinarias que ayudaran a generar ahorro de recursos y el posicionamiento de la marca de la microempresa.
- Para mejorar el desempeño y el clima laboral es recomendable difundir la Cultura Organizacional en la cual todo el talento humano de la microempresa deberá enfocar sus actividades al cumplimiento de los objetivos y la visión de la microempresa.
- El Cuadro de Mando Integral es una buena herramienta de control interno que ayudara aplicar los diferentes indicadores de Gestión ya que de esta manera se podrá medir el avance de los objetivos planificados.
- Para mejorar el desarrollo de la Empresa es recomendable que se ejecuten los proyectos estratégicos como son: el realizar la cadena de valor, la renovación de nueva maquinaria e instalaciones y la introducción de nuevas líneas de productos acuícola. Los cuales se comprobaron que son viables y ayudan al crecimiento de la microempresa.

BIBLIOGRAFÍA.

FUENTES PRIMARIAS:

SALAZAR Francis, (2005); "Gestión Estratégica de Negocios".

Gram. Friend y Stefan Zehle, Como diseñar un Plan de Negocios. I Edición, Buenos Aires 2008.

Laboratorio de Contabilidad, Iván Maldonado, Edición 2008

Planificación Estratégica- Misión - MsC. Salvador Vanegas Guido

Negocios Exitosos, de Fleitman Jack, McGraw Hill, 2000.

SERNA Humberto, Gerencia Estratégica, OCTAVA EDICION 2006.

BERNAL César, Meteorología de la Investigación, Segunda Edición, Editorial Pearson, México 2006.

MÉNDEZ Carlos, Metodología de la Investigación, McGrawHill, Tercera Edición, Colombia 2001.

HERNÁNDEZ Roberto / FERNÁNDEZ Carlos / BAPTISTA Pilar, Metodología de la Investigación, McGrawHill, Tercera Edición, México 1998.

KAPLAN, Robert / NORTON, David, Mapas Estratégicos, Gestión 2000, Colombia 2004

KAPLAN, Robert / NORTON, David, Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral, Gestión 2000, Colombia 2004

Fundamentos de Administración Financiera, Undecima edicion, James C. Van Horne.

FUENTES COMPLEMENTARIAS:

Seminario Grupo Kaizen. Folleto

Revista lideres.

FUENTES DE INTERNET:

www.monografias.com/trabajos5/cienteysoc/cienteysoc.shtml

www.monografias.com/trabajos22/factores-empresa/factores-empresa.shtml.

www.econlink.com.ar/definicion/inflacion.shtml

www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/contgesnestor.ht

www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion

www.prensalatina.com.

www.cfsan.fda.gov/~comm/lacf-toc.html

www.magap.gov

www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/eco/43/desempleo.htm

www.sialatecnologia.org/tecnologia.php

www.produccionbovina.com/clima_y_ambientacion/03-clima_y_ambiente_elementos_y_factores.pdf

www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glosario_administrativo_p.html

www.mailxmail.com/curso/empresa/marketing2/capitulo9.htm

www.cmc.ihmc.us/cmc2006Papers/cmc2006-p69.pdf

www.esmas.com/emprendedores/glosario/rm.html.

www.dimensionempresarial.com

www.dimensionempresarial.com/etiqueta/definicion-de-metas/

ANEXOS

SI.....

NO.....

9.- Cree que debería haber mayor difusión de la marca LA VERTIENTE?

SI.....

NO.....