



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO
FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES

TEMA: PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA BIOBAC S.A.

TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO
PARA OPTAR EL TÍTULO DE **INGENIERO EN CIENCIAS
EMPRESARIALES CON CONCENTRACIÓN DIRECCIÓN Y
PLANEACIÓN COMERCIAL**

Autor:
María Fernanda Maldonado Sánchez

Tutor:
Felipe Rendón Arias

SAMBORONDÓN, Agosto del 2012

RECONOCIMIENTO

Este trabajo está dedicado a Dios y

A mis seres queridos

Por ayudarme en todo.

Agradezco a Profesores y compañeros

Que estuvieron apoyándome a lo largo

De mi carrera.

ÍNDICE GENERAL

| | Pág. |
|--|-------------|
| CAPÍTULO 1.- PRESENTACIÓN..... | 1 |
| 1.1. Introducción | 2 |
| 1.2. Objetivos..... | 2 |
| 1.2.1. Objetivo General..... | 2 |
| 1.2.2. Objetivo Especifico | 2 |
| 1.3. Planteamiento del problema..... | 3 |
| 1.3.1. Formulación del Problema | 3 |
| 1.3.2. Sistematización..... | 4 |
| 1.3.3. Alcance | 4 |
| 1.4. Justificación y delimitación de la investigación..... | 5 |
| 1.4.1. Justificación..... | 5 |
| 1.4.2. Delimitación..... | 6 |
| CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES | 7 |
| 2.1. Antecedentes | 8 |
| 2.2. Organización interna de la compañía Biobac s.a. | 11 |
| 2.3. Análisis del modelo actual administrativo de Biobac s.a. | 12 |
| a. Gerencia General | 12 |
| b. Departamento de Finanzas y Administración | 12 |
| c. Departamento de Contabilidad | 13 |
| d. Departamento de Logística..... | 13 |
| e. Dpto. de Ventas Acuícola y Agrícola..... | 14 |
| 2.4. Histórico de las ventas | 16 |
| 2.5. Razones financieras | 31 |
| 2.6. Investigación de mercado y su análisis | 31 |
| 2.6.1. Análisis de la Competencia | 31 |
| 2.6.2. Mercado Meta Agrícola | 34 |
| CAPÍTULO 3.- MARCO TEÓRICO | 40 |
| 3.1. Plan estratégico..... | 41 |
| 3.1.1. Etapas de un Plan Estratégico..... | 42 |
| 3.1.2. Finalidad del plan estratégico..... | 43 |
| 3.2. Indicadores de Medida | 44 |
| 3.3. Gestión por Procesos | 49 |
| 3.4. Reingeniería en las empresas comerciales | 50 |
| 3.5. Marco teórico conceptual | 51 |
| 3.5.1. ¿Qué son los insumos acuícolas?..... | 51 |
| 3.5.2. ¿Qué son los insumos agrícolas? | 51 |
| 3.5.3. ¿Qué son productos biotecnológicos?..... | 51 |
| 3.5.4. ¿Qué es la fertilización foliar? | 51 |
| 3.5.5. Proceso..... | 51 |
| 3.5.6. Mapa de Proceso | 52 |
| 3.5.7. Manual de Procedimientos | 52 |
| 3.5.8. Políticas | 52 |

CAPÍTULO 4.- PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA SITUACIÓN

| | |
|--|-----|
| PRÁCTICA..... | 53 |
| 4.1. Plan Estratégico | 54 |
| 4.2. Misión..... | 54 |
| 4.3. Visión..... | 54 |
| 4.4. Valores..... | 54 |
| 4.5. Objetivos..... | 55 |
| 4.5.1. Objetivos a Corto plazo | 55 |
| 4.5.2. Objetivos a Mediano plazo..... | 55 |
| 4.5.3. Objetivos a Largo plazo..... | 56 |
| 4.6. Estructura Organizacional Propuesta | 56 |
| 4.7. Identificación de procesos | 57 |
| 4.8. Manuales | 60 |
| 4.8.1. Manual de Funciones | 60 |
| 4.8.2. Manual de políticas | 78 |
| 4.9. Identificación de recursos | 84 |
| 4.9.1. Talento Humano | 84 |
| 4.9.2. Recursos Tecnológicos | 85 |
| 4.9.3. Recursos Físicos..... | 87 |
| 4.9.4. Recursos Financieros..... | 87 |
| 4.10. Análisis de la situación de la empresa..... | 88 |
| 4.10.1. Análisis FODA..... | 88 |
| 4.10.2. Análisis Estratégico..... | 90 |
| 4.11. Estrategias y escenario..... | 92 |
| 4.11.1. Estrategia de Incursión en el Mercado | 92 |
| 4.11.2. Matriz BCG | 96 |
| 4.12. Estrategia Corporativa (Cartera de Negocios) | 97 |
| 4.12.1. Estrategias Competitivas | 97 |
| 4.13. Estrategia de desarrollo de Mercado | 97 |
| 4.13.1. Cobertura de Mercado..... | 97 |
| 4.13.2. Cobertura de mercado Potencial | 98 |
| 4.14. Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter: Conclusiones de la Empresa y su Poder de Negociación. | 99 |
| a. Amenaza de nuevas incorporaciones..... | 99 |
| b. Poder de Negociación de los Compradores | 99 |
| c. Amenaza de Productos Sustitutos | 100 |
| a. Poder de Negociación de los Proveedores..... | 100 |
| b. Rivalidad de Productos existentes | 100 |
| 4.15. Plan de Acción Estratégico BIOBAC 2012-2015 | 100 |
| 4.16. Concepto de Marketing Relacional dirigido a la Compañía Biobac S.A. | |
| 101 | |
| 4.16.1. Desarrollo de marketing relacional | 101 |
| 4.16.2. Conocimiento e Interacción con los Clientes | 104 |

| | |
|---|-----|
| CAPÍTULO 5.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 105 |
| CONCLUSIONES | 106 |
| RECOMENDACIONES | 107 |

ÍNDICE DE CUADROS

| | Pág. |
|--|-------------|
| Cuadro 1: Razones financieras 2005- 2011 | 31 |
| Cuadro 2: Estado de Resultados Integral 2005-2011 | 31 |
| Cuadro 3: Referencia de las empresas de competencia indirecta..... | 32 |
| Cuadro 4: Las 15 empresas con mayor porcentaje de inversión | 33 |
| Cuadro 5: Talento humano de la empresa Biobac s.a..... | 84 |
| Cuadro 6: Recursos tecnológicos de la empresa Biobac s.a..... | 85 |
| Cuadro 7: Recursos físicos de la empresa Biobac s.a. | 87 |
| Cuadro 8: Recursos financieros de la empresa Biobac s.a. | 87 |
| Cuadro 9: Matriz FODA..... | 88 |
| Cuadro 10: Análisis FODA..... | 90 |
| Cuadro 11: Biobac s.a. - DOFA | 91 |
| Cuadro 12: Plan de acción estratégico BIOBAC 2012-2015..... | 100 |
| Cuadro 13: Aplicaciones del Marketing Relacional | 103 |

ÍNDICE DE GRAFICOS

| | Pág. |
|---|-------------|
| Gráfico 1: Ventas netas Biobac 2005-2011 | 16 |
| Gráfico 2: Ventas acuícola vs ventas agrícola | 16 |
| Gráfico 3: Ventas División Acuícola 2005-2011 | 17 |
| Gráfico 4: División Acuícola - Ventas por Zona 2005..... | 18 |
| Gráfico 5: División Acuícola - Ventas por Zona 2006..... | 18 |
| Gráfico 6: División Acuícola - Ventas por Zona 2007..... | 19 |
| Gráfico 7: División Acuícola - Ventas por Zona 2008..... | 19 |
| Gráfico 8: División Acuícola - Ventas por Zona 2009..... | 20 |
| Gráfico 9: División Acuícola - Ventas por Zona 2010..... | 20 |
| Gráfico 10: División Acuícola - Ventas por Zona 2011 | 21 |
| Gráfico 11: División Acuícola - Ventas por producto 2005 | 21 |
| Gráfico 12: División Acuícola - Ventas por producto 2006 | 22 |
| Gráfico 13: División Acuícola - Ventas por producto 2007 | 22 |
| Gráfico 14: División Acuícola - Ventas por producto 2008 | 23 |
| Gráfico 15: División Acuícola - Ventas por producto 2009..... | 23 |
| Gráfico 16: División Acuícola - Ventas por producto 2010 | 24 |
| Gráfico 17: División Acuícola - Ventas por producto 2011 | 24 |
| Gráfico 18: División Agrícola - Ventas Netas..... | 25 |
| Gráfico 19: División Agrícola - Ventas por Zona 2009 | 25 |
| Gráfico 20: División Agrícola - Ventas por Zona 2010 | 26 |
| Gráfico 21: División Agrícola - Ventas por Zona 2011 | 26 |
| Gráfico 22: División Agrícola - Ventas por producto 2009..... | 27 |
| Gráfico 23: División Agrícola - Ventas por producto 2010..... | 27 |
| Gráfico 24: División Agrícola - Ventas por producto 2011..... | 28 |
| Gráfico 25: División Agrícola - Ventas por cultivo 2009..... | 28 |
| Gráfico 26: División Agrícola - Ventas por cultivo 2010..... | 29 |
| Gráfico 27: División Agrícola - Ventas por cultivo 2011 | 29 |
| Gráfico 28: Ventas por proveedor | 30 |
| Gráfico 29: Ventas - 15 mejores clientes BIOBAC | 30 |
| Gráfico 30: Porcentajes de Inversión en insumos agrícolas | 33 |
| Gráfico 31: Uso del suelo en el Ecuador 2011 | 34 |
| Gráfico 32: Áreas productivas en el Ecuador | 35 |
| Gráfico 33: Producción de Arroz a nivel nacional | 36 |
| Gráfico 34: Plantación de arroz en las principales provincias del Ecuador | 36 |
| Gráfico 35: Producción de Cacao a nivel nacional | 37 |
| Gráfico 36: Plantación de Cacao en las principales provincias del Ecuador..... | 37 |

| | |
|---|----|
| Gráfico 37: Producción de banano a nivel nacional | 38 |
| Gráfico 38: Plantación de banano en las principales provincias del Ecuador..... | 38 |
| Gráfico 39: Producción de Maíz a nivel nacional | 39 |
| Gráfico 40: Plantación de Maíz en las principales provincias del Ecuador..... | 39 |
| Gráfico 41: Proceso de elaboración del plan estratégico | 42 |
| Gráfico 42: Gestión por procesos | 49 |
| Gráfico 43: Organigrama propuesto..... | 56 |
| Gráfico 44: Proceso de importación | 57 |
| Gráfico 45: Proceso de ventas a futuro cliente..... | 58 |
| Gráfico 46: Proceso de ventas..... | 59 |
| Gráfico 47: Estrategias por provincia y zona | 92 |
| Gráfico 48: Estructura de ventas para la provincia de El Oro | 93 |
| Gráfico 49: Estructura de ventas para la provincia de Los Ríos..... | 93 |
| Gráfico 50: Estructura de ventas para la provincia del Guayas..... | 94 |
| Gráfico 51: Fuerza de ventas división agrícola | 94 |
| Gráfico 52: Flujograma de distribución | 95 |
| Gráfico 53: Convenios con instituciones | 95 |
| Gráfico 54: Matriz BCG | 96 |
| Gráfico 55: Las cinco fuerzas de Porter | 99 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | Pág. |
|---|-------------|
| Figura 1: Productos para la Bio-remediación de suelos | 8 |
| Figura 2: Productos para salud animal | 9 |
| Figura 3: Productos enraizantes | 9 |
| Figura 4: Bio Estimulantes y Semillas..... | 10 |
| Figura 5: Nutrición Foliar | 10 |
| Figura 6: Organigrama Biobac s.a..... | 11 |

RESUMEN

Trabajo titulado, “Plan Estratégico para la Empresa BIOBAC S.A.”, trata acerca de crear una estructura sólida organizativa con la optimización de procesos, así de esta manera aumentar el crecimiento de ventas acorde con la necesidad del mercado. Ayudando a la empresa para que puedan aprovechar al máximo todo su potencial.

Dentro del trabajo de titulación se ha considerado realizar un análisis organizacional, comercial y financiero de la empresa Biobac s.a.

Se utilizará enfoque cuantitativo ya que se realizará un diagnostico financiero de la empresa en los cuales se observará la rentabilidad de la empresa Biobac s.a. También se utilizará enfoque cualitativo ya que se realizará un diagnostico organizacional y comercial de la empresa para proceder a la planificación.

Se realizará también un diagnostico de la competencia y mercado de demanda. Como universo para la elaboración de este trabajo a la empresa BIOBAC S.A., y debido a que es un trabajo de tipo documental no se requiere el uso de muestra.

Finalmente, Se desarrollarán estrategias de comercialización en el corto y mediano plazo que permitan hacer más competitiva la empresa.

Una vez analizado los resultados del nuevo modelo propuesto se ejecutará y monitoreará la propuesta integrada una vez reestructurada la empresa y medir su crecimiento y rentabilidad en el largo plazo.

CAPÍTULO 1.- PRESENTACIÓN

1.1. Introducción

BIOBAC SA se encuentra en el mercado acuícola nacional desde el año 1994 y actualmente es líder en la comercialización de productos biotecnológicos para la acuicultura. Su gerente fundador tiene una historia de más de veinte años, administrando, operando y creando sistemas de producción en camaroneras, laboratorios de larva desde el año 2001. Su equipo técnico está conformado por biólogos marinos, expertos en acuicultura, ingenieros en pesca, microbiólogos especializados en genética y biología molecular, con amplia experiencia en la supervisión técnica de laboratorio de larvas, genética y camaroneras.

Es aquí donde nacen los productos Biobac. Descubiertos por el fundador hace más de diez años. Era necesario encontrar algo que degrade la materia orgánica que se concentraba principalmente en los suelos de las piscinas, pero hasta ese momento no existía nada conocido en el sector camaronero que cumpla en forma efectiva esa función.

La empresa Cytozyme la cual le provee los productos a Biobac no conocía nada de la acuicultura ni de la existencia de las camaroneras en el país. Estudios realizados con un producto de ellos dirigido a la agricultura, se descubrió que solucionaba enormemente los problemas de la degradación de materia orgánica entre otros. Por tanto se asociaron y Biobac pasó a ser proveedor exclusivo de sus productos en el Ecuador.

En octubre del 2008 debido a las bondades de sus productos agrícolas y al éxito que tenían en el país de Chile. Cytozyme, la empresa proveedora de los productos acuícolas ofreció la distribución de sus productos para la agricultura. Se empezaron a realizar pruebas técnicas con dichos productos, altamente tecnológicos inexistentes en el mercado.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Analizar los procesos para el fortalecimiento y sustentabilidad del negocio, mediante un Plan Estratégico para la empresa Biobac S.A.

1.2.2. Objetivo Específico

- ❖ Realizar un diagnóstico organizacional, comercial y financiero de la empresa Biobac desde el año 2005 a la fecha.
- ❖ Elaborar un diagnóstico de la competencia y mercado de demanda, previo a realizar las recomendaciones para mejorar la competitividad de Biobac.

- ❖ Diseñar un plan estratégico a mediano plazo que permita la reestructuración funcional de la empresa hacia el logro de metas de crecimiento y rentabilidad.

1.3. Planteamiento del problema

1.3.1. Formulación del Problema

BIOBAC S.A tiene la necesidad de crear una estructura sólida organizativa con la optimización de procesos, así de esta manera aumentar el crecimiento de ventas acorde con la necesidad del mercado. Ayudando a la empresa para que puedan aprovechar al máximo todo su potencial.

La empresa se ha destacado en el mercado acuícola nacional, innovando con tecnología de vanguardia, siendo pioneros en la comercialización de productos biotecnológicos.

Sin embargo con la apertura de un nuevo departamento agrícola con los recursos disponibles actuales ha hecho que se debiliten las bases del departamento acuícola pretendiendo fortalecer al nuevo, obteniendo malos rendimientos en ambas áreas sin alcanzar los resultados esperados.

Como consecuencia de la no previsión oportuna en la apertura del departamento agrícola, se dieron los siguientes inconvenientes: las ventas bajaron; se descuidó mucho a los vendedores; nunca hubo un formato de control en ellos para evaluar su rendimiento y poder verificar si estaban trabajando de la manera apropiada, un control de sus visitas a clientes.

A pesar de que los vendedores son altamente capacitados en sus áreas como: técnicos; biólogos y agrónomos, no tenían el conocimiento de una escuela de ventas la cual influye bastante al momento del trato con los clientes. Este no es el caso de todos pero si de un 60%.

La capacidad comercializadora de la empresa se refleja en la dinámica de sus ventas. No obstante, el predecirlas no es función única y exclusiva del área financiera. Para determinar el monto de ventas es necesario conocer si la empresa tiene la capacidad productiva necesaria para lograr las metas del área de mercado; pero también es importante destacar que la capacidad productiva depende de la capacidad de inversión que puede tener el negocio y ésta depende de los planes, programas y proyectos que tengan sus dueños y directivos.

¿Cómo demostrar que el proyecto de la elaboración de un Plan estratégico es factible y ayudará a la empresa Biobac S.A.?

1.3.2. Sistematización

¿De qué forma este Plan estratégico se implementará en la empresa Biobac S.A.?

¿A quién está dirigido este Plan estratégico y qué hacer para introducirlo en el área de comercialización de una manera proactiva?

1.3.3. Alcance

1.3.3.1. Clasificación de instrumentos de evaluación

En la clasificación de los instrumentos se empleará el criterio de dividir entre aquellos instrumentos que requieren un conocimiento o comunicación directa del evaluador-evaluado para su aplicación, de aquellos que no necesitan estos requisitos.

1.3.3.2. Tipo y nivel de investigación

Se utilizará enfoque cuantitativo ya que se realizará un diagnóstico financiero de la empresa Biobac en los cuales se observará su rentabilidad. También se utilizará enfoque cualitativo ya que se realizará un diagnóstico organizacional y comercial de la empresa para proceder a la planificación.

Se realizará también un diagnóstico de la competencia y mercado de demanda. Como universo para la elaboración de este trabajo a la empresa BIOBAC S.A., y debido a que es un trabajo de tipo documental no se requiere el uso de muestra.

1.3.3.3. Diseño de la Investigación

En la investigación utilizaremos el método experimental que es un conjunto de procedimientos sistemáticos empleados para obtener el conocimiento adecuado sobre el problema que se propone resolver. Los procedimientos a realizarse son:

- a) Se identificará la situación problemática que motivó a realizar la investigación.
- b) Posteriormente se formulara el diagnóstico organizacional y comercial y los objetivos que orientaron la investigación.
- c) Al final de la investigación se llegará a las conclusiones.

1.4. Justificación y delimitación de la investigación

1.4.1. Justificación

Dentro del mercado ecuatoriano, el tipo de empresa con mayor participación son las empresas comercializadoras. En el mercado priman este tipo de empresas debido a que generalmente en el Ecuador la materia prima es exportada, vendida al exterior y se importan los productos terminados, los cuales son ofrecidos al público en general.

Las empresas comercializadoras constantemente se han visto afectadas por su entorno, factores tanto internos como externos: los procedimientos y políticas de la empresa; Líneas de autoridad, responsabilidad, normas de funcionamiento; las leyes y regulaciones gubernamentales; factores de producción; avances tecnológicos y el clima social. Lo que se busca es el fortalecimiento de la imagen corporativa y la estructura organizacional de la empresa Biobac s.a. para garantizar el crecimiento acorde con la necesidad del mercado, que le permita aprovechar al máximo todo su potencial.

Con la apertura del departamento agrícola, el portafolio de productos aumentó enormemente, situación que afectó a la persona encargada de bodega, ya que se necesita una bodega apropiada para despachos de gran volumen y una persona que se encargue del despacho de la misma.

El índice de morosidad de la cartera de clientes era aproximadamente de un 53.23% acuícola y un 33.98% agrícola, en promedio a nivel de empresa de un 48.51% acumulado hasta el segundo semestre del 2011. Los factores internos como: los procedimientos y las políticas implantadas en las empresas son factores establecidos para llevar un mejor control de las mismas.

Históricamente las empresas comercializadoras en el Ecuador se han visto afectadas por la inestabilidad política.

En el 2009 a raíz de la restricción de las importaciones impuestas por el Gobierno Nacional, muchas empresas comercializadoras se vieron afectadas, inclusive muchas empresas en el Ecuador optaron por irse del país. Esto ha afectado al mercado ecuatoriano que se está volviendo cada vez menos atractivo para la inversión.

Uno de los factores más sobresalientes y representativos que actualmente determinan la dirección de cada empresa son los avances tecnológicos. La tecnología cada vez va aumentando y a su vez crean nuevos mercados y oportunidades de negocio. Dentro de este mercado globalizado la competencia es cada vez mayor, razón por la cual las empresas se ven obligadas a estar a la par de la tecnología si quieren sobrevivir en el mercado.

Dentro del sector acuícola y agrícola del país para el año 2010 se presentaron algunos inconvenientes. Persecuciones a grandes empresas representativas del sector. Restricciones en las concesiones de tierra. Comunidades regionales perdieron el control de la administración de las fuentes de agua, Ley Orgánica de los Recursos Hídricos, Uso y Aprovechamiento del Agua, la cual quedó suspendida por desacuerdos.

Para marzo del 2010 el gobierno presentó el Decreto 261 que modifica el reglamento general de la Ley de Pesca y Desarrollo Pesquero. El decreto tenía algunos artículos polémicos entre ellos un artículo que indicaba que las personas naturales podían ser dueños de hasta 50 hectáreas de camaroneras y las personas jurídicas hasta 250 hectáreas; y no podían tener vínculos familiares entre sí. Pero este decreto quedó abolido.

Para finales del año 2011 en el Ecuador se incrementó el impuesto a transferencias internacionales, del 2% al 5% lo cual las empresas importadoras pudieron verse afectadas. Esto no afectó a la empresa Biobac s.a. debido a que el aumento no es significativo para el margen de rentabilidad de la empresa.

Por otro lado, en el sector agrícola el gobierno ha estado apoyando a los pequeños agricultores, ofreciéndoles créditos e insumos baratos. Están elaborando pozos de riego para la falta de agua en ciertas épocas; y para la época de invierno, por las inundaciones se están construyendo muros en los ríos. Pero esto no ha sido suficiente, ya que actualmente el fuerte invierno ha inundado gran parte del país y los pequeños agricultores han perdido sus cosechas.

1.4.2. Delimitación

El tiempo a investigar será de 7 años atrás, tiempo en el cual la investigadora podrá descubrir si el proyecto va a dar resultados positivos o negativos para llevar a cabo el acoplamiento del mismo.

CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES

2.1. Antecedentes

BIOBAC S.A. es una empresa con más de 15 años de experiencia en la comercialización, investigación y desarrollo de productos de biotecnología. Especializados en el tratamiento y enriquecimiento de suelos y nutrición. Situada en la ciudad de Guayaquil cuenta con bodegas en Guayaquil y en la ciudad de Machala.

Los productos que comercializan son importados desde EEUU por la empresa CYTOZYME, y desde Francia por la empresa AQUATECHNA.

Actualmente están desarrollando nuevas líneas de productos para la optimización de las industrias en el sector acuícola y agrícola. En el Ecuador existe una serie de empresas comercializadoras de productos acuícolas y agrícolas. Dentro de las empresas más representativas se tiene: Agripac, Interoc, Fertisa, empresas que poseen una alta gama de productos.

BIOBAC S.A posee actualmente ocho productos para la acuicultura y doce productos para la agricultura, los cuales se comercializan en distintas provincias del país a través de los vendedores de las zonas y distribuidores.

Portafolio de productos para la Acuicultura

Figura 1: Productos para la Bio-remediación de suelos



Fuente: El Autor

Figura 2: Productos para salud animal

Vitalidad del Camarón

- Perfostim S/F**
Controlador bacteriano y promotor de crecimiento.
- Calci-S**
Promotor de dureza, limitando el estrés durante la muda.
- Vitatech-S**
Complejo de vitaminas, aminoácidos y elementos trazas que aumentan el metabolismo, la tasa del crecimiento y la respuesta inmune.
- Aquaviance**
Complejo de aceites esenciales y extractos e plantas que actúan como estimulantes de crecimiento.

Fuente: El Autor

Portafolio de Productos para la agricultura

Figura 3: Productos enraizantes

Suelos

- BioBac H**
Ácidos húmicos y fúlvicos derivados de la Leonardita con una combinación de minerales quelatados /acomplejados orgánicamente y extractos de algas marinas *Ascophylum nodosum*.
- SOIL+**
Bio Regulador de crecimiento orgánico que actúa promoviendo las raíces y los microorganismos benéficos del suelo. Contiene extractos de algas marinas *Ascophylum nodosum*.

Fuente: El Autor

Figura 4: Bio Estimulantes y Semillas

Bio Estimulante



CROP+ PLUS
Promotor de crecimiento orgánico a base de extractos de algas marinas *Ascophylum nodosum*, además de otros componentes orgánicos reconocidos por su gran aporte de elementos bio activos.



Semillas



SEED+
Radicular orgánico con extracto de algas marinas *Ascophylum nodosum*.



Fuente: El Autor

Figura 5: Nutrición Foliar

Nutrición Foliar

Bio Elictores

Fertilizantes foliares quelatados / complejados orgánicamente por aminoácidos, ácidos carboxílicos, péptidos de cadena corta, carbohidratos, nucleótidos y otros compuestos orgánicos de bajo peso molecular y únicos con extractos de algas marinas *Ascophylum nodosum*.

- Boro
- Calcio
- Cobre
- Combinación
- Magnesio
- NPK
- Potasio
- Zinc



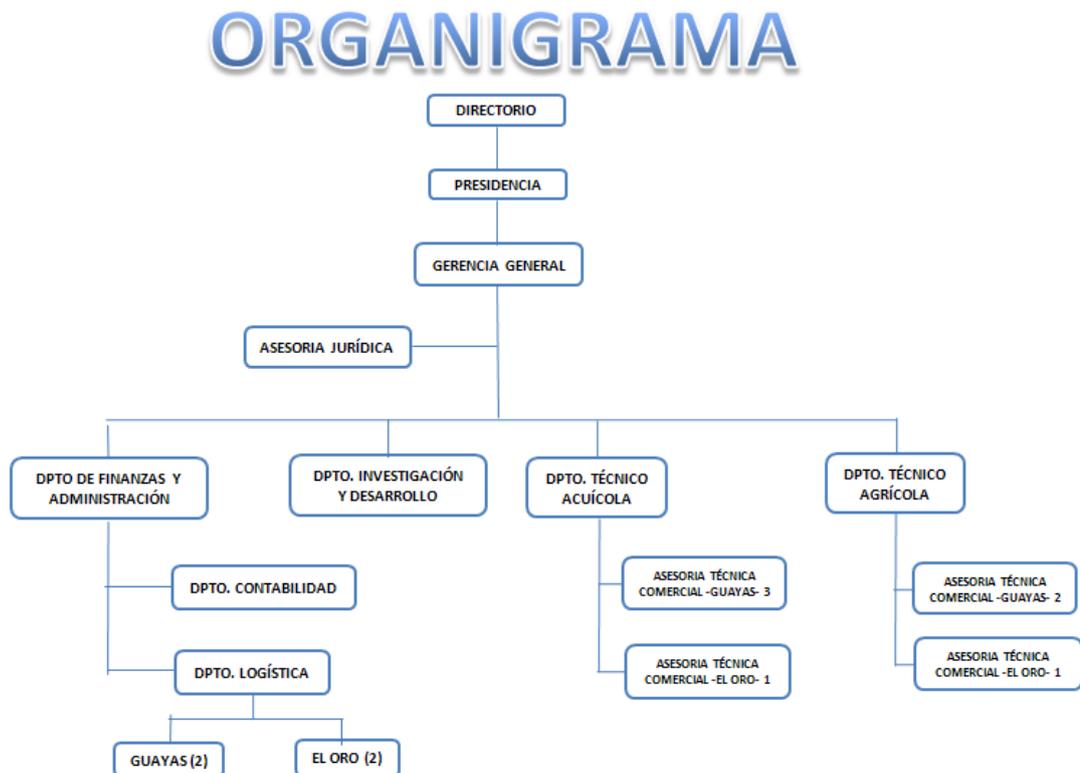
Fuente: El Autor

2.2. Organización interna de la compañía Biobac s.a.

Biobac S.A. actualmente está conformada por un área de gerencia y tres departamentos de jefatura.

En la empresa nunca ha existido un manual de funciones, se trabajaba empíricamente por lo cual se levantó información y se procedió a realizar formalmente un formato de descripción de cargos de cada trabajador, con el fin también de realizar un perfil adecuado para futuro. Se elaborará un acta firmado por ellos detallando que serán evaluados según su cumplimiento.

Figura 6: Organigrama Biobac s.a.



Fuente: El Autor

2.3. Análisis del modelo actual administrativo de Biobac s.a.

a. Gerencia General

El Gerente General de Biobac actúa como representante legal de la empresa. Es responsable ante la junta de directorio por los resultados de las operaciones y desempeño organizacional.¹ Es la imagen representativa de la empresa en el ámbito local e internacional, tiene contacto directo con los proveedores. Es el encargado de las negociaciones nacionales e internacionales y de buscar nuevas oportunidades de negocio en el mercado.

Ejerce autoridad funcional sobre los demás cargos administrativos y operacionales de la organización.² Junto con los demás departamentos planea, dirige y controla las actividades de la empresa.³

Debido a la inexistencia de un departamento de marketing, las labores de este departamento han sido responsabilidad de gerencia, con ayuda de los jefes de los departamentos acuícola y agrícola.

b. Departamento de Finanzas y Administración

El gerente administrativo financiero tiene a su cargo varias áreas de trabajo. Desarrolla, establece y vigila los sistemas que faciliten la operación contable, presupuestaria y financiera. Supervisa las labores del departamento de logística. Encargado también de supervisar el funcionamiento del sistema informático y los trámites de importación con el Agente de aduana.

Asesora a la Gerencia General y demás funcionarios sobre asuntos financieros y contables, para que se cumplan los objetivos propuestos en las diferentes áreas.

El sistema contable utilizado en Biobac es un poco limitado ya que no posee una central de costos donde se pueda medir la rentabilidad de cada trabajador. Actualmente esta labor no se la hace. Existe un formato en hojas de Excel pero nadie se ha encargado de llenarla debido a que quita demasiado tiempo. Impidiendo una optimización de procesos.

A su vez el Gerente administrativo financiero realiza las labores de cobranzas. Debido al alto índice de morosidad de la cartera. Se necesita contratar urgentemente una persona encargada netamente de la parte de

¹ Sena. Scribd. Recuperado el 3 de Agosto de 2011, de <http://es.scribd.com/doc/36361591/Manual-de-Funciones-a>

² Nitzan Agro Systems. Recuperado el 3 de Agosto de 2011 <http://www.nitzanonline.com/pdf/JobDescription.pdf>

³ Sena. Scribd. Recuperado el 3 de Agosto de 2011 <http://es.scribd.com/doc/36361591/Manual-de-Funciones-a>

créditos y cobranzas para poder mejorar los índices de morosidad e agilizar procesos.

También se tiene prevista la contratación de los servicios de una aseguradora de cartera COFACE.

c. Departamento de Contabilidad

El departamento de contabilidad está conformado por un asistente contable y un contador. El asistente contable es la persona encargada en asistir en el análisis de Estados Financieros, recopila, registra y lleva el control de la información, con el fin de apoyar correctamente en la elaboración de los informes financieros de la Institución. Realiza actividades de nomina del personal.

Dentro de sus labores esta la elaboración de flujos de efectivo lo cual se lo realiza manualmente debido a que el sistema financiero no está adaptado para que reporte la información completa como fuere debida. En el sistema todavía no existe un modulo para realizar la depreciación de los activos, también se lo realiza manualmente, al igual que los roles de pago.

El contador laboraba dos veces por semana, es la persona encargada de revisar los balances y firmarlos.

d. Departamento de Logística

En este departamento se realizan las actividades de facturación y despacho de productos; limpieza y mantenimiento de equipos, vehículos y artículos de oficina; mensajería, tramites de importación y manejo de caja chica y bodega.

Dentro de este departamento en la ciudad de Guayaquil existen dos asistentes de logística.

En la ciudad de Machala existe una bodega para atender a los clientes de esa zona. La cual está encargada el vendedor de la zona y dos mensajeros.

Desde las oficinas de Guayaquil se realizan las facturaciones, se envían los productos hacia Machala, una vez receptada las requisiciones.

Detención de problemas del modelo actual de operaciones de Biobac:

- Problemas de facturación.
- Duplicaciones de actividades.
- Funciones que no deberían realizar.
- Falta de personal permanente en bodega.

Debido a que las facturaciones son realizadas en las oficinas de Guayaquil y enviadas por transporte interprovincial hacia Machala, el personal encargado de la bodega de Machala ha presentado problemas debido a que en ciertas ocasiones les envían las facturas con datos incorrectos, se realiza doble trabajo ya que las facturas regresan a las oficinas de Guayaquil y se vuelven a enviar a Machala con las respectivas correcciones lo que ocasiona una gran pérdida de tiempo e inclusive un malestar para los clientes ya que ellos no pueden esperar por mucho tiempo la entrega de facturas y peor aun esperar por el despacho del producto. En otras ocasiones las facturas desde Guayaquil son enviadas con días de atraso, se las dejan acumular y las envían de golpe, situación que perjudica a la empresa debido a que el cliente mientras no tenga en su poder la factura no puede tramitar el pago.

El jefe de logística realiza muchas labores que son indiferentes a las que debería de realizar según su cargo. Esto le ha traído muchos inconvenientes ya que él es la persona encargada de las facturaciones. Actividades extras como encargos, despachos, compras, tramites los cuales son efectuados por sus dos asistentes pero que muchas veces requieren de más tiempo y atención.

Sobre él pesan muchas actividades de la empresa debido a que él es una persona de suma confianza e importancia para todos. Es por esta razón que él es el encargado del manejo de caja chica.

Otro problema que presenta este departamento es lo que respecta al manejo de la bodega. Actualmente cuentan con una bodega que no cumple con los requerimientos necesarios para grandes despachos. No poseen las herramientas necesarias como un montacargas, y cada vez que tienen que despachar un pedido, requieren de la ayuda de los asistentes de logística e inclusive de la contratación de personal de cuadrilla para un rápido despacho. Situación que incomoda a los asistentes ya que se ensucian la ropa al momento de cargar.

e. Dpto. de Ventas Acuícola y Agrícola

El jefe técnico de cada área es la persona encargada de velar por el cumplimiento de las actividades de ventas realizadas por los asesores técnicos. Encargado de desempeñar labores de Coordinador Responsable para las investigaciones realizadas con productos Biobac.

Trabaja en conjunto con el gerente general en la elaboración de reporte de ventas y el cumplimiento de las mismas.

Actualmente el jefe técnico acuícola tiene a su cargo tres asesores técnicos comercial en la provincia del Guayas y uno en la provincia de El Oro. Y el jefe técnico agrícola tiene a su cargo dos asesores técnicos en la provincia del Guayas y uno en la provincia de El Oro.

Estos dos departamentos presentan problemas similares. La falta de control de las tareas que realizaba cada uno era notoria, hasta tal punto de que las ventas acuícolas habían bajado, se realizó un análisis de las ventas históricas de cada cliente de la base de datos y se pudo observar que habían clientes que habían dejado de comprar desde hace mucho tiempo, inclusive clientes que compraron un par de veces y no más. Se les informó a los vendedores de lo acontecido y no sabían que responder, definitivamente habían perdido conexión con la mayoría de clientes.

Sin duda alguna la apretura del departamento agrícola influyó significativamente en el departamento acuícola ya que prácticamente los recursos establecidos para un solo departamento se tuvieron que dividir y como desde un inicio no habían formatos ni procesos establecidos para el control de cada personal, esto simplemente se salió de las manos. Por esta razón el presidente de la compañía decidió que cada sábado se realicen reuniones con todo el personal de ventas y administrativo con el fin de darles charlas motivadoras y de seguimiento.

En el departamento agrícola los problemas cada vez eran mayores. La renuncia del jefe de desarrollo e investigación los golpeó enormemente dejando a la empresa débil económicamente debido a que por él habían invertido una gran cantidad de dinero, él representaba un pilar fundamental para la empresa ya que iba a dedicarse al desarrollo de los productos Biobac y estudios de mercado.

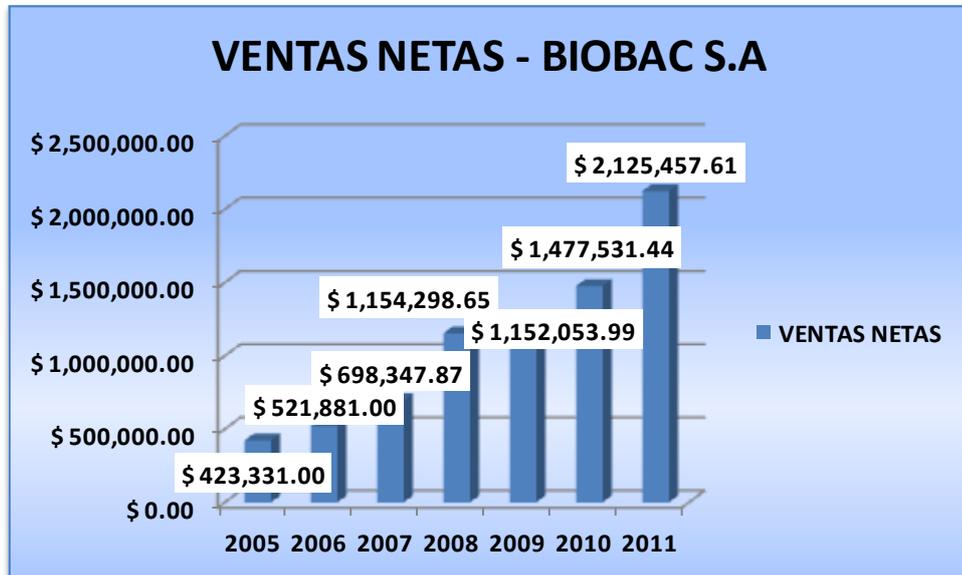
Es por esta razón que el vendedor con mayor experiencia y desenvolvimiento pasó a representar a un jefe de ventas para controlar a los demás técnicos y poder salir adelante. Pero eso no fue suficiente, las ventas no eran las esperadas; dos asesores técnicos renunciaron, quedando solamente uno, el de la zona de El Oro.

Cada vez el departamento agrícola se iba debilitando. Meses después se contrató a alguien que representara como fuera debido el departamento agrícola. Y es aquí cuando contratan al nuevo jefe de desarrollo de negocios e investigación, quien ayudaría a la empresa a elaborar las estrategias para abrir nuevos mercados e impulsar las ventas.

Por otro lado, a pesar de que los técnicos son altamente capacitados en sus aéreas como: biólogos y agrónomos, no tenían el conocimiento de una escuela de ventas lo cual influye bastante al momento del trato con los clientes. Y la falta de herramientas esenciales para su trabajo como la elaboración de objetivos y estrategias que pueden ser aplicables en su vida diaria.

2.4. Histórico de las ventas

Gráfico 1: Ventas netas Biobac 2005-2011



Fuente: El Autor

Ventas históricas apartir de año 2005 hasta diciembre del 2011.

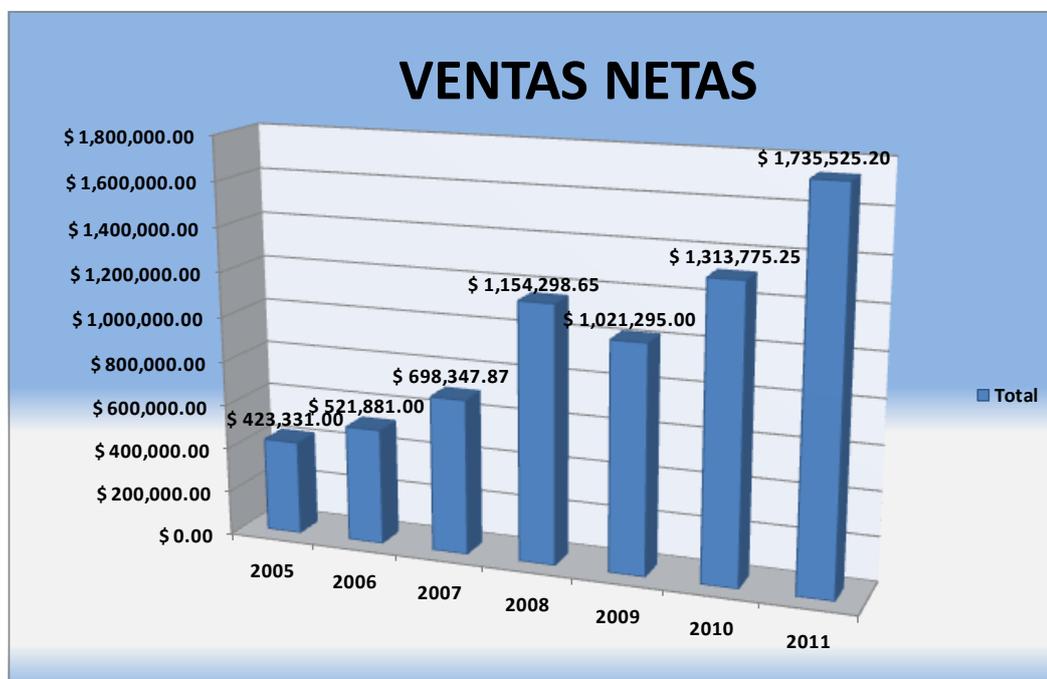
Gráfico 2: Ventas acuícola vs ventas agrícola



Fuente: El Autor

A continuación se muestra un cuadro histórico de las ventas Acuícolas de Biobac desde el 2005 hasta Diciembre del 2011.

Gráfico 3: Ventas División Acuícola 2005-2011

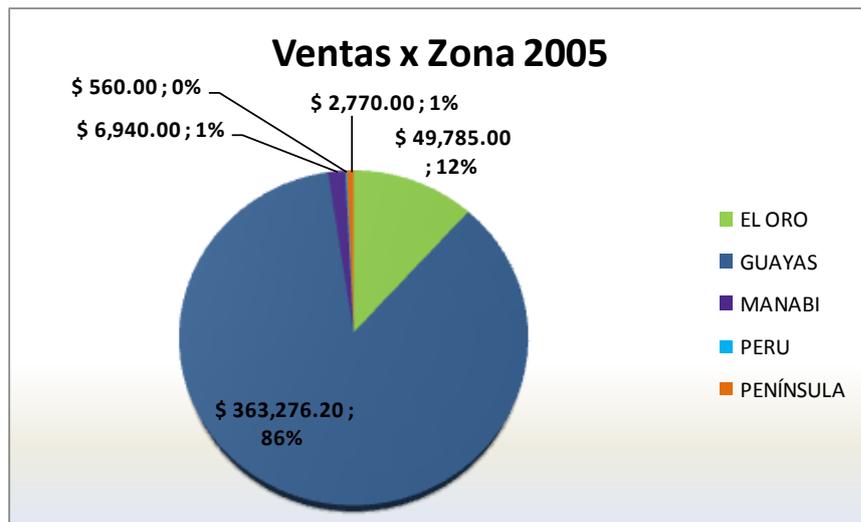


Fuente: El Autor

Como se puede observar las ventas de la empresa BIOBAC han tenido un crecimiento significativo a partir del 2005 hasta el 2008. Decayó un poco para el 2009 debido a la crisis mundial. Problemas internos con respecto a la rotación del personal de ventas lo cual causó que para el 2010 la empresa tenga un exceso de inventario y las ventas no fueran las esperadas. Ya para finales del 2011 se ve una notable recuperación.

A continuación se muestra un cuadro histórico de las ventas de Biobac por zonas desde el 2005 hasta octubre del 2011.

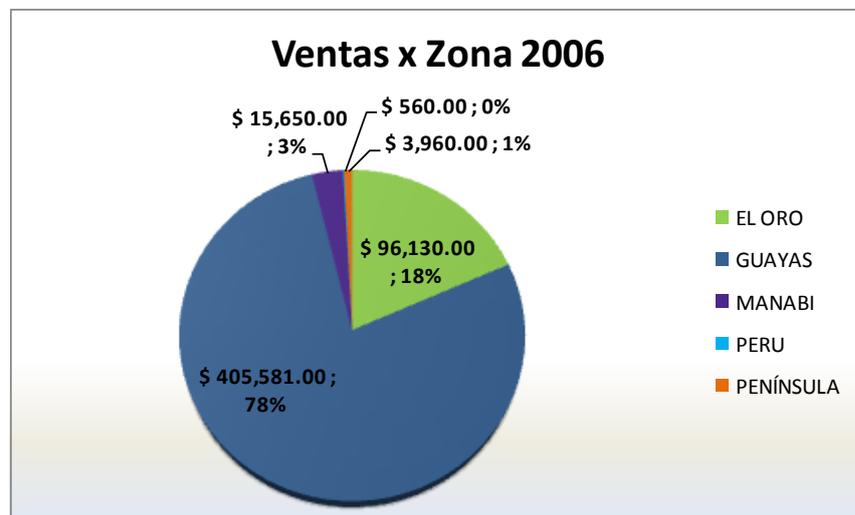
Gráfico 4: División Acuícola - Ventas por Zona 2005



Fuente: El Autor

Como muestra el gráfico 4 para el 2005 las ventas del guayas representaban el 86% del total de las ventas. Mientras que El Oro representaba sólo un 12%. El personal de ventas estaba conformado por 3 técnicos, uno encargado solamente de la provincia de El Oro y los dos de las demás provincias.

Gráfico 5: División Acuícola - Ventas por Zona 2006



Fuente: El Autor

Para el 2006 como muestra el gráfico 5 la participación de las ventas de la provincia de El Oro aumentaron a un 18%. Se contrató un vendedor más para la provincia del Guayas.

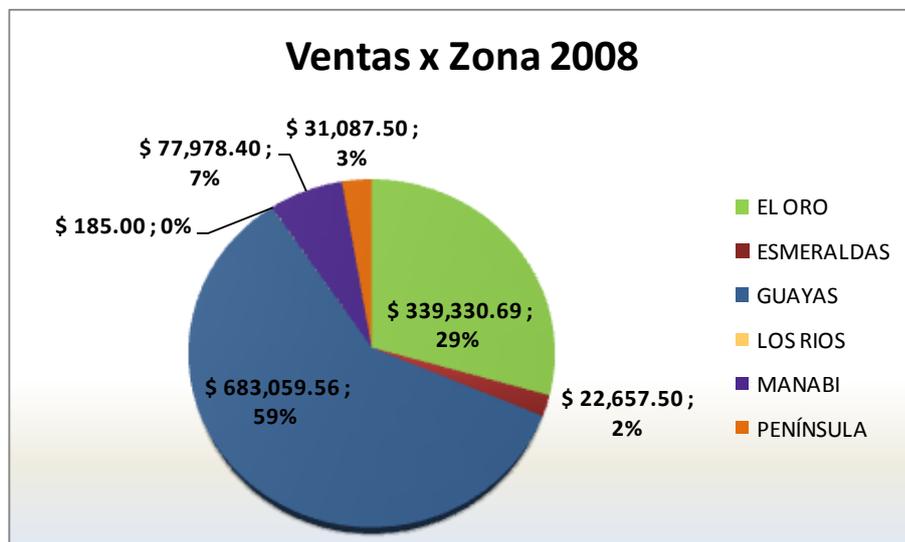
Gráfico 6: División Acuícola - Ventas por Zona 2007



Fuente: El Autor

Para el 2007 como muestra el gráfico 6 las ventas de la provincia de El Oro aumentaron a un 24%.

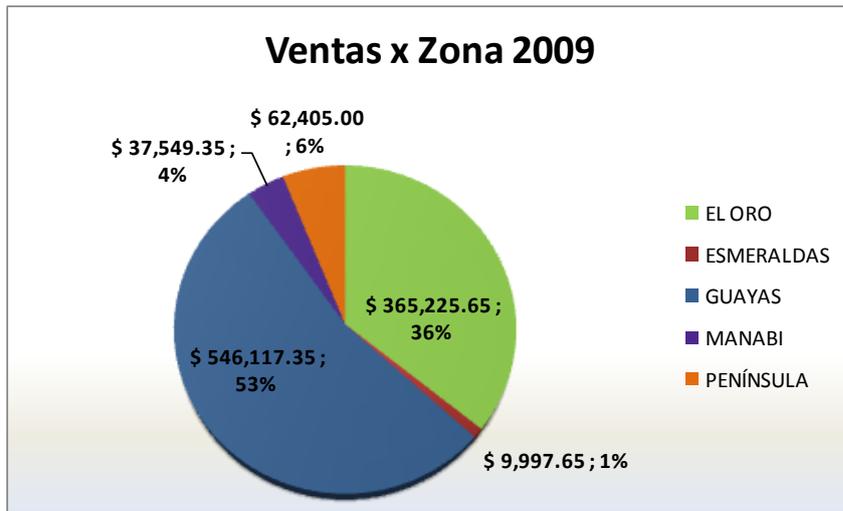
Gráfico 7: División Acuícola - Ventas por Zona 2008



Fuente: El Autor

Para el 2008 como muestra el cuadro X las ventas en el Guayas representan un 59%. Las ventas de la Provincia de El Oro crecieron a un 29% y las ventas de las demás provincias aumentaron un poco.

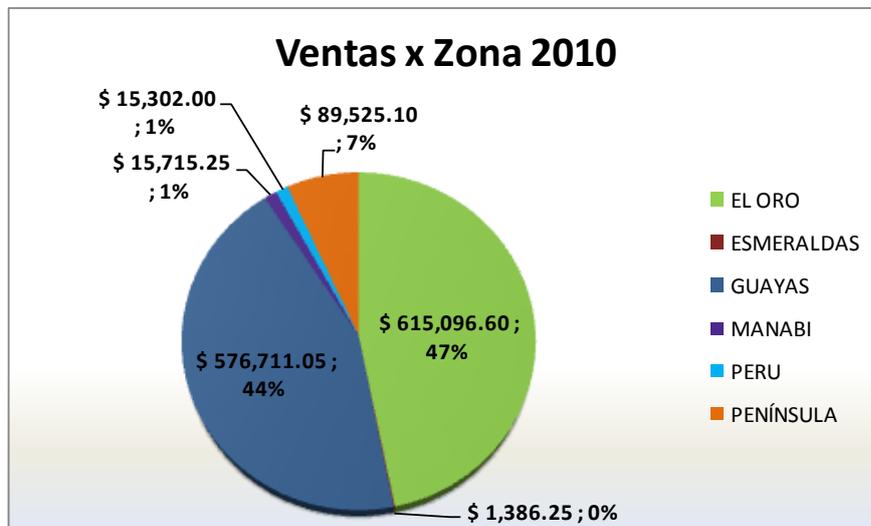
Gráfico 8: División Acuícola - Ventas por Zona 2009



Fuente: El Autor

Para el 2009 como muestra el gráfico 8 las ventas de la provincia de El Oro crecieron a un 36%.

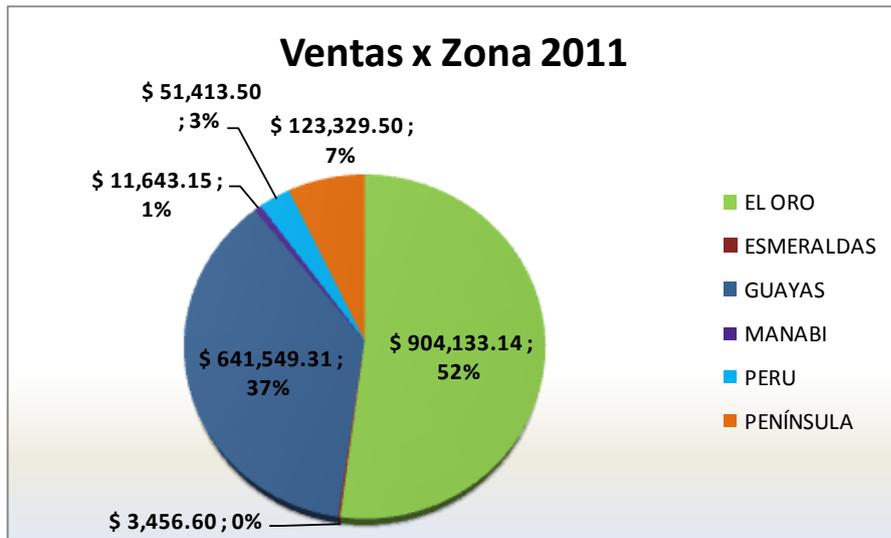
Gráfico 9: División Acuícola - Ventas por Zona 2010



Fuente: El Autor

Para el 2010 como muestra el gráfico 9 las ventas de la provincia de El Oro representan un 47% de las ventas totales de Biobac igualando a las ventas de la provincia del Guayas. . Esto se debe a que a finales del año 2009 Biobac abrió una bodega en Machala, y contrató personal administrativo.

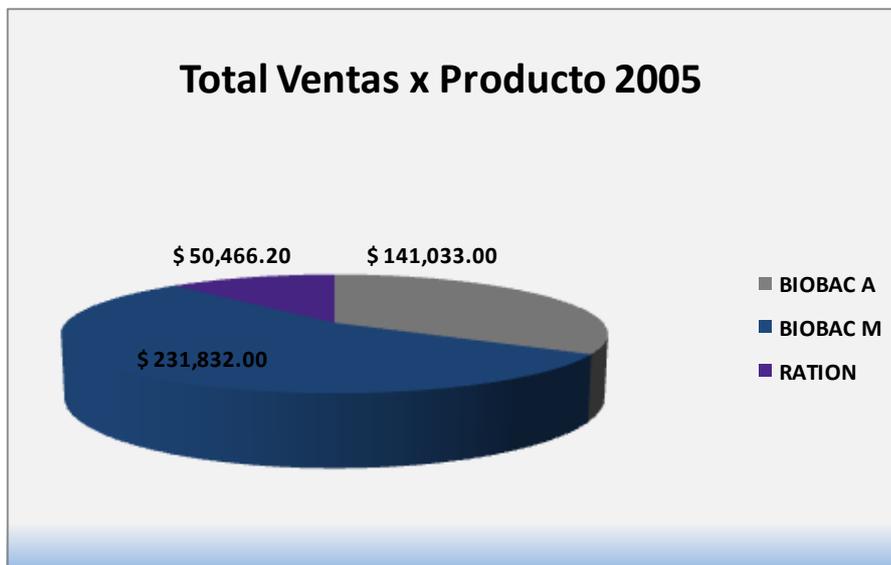
Gráfico 10: División Acuícola - Ventas por Zona 2011



Fuente: El Autor

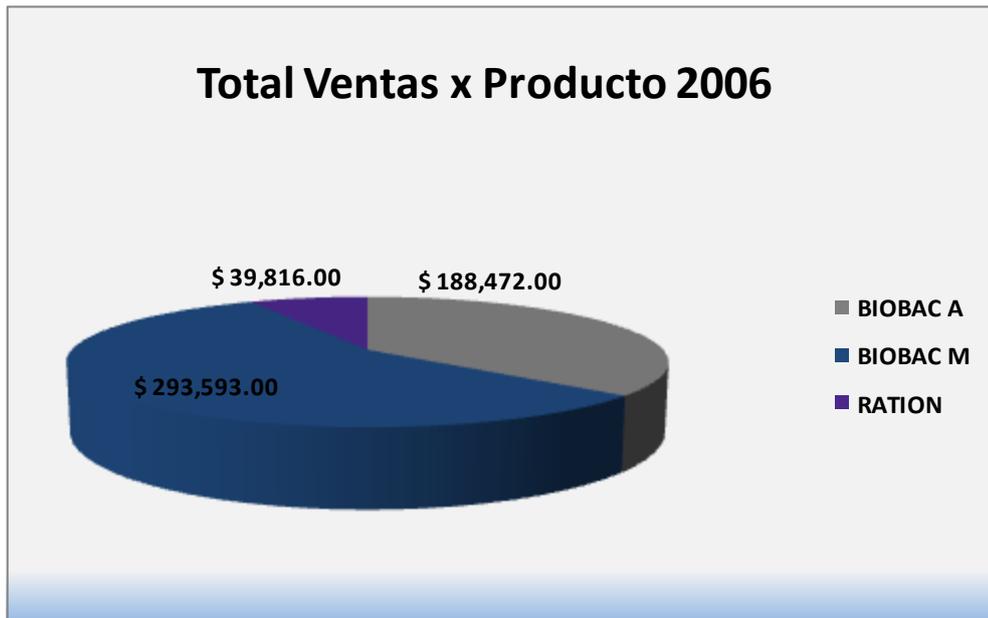
Para el 2011 como muestra el gráfico 10 las ventas de la provincia de El Oro superaron las ventas del guayas. Esto se debe a que a finales del año 2009 Biobac abrió una bodega en Machala, y contrató personal administrativo.

Gráfico 11: División Acuícola - Ventas por producto 2005



Fuente: El Autor

Gráfico 12: División Acuícola - Ventas por producto 2006



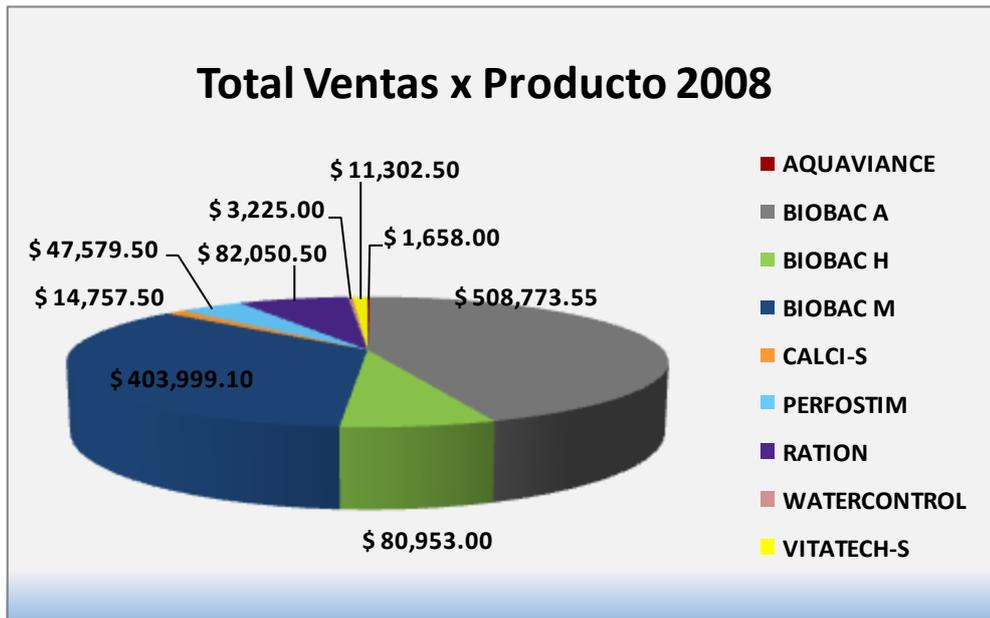
Fuente: El Autor

Gráfico 13: División Acuícola - Ventas por producto 2007



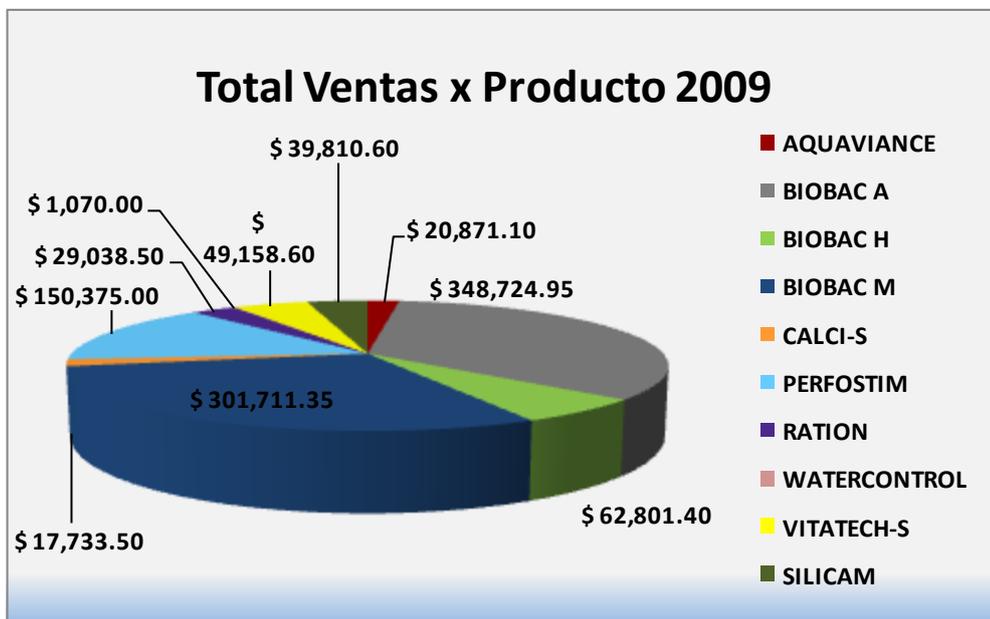
Fuente: El Autor

Gráfico 14: División Acuícola - Ventas por producto 2008



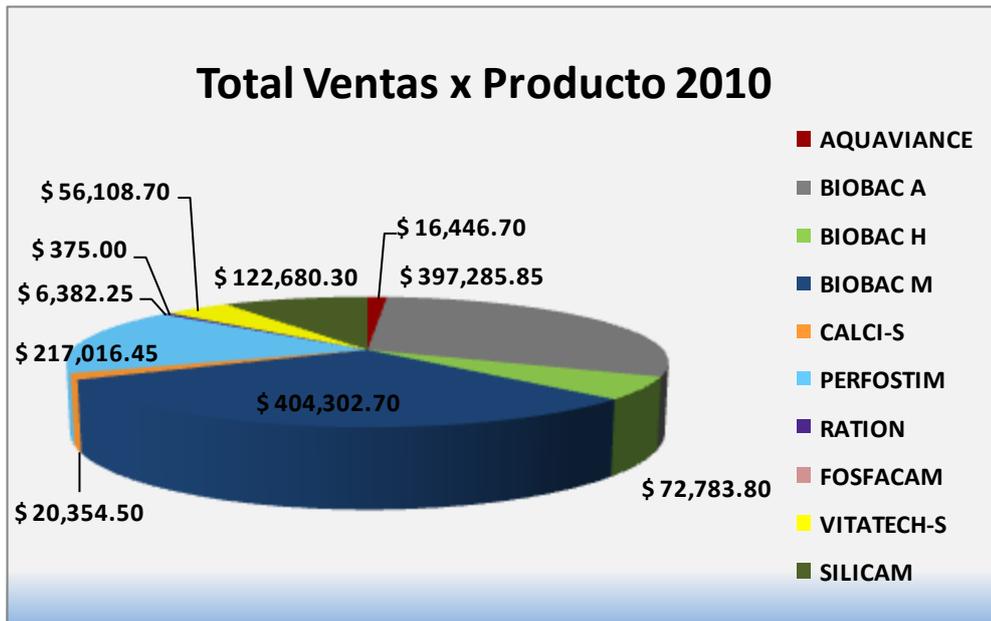
Fuente: El Autor

Gráfico 15: División Acuícola - Ventas por producto 2009



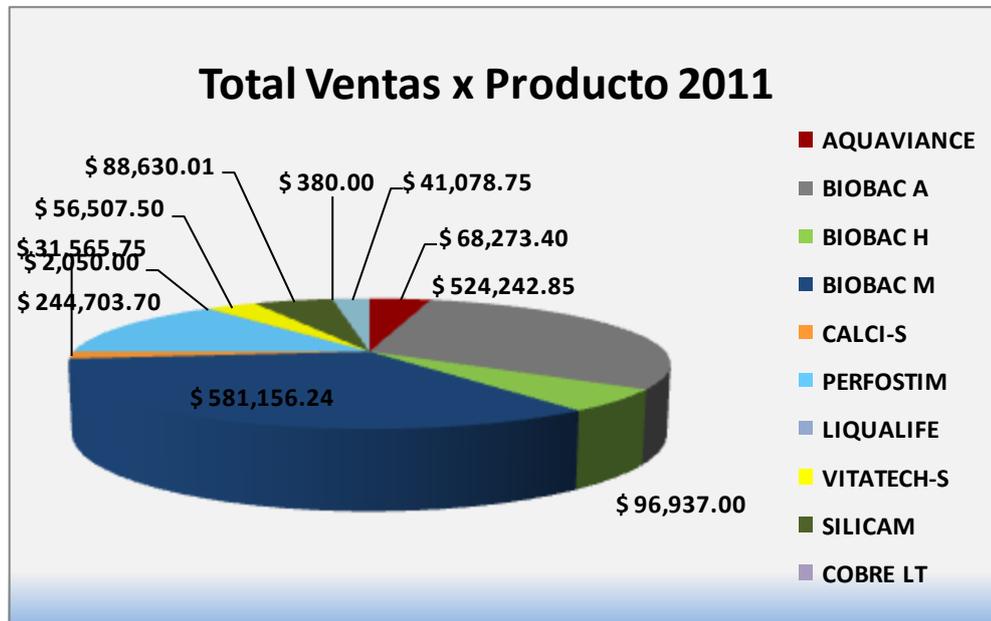
Fuente: El Autor

Gráfico 16: División Acuícola - Ventas por producto 2010



Fuente: El Autor

Gráfico 17: División Acuícola - Ventas por producto 2011



Fuente: El Autor

Gráfico 18: División Agrícola - Ventas Netas



Fuente: El Autor

Gráfico 19: División Agrícola - Ventas por Zona 2009



Fuente: El Autor

Gráfico 20: División Agrícola - Ventas por Zona 2010



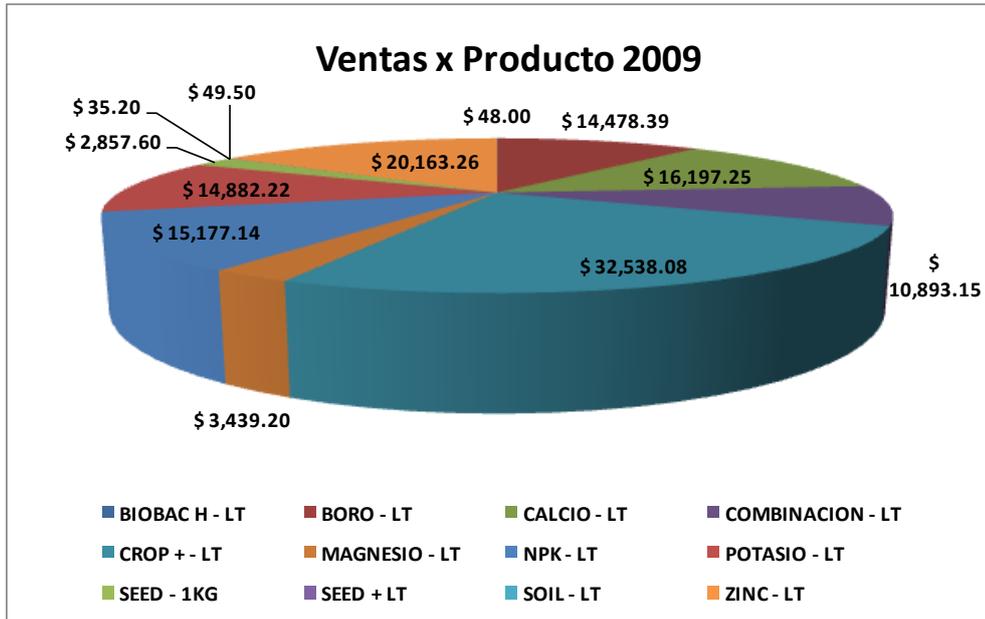
Fuente: El Autor

Gráfico 21: División Agrícola - Ventas por Zona 2011



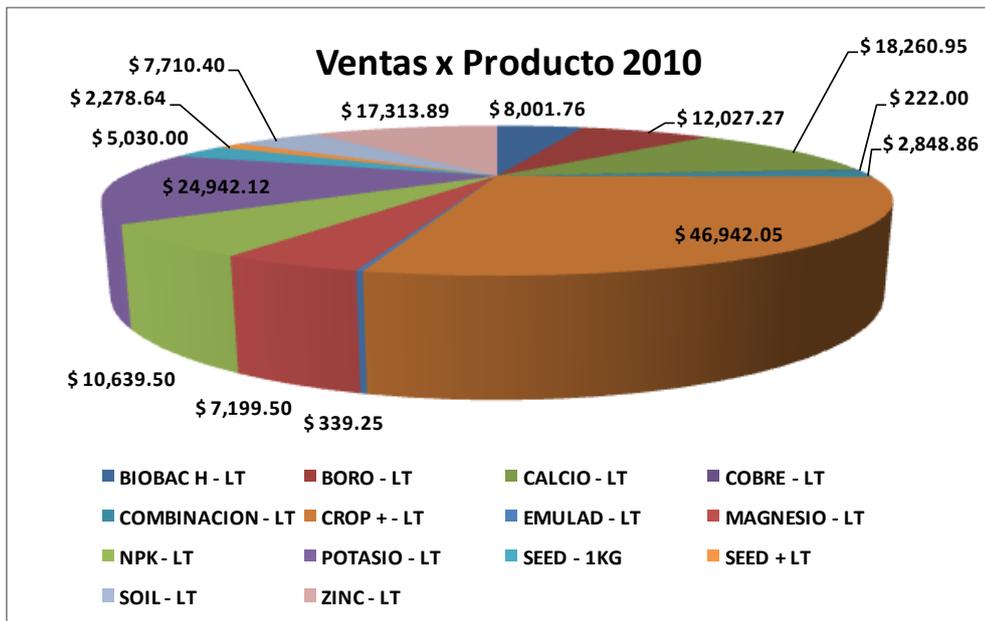
Fuente: El Autor

Gráfico 22: División Agrícola - Ventas por producto 2009



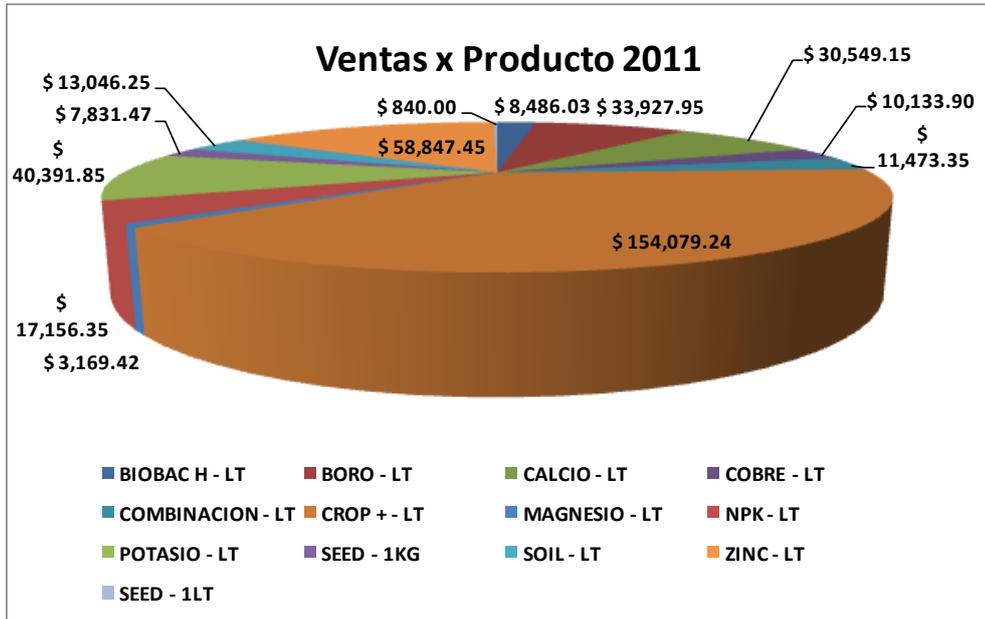
Fuente: El Autor

Gráfico 23: División Agrícola - Ventas por producto 2010



Fuente: El Autor

Gráfico 24: División Agrícola - Ventas por producto 2011



Fuente: El Autor

Gráfico 25: División Agrícola - Ventas por cultivo 2009



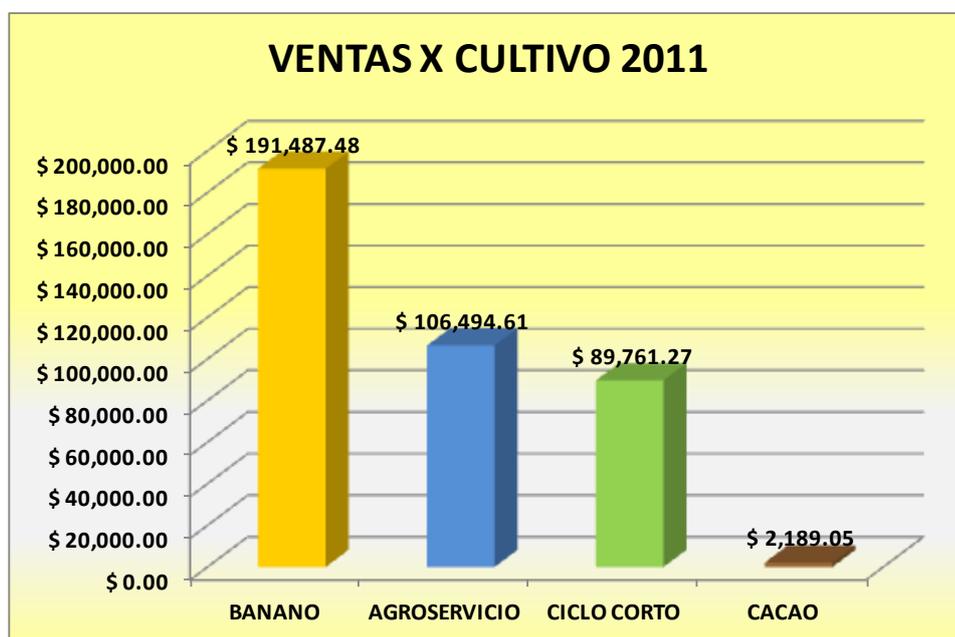
Fuente: El Autor

Gráfico 26: División Agrícola - Ventas por cultivo 2010



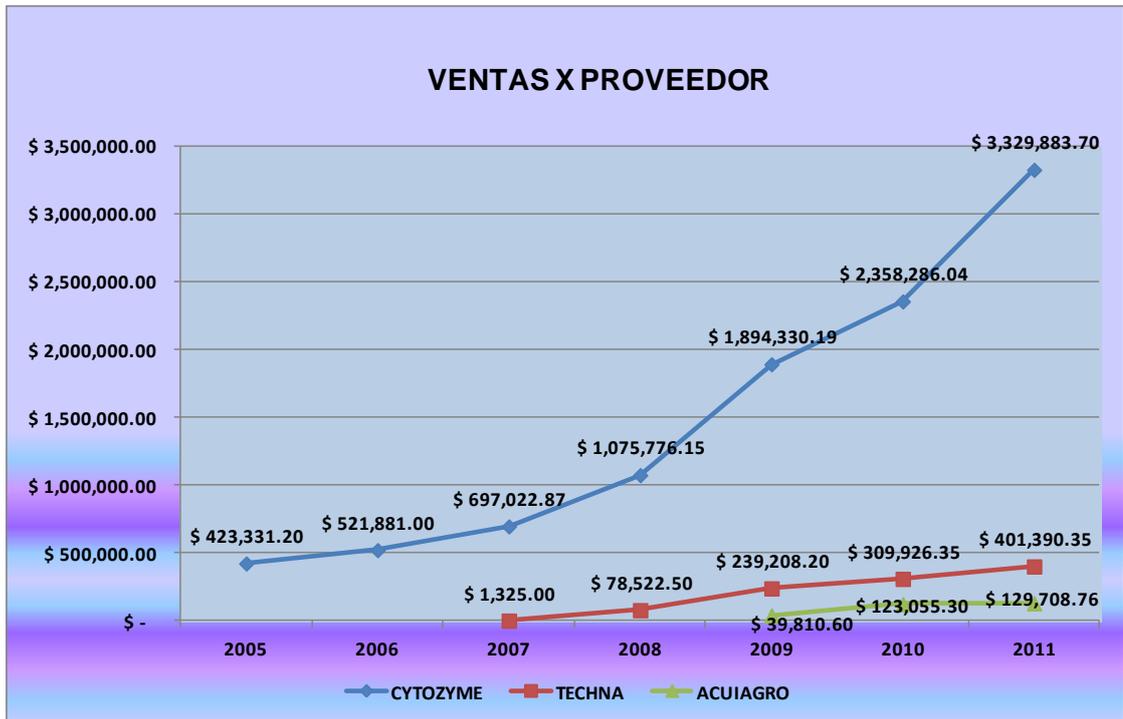
Fuente: El Autor

Gráfico 27: División Agrícola - Ventas por cultivo 2011



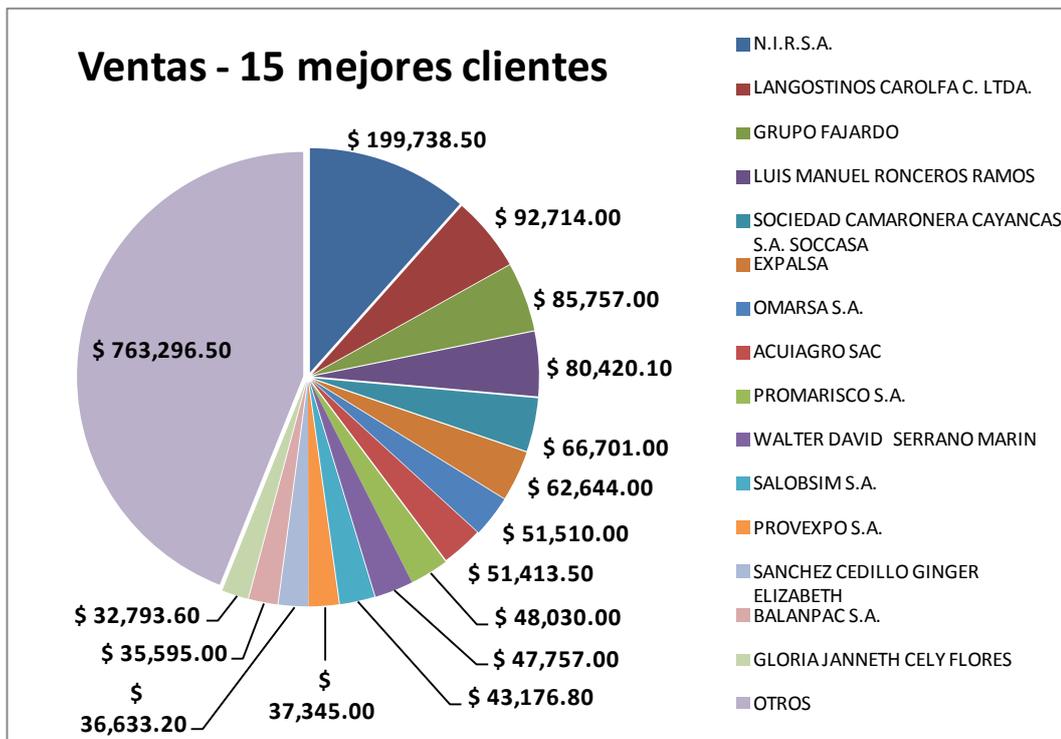
Fuente: El Autor

Gráfico 28: Ventas por proveedor



Fuente: El Autor

Gráfico 29: Ventas - 15 mejores clientes BIOBAC



Fuente: El Autor

2.5. Razones financieras

Cuadro 1: Razones financieras 2005- 2011

RAZONES FINANCIERAS

| DESCRIPCION | AÑO | | | | | | |
|--|--------------|--------------|--------------|---------------|-------------|--------------|--------------|
| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
| LIQUIDEZ | | | | | | | |
| Razón Circulante (veces) | 1.16 | 1.31 | 1.08 | 0.98 | 1.01 | 1.10 | 1.13 |
| Capital de trabajo usd. | \$ 12,922.06 | \$ 29,305.88 | \$ 16,057.37 | \$ (9,141.04) | \$ 7,494.58 | \$ 49,165.48 | \$ 96,177.31 |
| Razón Ácida (%) | 86% | 113% | 96% | 41% | 61% | 73% | 84% |
| ACTIVIDAD | | | | | | | |
| Rotación de Inventarios (veces) | 11.29 | 15.67 | 16.24 | 1.90 | 2.82 | 4.36 | 5.46 |
| Plazo Promedio de Inventarios (días) | 31.89 | 22.97 | 22.17 | 189.47 | 127.66 | 82.57 | 65.93 |
| Rotación de Cuentas por Cobrar (días) | 8.54 | 6.02 | 4.44 | 6.97 | 5.23 | 5.95 | 4.41 |
| Plazo Promedio de Cuentas por Cobrar(días) | 42.15 | 59.80 | 81.08 | 51.65 | 68.83 | 60.50 | 81.63 |
| Rotación de activos totales (veces) | 3.56 | 3.98 | 2.68 | 1.77 | 1.81 | 2.29 | 2.17 |
| DEUDA | | | | | | | |
| Índice de endeudamiento (%) | 89.66 | 89.44 | 88.95 | 93.11 | 85.64 | 82.54 | 82.54 |
| RENTABILIDAD | | | | | | | |
| Margen de Utilidad Bruta (%) | 33% | 47% | 44% | 45% | 48% | 45% | 44% |
| Margen de Utilidad Operativa (%) | 4% | 3% | 4% | 7% | 4% | 3% | 6% |
| Margen de Utilidad Neta (%) | 2% | 3% | 8% | 5% | 3% | 1% | 1% |
| Rendimiento sobre Activos (%) | 8% | 13% | 9% | 4% | 3% | 2% | 3% |
| Rendimientos sobre el Capital (%) | 74% | 122% | 81% | 14% | 21% | 13% | 15% |

Fuente: El autor

Cuadro 2: Estado de Resultados Integral 2005-2011

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL

| | AÑO | | | | | | |
|----------------------------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
| Ventas | \$ 519,850.21 | \$ 403,203.34 | \$ 695,224.41 | \$ 1,153,851.21 | \$ 1,165,291.96 | \$ 1,476,525.71 | \$ 2,121,787.99 |
| (-) Costo de Ventas | \$ 274,155.29 | \$ 269,710.24 | \$ 391,710.20 | \$ 639,390.95 | \$ 600,472.07 | \$ 806,417.31 | \$ 1,190,023.52 |
| (=) Utilidad (Pérdida) Bruta | \$ 245,694.92 | \$ 133,493.10 | \$ 303,514.21 | \$ 514,460.26 | \$ 564,819.89 | \$ 670,108.40 | \$ 931,764.47 |
| (-) Gastos Operativos | \$ 141,090.93 | \$ 87,116.58 | \$ 273,771.87 | \$ 479,632.97 | \$ 523,448.88 | \$ 628,131.22 | \$ 803,405.00 |
| Gastos Administrativos | \$ 98,763.65 | \$ 60,981.61 | \$ 191,640.31 | \$ 335,743.08 | \$ 366,414.22 | \$ 439,691.85 | \$ 562,383.50 |
| Gastos de Ventas | \$ 42,327.28 | \$ 26,134.97 | \$ 82,131.56 | \$ 143,889.89 | \$ 157,034.66 | \$ 188,439.37 | \$ 241,021.50 |
| (-) Gastos no Operativos | \$ 87,783.60 | \$ 31,257.71 | \$ 6,420.70 | \$ 9,222.50 | \$ 22,127.17 | \$ 27,027.19 | \$ 100,542.02 |
| (=) Utilidad (Pérdida) Operación | \$ 16,820.39 | \$ 15,118.81 | \$ 23,321.64 | \$ 25,604.79 | \$ 19,243.84 | \$ 14,949.99 | \$ 27,817.45 |

Fuente: El Autor

2.6. Investigación de mercado y su análisis

2.6.1. Análisis de la Competencia

2.6.1.1. Competencia Indirecta

Agripac: Empresa está ubicada en Guayaquil a partir de 1972, se formó con el objetivo de brindar la mejor calidad en productos agroindustriales y fomentar el desarrollo de este sector por medio de capacitaciones y convenios. Para el año 1986 Agripac crea la división de Acuicultura para satisfacer las necesidades de la producción camaronera.

Interoc: Inició operaciones como unidad de negocios independiente el 1 de octubre de 1993, a partir de la División Comercio Internacional de la Distribuidora Richard O. Custer S.A de Ecuador. En sus inicios, estaba

concebida como una compañía que manejaría la representación de una empresa multinacional de plaguicidas. En poco tiempo el portafolio de productos se había ampliado significativamente y la compañía decidió incursionar en otros negocios, como el de Tratamiento de Aguas Industriales. En la actualidad, Interoc ha consolidado 4 unidades de negocios: Agrícola, Químicos Industriales, Salud Animal y Tratamiento de Aguas y Petróleo. Cada una de las unidades posee un portafolio de productos y servicios diferenciados, que le ha permitido a Interoc posicionarse como una importante alternativa de proveedor, no solo por la efectividad para atender los requerimientos de los clientes, sino también por la calidad de todos sus productos. (Corporación Curster).

InterConsortio: InterConsortio fabrica y distribuye desde hace más de una década productos biotecnológicos de alta calidad, enfocados a satisfacer las necesidades y expectativas de los mercados Acuícola, Agrícola y Veterinario. Contando con tecnología de punta y una vasta experiencia técnica y científica, InterConsortio ofrece soluciones biotecnológicas (ag-biotech) accesibles y asequibles para los presupuestos de las empresas en América Latina y otros mercados emergentes. (Interconsorcio, 2009)

A continuación un cuadro de las empresas comercializadoras dentro del mercado acuícola y agrícola. Estas empresas se encuentran dentro del ranking de las 500 mayores empresas del Ecuador.

Cuadro 3: Referencia de las empresas de competencia indirecta

| Ranking 500 mayores empresas del Ecuador | | | | | | |
|--|----------|-----------------------|-----------|-------------|-------------|-------------|
| POS 2010 | POS 2009 | NOMBRE DE LA COMPAÑÍA | CIUDAD | VENTAS 2010 | VENTAS 2009 | VARIACIÓN % |
| 47 | 39 | Agripac | Guayaquil | 173,52 | 160,77 | 8 |
| 84 | 51 | Fertisa | Guayaquil | 116,40 | 131,20 | -11 |
| 61 | 58 | Ecuaquímica | Guayaquil | 140,54 | 124,13 | 14 |
| 190 | 194 | Interoc | Guayaquil | 58,14 | 47,44 | 23 |
| 200 | 204 | Delcorp | Guayaquil | 54,82 | 44,98 | 22 |
| 391 | 374 | Farmagro | Guayaquil | 29,06 | 23,57 | 23 |

(REVISTA VISTAZO, 2011)

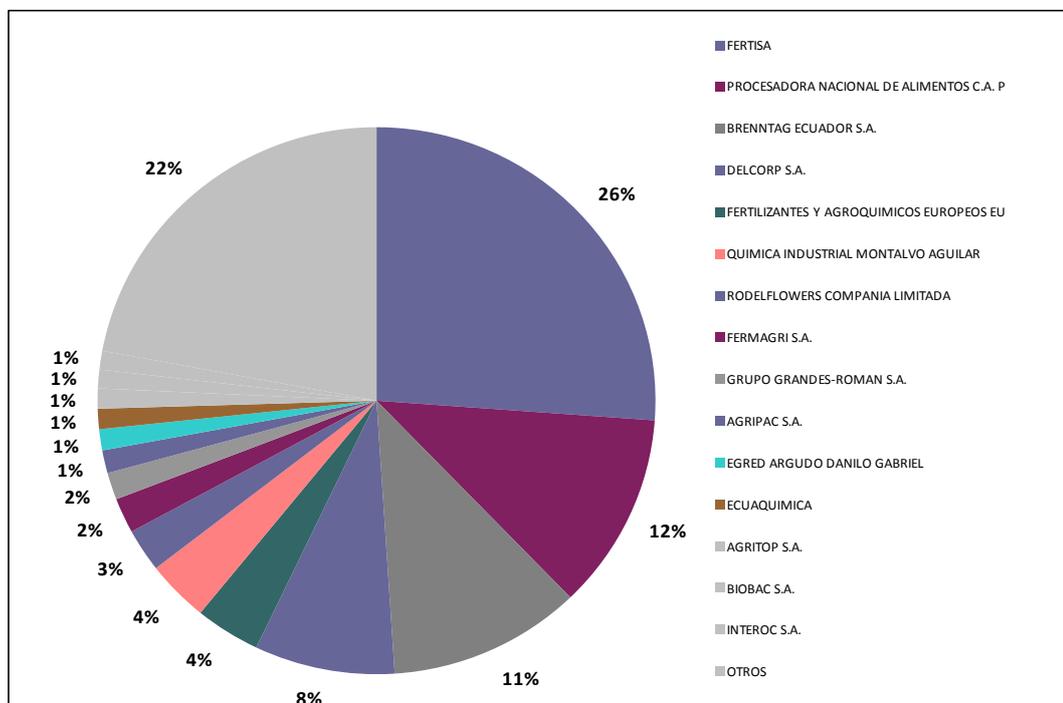
Según las estadísticas presentadas por la empresa Manifiestos. En el 2011 el mercado agrícola invirtió un aproximado de \$ 91, 582,345.04 en insumos, con la participación de 126 empresas en el Ecuador.

Cuadro 4: Las 15 empresas con mayor porcentaje de inversión

| # | EMPRESAS | % Participación | IMPORTACIÓN |
|----|--|-----------------|------------------|
| 1 | FERTISA | 26% | \$ 23,861,188.03 |
| 2 | PROCESADORA NACIONAL DE ALIMENTOS C.A. P | 12% | \$ 10,610,257.04 |
| 3 | BRENTAG ECUADOR S.A. | 11% | \$ 10,213,591.15 |
| 4 | DELCORP S.A. | 8% | \$ 7,423,802.41 |
| 5 | FERTILIZANTES Y AGROQUIMICOS EUROPEOS EU | 4% | \$ 3,449,828.19 |
| 6 | QUIMICA INDUSTRIAL MONTALVO AGUILAR | 4% | \$ 3,321,683.53 |
| 7 | RODELFLOWERS COMPANIA LIMITADA | 3% | \$ 2,321,089.71 |
| 8 | FERMAGRI S.A. | 2% | \$ 1,896,984.19 |
| 9 | GRUPO GRANDES-ROMAN S.A. | 2% | \$ 1,458,381.06 |
| 10 | AGRIPAC S.A. | 1% | \$ 1,235,700.51 |
| 11 | EGRED ARGUDO DANILO GABRIEL | 1% | \$ 1,137,618.84 |
| 12 | ECUAQUIMICA | 1% | \$ 1,093,353.78 |
| 13 | AGRITOP S.A. | 1% | \$ 1,082,583.28 |
| 14 | BIOBAC S.A. | 1% | \$ 1,006,891.92 |
| 15 | INTEROC S.A. | 1% | \$ 1,005,374.54 |
| | OTROS (111 EMPRESAS) | 22% | \$ 91,582,345.04 |

Fuente: (EMPRESA MANIFIESTOS, 2011)

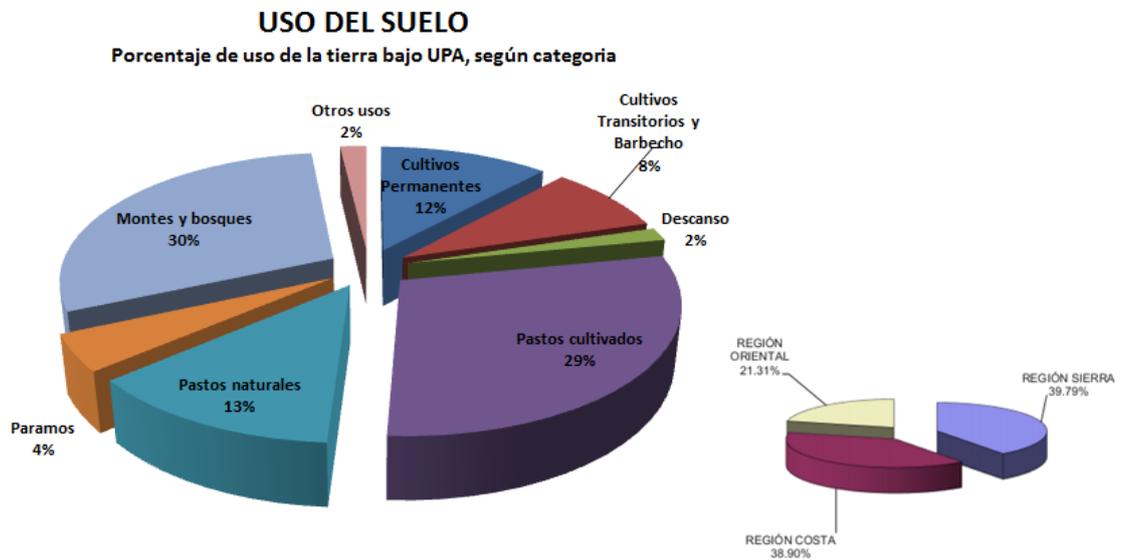
Gráfico 30: Porcentajes de Inversión en insumos agrícolas



Fuente: (EMPRESA MANIFIESTOS, 2011)

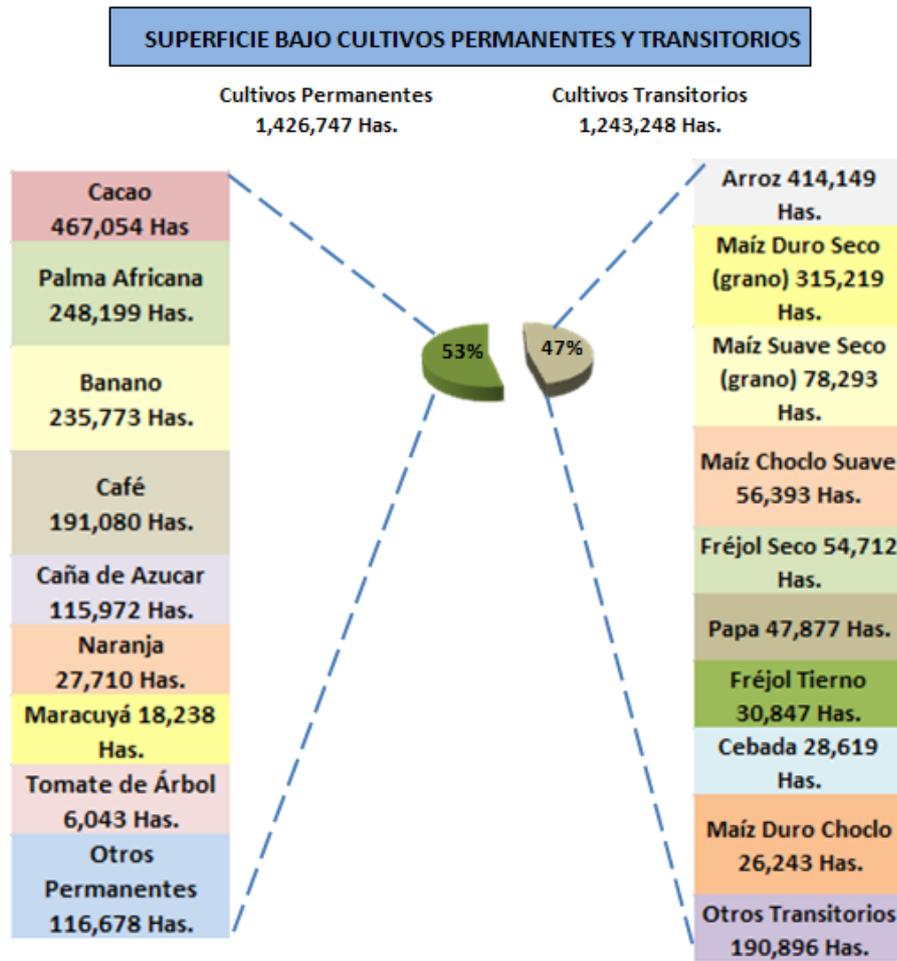
2.6.2. Mercado Meta Agrícola

Gráfico 31: Uso del suelo en el Ecuador 2011



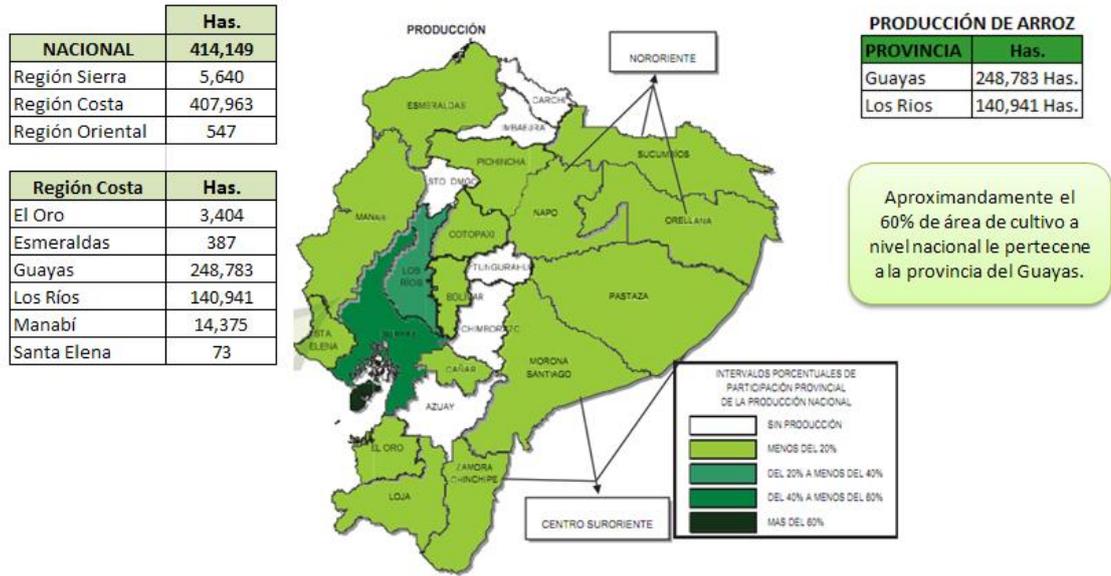
Fuente: El autor

Gráfico 32: Áreas productivas en el Ecuador



Fuente: El autor

Gráfico 33: Producción de Arroz a nivel nacional



Fuente: (INEC)

Gráfico 34: Plantación de arroz en las principales provincias del Ecuador

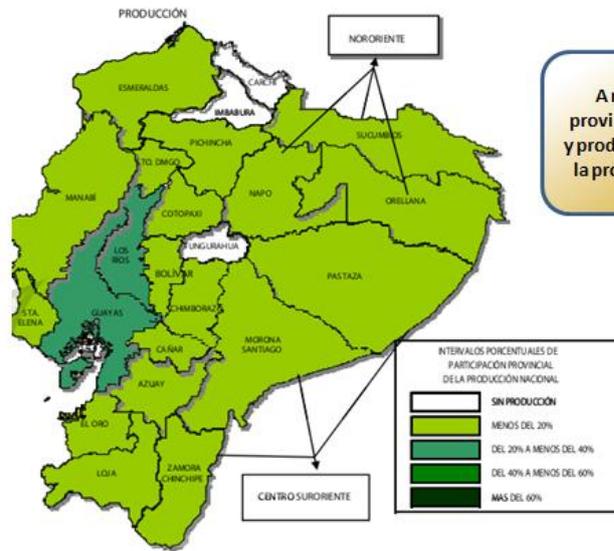


Fuente: El autor

Gráfico 35: Producción de Cacao a nivel nacional

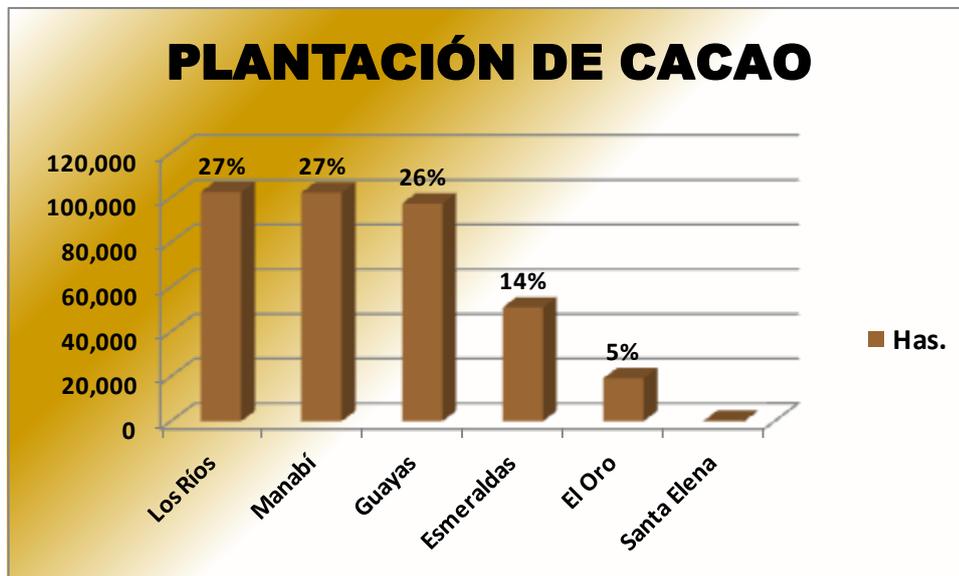
| | Has. |
|-----------------|----------------|
| NACIONAL | 470,054 |
| Región Sierra | 64,609 |
| Región Costa | 372,860 |
| Región Oriental | 32,585 |

| Región Costa | Has. |
|--------------|---------|
| El Oro | 19,223 |
| Esmeraldas | 50,977 |
| Guayas | 97,446 |
| Los Ríos | 102,531 |
| Manabí | 102,346 |
| Santa Elena | 337 |



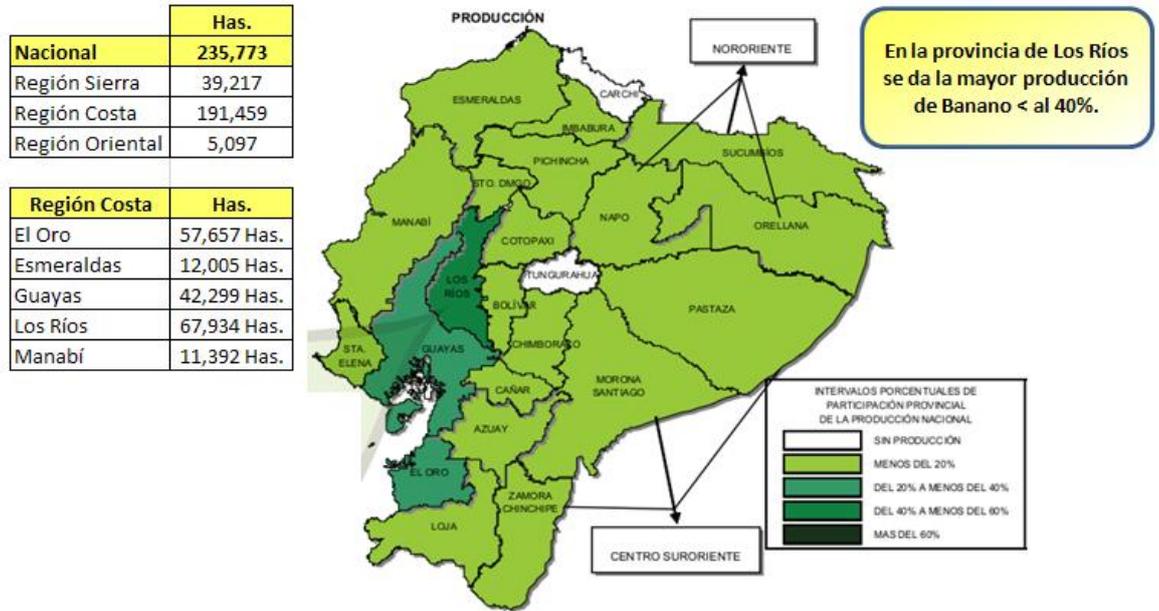
Fuente: (INEC)

Gráfico 36: Plantación de Cacao en las principales provincias del Ecuador



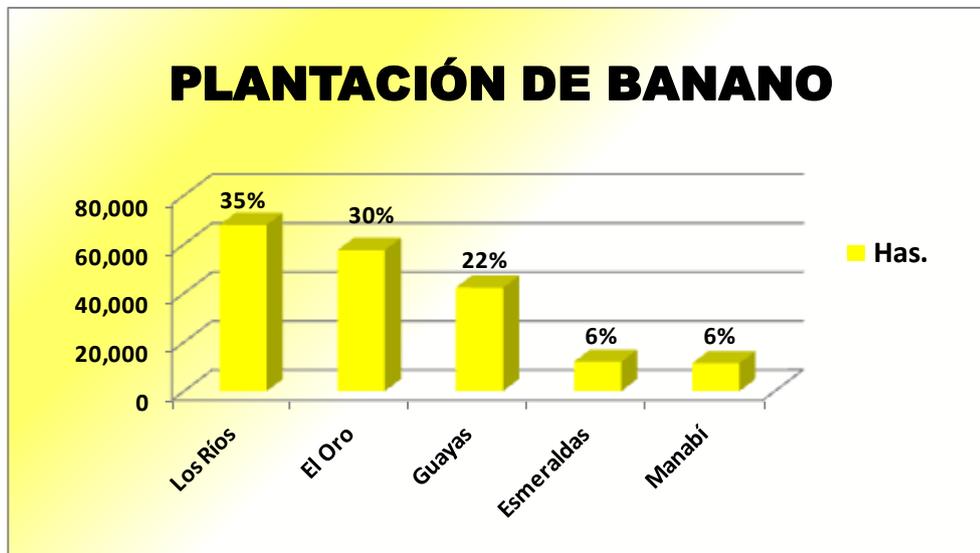
Fuente: El autor

Gráfico 37: Producción de banano a nivel nacional



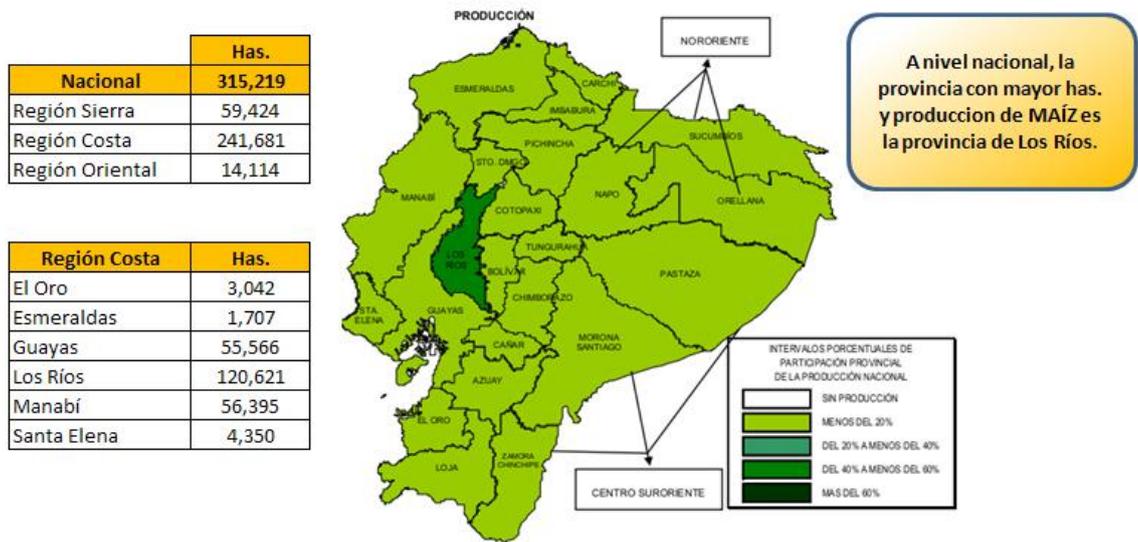
Fuente: (INEC)

Gráfico 38: Plantación de banano en las principales provincias del Ecuador



Fuente: El autor

Gráfico 39: Producción de Maíz a nivel nacional



Fuente: (INEC)

Gráfico 40: Plantación de Maíz en las principales provincias del Ecuador



Fuente: El autor

CAPÍTULO 3.- MARCO TEÓRICO

3.1. Plan estratégico

Proceso organizativo que intenta mostrar con antelación los cambios estructurales estratégicos, que permite el acoplamiento entre las distintas áreas de la compañía, y también intenta adaptar al personal según su especialización para el mejor cumplimiento de los objetivos. El plan estratégico, realizado de una forma sistemática, proporciona ventajas notorias para cualquier organización empresarial:

- ❖ Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- ❖ Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- ❖ Aumenta la predisposición de preparación de la empresa para el cambio. Mejora la coordinación de actividades.
- ❖ Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados.
- ❖ Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa. Mejora la comunicación.
- ❖ Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- ❖ El plan proporciona un marco general útil para la revisión continua de las actividades.

Un enfoque sistemático de la formación de estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión. (Rojas, 2004)

La planeación estratégica es un proceso estructurado para utilizar la inteligencia de la organización, en la búsqueda de respuestas a preguntas vitales para el diseño, estructura y dirección de la institución, al considerar la dinámica del cambio social, tanto en el entorno como en el escenario futuro. (Combeller, 1993)

Sirve para crear un futuro a partir del presente, buscando estrategias competitivas para esas metas a futuro que se quiere alcanzar. Son importantes las decisiones que se tomen hoy para así fundamentar el éxito del futuro. La finalidad de la planificación estratégica es de ayudar a la empresa a fijar objetivos a largo plazo, maximizar el tiempo útil de la alta dirección y, su percepción y apreciación de previsiones y tendencias importantes, estimulando y motivando a todos los niveles de la empresa. Un plan estratégico tiene un tiempo de duración entre 1-5 años.

Según P. Drucker, existen tres fases básicas de la planificación estratégica:

- ❖ ¿Cuál es nuestro negocio y cuál debería de ser?
- ❖ Búsqueda y establecimiento de objetivos para áreas de la empresa supuestamente claves buscando el equilibrio de dichos objetivos.

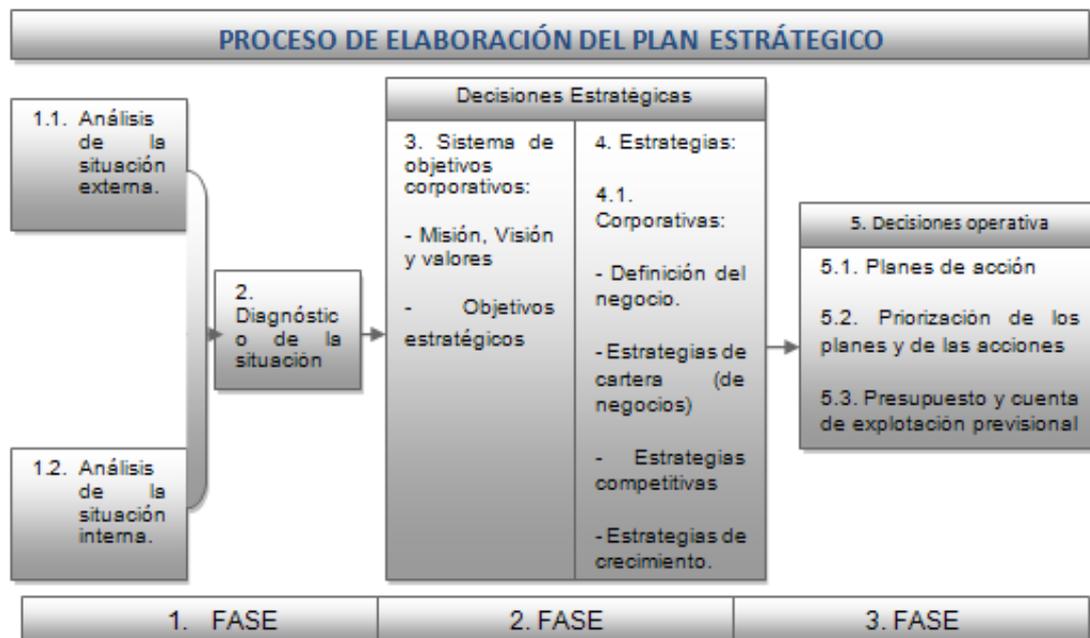
- ❖ Encontrar los recursos, cualquiera que fuese en aquellas estrategias seleccionadas para la conservación de los objetos de cada área.

3.1.1. Etapas de un Plan Estratégico

Un plan estratégico se compone en general de varias etapas:

- ❖ **Etapa 1: Análisis de la situación:** Conocer la realidad en la cual opera la organización.
- ❖ **Etapa 2: Diagnóstico de la situación:** Permite conocer las condiciones actuales en las que desempeña la organización tanto interna como externa.
- ❖ **Etapa 3: Sistemas de objetivos corporativos:** Los puntos futuros adonde la organización pretende llegar. Estos objetivos deben ser debidamente cuantificables, medibles y reales.
- ❖ **Etapa 4: Elección de las estrategias:** Las estrategias corporativas responden a la necesidad de las empresas e instituciones para responder a las necesidades del mercado tanto interno como externo, en los tiempos y condiciones correctas.
- ❖ **Etapa 5: Decisiones operativas:** Planes de acción. (Ancín, 2003)

Gráfico 41: Proceso de elaboración del plan estratégico



Fuente: (Ancín, 2003)

3.1.2. Finalidad del plan estratégico

1.- Compromisos:

- ❖ Creer firmemente en la planificación.
- ❖ Aceptar el cambio.
- ❖ Información abierta.
- ❖ Espíritu de superación e innovador
- ❖ Sistemas de incentivos vinculados al plan.
- ❖ Sistemas de control.

2.- Beneficios:

- ❖ Mejores resultados financieros.
- ❖ Mejores resultados en ventas.
- ❖ Optimización de recursos.
- ❖ Mayor satisfacción del personal.
- ❖ Lograr una ventaja competitiva a largo plazo.
- ❖ Mejorar el futuro de la empresa.

3.- Pretende:

- ❖ Replantar la trayectoria de la empresa.
- ❖ Concentrar los recursos en las actividades más rentables.
- ❖ Calcular los riesgos entre varias alternativas.
- ❖ Preparar planes de acción.

4.- ¿De qué forma?

- ❖ Definiendo el negocio en que la empresa quiere operar y la naturaleza de sus recursos.
- ❖ Determinando su misión y sus estrategias eficaces.
- ❖ Estableciendo objetivos.
- ❖ Generando políticas y planes para el logro de esos objetivos.

3.2. Indicadores de Medida

| INDICADORES | |
|---|---------------|
| ARC: RESULTADOS FINANCIEROS | |
| 1. PRESUPUESTO REAL | |
| Ventas Acuícolas dic 2011 = | \$ 253,489.00 |
| Ventas Agrícolas dic 2011 = | \$ 148,000.00 |
| 2. UTILIDADES / VENTAS NETAS | |
| 2010 | |
| \$ 14,949.99 / \$ 1,477,531.44 = | 1% |
| 2011 | |
| \$ 26,819.96 / \$ 2,125,457.61 | 1% |
| ARC: RESULTADOS COMERCIALES | |
| 1. CIFRA DE VENTAS / MES | |
| 2011 | |
| Ventas Netas / 12 D = | \$ 177,121.47 |
| Ventas Acuícola / 12 D = | \$ 144,627.10 |
| Ventas Agrícola / 12 D= | \$ 32,494.37 |
| Dic-11 | |
| Ventas Netas / 30 D = | \$ 1,289.77 |
| Ventas Acuícolas/ 30 D = | \$ 5,970.85 |
| Ventas Agrícolas / 30 D= | \$ 1,289.77 |
| 2. UNIDADES VENDIDAS / TRIMESTRE | |
| 2011 / 90 | |
| ACUÍCOLA | |
| Litros | 457.94 |
| Kilos | 3930.76 |
| AGRÍCOLA | |
| Litros | 252.06 |
| Kilos | 6.96 |

| | |
|-----------------------------------|-------|
| 3. Nº DE PEDIDOS / MES | |
| 2011 / 12 | |
| Pedidos Netos= | 246.5 |
| Pedidos Acuícola= | 216 |
| Pedidos Agrícola= | 30.5 |
| Dic - 2011 / 30 | |
| Pedidos Netos= | 8.57 |
| Pedidos Acuícola= | 7.67 |
| Pedidos Agrícola= | 0.90 |
| ARC: CAPACITACIÓN | |
| 1. % PARTICIPACIÓN | |
| PERSONAL TOTAL = 22 | 100% |
| TÉCNICOS = 8 | 36% |
| ADMINISTRATIVOS = 9 | 41% |
| OPERATIVOS = 5 | 23% |
| AGRÍCOLA 4 PERS. | 18% |
| ACUÍCOLA 4 PERS. | 18% |
| ADM. 7 PERS. | 32% |
| TOTAL PERSONAL EN CAPACITACIÓN | 68% |
| ARC. PLANIFICACIÓN | |
| 1. PROGRAMA DE UN PROYECTO | |
| TRAER NUEVOS PRODUCTOS | |
| * 2 PARA LA LINEA AGRÍCOLA | |
| * 2 PARA LA LINEA ACUÍCOLA | |
| INFORMACIÓN CONFIDENCIAL | |

| INDICADORES DE MEDIDA EN LAS VENTAS | |
|---|-------------------|
| * VENTAS: UNIDADES MONETARIAS | |
| 1. CIFRA DE VENTAS TOTAL / TIEMPO | |
| | / 360 DÍAS |
| VENTAS 2011 = | \$ 5,904.05 |
| 2. CIFRA DE VENTAS POR LÍNEA DE PRODUCTOS / TIEMPO | |
| | / 360 DÍAS |
| VENTAS 2011 | |
| Acuícola= | \$ 4,820.90 |
| Agrícola = | \$ 1,083.15 |
| 3. CIFRA DE VENTAS / PRODUCTO / TIEMPO | |
| 2011 | |
| | |
| ACUÍCOLA | |
| | / 360 DÍAS |
| BIOBAC A | \$ 1,456.23 |
| BIOBAC M | \$ 1,614.32 |
| BIOBAC H | \$ 269.27 |
| AQUAVIANCE | \$ 189.65 |
| CALCI-S | \$ 87.68 |
| PERFOSTIM | \$ 679.73 |
| VITATECH | \$ 156.97 |
| SILICAM | \$ 360.30 |
| | |
| AGRÍCOLA | |
| | / 360 DÍAS |
| BIOBAC H | \$ 23.57 |
| BORO | \$ 94.24 |
| CALCIO | \$ 84.86 |
| COBRE | \$ 28.15 |
| COMBINACIÓN | \$ 31.87 |
| CROP | \$ 428.00 |
| MAGNESIO | \$ 8.80 |
| NPK | \$ 47.66 |
| POTASIO | \$ 112.20 |
| SEED - 1KG | \$ 21.75 |
| SEED - 1LT | \$ 2.33 |
| SOIL - LT | \$ 36.24 |
| ZINC - LT | \$ 163.47 |

| 4. CIFRA DE VENTAS / NUMERO DE PEDIDOS | | |
|---|------|------------------|
| 2011 | | |
| TOTAL | | 718.55 |
| *ACUICOLA | | 669.57 |
| *AGRICOLA | | 1065.39 |
| * VENTAS: (PEDIDOS, CONTRATOS) | | |
| 1. N° PEDIDOS AL MES | | |
| 2011 | | /12 MESES |
| PEDIDOS NETOS | | 246.5 |
| ACUICOLA | | 216.00 |
| AGRICOLA | | 30.5 |
| 3. N° DE CLIENTES NUEVOS / N° DE CLIENTES TOTALES | | |
| 2010-2011 | | |
| ACUICOLA | | 11 |
| AGRICOLA | | 35 |
| TOTAL | | 46 |
| 4. N° DE CLIENTES NUEVOS EN RELACION A CLIENTES ANTIGUOS | | |
| 2010-2011 | | |
| ACUICOLA | | 306 / 295 |
| AGRICOLA | | 122 / 87 |
| TOTAL | | 428 / 382 |
| 6. CIFRA DE VENTAS / N° DE CLIENTES | | |
| 2011 | | |
| CIFRA DE VENTAS | \$ | 2,125,457.61 |
| *N° CLIENTES ACUA | | 306 |
| *N° CLIENTES AGRI | | 122 |
| N° CLIENTES TOTAL | | 428 |
| | / \$ | 4,966.02 |
| * COBROS | | |
| 1. N° DE IMPAGADOS / N° DE PEDIDOS | | |
| CONSIDERNADO IMPAGOS FACTURAS VENCIDAS DEL 2008 Y 2009 | | |
| ACUICOLA | | 8 |
| AGRICOLA | | 2 |
| N° IMPAGADOS TOTAL | | 10 |
| N° PEDIDOS | | 2958 |
| | / | 0% |

| 2. N° DE MOROSOS 7 N° DE PEDIDOS | |
|--|-----------|
| CONSIDERANDO MOROSOS FACT VENCIDAD 2010 Y 2011 | |
| ACUÍCOLA | 6 |
| AGRÍCOLA | 14 |
| N° MOROSOS | 20 |
| N° PEDIDOS | 2958 |
| | / |
| | 1% |
| 3. N° DE DESCUENTOS / N° DE PEDIDOS | |
| CLIENTES QUE FACT CON DESCUENTO | |
| 2011 | 279 |
| n° pedidos | 2958 |
| | 9% |
| acuícola | 187 |
| n° pedidos | 2592 |
| | 7% |
| agrícola | 92 |
| n° pedidos | 366 |
| | 25% |

3.3. Gestión por Procesos

La gestión por procesos es una secuencia de actividades orientadas a generar valor añadido sobre una entrada, consumiendo unos recursos para obtener resultado conforme a los requisitos del cliente (interno o externo). De este modo, la gestión por procesos se centra en la identificación, control y mejora de estos procesos, que son los que realmente añaden valor a un cliente. La gestión por procesos se centra en administrar un conjunto de actividades enlazadas que generen el producto o servicio, para aislar aquellas operaciones que no añaden valor.

Por tanto la gestión por procesos debe:

- ❖ Analizar las ineficiencias de la organización funcional para mejorar la competitividad de la empresa.
- ❖ Identificar los procesos que proporcionan una ventaja competitiva y los relaciona con el valor que percibe el cliente.
- ❖ Establecer un sistema de control para reducir la variabilidad de resultados.
- ❖ Establecer indicadores de funcionamiento y objetivos para dirigir la mejora de procesos.

(García, 2006)

El fin de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollen de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general).

Gráfico 42: Gestión por procesos



Fuente: (Veritas, 2005)

3.4. Reingeniería en las empresas comerciales

Todos los países están influenciados y afectados por la globalización en forma significativa, se pueden ver los cambios que influyen en la sociedad, cada vez aumenta la competencia en el mercado. Estar preparados ante estos cambios para poder ser aceptados ante las exigencias en la sociedad, la competencia, es sin duda un modo que permitirá proyectarse, competir y posicionarse, tomar acciones que permitan la estabilidad, rentabilidad y la continua mejora de una organización.

Michael Hammer es el creador del término reingeniería y la define como el cambio fundamental para llegar a la base de los problemas de la organización; un cambio drástico que debe ocurrir para poder obtener los resultados espectaculares que la reingeniería promueve por medio del estudio de los nuevos procesos productivos que harán nuestra organización mucho más productiva, porque pasamos de una etapa de especialización a una de generalización, en la cual el servicio puede ser realizado por una sola persona. (Brandt, 2004)

La reingeniería es un proceso por el cual una empresa realiza con la finalidad de corregir un proceso y perfeccionarlo, aprovechando su máximo potencial, logrando los beneficios deseados permitiendo desarrollar un nivel competitivo superior.

Reingeniería de procesos administrativos es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez. (Hammer & Champy, 1994)

3.5. Marco teórico conceptual

3.5.1. ¿Qué son los insumos acuícolas?

Es aquel producto destinado a ayudar a elevar la producción de un cultivo sea este peces, camarones o bivalvos. Como vitaminas C, urea, melaza, aceite de pescado y alimentos balanceados.

3.5.2. ¿Qué son los insumos agrícolas?

Productos y materiales de uso agropecuario como plaguicidas, fertilizantes, abonos, semillas, material de propagación vegetal, agentes y productos para el control de plagas y productos de uso veterinario. Están elaborados con ingredientes naturales o químicos de síntesis y pueden contener ingredientes producido mediante manipulación genética, técnica mediante la cual se modifican o incorporan nuevos genes a un organismo que puede ser de una especie distinta. (Ecotal, 2008)

3.5.3. ¿Qué son productos biotecnológicos?

Son aquellos alimentos, ingredientes, aditivos y materias primas, en cuyo proceso intervienen organismos vivos o parte de ellos, y que han sido modificados por ingeniería genética. (Cisas). Para la acuicultura los productos Biobac ofrecen soluciones para mejorar el suelo, el agua y las capacidades de producción moderna en sistemas cerrados, para mejorar el ambiente de las piscinas y suplementos alimenticios para los peces y camarones.

Para la agricultura ofrece productos para la producción de cultivos, que van desde el suelo y las semillas hasta tratamientos foliares bioestimulantes, suplementos de nutrientes y fertilizantes foliares para el tratamiento de síntomas de deficiencia.

También productos especializados diseñados para aumentar la eficiencia de fertilizantes aplicados a los suelos. (Cytosyme, 2008)

3.5.4. ¿Qué es la fertilización foliar?

La fertilización foliar es una técnica de nutrición instantánea, que aporta elementos esenciales a los cultivos, solucionando la deficiencia de nutrientes mediante la pulverización de soluciones diluidas aplicadas directamente sobre las hojas.

3.5.5. Proceso

Conjunto de métodos, materias primas, personas, maquinas, medio ambiente, recursos que cómo resultado de su interacción generaran valor

agregado y transformación, con lo que se crean productos y servicios para los clientes. (Herrera & Schmalbach, 2010)

3.5.6. Mapa de Proceso

Es la estructura donde se evidencia la interacción de los procesos que posee una empresa para la prestación de sus servicios. (Herrera & Schmalbach, 2010)

3.5.7. Manual de Procedimientos

Un manual de procedimientos es el documento que contiene información sobre los procedimientos que se establecen para aplicarse en toda la organización o en más de un sector administrativo. (Valencia, 2002)

3.5.8. Políticas

Las políticas institucionales son el conjunto de lineamientos directrices aprobados por la Alta Dirección, para orientar el trabajo del personal hacia la búsqueda de la eficiencia y eficacia en la ejecución de sus actividades. (Gonzalo Gutierrez, 2008)

CAPÍTULO 4.- PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA SITUACIÓN PRÁCTICA

4.1. Plan Estratégico

La solución propuesta permitirá la reestructuración de los departamentos de la empresa BIOBAC que parte desde el análisis actual de la empresa hasta crear un plan estratégico que permita a la empresa proyectarse en un futuro a largo plazo.

4.2. Misión

Comercializar productos biotecnológicos pre-mezclas y aditivos, para mejorar la productividad de nuestros clientes en los mercados: agrícola y acuícola, ofreciendo soluciones integrales con la asistencia técnica permanente de nuestro equipo humano, creando relaciones sólidas con responsabilidad social y respetando el medio ambiente.

4.3. Visión

Ser reconocidos como una empresa sólida, rentable, en constante desarrollo e innovación con posicionamiento de marca en el mercado, y vanguardia tecnológica.

4.4. Valores

- ✚ **HONESTIDAD**: Ser coherentes con lo que decimos, nuestras palabras y acciones están sustentadas en la verdad y la justicia, asumimos y corregimos nuestros errores, reconociendo los logros propios y de terceros en forma genuina
- ✚ **RESPONSABILIDAD**: Cumplir lo que ofrecemos, ponemos cuidado y atención en lo que hacemos o decidimos, aceptando las consecuencias de nuestros actos y siempre dispuestos a rendir cuenta de ellos.
- ✚ **LEALTAD**: Ser fieles a aquello con lo que nos hemos comprometido aún en circunstancias cambiantes, generando confianza con objetividad y manteniendo una posición consecuente sin condicionar nuestra actuación a la espera de una recompensa o beneficio.
- ✚ **RESPECTO**: Ser capaces de aceptar, comprender y valorar nuestro entorno y a los demás como a nosotros mismos. Practicamos un trato atento y cordial que nos permite mantener un buen ambiente de trabajo.
- ✚ **DEDICACIÓN**: Acción y efecto de dedicarse (comprometerse) intensamente a una profesión o trabajo.

- ✚ **SOLIDARIDAD:** Adhesión circunstancial a la causa o a la empresa de otros. Se refiere al sentimiento de unidad basado en metas o intereses comunes. Asimismo, se refiere a los lazos sociales que unen a los miembros de una sociedad entre sí.
- ✚ **DISCIPLINA:** Ser puntuales, ordenados y cumplimos con perseverancia y auto-exigencia nuestras responsabilidades en función de las normas y disposiciones de nuestra Organización, alcanzando los estándares esperados con profesionalismo y credibilidad.
- ✚ **PUNTUALIDAD:** Cuidado y diligencia en llegar a un lugar o partir de él a la hora convenida. Poder terminar una tarea u obligación en el plazo requerido o con antelación.

4.5. Objetivos

4.5.1. Objetivos a Corto plazo

- ❖ Incrementar las ventas en un 12% en el área de acuicultura y en un 20% en el área de agricultura. Dando mayor fuerza a la línea Techna de la división acuícola, trabajar más a fondo con los clientes actuales.
- ❖ Realizar un lanzamiento de los productos de la división agrícola en la provincia de Los Ríos, a través de charlas técnicas, donde se presentaran acabo los resultados de ensayos exitosos realizados con los productos.
- ❖ Definir procesos y controles en tareas de administración diaria de la compañía.

4.5.2. Objetivos a Mediano plazo

- ❖ Reforzar la imagen y la capacidad técnica de la compañía, organizando conferencias donde se inviten a expertos que demuestren nuevos desarrollos, tecnología, practicas y soluciones.
- ❖ Comprar equipos que sirvan de herramienta de trabajo para los técnicos como por ejemplo: espectrofotómetros, microscopios, etc. Que puedan ser usados en el campo para un mejor servicio.
- ❖ Realizar un plan de capacitaciones para los técnicos ingenieros agrónomos. Convirtiéndolos en expertos en nutrición; capaces de analizar, realizar y evaluar planes de nutrición para diversos cultivos.

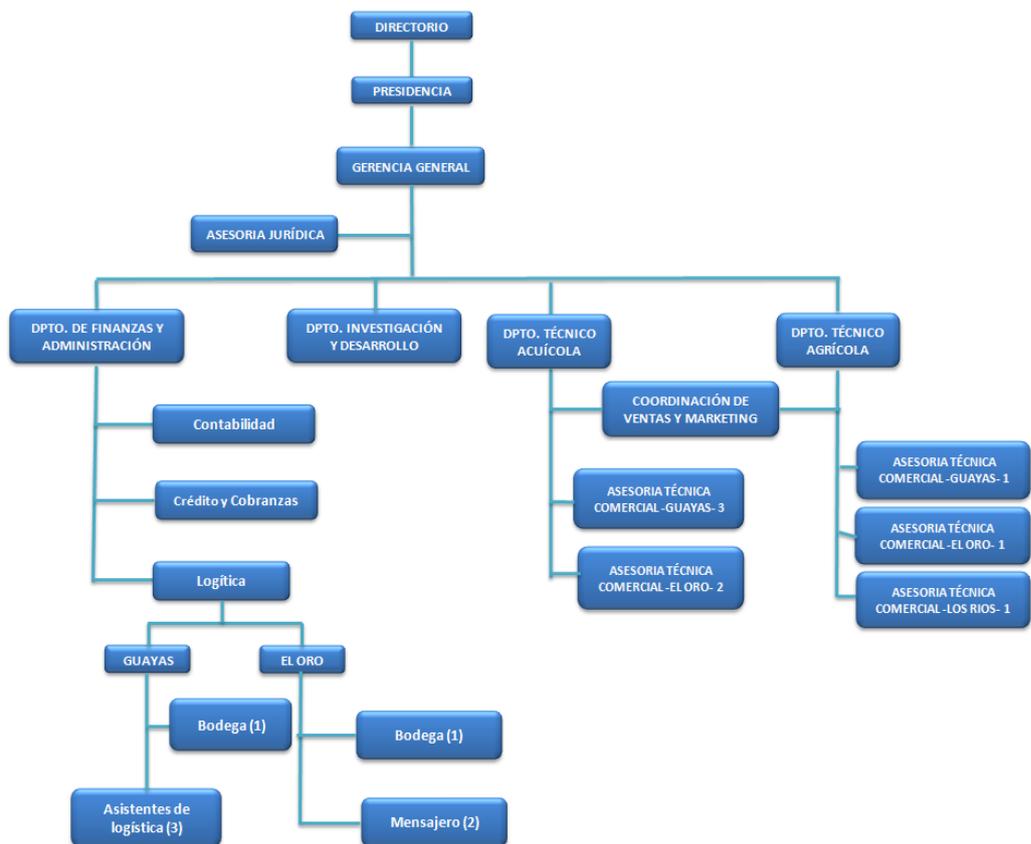
- ❖ Desarrollar dos productos nuevos para la acuicultura; un desparasitante y un ácido orgánico, para la salud del camarón.

4.5.3. Objetivos a Largo plazo

- ❖ Aumentar canales de distribución, obtener nuevos distribuidores y fortalecer los ya existentes, mediante promociones y fortalecimiento de imagen dentro del punto de venta agrícola.
- ❖ Comercializar los productos agrícolas en el Perú.
- ❖ Comercializar los productos acuícolas en Brasil y fuera del territorio ecuatoriano.

4.6. Estructura Organizacional Propuesta

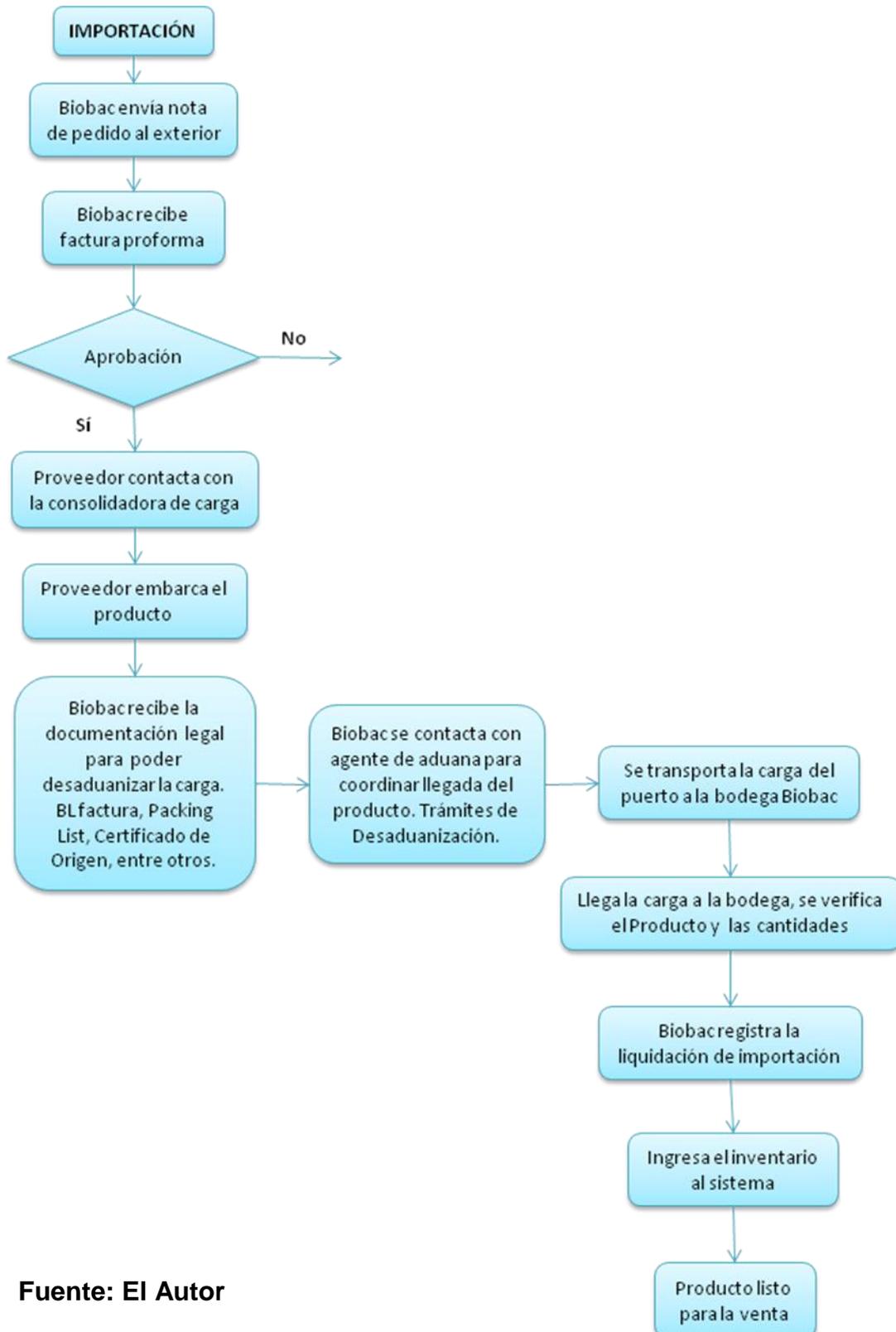
Gráfico 43: Organigrama propuesto



Fuente: El autor

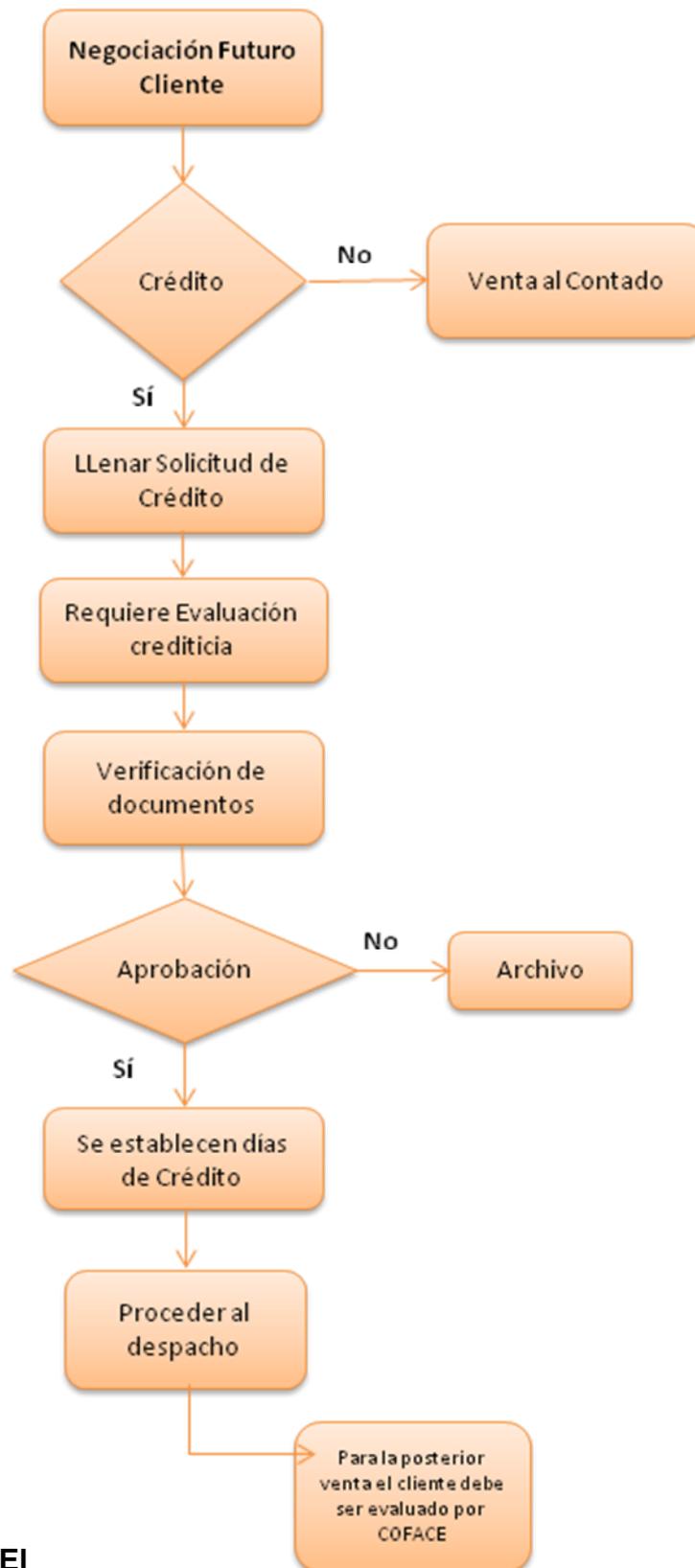
4.7. Identificación de procesos

Gráfico 44: Proceso de importación



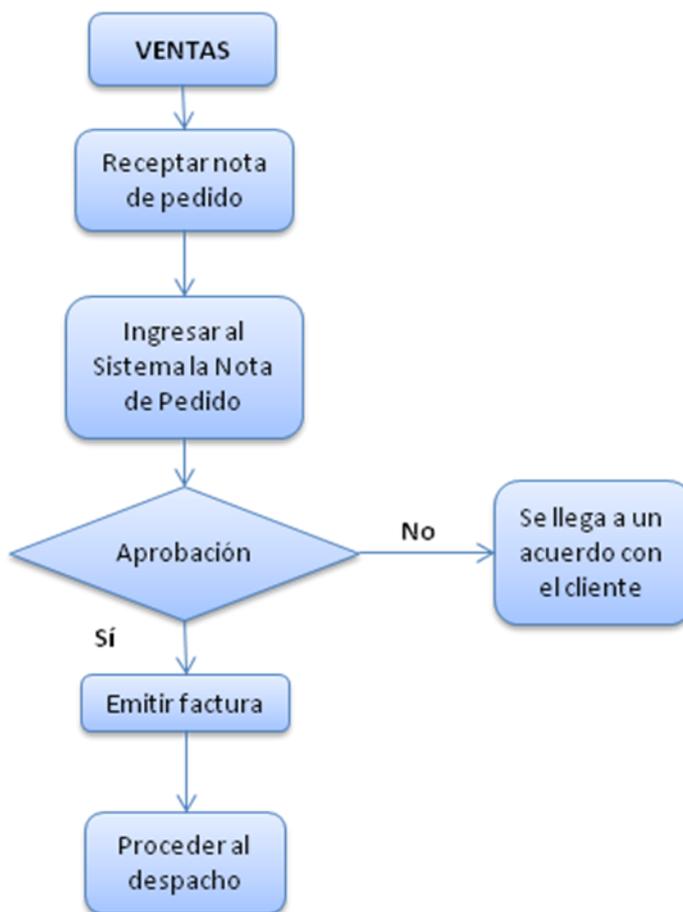
Fuente: El Autor

Gráfico 45: Proceso de ventas a futuro cliente



Fuente: El Autor

Gráfico 46: Proceso de ventas



Fuente: El autor

4.8. Manuales

4.8.1. Manual de Funciones

| | |
|--|---|
| NOMBRE DEL PUESTO: Gerencia General | FECHA DE ELABORACIÓN: 01 / 09 / 2011 |
| ÁREA: Gerencia | |
| REPORTA A: Junta de Accionistas | |
| Función Principal: La Gerencia General tiene como propósito, organizar, dirigir y coordinar, el funcionamiento y desarrollo de la empresa, de acuerdo a la política empresarial establecida por el Directorio. | |
| Funciones Específicas: <ol style="list-style-type: none">1. Proponer al Directorio y dirigir la aplicación de planes, presupuestos, organización, estrategias y objetivos para la empresa.2. Evaluar el logro de objetivos y desempeño de todas las áreas de la empresa.3. Dirigir acciones de mejora y re-diseño de procesos del negocio, calidad del servicio y de la productividad de la empresa.4. Supervisar la administración de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y de servicios concernientes a la gestión de la empresa.5. Presentar al Directorio la propuesta de organigrama, el flujo de relaciones entre sus dependencias, los procesos y procedimientos, así como de cualquier normativa a aplicar en las operaciones.6. Dirigir la implementación de las disposiciones tomadas en el Directorio. Disponer la implementación de las medidas correctivas resultantes de auditorías realizadas. Manejar comunicación directa con proveedores de los productos que la empresa vende (Cytozyme, Techna y otros).7. Planear, establecer y controlar estrategias de marketing y ventas de los productos de la empresa.8. Negociar y tomar decisiones sobre la adquisición de los productos que la empresa representa.9. Monitorear satisfacción de clientes a través de visitas | |

personalizadas para conocer: percepción y confiabilidad hacia la empresa y productos.

10. Aprobar contenido de las fichas técnicas de los productos de la empresa.
11. Supervisar y aprobar objetivos de ventas.
12. Establecer políticas de ventas (comisiones, descuentos, negociaciones, etc.).
13. Establecer proyecciones de compra en coordinación con los proveedores externos.
14. Analizar situación de empresa y productos en el mercado y frente a la competencia.
15. Determinar los recursos y condiciones para el establecimiento y manejo de los Medios de Comunicación que se utilizan en la empresa (Páginas web, Telefonía, Internet, etc.).
16. Seleccionar, contratar y destituir al personal de la empresa, previa consulta al Directorio.
17. Establecer normas, procedimientos, instructivos de trabajo y políticas a ser implementados y cumplidos en la empresa.
18. Velar por el cumplimiento de la Misión, Visión y Valores corporativos de la empresa.
19. Aprobar programas de capacitación y entrenamiento para los colaboradores de la empresa, en las diferentes áreas.
20. Supervisar las actividades de promoción y publicidad de los productos y la empresa (Coordinación con agencias de publicidad y otros entes).
21. Coordinar y supervisar las actividades ejecutadas con los productos de la empresa, para el manejo de mercados en otros países (Perú).
22. Supervisar la ejecución de los procesos de nacionalización de productos importados (investigación, desarrollo, documentación, etc.).
23. Las demás inherentes a su cargo y que le sean asignadas por el Directorio.

| | |
|--|---|
| NOMBRE DEL PUESTO: Jefatura de Finanzas y Administración | FECHA DE ELABORACIÓN: 01 / 09 / 2011 |
| ÁREA: Contable, Presupuesto y Financiera | |
| REPORTA A: Gerencia General | |
| Función Principal: Desarrolla, establece y vigila los sistemas que faciliten la operación contable, presupuestaria y financiera. Asesora a la Gerencia General y demás funcionarios sobre asuntos financieros y contables, para que se cumplan los objetivos propuestos en las diferentes áreas. | |
| <p>Funciones Específicas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar en conjunto con las otras áreas de la empresa, para cada ejercicio fiscal, el presupuesto de ingresos y egresos, así como el plan operacional de la compañía. (FOVIAL, 2001) 2. Responsable de dirigir, coordinar, gestionar y supervisar, las actividades del Proceso Financiero Administrativo correspondiente a la empresa, en forma integrada e interrelacionada, velando por el cumplimiento de la normas definida por los entes gubernamentales. (FOVIAL, 2001) 3. Actualizar y entregar mensualmente la información de presupuestos a la Gerencia General. 4. Elaborar planes y cronogramas de pago para los proveedores del exterior. 5. Procesar y analizar información en detalle de los estados financieros de la empresa. 6. Analizar, supervisar y/o distribuir los valores del Flujo de Caja. 7. Captar nuevos recursos financieros a través de instituciones bancarias, financieras o inversionistas. 8. Mantener comunicación directa con todos los proveedores de equipos y demás materiales que utiliza las empresas (tangibles e intangibles). 9. Determinar fideicomisos para la captación de recursos. 10. Gestionar y supervisar el cumplimiento de las diferentes obligaciones fiscales y tributarias. 11. Supervisar y analizar mensualmente, la información de los reportes de los inventarios de productos que se comercializan, que se | |

encuentran en las bodegas (tanto de forma física como contable).

12. Supervisar y confirmar los datos de los reportes de las cuentas por cobrar.
13. Informar semanalmente a la Gerencia General sobre los ingresos percibidos y los gastos realizados en la empresa.
14. Supervisar el proceso de importación de los productos (Coordinación de actividades con empresa contratada de agentes afianzados de aduana).
15. Cotizar, revisar y negociar las propuestas presentadas por los diferentes proveedores de productos y servicios (Compañías de Seguros, Telefonía celular, Internet, Concesionarios, Distribuidores de productos, Financieras, Bancos, etc.)
16. Establecer y mantener buenas relaciones de negocios con ejecutivos de instituciones financieras y bancarias.
17. Gestionar y procesar las comisiones generadas por ventas y cobranzas con previa autorización de la Gerencia General.
18. Tramitar los pagos a contratistas, proveedores, personal técnico y administrativo, gastos de viaje, así como de cualquier otra obligación financiera de la empresa.
19. Administrar los procesos legales que se efectúan en la empresa y sus filiales.
20. Supervisar y Controlar el buen funcionamiento y manejo del sistema informático.
21. Supervisar labores del personal del Dpto. Financiero y Logística.
22. Elaborar programa de capacitación y entrenamiento dirigido al personal a su cargo.
23. Administrar actividades de las empresas: Obsicorp, Fludicorp, BIM y Walsend)
24. Las demás inherentes a su cargo y que le sean asignadas por la junta de Directorio.

| | |
|---|---|
| NOMBRE DEL PUESTO: Contadora | FECHA DE ELABORACIÓN: 01 / 09 / 2011 |
| ÁREA: Contabilidad | |
| REPORTA A: Jefe Administrativo Financiero | |
| Función Principal: Asistir en el análisis de Estados Financieros, recopila, registra y lleva el control de la información, con el fin de apoyar correctamente en la elaboración de los informes financieros de la Institución | |
| <p>Funciones Específicas:</p> <p>Área de Bancos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Llenar los formularios emitidos por el Banco para el pago de Proveedores del Exterior (transferencias). 2. Ingresar la información en el sistema para la elaboración de las Notas de Débito de valores emitidos por los bancos (Vehículos, préstamos, gastos bancarios, etc) 3. Elaborar Conciliaciones Bancarias una vez al mes. 4. En Excel, preparar información para el flujo: recopilación de todos los gastos BIOBAC de cada mes. <p>Área de Facturación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar Notas de Crédito a los clientes, esporádicamente cuando exista una anulación de factura o devolución de Productos. <p>Área de Impuestos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar declaraciones del IVA y Retenciones en la Fuente, se procede a llenar la información en los formularios de Declaración del IVA y Retenciones en la Fuente, para luego subirlos al SRI, mensual. 2. Del Sistema módulo SRI se carga la información de las Compras Locales desde bancos y automáticamente se genera el Anexo Transaccional REOC, este proceso se lo realiza una vez al mes. 3. Realizar el cálculo de Retención de Impuestos a la Renta en Relación de Dependencia de los empleados de Biobac, este proceso es una vez al mes. | |

Área de Recursos Humanos

1. Generar del Sistema del IESS los Avisos de Entrada y/o Salida a los empleados de Biobac cuando sean requeridos.
2. Generar Plantillas del IESS, Fondos de Reserva y Préstamos Quirografarios, mensualmente.
3. Elaborar roles de Pagos de los Empleados en Excel, una vez al mes.
4. Elaborar el Sueldo de todos los empleados en Excel con sus respectivas cédulas y cuentas bancarias, este archivo se guarda como documento TXT; para luego subirlo en el Cash Management del Banco del Pichincha para que se acredite en las cuentas bancarias de todos los empleados de Biobac.

Área de Inventarios

1. Cuando llegan los productos del exterior, se ingresa las facturas de los proveedores locales al sistema módulo Bancos de todos los costos que se hayan incurrido en la importación (Transporte, CAE, seguros, Des consolidación, bodegaje, Fletes Marítimos, Afianzador de aduanas, Tasas de Importación), una vez que se tenga todos los costos se procede a realizar la Liquidación de Importaciones en Excel.
2. Se realizan los Diarios contables para registrar la factura de los proveedores del Exterior y el Inventario de los productos en el módulo de Contabilidad.
3. Finalmente se ingresa en el sistema módulo Inventario los productos con su respectivo costo.

| | |
|--|---|
| NOMBRE DEL PUESTO: Asistente Contable | FECHA DE ELABORACIÓN: 01 / 09 / 2011 |
| ÁREA: Contabilidad | |
| REPORTA A: Jefe Administrativo Financiero | |
| Función Principal: Asistir recopilando información de proveedores, para análisis de los estados financieros. | |
| <p>Funciones Específicas:</p> <p>Área de Bancos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar Provisiones de Facturas emitidas por los proveedores para su respectivo pago. 2. Elaborar Retenciones en la Fuente de las facturas por los proveedores. 3. En el módulo Bancos opción Emisión de Cheques se genera el comprobante de pagos y la información con la que va a ser impreso el cheque. 4. Llenar los comprobantes de Pagos con la información del Proveedor y detalles del cheque. 5. En el sistema módulo de Facturación en la opción Depósitos de Cheques se realizan los depósitos de los clientes que van a ser cargados a la respectiva cuenta del Banco para posteriormente imprimir el depósito del módulo de Bancos; esta información viene de los cheques posfechados que realiza la analista de crédito y cobranzas. 6. Realizar Liquidaciones de Gastos de Viajes de todos los vendedores al final de cada mes. <p>Área de Facturación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ingresar en el Sistema módulo Facturación, las retenciones de los clientes a la contabilidad. <p>Área de Impuestos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar la Declaración del IVA a 6 Empleados de Biobac, una vez al mes. | |

| | |
|--|---|
| NOMBRE DEL PUESTO: Analista de Créditos y cobranzas | FECHA DE ELABORACIÓN: 01 / 09 / 2011 |
| ÁREA: Contable | |
| REPORTA A: Jefe Administrativo Financiero | |
| <p>Función Principal:</p> <p>Otorgar Créditos, velar por el cumplimiento de las cobranzas en el plazo establecido, informes a las gerencias y determinación de malas deudas.</p> | |
| <p>Funciones Específicas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar quincenalmente informes de proyección de cartera, para reconocer el estatus de facturas (por vencer y vencidas). 2. Aprobar o rechazar "Solicitudes de Crédito" de clientes, efectuando revisión de su estado financiero a través del buró de créditos y con verificación telefónica. Si la solicitud es aprobada se ingresa en el sistema. 3. Supervisar el cumplimiento de otorgación de crédito. Se recomienda a Asesores Técnicos Comerciales que los cupos a los clientes no sobrepasen los valores originalmente establecidos; en caso de requerirse aumento de cupos, se procede al respectivo análisis a través de todos los mecanismos establecidos para decidir si proceder. 4. Elaborar informes de cartera por fecha de vencimiento (30, 60, 90 días); se detalla el total de la cartera vs. Los valores vencidos con sus respectivos porcentajes (indicadores); este reporte se elabora 2 veces al mes o cuando es requerido. La información para la elaboración de este reporte se la obtiene del sistema de facturación y se actualizan constantemente los datos de los clientes (uno a uno con sus respectivos plazos). 5. Revisar con cada Asesor Técnico Comercial, los reportes de cobros para mantenerlos informados sobre aquellos clientes que no efectúan pagos puntuales. 6. Supervisar el cumplimiento de labores de cobranzas por parte de los Asesores Técnicos Comerciales. 7. Aprobar desde el sistema de facturación los pedidos de productos de los clientes en coordinación con el Jefe de Logística. 8. Ingresar al sistema de facturación la información sobre los cheques entregados por los clientes y elaborar los respectivos depósitos en Bancos. El comprobante de depósito se lo archiva conjuntamente con el recibo de pago y es entregado al Dpto. de Contabilidad donde se ejecuta el proceso final. 9. Ingresar en el sistema (módulo de facturación) las retenciones de los clientes. 10. Realizar llamadas telefónicas diarias a los clientes de las diferentes | |

provincias para informarles sobre: vencimiento de facturas y confirmar entrega de cheques por pagos. Esta actividad se realiza apoyada en reportes de cuentas por cobrar que genera el sistema.

11. Visitar a los clientes agrícolas y acuícolas, en las diferentes zonas (provincias). Dentro de las visitas a clientes del área acuícola se recaba información solicitada por COFACE.
12. Visitar y/o efectuar llamadas personalizadas a los clientes que generen inconvenientes de pago.
13. Informar a clientes, mediante Estados de Cuentas, la(s) deuda(s) que mantiene con la empresa.
14. Realizar diariamente la revisión de la información enviada por COFACE a través del sistema.
15. Elaborar reportes mensuales para entregarlos a la compañía aseguradora COFACE.
16. Elaborar reporte mensual con información de aseguradora COFACE, para entregarla a la Gerencia de Finanzas & Administración.
17. Elaborar certificados solicitados por clientes.
18. Levantar información para la elaboración de las Políticas de Créditos y Cobranzas.
19. Dictar charlas a los Asesores Técnicos Comerciales sobre: Políticas de Créditos y la importancia de las Solicitudes de Crédito en el momento de realizar una venta.
20. Realizar análisis de cartea por cliente a través del reporte de CREDIREPORT, informando a la Gerencia de Finanzas & Administración y los Asesores Técnicos Comerciales sobre el status de cada cliente en el Sistema Financiero.
21. Archivar documentos de los clientes relacionados a créditos y cobranzas.
22. Los demás inherentes a su cargo y que le sean asignadas por la Gerencia de Finanzas & Administración.

| | |
|---|---|
| NOMBRE DEL PUESTO: Jefe Técnico | FECHA DE ELABORACIÓN: 01 / 09 / 2011 |
| ÁREA: Ventas Acuícola / Agrícola | |
| REPORTA A: Gerente General | |
| <p>Funciones Principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsable de la planificar, dirigir y controlar los diferentes ensayos comerciales de los productos. • Investigar, proponer y desarrollar nuevas oportunidades de negocios que ayuden a diversificar la cartera de clientes. • Estructurar en conjunto con la Gerencia el equipo de ventas. | |
| <p>Funciones Específicas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar y presentar por lo menos anualmente a la Gerencia General planes y programas de trabajo. 2. Elaborar y presentar mensualmente a la Gerencia General el avance de los planes y programas definidos para el área a su cargo, y su respectivo ajuste en los planes. 3. Cumplir con el presupuesto anual acordado y designado por la Gerencia General; Entregar trimestralmente informe de revisión y avance del presupuesto. 4. Planificar visitas a clientes y presentar semanalmente a la Gerencia General, agenda de trabajo. 5. Atender y visitar a clientes actuales y potenciales, en el campo o ciudad; Presentar semanalmente a la Gerencia General, informe de visitas realizadas, determinando objetivo de ventas y estrategias a aplicar, además de otras novedades. 6. Desarrollar programas de ventas a través de distribuidores locales y de provincias. 7. Asistir y participar activamente a las reuniones a la que se le convoque la compañía. 8. Introducir, desarrollar y elaborar estrategias para incursionar en nuevos mercados, con las diferentes líneas de productos de la empresa. | |

9. Proponer y desarrollar pruebas con productos nuevos, hacer seguimiento y brindar soporte técnico.
10. Coordinar conjuntamente con el personal técnico de ventas el desarrollo de los productos.
11. Elaborar y entregar a la Gerencia General, informes con detalle de datos recopilados y tabulados, sobre los ensayos dirigidos.
12. Elaborar y/o supervisar el contenido de las fichas técnicas acerca de los diferentes productos que comercializa la empresa.
13. Coordinar y organizar eventos de la compañía en conjunto con distribuidores, usuarios y Gerencia General, así como la promoción de nuevos productos.
14. Organizar y dictar charlas, seminarios o días de campo, dirigidos a los clientes, distribuidores y agricultores.
15. Asistir y participar activamente a las charlas, capacitación o cursos determinados en el Programa de entrenamiento establecido por la Gerencia General.
16. Cumplir con las políticas, procedimientos y reglamento interno de la empresa.
17. Colaborar y participar activamente en todos los eventos y ferias donde participe la empresa.
18. De acuerdo a las políticas y regulaciones para el efecto, se reportará semanalmente los gastos de viaje al Dpto. Financiero, inmediatamente después de cumplida la actividad.
19. Cuidar el buen uso y mantenimiento de los equipos y vehículo asignado por la empresa para el desarrollo de sus labores.
20. Realizar otras actividades relacionadas directamente con su función y solicitadas por la Gerencia General.

| | |
|---|---|
| NOMBRE DEL PUESTO: Coordinador de Ventas y Marketing | FECHA DE ELABORACIÓN: 01 / 09 / 2011 |
| ÁREA: Ventas | |
| REPORTA A: Gerente General | |
| <p>Función Principal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asistir en todas las actividades de Venta, Marketing y Logística de RRPP, generadas por la empresa. • Mantener información actualizada sobre: productos, precios, clientes, mercado, competencia, etc. • Coordinar con el grupo técnico de ventas, las distintas actividades de Ventas, Marketing y RRPP a ejecutarse. | |
| <p>Funciones Específicas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar actividades de venta, comercialización, mercadeo y logística de RRPP con los diferentes departamentos de la empresa, de acuerdo a requerimientos establecidos. 2. Coordinar la gestión de servicio al cliente de acuerdo con las políticas de la empresa para determinar los niveles de satisfacción. 3. Asistir a la Gerencia General en la estructura, desarrollo, seguimiento y cumplimiento de objetivos y estrategias de venta de los productos, desarrollada por los Asesores Técnicos Comerciales. 4. Coordinar trimestralmente y conjuntamente con los Asesores Técnicos Comerciales los requerimientos de productos para cubrir las necesidades de cada área. 5. Informar a la Gerencia General sobre los requerimientos de productos de cada área para que se proceda con el respectivo trámite de importación. 6. Asistir a la Gerencia General en la elaboración de políticas y/o procedimientos de ventas y marketing. 7. Elaborar reportes comparativos de ventas de áreas acuícola y agrícola (mensuales, trimestrales y anuales por clientes, por zona, por producto). 8. Verificar mes y trimestre, el cumplimiento de los objetivos de ventas establecidos para cada asesor Técnico Comercial, en base al presupuesto establecido a inicios de cada año. 9. Elaborar y presentar mensualmente a la Gerencia General, el informe | |

de cumplimiento de ventas (por cada Asesor Técnico Comercial y de forma global).

10. Asistir a la Gerencia General en la coordinación y programación del Plan de Capacitación para el personal de ventas y marketing.
11. Asistir a la Gerencia General en todas las labores de coordinación y logística de los eventos en los que la empresa participe, ya sean nacionales e internaciones.
12. Actualizar mensualmente base de datos de clientes.
13. Revisar mensualmente proyecciones de ventas por producto, cliente y zona, en base a la información proporcionada por los Asesores Técnicos Comerciales.
14. Elaborar mensualmente y en conjunto con Dpto. Financiero, informe de rentabilidad por cada vendedor.
15. Gestionar proceso de las Notas de Pedido (desde los clientes y/o Personal técnico) y coordinar su autorización y despacho.

| | |
|---|---|
| NOMBRE DEL PUESTO: Asesor Técnico Comercial | FECHA DE ELABORACIÓN: 01 / 09 / 2011 |
| ÁREA: Comercial | |
| REPORTA A: Jefe Técnico | |
| <p>Función Principal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Efectuar labores de asesoramiento y venta a los clientes. • Programar y desarrollar ensayos con los productos y elaborar informes técnicos sobre los resultados obtenidos | |
| <p>Funciones Específicas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar anualmente los objetivos de ventas que cumplirá. 2. Determinar anualmente el presupuesto de ventas por producto que cumplirá. 3. Elaborar y presentar trimestralmente al Jefe de Inmediato y Gerencia General, informe de cumplimiento de presupuesto de ventas. 4. Desarrollar procesos de venta de los productos. 5. Elaborar y presentar semanalmente al Jefe Inmediato y Gerencia General, plan de visitas a clientes. 6. Elaborar y presentar semanalmente al Jefe Inmediato y Gerencia General, reporte de novedades de las visitas realizadas a los clientes. 7. Elaborar y presentar al Jefe Inmediato y Gerencia General el Programa de Requerimiento de Productos. 8. Brindar asistencia técnica a los clientes de la zona asignada. 9. Proceder con entrega de producto a los clientes de la zona asignada. 10. Realizar gestiones de cobro de facturas a los clientes asignados. 11. Supervisar la correcta aplicación de los productos y/o implementación de los protocolos establecidos por la empresa | |

para cada cliente.

12. Desarrollar pruebas con los productos, efectuar el respectivo seguimiento, verificar la calidad intacta y brindar soporte técnico a los clientes, como actividad post-venta.
13. Elaborar y presentar planes de trabajo y protocolos para los clientes, con previa autorización del Jefe Inmediato y/o Gerencia General.
14. Proveer y/o actualizar mensualmente información básica de los clientes con la Coordinadora de Ventas.
15. Asistir a todas las charlas de capacitación o cursos establecidos en el programa de entrenamiento, dispuesto por la Gerencia General y/o Jefe de Desarrollo Comercial.
16. Coordinar y dictar charlas técnicas dirigidas a los clientes sobre los productos y/o temas del área acuícola ó agrícola.
17. Coordinar y dictar charlas técnicas dirigidas al personal técnico de la empresa sobre temas del área u otros de interés común.
18. Colaborar en actividades de logística y participar en todos los eventos, ferias y congresos en los que participe la empresa.
19. Vigilar y cumplir las diferentes políticas de la empresa, como las de crédito, cobranzas, ventas, reglamento interno, etc.
20. Reportar al Jefe Inmediato y Gerencia General, las novedades y/o quejas que se presenten con los clientes.
21. Recopilar información sobre la competencia y compartirla con el Jefe Inmediato y Gerencia General.

| | |
|---|---|
| NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de Logística | FECHA DE ELABORACIÓN: 01 / 09 / 2011 |
| ÁREA: Administración & Finanzas | |
| REPORTA A: Jefe Administrativo Financiero | |
| <p>Función Principal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y supervisar el desarrollo de actividades del personal de limpieza y mantenimiento. • Coordinar y supervisar actividades en la bodega. | |
| <p>Funciones Específicas:</p> <p>22. Supervisar la ejecución de tareas limpieza y mantenimiento de oficinas, vehículos y bodega.</p> <p>23. Gestionar procesos de compra de artículos, accesorios y/o equipos varios para mantenimiento de oficinas, vehículos y bodega.</p> <p>24. Gestionar todo tipo de trámites municipales, Sri entre otros entes gubernamentales.</p> <p>25. Gestionar todo tipo de trámites en la CTG (matriculación, renovación, etc.)</p> <p>26. Supervisar el mantenimiento periódico del estado general de los vehículos de la empresa.</p> <p>27. Coordinar y supervisar tareas de mensajería, ejecutadas por la persona a su cargo (Envío y recepción de documentos, trámites bancarios, pagos de servicios básicos, pago a proveedores, cobro a clientes, etc.)</p> <p>28. Coordinar y supervisar trámites de envío de productos por transporte terrestres, para los clientes que se encuentren fuera de la ciudad de Guayaquil.</p> <p>29. Emitir facturas luego de recibir las notas de pedido aprobadas.</p> <p>30. Coordinar y supervisar despacho de productos.</p> <p>31. Receptar facturas firmadas por clientes.</p> | |

32. Coordinar con la Gerencia de Finanzas & Administración y los Agentes Afianzados (contratados) el transporte de productos hacia las bodegas.
33. Coordinar y supervisar labores de recepción de producto en las bodegas.
34. Efectuar y supervisar mensualmente (física y en documentos) el inventario de productos en las diferentes bodegas (Guayaquil y Machala)
35. Elaborar y distribuir a las Gerencias General y de Finanzas & Administración, informes semanales de la existencia de productos en bodegas.
36. Las demás inherentes a su cargo y que le sean asignadas por la Jefatura de Finanzas & administración.

| | |
|---|---|
| NOMBRE DEL PUESTO: Asistencia Logística | FECHA DE ELABORACIÓN: 01 / 09 / 2011 |
| ÁREA: Administración & Finanzas | |
| REPORTA A: Jefe de logística | |
| <p>Función Principal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asistir y ejecutar labores de limpieza y mantenimiento en oficina y bodega. • Ejecutar labores de mensajería. | |
| <p>Funciones Específicas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir diariamente con limpieza total de la oficina. 2. Cumplir con limpieza de la bodega cuando se requiera. 3. Organizar productos en la bodega. 4. Despachar productos a los clientes a nivel nacional, desde la bodega. 5. Recibir y organizar los productos en bodega (Cdla La Fae), que llegan a través de importaciones. 6. Asistir al Jefe de Logística, en gestiones de inventario de productos en bodega. 7. Gestionar el envío de productos para los clientes, a través del Terminal Terrestre. 8. Realizar diversas actividades de mensajería como: recaudación de cheques de clientes, transacciones bancarias, entrega de documentos en varias empresas e instituciones gubernamentales, pagos de planillas de servicios básicos correspondientes a la oficina y bodega, trámites legales, trámites en diferentes organismos gubernamentales. 9. Las demás inherentes a su cargo que le sean asignadas por los Jefes Superiores. | |

4.8.2. Manual de políticas

a. Políticas de compras

- Toda compra a realizarse por la empresa debe ser aprobada por el presidente de la compañía o por el Gerente General y/o Gerente administrativo financiero.
- Para realizar una compra se deberá tomar en consideración los siguientes puntos: precio, plazo de entrega, calidad, marca, confiabilidad y experiencia del proveedor.
- Las compras de materiales e insumos para las áreas administrativas se efectuarán trimestralmente, salvo en casos emergentes y aprobados por la Gerencia.
- Para la adquisición de equipos, materiales y suministros de oficina, se tomará en consideración adquirir el mejor precio y las mejores condiciones de pago.
- No se pagará con cheque compras menores a 30 dólares.
- Realizar comprobantes de retención según el SRI a partir de compras de 5 dólares en adelante.

b. Políticas de ventas

Todo pedido será aprobado por el departamento de créditos y cobranzas, una vez recibida la nota de pedido. Si el cliente tiene saldos pendientes con la compañía, no se podrá realizar el despacho de inmediato hasta que ambas partes lleguen a un acuerdo.

Cuando la venta se la realiza a un cliente nuevo, éste debe ser ingresado al sistema por el analista de créditos & cobranzas. (Políticas de Crédito).

- Los precios de los productos están expresados en dólares americanos y no gravan IVA.
- Los despachos de cada venta se los realizará en el tiempo a convenir del cliente. Tomando en cuenta el tiempo que toma en llevar el pedido desde la bodega hasta el lugar de entrega, puede variar dependiendo de la zona donde sea el despacho. Si es fuera de la ciudad se enviará el pedido por transporte.
- El asesor comercial que lo atienda, le enviará por correo electrónico el número de guía del envío y la fecha y hora estimada de recepción en el destino.
- El costo de envío por venta de producto deberá ser cubierto por la empresa.
- Los despachos se realizan en los días hábiles, y fines de semana según el caso.

- El pago de la venta se la realiza por medio de pago en efectivo, transferencia bancaria, depósito o cheque.
- En el caso de presentarse un error en la factura, para el cambio, primero se debe entregar la factura original al departamento de facturación para proceder a realizar el cambio correspondiente.
- El cliente podrá regresar un producto siempre y cuando este dentro de los días del mes de compra. Se procederá a entregar una nota de crédito, no se reembolsará el dinero.
- No podrán ser devueltos productos abiertos o en mal estado.
- El cliente puede cancelar una orden de compra, siempre y cuando no haya recibido la confirmación de su pedido.
- Si el cliente cancela el pedido, pero ya había hecho un depósito de pago, este no será devuelto. El cliente tendrá la opción de solicitar otra mercadería para compensar dicho pago.

c. Políticas de créditos y cobranzas

Las Ventas a Crédito sólo proceden cuando el cliente ha sido calificado para el efecto. Para ello el vendedor debe entregar al Analista de Créditos y Cobranzas la Solicitud de Crédito respectiva, para la confirmación de datos, análisis y calificación del crédito. Es importante resaltar que ventas a crédito incluyen además de las ventas a plazo, las ventas contra entrega de cheques ya sea para depositar inmediatamente, o a fecha futura.

Apertura de Créditos

Toda persona natural o jurídica que necesite obtener un crédito, puede solicitarlo a través del formulario de la Solicitud de Crédito.

- La Solicitud de Crédito debe ser elaborada por el vendedor previa visita al solicitante, y debe ser revisada, luego aprobada por el Jefe Inmediato. Con la información requerida, la Solicitud de Crédito debe ser entregada al Analista de Créditos y Cobranzas para su verificación y análisis. La misma que no deberá ser omitida, caso contrario no se procederá.
- Analizada la Solicitud de Crédito se procederá a aprobar o rechazar el crédito. De ser aprobado el crédito inmediatamente se autorizará el primer despacho, pero si es rechazado, se le comunicará al Vendedor las razones, y el documento quedará archivado.

Como norma general se procederá a rechazar cualquier Solicitud de Crédito que se encuentre bajo cualquiera de las cláusulas siguientes:

1. Solicitantes, cuyos datos confirmados no coincidan con los proporcionados en la Solicitud de Crédito.
2. Ex-clientes, a los cuales se les haya cerrado el crédito por mal manejo de su cuenta.
3. Solicitantes, que hayan tenido mala experiencia con otras empresas (esta información se la obtiene pidiendo referencias bancarias o comerciales, de la central de riesgos).
4. Entidades financieras y comerciales que se nieguen a proporcionar o a cumplir con los requisitos que indica la solicitud de Crédito.
5. Solicitantes, que tengan como socios a personas que han sido nuestros clientes y estén dentro de los ítems 1 y 2.

En los casos en que el cupo de crédito originalmente aprobado para un cliente resulte insuficiente, se debe esperar como mínimo un tiempo de prueba de un semestre para proceder a solicitar la ampliación.

Para la ampliación se debe considerar los siguientes puntos:

1. Buen manejo de su cuenta.
2. Que en el buró de créditos y referencias comerciales tenga buen comportamiento de pago.
3. No haber presentado cheques sin fondos.
4. Cumplimiento en sus pagos.
5. Buena imagen de su negocio.
6. Conocimiento del negocio y tendencia del mercado.

En cuanto al límite de crédito, será fijado al momento de aprobar la Solicitud de Crédito y se lo hace tomando como base las referencias bancarias, comerciales, el tiempo que tiene establecido el negocio, la estabilidad que se proyecta a través del tipo de empresa, los bienes que posea y la imagen que presenta el negocio.

Para la suspensión del crédito concedido a cualquiera de los clientes podrá ser suspendido por los siguientes casos:

1. Por incumplimiento por el pago.
2. Por girar cheques sin fondos.
3. Por haber alcanzado el límite del crédito aprobado (hasta que el cupo de crédito sea revisado a solicitud del personal de ventas).
4. Por mantener valores vencidos aún cuando su cupo de crédito no se encuentre utilizado en su totalidad.
5. Por haber dejado de efectuar compras por más de seis meses.
6. Por decisión de la Compañía.

Una cuenta no podrá considerarse incobrable hasta tanto no se demuestre que:

- Se han agotado todos los recursos de cobro tanto del vendedor como Jefe de Ventas, así como el analista de créditos y cobranzas.
- El cliente haya desaparecido del lugar en donde estuviese ubicado y no pueda ser localizado.
- Después de los respectivos trámites judiciales y transcurridas las instancias establecidas por la Ley.

El vendedor deberá de manejar un talonario de Recibo de Caja, que es el comprobante que entrega la Compañía como constancia del valor recibido como el pago de sus clientes.

Debido a que los cheques certificados no son negociables, NO podemos aceptar cheques certificados a nombre de terceros y endosados para que lo deposite la Compañía, ya que el Banco no lo pagará.

Cheques a fecha

En primer lugar, debe quedar muy claro que los cheques a fecha no son reconocidos como válidos por la Ley de Cheques, por lo que los cuidados en su uso deben ser extremos.

Cuando los vendedores emitan un recibo de cobro de un cheque a fecha, deben poner como fecha el día en que será depositado el cheque y no la fecha del día en que se emite el recibo. Tratando en todo momento de no dejar evidencia de que se trata de un cheque a fecha.

Los cheques a fecha se registrarán solamente en una cuenta de orden sólo para propósitos de control, de tal forma que se pueda consultar por cada cliente los cheques girados a fecha, importes, fechas de depósito, número de recibo emitido y número de cheque al cliente.

Físicamente los cheques quedarán bajo custodia del analista de crédito, en un control por día y por mes.

Cuando un cliente solicite alguna postergación de un cheque, se deberá utilizar un formulario donde el analista de crédito firme como evidencia de aprobación y se señale la nueva fecha de depósito del cheque.

Por ningún motivo un cheque se depositará 5 días después de la fecha para la cual fue girado, caso contrario será necesario la aprobación previa del Jefe Financiero.

Cheques protestados

Inmediatamente de llegado un cheque protestado, se debe informar al vendedor que corresponda para que inicie su gestión de cobro del mismo y automáticamente los despachos a ese cliente queden cerrados hasta que se arregle la situación.

En caso de Clientes Difíciles, la cancelación de un cheque protestado deberá ser efectuada solamente en efectivo o con un cheque certificado. No se devolverá el cheque protestado por otro cheque normal, ya que nadie garantiza que si tendrá fondos.

d. Políticas de inventario

- No se podrá realizar despacho de productos que no estén ingresados en el sistema contable.
- Mantener un stock mínimo de inventario de un 25% de la bodega.
- Mantener auditado el inventario mensualmente.
- Tener dividido el inventario por área y producto.
- Evitar productos caducados.
- Evitar productos en mal estado.
- El retiro de producto de la bodega deberá de ser autorizado por el jefe de logística. La persona encargada de retirar el producto debe de hacerlo con la guía de remisión y factura del pedido.

e. Políticas de administración

- La jornada ordinaria de trabajo para el personal administrativo y operativo será de hasta ocho horas diarias de lunes a viernes y hasta de cuarenta horas semanales.
- Las horas extras sólo se pagarán a partir de la hora que exceda las cuarenta horas semanales.
- Horario de lunes a viernes de 09h00 am a 18h00 pm. Incluye una hora de almuerzo no computable en la jornada.
- El trabajo o servicio desempeñado en días de descanso ocasional como puentes, "días cívicos", carnaval y otros, no será sobre remunerado en alguna forma para aquellos trabajadores que por razón del servicio u orden de la empresa deba laborarlos.
- Por cada año completo de servicios prestados a Biobac s.a. los trabajadores gozarán de quince días consecutivos de vacaciones remuneradas.
- La empresa no otorgará vacaciones anticipadas, salvo por razón válida relacionada con la prestación del servicio.

- Las licencias o permisos temporales concedidos al trabajador y los días de ausencia injustificada, se descontarán del cómputo de los periodos necesarios para disfrutar vacaciones.
- Permisos maternos: Biobac s.a. está en la obligación de concederá a la trabajadora en periodo de gestación, durante nueve meses posteriores al parto, dos horas de descanso, dentro de la jornada para amamantar a su hijo, sin descuento alguno del salario.
- La remuneración otorgada por la empresa Biobac s.a. a sus trabajadores es quincenalmente. En Caso especial de que un trabajador requiera algún adelanto, este debe ser aprobado por la Gerencia administrativa financiera.
- Los servicios de seguridad contratados por la compañía deberán cumplir todas las necesidades que se requiera con una buena tecnología.
- Los bienes muebles e inmuebles de propiedad de la compañía y arrendados, deberán de recibir el mantenimiento necesario a efectos de precautelar su buen estado e imagen de presentación.
- Cuando exista la necesidad de reemplazar un automóvil, se tomará en consideración la venta del mismo y proceder a comprar uno nuevo o arrendarlo por medio de la compañía Avis.
- Cada semana se debe de realizar la inspección respectiva de cada automóvil de la compañía.
- La limpieza de las oficinas se la realizará diariamente.
- La limpieza de la bodega se la realizará semanalmente.
- Al ingresar un nuevo empleado, se lo afilia al IESS y se le realiza un contrato dependiendo del área (contratos: a prueba, ocasional o fijo).
- El nuevo empleado deberá recibir el módulo de inducción de la compañía Biobac s.a.
- Cuando se presente una Renuncia o despido, se enviará el acta de finiquito a la inspectoría de trabajo y el aviso de salida al IESS. Se aplicarán todas las leyes estipuladas en el código de trabajo.
- Personal correctamente uniformado de lunes a viernes.

f. Políticas de comercialización

- Realizar campañas publicitarias, fortalecer la imagen corporativa.
- Realizar cada trimestre días de campo en parcelas demostrativas, según los estudios que se estén llevando a cabo.
- Conocer el medio y diseñar un mapeo estratégico.

- Realizar campañas promocionales.
- Apuntar hacia otros cultivos como alternativos en temporada de invierno.
- Establecer relaciones comerciales con sub distribuidores.
- Participar en ferias, congresos y foros acuícolas y agrícolas.
- Cada asesor técnico debe de manejar un formato de visitas a clientes y; de presupuesto y estrategias de ventas por trimestre.

4.9. Identificación de recursos

4.9.1. Talento Humano

El talento humano es el grupo de colaboradores con el que cuenta la empresa, que incluye potencialidades y debilidades.

Cuadro 5: Talento humano de la empresa Biobac s.a.

| BIOBAC S.A - RECURSOS HUMANOS | |
|--------------------------------------|--|
| No | CARGOS |
| 1 | ASESOR TECNICO COMERCIAL ACUICOLA GUAYAS 1 |
| 2 | ASESOR TECNICO COMERCIAL ACUICOLA GUAYAS 2 |
| 3 | ASESOR TECNICO COMERCIAL ACUICOLA GUAYAS 3 |
| 4 | ASESOR TECNICO COMERCIAL ACUICOLA EL ORO 1 |
| 6 | ASESOR TECNICO COMERCIAL AGRÍCOLA GUAYAS 1 |
| 7 | ASESOR TECNICO COMERCIAL AGRÍCOLA GUAYAS 2 |
| 8 | ASESOR TECNICO COMERCIAL AGRÍCOLA EL ORO 1 |
| 9 | ASISTENTE BODEGA MACHALA |
| 10 | ASISTENTE CONTABLE |
| 11 | ASISTENTE LOGISTICA GUAYAQUIL 1 |
| 12 | ASISTENTE LOGISTICA GUAYAQUIL 2 |
| 13 | ASISTENTE LOGISTICA MACHALA 1 |
| 14 | ASISTENTE LOGISTICA MACHALA 2 |
| 15 | CONTADORA |
| 16 | GERENTE ADMINISTRATIVO - FINANCIERO |
| 17 | GERENTE GENERAL |
| 18 | ANALISTA DE CRÉDITO & COBRANZAS |
| 19 | JEFE DE LOGISTICA |
| 20 | RECEPCIONISTA |

Fuente: El autor

4.9.2. Recursos Tecnológicos

Los recursos tecnológicos son aquellos elementos con los que contamos para realizar mejor nuestro trabajo. Cuando podemos contar con ellos nos fortalecen, cuando no, significan verdaderos puntos débiles. Ej.: muestras, miniaturas, catálogos, revistas, etc. (Trosch)

Cuadro 6: Recursos tecnológicos de la empresa Biobac s.a.

| BIOBAC S.A - RECURSOS TECNOLOGICOS | | |
|---|--|----------|
| CATEGORIA | ESPECIFICACION | CANTIDAD |
| SOFTWARE BIOBAC | SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO - SCA | 1 |
| A/C | A/C General electric A5W12 DEMO | 1 |
| | A/C LG Gold LWC123CSMKI | 1 |
| | A/C Panasonic 24000 BTU/H MULTISPLIT | 1 |
| | A/C Panasonic inverter 18000 BTU/H | 1 |
| | A/C Split Indurama ASI09L | 1 |
| | A/C Split Samsung AS24TUB | 2 |
| | Aire Acondicionado York | 1 |
| | LG SPLIT 79ENI610-5 #709TALV00200 | 1 |
| | LG SPLIT 91EX4520 901TAJD00932 | 1 |
| CAMARAS DIGITALES | Cámara Digital Panasonic DMC_FH5 16 megapixels | 3 |
| CELULARES | BLACKBERRY 8520 | 1 |
| | BLACKBERRY 9000 | 2 |
| | BLACKBERRY 9300 | 1 |
| | BLACKBERRY 9700 | 6 |
| | BLACKBERRY 9780 | 1 |
| | BLACKBERRY 9800 | 3 |
| | BLUE NAR QT410 | 1 |
| | IPHONE 4S | 1 |
| | NOKIA 2330 | 1 |
| | NOKIA 3120 | 2 |
| | NOKIA 5030C 2B | 1 |
| NOKIA C2 01 | 5 | |
| CPU | CPU Genéricos | 9 |
| | CPU Xtratech Pentium 3 | 1 |
| | PROCESADOR INTEL CORE I7 2.93 GHZ I7-870 | 1 |
| DISPOSITIVO DE ENRUTAMIENTO | D. Link Wifi | 2 |
| | Router D-link DIR-615 | 2 |

| | | |
|------------|--|---|
| IMPRESORAS | Impresora Canon (MX-320) | 1 |
| | Impresora EPSON (TX-200) | 1 |
| | Impresora Epson LX-300+II PI70B | 2 |
| | Impresora HP Laser Jet 1020 B015B-0207-00 | 1 |
| | Impresora LexMark X3350 | 2 |
| MONITORES | Monitor LG L1952TX-SF | 2 |
| | Monitor LG W192WS | 1 |
| | Monitor LG W1934S | 1 |
| | Monitor LG W1941-C | 1 |
| | Monitor LG W1943-C | 6 |
| | Monitor Samsung 793S | 1 |
| PORTABLES | Laptop Dell inspiron mini 1018 | 1 |
| | LapTop DELL INSPIRON N5010 (\$1400) | 1 |
| | LapTop DELL INSPIRON N5010 (\$1400) | 1 |
| | Laptop Toshiba PSLUOU-03C003 | 1 |
| | Mac i7 Apple MD3 I3LL/A C17GGEFNDV13 | 1 |
| | Mini Notebook Samsung N150-JP04plus | 1 |
| | Laptop HP G4-107 ILA AMD-2GB - 500 GB - DVDRW | 3 |
| TELEFONOS | Teléfono Inalámbrico Panasonic KX-TG3510LA | 1 |
| | Teléfono Inalámbrico Panasonic KX-TG931ILA | 1 |
| | Teléfono KX520LX | 1 |
| | Teléfono Panasonic KX- T7730 | 2 |
| | Teléfono Panasonic KX-T2315 | 1 |
| | Teléfono Panasonic KX-TS105LXXY | 2 |
| | Teléfono Panasonic KX-TS10MXW | 1 |
| | Teléfono Panasonic KX-TS550 | 1 |
| | Panasonic Fax KX-FP200 | 1 |
| | Teléfono Panasonic KX-T7735 | 1 |
| VARIOS | Disco Externo Xtratech 1TB | 1 |
| | Infocus EPSON EMP-S5 | 1 |
| | Máquina de escribir (brother) Gx-6750 | 1 |
| | Regulador THOR PCG 1200 | 6 |
| | Slim External DVD Writer Samsung SE-S084 Negro | 1 |
| | Sumadora Casio FR-3400 | 1 |
| | UPS FORZA 750 | 4 |
| | UPS FORZA N7-501 | 1 |
| | UPS THOR | 1 |
| | Web Cam Logitech Orbit AF | 1 |

Fuente: El autor

4.9.3. Recursos Físicos

Los recursos físicos incluyen, en este caso, los lugares físicos o virtuales donde nos movemos para ofrecer nuestros productos. Ej.: círculo de amistades, eventos, stands, exposiciones, ferias, certámenes, viajes al interior, etc. (Trosch)

Cuadro 7: Recursos físicos de la empresa Biobac s.a.

| BIOBAC S.A - RECURSOS FISICOS | | | |
|--------------------------------------|------------|----------------|------|
| CATEGORIA | MARCA | MODELO | AÑO |
| AUTOMOVIL SEDAN | Citroen | C5 | 2011 |
| CAMIONETA | Chevrolet | D'max D/C | 2006 |
| | | D'max C/S | 2008 |
| | | D'max C/S | 2008 |
| | | D'max C/S | 2009 |
| | | D'max C/S | 2010 |
| | | D'max D/C | 2011 |
| JEEP | Grear Wall | Hover H5 Haval | 2012 |
| | Suzuki | Gran Vitara SZ | 2009 |
| MOTOCICLETA | Suzuki | GN125 | 2008 |
| | Oromoto | OM150-8 | 2012 |
| | | OM150-8 | 2012 |
| | | OM200GYIII | 2011 |

Fuente: El autor

4.9.4. Recursos Financieros

Por recursos financieros entendemos el monto económico de dinero con el que contamos y que puede ser requisito para la expansión del trabajo. Ej.: dinero para el viaje y estadía en el interior, etc. (Trosch)

Cuadro 8: Recursos financieros de la empresa Biobac s.a.

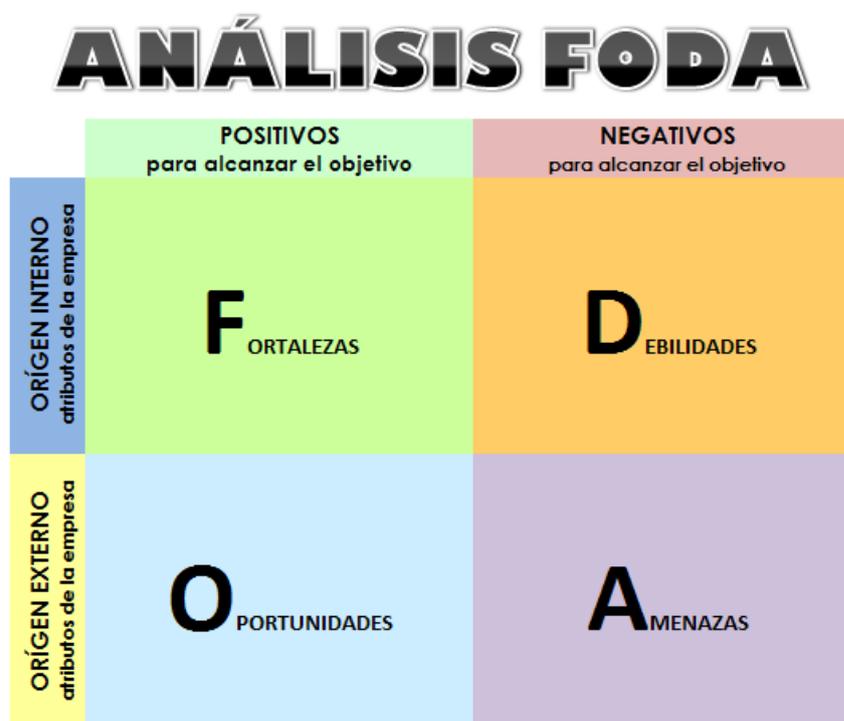
| BIOBAC S.A - RECURSOS FINANCIEROS | | |
|--|----------|---------------------|
| BANCOS | CUENTA | USD. |
| Banco del Pinchincha | Cta. Cte | \$ 40,000.00 |
| Banco Produbanco | Cta. Cte | \$ 20,000.00 |
| Banco de Machala | Cta. Cte | \$ 3,000.00 |
| SALDO PROMEDIO TOTAL : | | \$ 21,000.00 |

Fuente: El autor

4.10. Análisis de la situación de la empresa

4.10.1. Análisis FODA

Cuadro 9: Matriz FODA



Fuente: (Restrepo, 2009)

a. Fortalezas

- ❖ Poseer una marca reconocida en el mercado acuícola.
- ❖ Pioneros en el desarrollo de productos biotecnológicos en el país.
- ❖ Calidad de nuestros productos con un alto valor agregado.
- ❖ Credibilidad de parte de nuestros clientes.
- ❖ Experiencia del gerente general.
- ❖ Tecnología única en el mundo patentada por Cytozyme Laboratorios.
- ❖ Trazabilidad de nuestros productos.
- ❖ Poseer productos reconocidos por sus excelentes resultados.
- ❖ Experiencia de más de 20 años en la actividad camaronera.
- ❖ Asesoramiento técnico y de mercado a los clientes.
- ❖ Excelente staff de ejecutivos.
- ❖ Capacidad para relacionarse con el exterior. Experiencia del gerente general y manejo de idiomas Inglés, francés y portugués.
- ❖ Capacidad de relaciones con grandes productores.

b. Oportunidades

- ❖ Incursionar en el mercado agrícola con la línea de mayor éxito de los fabricantes de nuestros productos.
- ❖ Posicionarnos con una nueva tecnología desconocida en el mercado agrícola.
- ❖ Pocos productos de la competencia con tecnología que llegue al nivel de la nuestra.
- ❖ Crear una nueva cultura de uso de productos de biotecnología.
- ❖ Apoyo a la agricultura por parte del gobierno.
- ❖ Uso importante de fertilizantes foliares y afines (bio-estimulantes, bio-reguladores) en el país.

c. Debilidades

- ❖ Falta de una estructura organizacional sólida
- ❖ Falta de una buena comunicación interna.
- ❖ Alto índice de cuentas por cobrar.
- ❖ Capacidad financiera limitada
- ❖ No existe experiencia local con los productos agrícolas en el país.
- ❖ Liquidez y Solvencia.
- ❖ Poca fuerza de ventas para los productos agrícolas.
- ❖ Falta de posicionamiento de la marca y empresa en el mercado agrícola.

d. Amenazas

- ❖ Inestabilidad política.
- ❖ Invierno fuerte, cambios de clima.
- ❖ Gran cantidad de empresas y productos competidores de bajo costo.

4.10.2. Análisis Estratégico

4.10.2.1. Análisis DOFA

Después de haber realizado la matriz FODA, se procede a correlacionar las oportunidades y amenazas con las fortalezas y debilidades. Explicado en el siguiente cuadro:

Cuadro 10: Análisis FODA

| | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|--------------------|---|--|
| FORTALEZAS | ¿Cómo ésta fortaleza podría contribuir a aprovechar esta oportunidad? | ¿Cómo ésta fortaleza podría contrarrestar esta amenaza? |
| DEBILIDADES | ¿Cómo ésta debilidad nos impediría aprovechar esta oportunidad? | ¿Cómo ésta debilidad impediría contrarrestar esta amenaza? |

Fuente: (Grupo Kaizen, 2010)

Cuadro 11: Biobac s.a. - DOFA

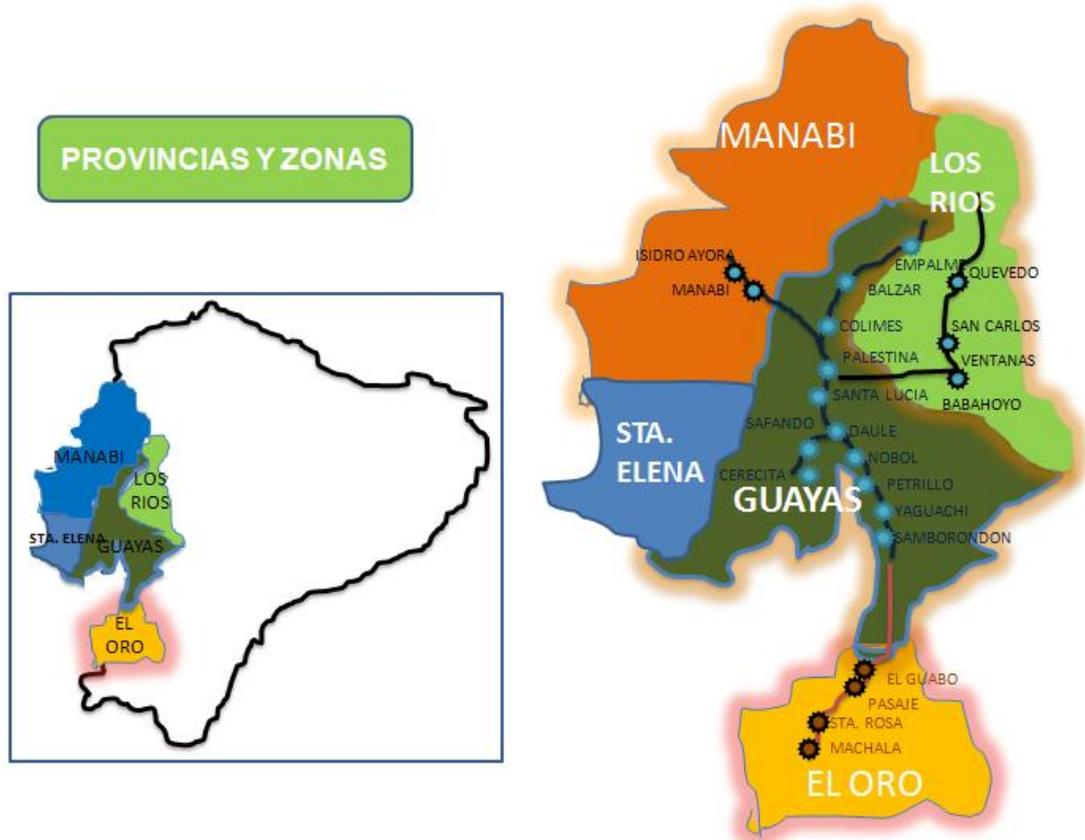
| OPORTUNIDADES | | AMENAZAS |
|--|--|---|
| 1. Pocos productos de la competencia con tecnología que llegue al nivel de la nuestra. | | 1. Cambios de clima, inviernos fuertes |
| 2. Posicionarnos con una nueva tecnología desconocida en el mercado agrícola. | | 2. Inestabilidad política |
| 3. Distribuidores regionales con poder de decisión en los productores. | | 3. Empresas consolidadas con productos de bajo costo. |
| FORTALEZAS | Estrategias: FO | Estrategias: FA |
| 1. Poseer una marca reconocida en el mercado acuícola | 1.1 Realizar campañas publicitarias, fortalecer la imagen corporativa | 1.1 Apuntar hacia otros cultivos como alternativos en la temporada de invierno. |
| 2. Poseer productos reconocidos por sus excelentes resultados | 2.2 Realizar días de campo en parcelas demostrativas | |
| 3. Trazabilidad de nuestros productos | 3.3 Conocer el medio y diseñar un mapeo estratégico | 3.3 Realizar campañas promocionales |
| DEBILIDADES | Estrategias: DO | Estrategias: DA |
| 1. Falta de una estructura organizacional sólida | 1.1 No poder implementar un plan de comunicación interna y externa: asesoría | |
| 2. Capacidad financiera limitada | 2.1 No tener liquidez para invertir en mercadeo | |
| 3. Poca fuerza de ventas para los productos agrícolas | 3.1 Establecer relaciones comerciales con sub distribuidores | |

Fuente: El autor

4.11. Estrategias y escenario

4.11.1. Estrategia de Incurción en el Mercado

Gráfico 47: Estrategias por provincia y zona

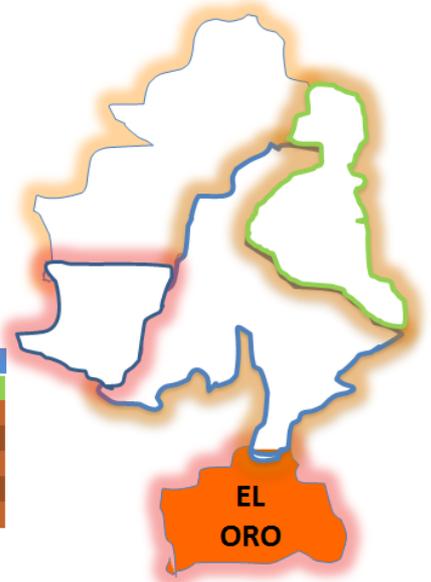


Fuente: El autor

Gráfico 48: Estructura de ventas para la provincia de El Oro

**DPTO AGRÍCOLA -
ESTRUCTURA DE
VENTAS**

| ZONA 1 | AÑO 1 | AÑO 2 Y 3 | | AÑO 4 Y 5 | |
|--------|------------|------------|------------|------------|------------|
| | Vendedor 1 | vendedor 1 | Vendedor 2 | Vendedor 1 | Vendedor 2 |
| | Machala | Machala | Huaquillas | Machala | Huaquillas |
| | Pasaje | Pasaje | Macara | Pasaje | Macara |
| | El Guabo | Santa Rosa | El Guabo | Santa Rosa | El Guabo |
| | Sta Rosa | Barbones | Balao | Barbones | Balao |
| | Barbones | Tillales | Tenguel | Tillales | Tenguel |



Fuente: El autor

Gráfico 49: Estructura de ventas para la provincia de Los Ríos

**DPTO AGRÍCOLA -
ESTRUCTURA DE
VENTAS**

| ZONA 2 | AÑO 1 | AÑO 2 Y 3 | | AÑO 4 Y 5 | | |
|--------|------------|-----------------|---------------|-----------------|---------------|--------------|
| | Vendedor 1 | Vendedor 1 | Vendedor 2 | Vendedor 1 | Vendedor 2 | Vendedor 3 |
| | Quevedo | Via Sto Domingo | Babahoyo | Via Sto Domingo | Babahoyo | Ventanas |
| | Valencia | Buena Fe | Mata de Cacao | Buena Fe | Mata de Cacao | Pueblo Viejo |
| | La Mana | Quevedo | Baba | Quevedo | Baba | Ricarte |
| | Buena Fe | Valencia | Montalvo | Valencia | Montalvo | Pijullo |
| | San Carlos | La Mana | Febres Cordeo | La Mana | Febres Cordeo | San Juan |
| | | El Empalme | Jujan | El Empalme | Jujan | La Union |
| | | San Carlos | Simon Bolivar | San Carlos | Simon Bolivar | Baba |



Fuente: El autor

Gráfico 50: Estructura de ventas para la provincia del Guayas

**DPTO AGRÍCOLA -
ESTRUCTURA DE
VENTAS**



| ZONA 3 | AÑO 1 | AÑO 2 Y 3 | | AÑO 4 Y 5 | | |
|-----------|--------------------------------------|-----------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------|----------------------------|
| | Vendedor 1 | Vendedor 1 | Vendedor 2 | Vendedor 1 | Vendedor 2 | Vendedor 3 |
| | Daule Via Península Milagro | Via La Costa | Nobol | Naranjal | Nobol | Cerecita |
| | El Triunfo | Milagro | Palestina | Yaguachi | Pedro Carbo | Salitre Samborondo n |
| | Naranjal | Yaguachi Naranjito | Palenque Vinces Samborond on | Naranjito El Triunfo La Troncal | Palestina Palenque | |
| | | El Triunfo | | | Vinces | |

Fuente: El autor

Gráfico 51: Fuerza de ventas división agrícola



Fuente: El autor

Gráfico 52: Flujo de distribución



Fuente: El autor

Gráfico 53: Convenios con instituciones



Fuente: El autor

4.11.2. Matriz BCG

Gráfico 54: Matriz BCG



Fuente: El autor

- 1) **Interrogante.-** Toda empresa debe ubicarse en el cuadrante número 1 cuando se encuentra en la etapa de introducción de un nuevo producto. En el momento en que Biobac introduzca un nuevo producto a su portafolio, la empresa deberá considerar una baja participación en el mercado al principio, a pesar de que la tendencia de la demanda del mercado sea creciente a futuro.
- 2) **Estrella.-** Esta sería la segunda etapa (si el mercado responde en crecimiento a la manera que se esperaba). Aquí se aplicaran estrategias de competitividad e inversión para convertirse en los preferidos del mercado.
- 3) **Vacas lecheras:** Esta sería la tercera etapa. A pesar de una alta participación en el mercado, las posibilidades de crecimiento de demanda son bajas. Las inversiones serian mínimas, convirtiéndose así en productos generadores de liquidez.

Para contrarrestar este efecto se debe utilizar de manera eficiente la parte de mercado que dominarían hasta ese momento, siendo más persistentes en la parte del marketing en los productos.

- 4) **Perro:** esta sería la cuarta etapa, donde se encuentran los productos de baja participación en el mercado y de baja potencialidad de crecimiento de la demanda. Convirtiéndose en productos que consumen recursos. No obtuvieron el éxito que se deseaba.

4.12. Estrategia Corporativa (Cartera de Negocios)

4.12.1. Estrategias Competitivas

- Desarrollar nuevos productos para la acuicultura, relacionados con los productos actuales, que complementen los ya existentes cumpliendo así con las necesidades del mercado.
- Desarrollar nuevos protocolos de aplicación de los productos para mejorar los niveles de rendimiento en la producción del camarón.
- Realizar promociones por la compra de los productos acuícolas y agrícolas.
- Implementar un plan nutricional personalizado de acuerdo a las necesidades de cada cultivo.
- Realizar las labores de un doctor, diagnosticar los cultivos por medio de análisis de suelos y recetar los productos que sean necesarios. Y así captar más clientes.
- Organizar días de campo agrícola, con parcelas demostrativas para que nuestros clientes actuales y futuros observen los resultados que se han obtenido en los diversos cultivos.

4.13. Estrategia de desarrollo de Mercado

4.13.1. Cobertura de Mercado

Una de las estrategias claves que se va a realizar es la de cobertura de mercado, ya que para poder cumplir con los objetivos trazados, en especial se ha escogido el sector de Guayas y El Oro por todos los ingresos económicos de estas zonas, siendo este el primer mercado que se quiere abastecer de productos.

La estrategia de cobertura de mercado, que se utiliza para un tipo de compra corriente, como es el de la empresa, es la distribución intensiva; es por esto que se va a buscar el mayor número de puntos de ventas posibles para asegurar la máxima cobertura del territorio de ventas y alcanzar los niveles deseados en el mediano plazo. La ventaja de esta distribución es que se maximizará la disponibilidad del

producto y proporcionará una cuota de mercado importante gracias a la elevada exposición de la marca.

Establecer alianzas estratégicas con distribuidores de diversas zonas del país.

Distribuidores Acuícolas: Guayas: Santa Elena (2), Manabí: Pedernales (2), El Oro: Machala (2) El muelle Huaylá (5), Santa Rosa (1), Hualtaco (2).

Distribuidores Agrícolas: Guayas: Daule (1) Santa lucia (1) Palestina (1), Lomas de sargentillo (1), Colimes (1), Los Ríos: Vinces (1), Ventanas (1), Mocache (1) mata de cacao-Babahoyo (1). Quevedo (2)

Retomar los estudios realizados con los productos Biobac fuera del territorio ecuatoriano, para la distribución de los productos a nivel internacional.

4.13.2. Cobertura de mercado Potencial

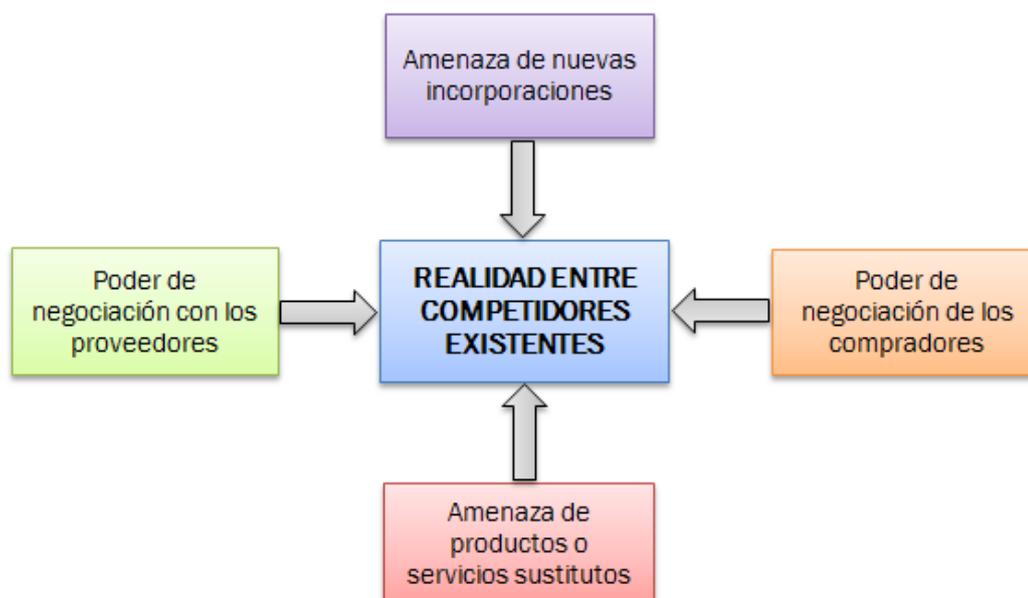
Consiste en captar mayor cantidad de clientes; es decir, incrementar la participación en el mercado. El objetivo es cautivar al mismo target de mercado para posicionarse mejor, y ser líder. Para desarrollarlo, lo haremos de la siguiente manera:

- Incrementar la frecuencia de consumo, compra de un producto; Si los clientes son ocasionales el objetivo es que se transformen en clientes asiduos.
- Atraer a los clientes de la competencia, para ello es necesario desarrollar una estrategia de impulsión adecuada, destacando los beneficios de utilizar los productos de la empresa y las diferencias más relevantes con los competidores.
- Captar clientes potenciales que no son consumidores del producto.

4.14. Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter: Conclusiones de la Empresa y su Poder de Negociación.

Gráfico 55: Las cinco fuerzas de Porter

LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



Fuente: (WIKIPEDIA)

a. Amenaza de nuevas incorporaciones

La aparición de nuevos competidores permitirá e incentivará un progreso constante; de esta manera la empresa podrá mantenerse en el mercado implementando nuevos y mejores servicios y productos.

Manejar también la fidelización con los clientes. Segmentar el portafolio de clientes por categoría según la frecuencia de compra para así direccionar promociones y servicios.

b. Poder de Negociación de los Compradores

Se tomarán en cuenta las cuatro P: calidad, precio, plaza y promoción.

Destacar la calidad de los productos por ser biotecnológicos.

Fijar un precio competitivo en el mercado en base de la calidad de los productos.

Es importante el canal de distribución de Biobac esté manejado por distribuidores en las principales zonas donde se encuentran los clientes.

La empresa tendrá una variedad de promociones, especialmente buscará destacar cada desarrollo tecnológico con los productos. Ofrecer descuentos según volumen de venta y fidelidad; organizar eventos donde interactúe la empresa con los clientes.

c. Amenaza de Productos Sustitutos

Variedad de productos, originalidad en el diseño y sus colores; será la constante innovación de recursos tecnológicos lo que permitirá mantenerse durante mucho tiempo en la Etapa de Madurez del ciclo de vida del producto. La constante investigación y análisis de las necesidades de los clientes permitirá satisfacer a cabalidad todos sus requerimientos al punto de darles más de lo que esperan.

a. Poder de Negociación de los Proveedores

Las empresas proveedoras son las siguientes:

- Cytozyme.- poseen vínculos desde los inicios de la empresa; alianzas estratégicas ya que Biobac desarrollo los productos de Cytozyme en la acuicultura.
- Aquatechna.- Vínculos de amistad con un técnico de la empresa.

b. Rivalidad de Productos existentes

Hay gran cantidad de productos los mismos que varían en calidad, precio, plaza y promoción, aunque no hay una competencia específica, existen compañías establecidas en el mercado que de una u otra forma son fácilmente sustituibles unas por otras.

4.15. Plan de Acción Estratégico BIOBAC 2012-2015

Cuadro 12: Plan de acción estratégico BIOBAC 2012-2015

PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO BIOBAC 2012-2015

| DEPARTAMENTOS | PROBLEMA | ACCIÓN CORRECTIVA | RESPONSABLE | INDICADORES |
|----------------|--|--|---|---|
| Administrativo | Falta de procesos y controles en tareas de administración diaria de la compañía | Implementar manual de funciones y políticas | Gerente General | % de empleados que comprende los procesos corporativos = 24% |
| | Problemas de comunicación interna | Definición y políticas de la comunicación interna | Gerente General | % de empleados que comprenden el significado de la misión corporativa = 32% |
| Financiero | Mejorar índice de morosidad en la cartera | Contratar Analística de créditos y cobranzas | Gerente General | IMOR = cartera vencida/cartera total = 48,51% |
| | Sistema contable limitado | Analizar y mejorar el sistema contable | Gerente General & Jefe Financiero | |
| Logística | Mejorar proceso de facturación y despacho | Implementación de Facturación electrónica en Machala | Jefe de Logística | ventas machala/ ventas totales 2011 = 52% |
| | Personal operativo en Guayaquil | Análisis y Contratación de más personal operativo | Jefe de Logística | índice de eficiencia personal= horas de trabajo real / horas de trabajo = 11/8 = 138% |
| Comercial | Falta de control sobre los vendedores | Implementar formato de control de visitas | Jefe Técnico Acuicola & Agrícola | Promedio de visitas diarias = 3 |
| | Falta de conocimiento en técnicas de ventas de los vendedores | Realizar plan de capacitaciones anual. | Gerente General | Número de técnicos capacitados en el mes =2011= 2012 = 1,7 |
| | Falta de manejo de herramientas de plantamiento de metas, estrategias y objetivos por clientes | Implementar formato de plan estratégico por clientes | Gerente General | % de empleados que comprende el direccionamiento estratégico de mediano y largo plazo = 16% |
| | Fortalecer la división agrícola | Desarrollar plan comercial para el sector agrícola | Gerente General & Jefe Técnico Agrícola | Cifra de ventas por línea de productos / TIEMPO - ventas 2011/360= acuícolas \$4.820,90 ventas agrícolas \$1.083,15 |

Fuente: El Autor

4.16. Concepto de Marketing Relacional dirigido a la Compañía Biobac S.A.

Alet, J define al Marketing Relacional como “el proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo vendedores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación” 4

El marketing relacional consiste en crear, fortalecer y mantener las relaciones de la empresa con sus clientes con la finalidad de alcanzar un alto índice de compra-venta en volumen y cantidad.

Una relación permanente con el cliente ayudará a identificar sus gustos y preferencias por individual, saber lo que piensan y necesitan para así poder adaptar los productos y servicios ofrecidos.

Cada cliente es un mundo diferente por lo tanto hay que tener definidas las estrategias a implementarse, un trato diferente y selectivo mejorará las relaciones con los clientes e incrementarán sus pedidos. Un cliente satisfecho con el servicio o producto, se transforma en un valor agregado para la empresa, transmitirá sus mensajes positivos a los demás atrayendo más clientes.

Pedro J. Reinares y José Manuel Ponzoa nos citan lo siguiente: "Las diferentes acciones e iniciativas desarrolladas por una empresa hacia sus diferentes públicos o hacia un determinado público o segmento de los mismos, dirigidas a conseguir su satisfacción en el tiempo, mediante la oferta de servicios y productos ajustados a sus necesidades y expectativas, incluida la creación de canales de relación estables de intercambio de comunicación y valor añadido, con el objeto de garantizar un clima de confianza, aceptación y aportación de ventajas competitivas que impida la fuga hacia otros competidores". 5

4.16.1. Desarrollo de marketing relacional

El Marketing Relacional se debe valer de una serie de herramientas para poder desarrollarse dentro del mercado actual y conseguir sus objetivos.

Muchas veces se creyera que a empresas y sus marcas se les olvida que cada uno de los individuos tiene gustos, prácticas y necesidades particulares, los cuales hay que conocer para crear relaciones estrechas que permitan fidelizar el ambiente productivo empresarial. El cliente es el centro y razón de ser de la compañía, por tanto:

⁴ Alet, J. 2002, "Marketingeficaz.com", Gestión 2000, Barcelona

⁵ Reinares, P. y Ponzoa, M. J. 2002: "Marketing Relacional. Un nuevo enfoque para la seducción y idealización del cliente". Ed.Financial Times-Prentice Hall, Madrid

- ❖ Es necesario conocer al cliente para así poder ofrecer productos que vayan acorde a sus expectativas.
- ❖ Se crea interactividad a partir de la comunicación que pretenda conversar y no convencer.
- ❖ La fidelización es algo fundamental, pues es mejor y más rentable retener a los clientes actuales que conseguir unos nuevos.
- ❖ Las estrategias de comunicación deben ser personalizadas dirigidas a clientes individuales y no a grandes segmentos de masas.
- ❖ El cliente es un activo de mediano o largo plazo.

Cuadro 13: Aplicaciones del Marketing Relacional

APLICACIONES DEL MARKETING RELACIONAL

| | APLICACIONES |
|---|---|
| IDENTIFICAR A LOS CLIENTES | La ley del 80/20, indica que el 20% de los clientes proporcionan el 80% de las ventas. Utilizando el marketing relacional, es posible identificar, quienes son dichos clientes potenciales y quienes de ellos generan una respuesta inmediata a los mensajes. |
| RETENER A LOS CLIENTES | Es posible crear programas de lealtad, por medio del Marketing Relacional, sencillamente se pretende premiar a los mejores clientes, los cuales son identificados gracias a la efectividad y buen manejo de la base de datos. Se pretende crear detalles que de alguna y otra forma logren "tocar el corazón" de los clientes. |
| VENTAS CRUZADAS DE OTRO PRODUCTO Y/O SERVICIO | Al conocer las compras anteriores de cada uno de los clientes, se pueden identificar diferentes perfiles de consumidor, y así igualarlos al producto. Tras la identificación de los perfiles, se abre paso a las ventas cruzadas, puesto que cabe la posibilidad de ofrecer al cliente otros productos, acordes con sus expectativas, gustos y necesidades. |
| DISEÑAR COMUNICACIÓN PARA EL MERCADO OBJETIVO | Según la frecuencia de compra, es posible segmentar a clientes: usuarios poco frecuentes, moderados y frecuentes. Para cada uno de estos segmentos, resultaría óptimo generar una línea de comunicación diferente, según al segmento al que pertenezca. |
| REFORZAR LA DECISIÓN DE COMPRA DEL CONSUMIDOR | La disonancia cognoscitiva, hace referencia a cierto momento donde el cliente se siente inseguro o con dudas frente a determinada compra realizada. En estos casos, la mejor herramienta es la base de datos, ya que ésta permite contactar al cliente en un tiempo futuro a la compra, con el fin de hacerle un previo seguimiento y reforzamiento de compra, comunicándole, que realmente es importante la empresa. |
| INDUCIR LA PRUEBA DEL PRODUCTO A NUEVOS CLIENTES | Por medio de los actuales clientes potenciales, es posible identificar posibles nuevos clientes, puesto que al tener un amplio conocimiento de la segmentación demográfica, inclinaciones, gustos, costumbres etc., del cliente actual, es posible llegar a prospectos del mismo segmento, tocándole fibras que le pueden hacer sentir atracción por un producto o servicio específico |
| INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD DEL MARKETING DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN | Gracias al Marketing Relacional, los fabricantes del producto final que llega a las manos del consumidor, tienen la posibilidad de conocer un poco más, a su mercado, potencializando así la calidad del producto, puesto que será trabajo bajo una información más real y cercana. |
| MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE | La tecnología que es finalmente la que permite el funcionamiento del marketing Relacional, contemporáneamente permite a las empresas anticiparse a las necesidades de sus clientes. Para ejemplificar, es posible desviar las llamadas de un call center, directamente hacia el área que podrá atender mejor las inquietudes o necesidades de cada cliente específico. |

Fuente: Hairs, J.F., Jr; Lamb, C.W., Jr, y McDaniel, C. (2002), *Marketing sexta edición*, Bogotá, Thomson Learning

4.16.2. Conocimiento e Interacción con los Clientes

El conocimiento del Marketing Relacional es toda una estrategia de negocios centrada en cada uno de sus clientes, que se enfoca en adquirir y mantener su lealtad, a través de la implementación de sistemas que le permitan recopilar información para así poder conocerlos, y de esta manera, dar paso a generar relaciones de forma personalizada.

La idea de atraer nuevos clientes es sin duda algo que toda empresa desea, sin embargo, es mucho más rentable y eficiente vender productos a los actuales clientes; con el fin de plantear objetivos de desarrollo y mantenimiento de los mismos respondiendo correctamente a sus necesidades, potencializando sus compras.

El fin primordial del Marketing Relacional, es lograr una relación de un alto valor para cada uno de sus clientes; sin embargo, brindarles entretenimiento y descuentos no siempre lo es todo para mantenerlos. La efectividad en el servicio al cliente y la apertura de canales de conversación es algo que genera fidelidad y relaciones al largo plazo.

Por esta razón, es tan importante crear herramientas y estrategias para incentivar a los clientes externos, como brindarles armas, procesos y medios con nuevas tecnología a los clientes internos, y así estos últimos puedan prestar un mejor servicio a sus públicos.

El desarrollo de estas estrategias dirigidas al cliente hace un gran énfasis en la importancia de sus públicos internos, ya que en últimas, todos ellos pertenecen a una cadena de valor que hace posibles los proceso para generan las transacciones con los clientes finales.

De esta forma, poder identificar e invertir en la implementación de herramientas que faciliten la comunicación entre la empresa y sus grupos, se convierte en algo esencial para poder dar la pelea en un mundo empresarial tan competitivo como el actual.

CAPÍTULO 5.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Una vez realizado el análisis organizacional, comercial y financiero de la empresa Biobac S.A se llegaron a las siguientes conclusiones:

1. Se encontraron deficiencias en los procesos en los departamentos: administrativo, financiero, comercial y logística.
2. No existe una competencia directa nacional de productos BIOTECNOLOGICOS, donde la empresa BIOBAC se encuentra liderando en Pymes.
3. La empresa debe crecer en su facturación, y diversificar su cartera (acuícola y agrícola).

RECOMENDACIONES

Mediante el proceso de trabajo de titulación se logró cumplir el objetivo general que fue la elaboración de un Plan Estratégico de Reingeniería a la empresa Biobac S.A.

Recomendación 1

Realizar cambios en su estructura organizacional y procedimientos de operación.

Recomendación 2

Especializar la gestión comercial para atender a los sectores: agrícola y acuícola.

Recomendación 3

Renfocar la estrategia de negocio con énfasis en: crecimiento de las cuentas del sector camaronero. Desarrollar un plan comercial para el sector agrícola.

Bibliografía

Fuente propia de archivos de la empresa Biobac S.A.

REVISTA VISTAZO. (2011). LAS 500 MAYORES EMPRESAS DEL ECUADOR. VISTAZO , 54-73.

EMPRESA MANIFIESTOS. (2011). IMPORTACIONES INSUMOS AGRÍCOLAS 2011. GUAYAQUIL, GUAYAS, ECUADOR.

Kotler P, 2006 “La esencia del mercadeo relacional”

Reinares, P. y Ponzoa, M. J. 2002: “Marketing Relacional. Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente”. Ed.Financial Times-Prentice Hall, Madrid

Ancín, J. M. (2003). *El Plan Estratégico en la Práctica*. Madrid: Esic.

Brandt, M. (25 de Agosto de 2004). *Centro del conocimiento*. Recuperado el 18 de Julio de 2011, de <http://www.centrodeconocimiento.com/Re/libreshu.htm>

Cisas. (s.f.). Obtenido de <http://www.cisas.org.ni/transl/Estudios/pb.htm>

Combeller, C. R. (1993). *El nuevo escenario: La cultura de calidad y productividad de las empresas*. México: Iteso.

Corporación Curster. (s.f.). *Corporación Custer*. Recuperado el 20 de Julio de 2011, de http://www.corporacioncuster.com/index_cifras.html

Cytozyme. (2008). *Cytozyme*. Recuperado el 20 de Julio de 2011, de <http://esp.cytozyme.com/default.asp>

Doyle, M. S., Fryer, T. B., & Cere, R. (2006). *Éxito Comercial:Prácticas administrativas y contextos culturales*. México: Thomson Learning.

SENA. (s.f.). *Scribd*. Recuperado el 3 de Agosto de 2011, de <http://es.scribd.com/doc/36361591/Manual-de-Funciones-a>

nitzan AGRO SYSTEMS S.A. (s.f.). *Nitzanonline*. Recuperado el 3 de Agosto de 2011, de <http://www.nitzanonline.com/pdf/JobDescription.pdf>

FOVIAL. (2001). *zietlow*. Recuperado el 4 de Agosto de 2011, de <http://www.zietlow.com/docs/ESmanualpuestos.pdf>

Ecotal. (22 de Diciembre de 2008). *Agricultura Ecológica*. Recuperado el 19 de Julio de 2010, de <http://www.agricultura->

ecologica.com/index.php/Insumos-ecologicos/ique-son-los-insumos-agricolas-ecologicos.html

García, R. F. (2006). *Sistemas de gestión de calidad, ambiente y prevención de riesgos laborales. Su integración*. España: Club Universitario.

Gonzalo Gutierrez. (2008). Recuperado el 8 de septiembre de 2011, de www.proagua.org.pe/pmri/come/Politicacomerciales_GG.doc

Grupo Kaizen. (2010). *Grupo Kaizen*. Recuperado el 2 de julio de 2011, de http://www.grupokaizen.com/bsce/Analisis_Foda_y_Analisis_Dofa.pdf

Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reingeniería: Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está errado!* Bogotá: Norma.

Herrera, T. J., & Schmalbach, J. C. (2010). LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS ISO 9001:2008. En T. J. Herrera, & J. C. Schmalbach, *LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS ISO 9001:2008*. Eumed.

INEC. (s.f.). *INEC*. Recuperado el OCTUBRE de 2011, de INEC: <http://www.inec.gov.ec/estadisticas/>

Interconsorcio. (2009). *Interconsorcio*. Recuperado el 20 de Julio de 2011, de <http://www.interconsorcio.com/index.html>

Quiminet. (28 de 08 de 2006). *Quiminet.com*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2010, de http://www.quiminet.com/ar9/ar_AAAssbcBuaasd-fertilizacion-foliar-una-alternativa-para-mejorar-la-nutricion-de-los-cultivos.htm

Restrepo, A. D. (24 de agosto de 2009). *Blogspot*. Recuperado el 2 de Julio de 2011, de <http://alejandroduquerestrepo.blogspot.com/2009/08/analisis-foda.html>

Rojas, F. A. (2004). *Como se hace un plan estratégico: la teoría del marketing estratégico*. Madrid: Esic .

Valencia, J. R. (2002). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. México: Thomson Learning.

(Pacifictel, 2006)

Veritas, D. R. (Febrero de 2005). *Gestiopolis*. Recuperado el 17 de Julio de 2010, de <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm>

REVISTA VISTAZO. (2011). LAS 500 MAYORES EMPRESAS DEL ECUADOR. *VISTAZO* , 54-73.

ANEXOS

Entrevista 1

Se realizó una entrevista al fundador de la empresa el cual tiene una alta experiencia en todo lo referente a la acuicultura, las necesidades y todo lo referente al mercado.

Preguntas:

1. ¿Cómo nació Biobac? ¿Cuál es su origen y por qué surge?
2. ¿Cuál es su propuesta?
3. ¿Cuál es la misión y visión de Biobac?
4. ¿En qué beneficia al mercado?
5. ¿Cuál es su mejor producto y cuál es su beneficio o ventaja competitiva?
6. ¿Cuál es el origen y la elaboración de los productos?
7. ¿Cuál es su principal competidor y por qué?
8. ¿Qué debilidades encuentras en el esta área de la empresa?
9. ¿Qué recomendarías para solucionar dichas debilidades?

Entrevista 2

Se realizó una entrevista al técnico agrícola para poder obtener información referente a su área y el mercado.

Preguntas:

1. ¿Cómo incursionó la empresa en el área agrícola?
2. ¿Qué tan beneficioso ves a la empresa para este sector?
3. ¿Crees en los productos que se comercializan?
4. ¿Qué debilidades encuentras en el esta área de la empresa?
5. ¿Qué recomendarías para solucionar dichas debilidades?

BALANCE GENERAL 2005

| | | |
|---|-----------|-------------------|
| ACTIVO | | |
| ACTIVO CORRIENTE | | |
| DISPONIBLE | | |
| Caja Bancos | \$ | 10,729.10 |
| EXIGIBLE | | |
| Ctas y docs. Por cobrar clientes no relacionados | \$ | 47,218.71 |
| Otras cuentas por cobrar | \$ | 1,611.57 |
| crédito tributario a favor de la empresa (IVA) | \$ | 252.00 |
| crédito tributario a favor de la empresa (I. RENTA años anteriores) | \$ | 4,333.24 |
| crédito tributario a favor de la empresa (I. RENTA año corriente) | \$ | 3,082.92 |
| inventario de prod. Term. Y mercad. En almacén | \$ | 23,883.96 |
| Mercadería en Tránsito | \$ | 643.92 |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | \$ | 91,755.42 |
| ACTIVO FIJO | | |
| ACTIVO FIJO TANGIBLE | | |
| Instalaciones | \$ | 2,049.03 |
| Muebles y enseres | \$ | 30,180.28 |
| equipo de computacion y software | \$ | 1,661.00 |
| Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil | \$ | 10,555.00 |
| Otros Activos Fijos Tangibles | \$ | 3.00 |
| (-) Depreciación Acumulada Activo Fijo | \$ | 23,876.52 |
| TOTAL ACTIVO FIJO TANGIBLE | \$ | 20,571.79 |
| TOTAL ACTIVO FIJO | \$ | 20,571.79 |
| OTROS ACTIVOS | | |
| ACTIVO DIFERIDO | | |
| Otros activos diferidos | \$ | 1,055.00 |
| TOTAL ACTIVO DIFERIDO | \$ | 1,055.00 |
| TOTAL ACTIVO | \$ | 113,382.21 |
| | | |
| PASIVO | | |
| PASIVO CORRIENTE | | |
| CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES (LOCALES) | \$ | 2,465.28 |
| CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES (DEL EXTERIOR) | \$ | 58,981.59 |
| Obligaciones con instituciones financieras (Locales) | \$ | 6,209.62 |
| Préstamos de accionistas (Locales) | \$ | 5,339.19 |
| Obligaciones con la administracion tributaria | \$ | 206.17 |
| Obligaciones tributarias ir por pagar del ejercicio | \$ | 3,191.50 |
| Obligaciones con el IESS | \$ | 67.43 |
| Obligaciones con empleados | \$ | 120.06 |
| Obligaciones participacion trabajadores por pagar del ejercicio | \$ | 2,252.82 |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE | \$ | 78,833.66 |
| PASIVO LARGO PLAZO | | |
| CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES (LOCALES) | \$ | 22,829.51 |
| TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO | \$ | 22,829.51 |
| TOTAL DEL PASIVO | \$ | 101,663.17 |
| | | |
| PATRIMONIO | | |
| Capital suscrito, asignado o patrimonio institucional | | 800 |
| Reserva legal | | 1179.77 |
| Reservas Facultativa y Estatutaria | | 1074.32 |
| Utilidad no distribuida ejercicios anteriores | | 47.91 |
| Utilidad del ejercicio (despues de participaciones, impuestos y reservas) | | 8617.04 |
| TOTAL PATRIMONIO NETO | | 11719.04 |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | \$ | 113,382.21 |

ESTADO DE RESULTADOS 2005

| | | |
|---|----------------------|----------------------------------|
| INGRESOS | | |
| Ventas Netas Locales Gravadas con tarifa 0% | \$ 403,203.34 | |
| TOTAL INGRESOS | \$ 403,203.34 | |
| COSTOS Y GASTOS | | |
| Inventario inicial de bienes no producidos por la sociedad | \$ 3,508.61 | |
| Compras netas locales de bienes no producidos por la sociedad | \$ 36,614.95 | |
| Importaciones de bienes no producidos por la sociedad | \$ 253,570.64 | |
| (-) Inventario final de bienes no producidos por la sociedad | \$ 23,983.96 | COSTO DE VENTAS \$ 269,710.24 |
| Sueldos, Salarios y demás remuneraciones | \$ 415.00 | |
| Aportes a la seguridad social (incluido fondo de reserva) | \$ 67.43 | |
| Beneficios Sociales e Indemnizaciones | \$ 2,398.85 | |
| Honorarios, Comisiones y dietas a personas naturales | \$ 33,872.88 | |
| Mantenimiento y reparaciones | \$ 2,925.09 | |
| Arrendamiento de bienes inmuebles propiedad de personas naturales | \$ 6,087.00 | |
| Arrendamiento de bienes inmuebles propiedad de sociedades | \$ 1,842.00 | |
| Promoción y publicidad | \$ 2,364.88 | |
| Combustible | \$ 3,445.52 | |
| Seguros y Reaseguros (primas t cesiones) | \$ 3,450.63 | |
| Suministros y materiales | \$ 1,456.84 | |
| Transporte | \$ 178.00 | |
| Gastos de gestión (agasajos a accionistas, trabajadores y clientes) | \$ 2,255.00 | |
| Gasto de viaje | \$ 12,050.00 | |
| Agua, energía, luz y telecomunicaciones | \$ 8,961.46 | |
| Impuestos, contribuciones y otros | \$ 1,255.35 | |
| Depreciación de activos fijos | \$ 4,090.65 | |
| Intereses y comisiones bancarias (Locales) | \$ 446.00 | |
| Intereses Pagados a terceros (al exterior) | \$ 1,550.04 | |
| Otros Gastos (Locales) | \$ 29,261.67 | |
| TOTAL COSTOS Y GASTOS | \$ 388,084.53 | |
| CONCILIACIÓN TRIBUTARIA | | |
| Utilidad del ejercicio | \$ 15,118.81 | |
| (-) 15% participación trabajadores | \$ 2,267.82 | |
| Utilidad Gravable | \$ 12,850.99 | |
| Saldo Utilidad Gravable | \$ 12,850.99 | *25% |
| Impuesto a la Renta Causado | \$ 3,212.75 | |
| (-) Retenciones en la fuente realizadas en el ejercicio fiscal | \$ 3,082.92 | |
| Saldo Impuesto a la renta a pagar | \$ 129.83 | |
| Total Impuesto a pagar | \$ 129.83 | |
| Total Pagado | \$ 129.83 | |

BALANCE GENERAL 2006

| | |
|---|---------------|
| ACTIVO | |
| ACTIVO CORRIENTE | |
| DISPONIBLE | |
| Caja Bancos | \$ 2,461.51 |
| EXIGIBLE | |
| Ctas y docs. Por cobrar clientes no relacionados | \$ 86,351.96 |
| (-) Provisión cuentas incobrables | \$ 863.52 |
| Ctas y docs. Por cobrar clientes relacionados | \$ 5,552.80 |
| Otras cuentas por cobrar | \$ 1,339.61 |
| crédito tributario a favor de la empresa (IVA) | \$ 252.00 |
| crédito tributario a favor de la empresa (I. RENTA año corriente) | \$ 4,231.60 |
| inventario de prod. Term. Y mercad. En almacén | \$ 17,497.81 |
| Mercadería en Tránsito | \$ 4,400.26 |
| Seguros pagados por anticipado | \$ 1,613.21 |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | \$ 122,837.24 |
| ACTIVO FIJO | |
| ACTIVO FIJO TANGIBLE | |
| Instalaciones | \$ 2,049.03 |
| Muebles y enseres | \$ 19,989.85 |
| Maquinaria y Equipo | \$ 10,190.43 |
| Naves, Aeronaves, Barcazas y similares | \$ 3.00 |
| equipo de computacion y software | \$ 1,661.00 |
| (-) Depreciación Acumulada Activo Fijo | \$ 27,260.08 |
| TOTAL ACTIVO FIJO TANGIBLE | \$ 6,633.23 |
| TOTAL ACTIVO FIJO | \$ 6,633.23 |
| OTROS ACTIVOS | |
| ACTIVO DIFERIDO | |
| Otros activos diferidos | \$ 1,055.00 |
| TOTAL ACTIVO DIFERIDO | \$ 1,055.00 |
| TOTAL ACTIVO | \$ 130,525.47 |
| PASIVO | |
| PASIVO CORRIENTE | |
| CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES (LOCALES) | \$ 3,249.26 |
| CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES (DEL EXTERIOR) | \$ 63,535.25 |
| Préstamos de accionistas (Locales) | \$ 12,027.84 |
| Obligaciones con la administracion tributaria | \$ 2,313.96 |
| Obligaciones tributarias ir por pagar del ejercicio | \$ 3,574.33 |
| Obligaciones con el IESS | \$ 1,781.79 |
| Obligaciones con empleados | \$ 4,525.87 |
| Obligaciones participacion trabajadores por pagar del ejercicio | \$ 2,523.06 |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE | \$ 93,531.36 |
| PASIVO LARGO PLAZO | |
| CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES (del exterior) | \$ 23,217.02 |
| TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO | \$ 23,217.02 |
| TOTAL DEL PASIVO | \$ 116,748.38 |
| PATRIMONIO | |
| Capital suscrito, asignado o patrimonio institucional | 800 |
| Reserva legal | 2252.07 |
| Reservas Facultativa y Estatutaria | 1074.32 |
| Utilidad del ejercicio (despues de participaciones, impuestos y reser | 9650.7 |
| TOTAL PATRIMONIO NETO | 13777.09 |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | \$ 130,525.47 |

ESTADO DE RESULTADOS 2006

| | | |
|---|---------------|---------------|
| INGRESOS | | |
| Ventas Netas Locales Gravadas con tarifa 0% | \$ 519,850.21 | |
| TOTAL INGRESOS | \$ 519,850.21 | |
| | | |
| COSTOS Y GASTOS | | |
| Inventario inicial de bienes no producidos por la sociedad | \$ 23,883.96 | |
| Importaciones de bienes no producidos por la sociedad | \$ 267,769.14 | |
| (-) Inventario final de bienes no producidos por la sociedad | \$ 17,497.81 | \$ 274,155.29 |
| Sueldos, Salarios y demás remuneraciones | \$ 23,994.21 | |
| Aportes a la seguridad social (incluido fondo de reserva) | \$ 4,487.99 | |
| Beneficios Sociales e Indemnizaciones | \$ 1,992.36 | |
| Honorarios, Comisiones y dietas a personas naturales | \$ 48,414.80 | |
| Mantenimiento y reparaciones | \$ 9,251.90 | |
| Arrendamiento de bienes inmuebles propiedad de personas naturales | \$ 1,086.96 | |
| Promoción y publicidad | \$ 8,319.28 | |
| Combustible | \$ 2,660.59 | |
| Seguros y Reaseguros (primas t cesiones) | \$ 743.79 | |
| Suministros y materiales | \$ 1,682.81 | |
| Gastos de gestión (agasajos a accionistas, trabajadores y clientes) | \$ 4,253.45 | |
| Gasto de viaje | \$ 12,785.09 | |
| Agua, energía, luz y telecomunicaciones | \$ 3,736.93 | |
| Impuestos, contribuciones y otros | \$ 2,060.32 | |
| Depreciación de activos fijos | \$ 5,318.46 | |
| Provisión cuentas incobrables | \$ 3,093.52 | |
| Intereses y comisiones bancarias (locales) | \$ 656.93 | |
| Otros Gastos (locales) | \$ 87,126.67 | |
| Iva que se carga al gasto | \$ 7,208.47 | |
| TOTAL COSTOS Y GASTOS | \$ 503,029.82 | |
| | | |
| CONCILIACIÓN TRIBUTARIA | | |
| Utilidad del ejercicio | \$ 16,820.39 | |
| (-) 15% participación trabajadores | \$ 2,523.06 | |
| Utilidad Gravable | \$ 14,297.33 | |
| Saldo Utilidad Gravable | \$ 14,297.33 | *25% |
| Impuesto a la Renta Causado | \$ 3,574.33 | |
| (-) Retenciones en la fuente realizadas en el ejercicio fiscal | \$ 4,231.60 | |
| Saldo Impuesto a la renta a pagar | \$ (657.27) | |
| Total Impuesto a pagar | \$ (657.27) | |
| Total Pagado | \$ (657.27) | |

BALANCE GENERAL 2007

| | |
|---|---------------|
| ACTIVO | |
| ACTIVO CORRIENTE | |
| DISPONIBLE | |
| Caja Bancos | \$ 6,861.21 |
| EXIGIBLE | |
| Ctas y docs. Por cobrar clientes no relacionados | \$ 156,458.69 |
| (-) Provisión cuentas incobrables | \$ 863.52 |
| Ctas y docs. Por cobrar clientes relacionados | \$ 16,980.35 |
| Otras cuentas por cobrar | \$ 5,910.78 |
| crédito tributario a favor de la empresa (IVA) | \$ 252.00 |
| crédito tributario a favor de la empresa (I. RENTA años anteriores) | \$ 657.27 |
| crédito tributario a favor de la empresa (I. RENTA año corriente) | \$ 9,792.88 |
| inventario de prod. Term. Y mercad. En almacén | \$ 24,122.91 |
| Mercadería en Tránsito | \$ 1,378.33 |
| Seguros pagados por anticipado | \$ 1,842.98 |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | \$ 223,393.88 |
| ACTIVO FIJO | |
| ACTIVO FIJO TANGIBLE | |
| Instalaciones | \$ 2,049.03 |
| Muebles y enseres | \$ 19,989.85 |
| Maquinaria y Equipo | \$ 10,190.43 |
| Naves, Aeronaves, Barcazas y similares | \$ 3.00 |
| equipo de computacion y software | \$ 1,661.00 |
| Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil | \$ 31,470.54 |
| (-) Depreciación Acumulada Activo Fijo | \$ 30,809.22 |
| TOTAL ACTIVO FIJO TANGIBLE | \$ 34,554.63 |
| TOTAL ACTIVO FIJO | \$ 34,554.63 |
| OTROS ACTIVOS | |
| ACTIVO DIFERIDO | |
| Otros activos diferidos | \$ 1,249.66 |
| TOTAL ACTIVO DIFERIDO | \$ 1,249.66 |
| TOTAL ACTIVO | \$ 259,198.17 |
| PASIVO | |
| PASIVO CORRIENTE | |
| CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES (LOCALES) | \$ 35,517.15 |
| CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES (DEL EXTERIOR) | \$ 104,924.30 |
| Préstamos de accionistas (Locales) | \$ 43,528.03 |
| Obligaciones con la administracion tributaria | \$ 4,857.61 |
| Obligaciones tributarias ir por pagar del ejercicio | \$ 4,955.85 |
| Obligaciones con el IESS | \$ 6,403.46 |
| Obligaciones con empleados | \$ 3,651.86 |
| Obligaciones participacion trabajadores por pagar del ejercicio | \$ 3,498.25 |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE | \$ 207,336.51 |
| PASIVO LARGO PLAZO | |
| CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES (del exterior) | \$ 23,217.02 |
| TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO | \$ 23,217.02 |
| TOTAL DEL PASIVO | \$ 230,553.53 |
| PATRIMONIO | |
| Capital suscrito, asignado o patrimonio institucional | 800 |
| Reserva legal | 3738.83 |
| Reservas Facultativa y Estatutaria | 1074.32 |
| Utilidad no distribuida ejercicios anteriores | 9650.7 |
| Utilidad del ejercicio (despues de participaciones, impuestos y reser | 13380.79 |

ESTADO DE RESULTADOS 2007

| | | |
|---|---------------|---------------|
| INGRESOS | | |
| Ventas Netas Locales Gravadas con tarifa 0% | \$ 695,224.41 | |
| TOTAL INGRESOS | \$ 695,224.41 | |
| | | |
| COSTOS Y GASTOS | | |
| Inventario inicial de bienes no producidos por la sociedad | \$ 17,497.81 | |
| Compras netas locales de bienes no producidos por la sociedad | \$ 645.00 | \$ 391,710.20 |
| Importaciones de bienes no producidos por la sociedad | \$ 397,690.30 | |
| (-) Inventario final de bienes no producidos por la sociedad | \$ 24,122.91 | |
| Sueldos, Salarios y demás remuneraciones | \$ 15,479.78 | |
| Aportes a la seguridad social (incluido fondo de reserva) | \$ 5,023.95 | |
| Beneficios Sociales e Indemnizaciones | \$ 1,134.89 | |
| Honorarios, Comisiones y dietas a personas naturales | \$ 36,876.97 | |
| Mantenimiento y reparaciones | \$ 24,232.28 | |
| Arrendamiento de bienes inmuebles propiedad de personas naturales | \$ 5,850.15 | |
| Arrendamiento de bienes inmuebles propiedad de sociedades | \$ 4,135.00 | |
| Promoción y publicidad | \$ 19,327.85 | |
| Combustible | \$ 496.65 | |
| Seguros y Reaseguros (primas t cesiones) | \$ 2,921.69 | |
| Suministros y materiales | \$ 3,457.25 | |
| Gastos de gestión (agasajos a accionistas, trabajadores y clientes) | \$ 3,781.56 | |
| Gasto de viaje | \$ 17,327.32 | |
| Agua, energía, luz y telecomunicaciones | \$ 6,457.72 | |
| Impuestos, contribuciones y otros | \$ 2,387.88 | |
| Depreciación de activos fijos | \$ 3,549.11 | |
| Intereses y comisiones bancarias (locales) | \$ 307.69 | |
| Otros Gastos (locales) | \$ 107,821.84 | |
| Iva que se carga al gasto | \$ 19,622.98 | |
| TOTAL COSTOS Y GASTOS | \$ 671,902.76 | |
| | | |
| CONCILIACIÓN TRIBUTARIA | | |
| Utilidad del ejercicio | \$ 23,321.65 | |
| (-) 15% participación trabajadores | \$ 3,498.25 | |
| Utilidad Gravable | \$ 19,823.40 | |
| Saldo Utilidad Gravable | \$ 19,823.40 | *25% |
| Impuesto a la Renta Causado | \$ 4,955.85 | |
| (-) Retenciones en la fuente realizadas en el ejercicio fiscal | \$ 10,450.15 | |
| Saldo Impuesto a la renta a pagar | \$ (5,494.30) | |
| Total Impuesto a pagar | \$ (5,494.30) | |
| Total Pagado | \$ (5,494.30) | |

BALANCE GENERAL 2008

| | |
|---|----------------------|
| ACTIVO | |
| ACTIVO CORRIENTE | |
| DISPONIBLE | |
| Caja Bancos | \$ 4,612.51 |
| EXIGIBLE | |
| Ctas y docs. Por cobrar clientes corriente no relacionados locales | \$ 165,495.40 |
| Otras Ctas y docs. Por cobrar clientes corriente relacionados locales | \$ 25,020.10 |
| Otras Ctas y docs. Por cobrar clientes corriente no relacionados locales | \$ 11,173.82 |
| (-) Provisión cuentas incobrables | \$ 2,113.52 |
| Crédito tributario a favor del sujeto mpasivo (iva) | \$ 542.50 |
| Crédito tributario a favor del sujeto mpasivo (renta) | \$ 17,436.55 |
| inventario de prod. Term. Y mercad. En almacén | \$ 336,843.48 |
| Activos pagados por anticipado | \$ 15,326.84 |
| Otros activos corriente | \$ 1,055.00 |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | \$ 575,392.68 |
| ACTIVO FIJO | |
| Muebles y enseres | \$ 19,989.85 |
| Maquinaria, Equipo e Instalaciones | \$ 13,385.05 |
| Naves, Aeronaves, Barcazas y similares | \$ 3.00 |
| equipo de computacion y software | \$ 3,617.07 |
| Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil | \$ 85,107.17 |
| (-) Depreciación Acumulada Activo Fijo | \$ 44,776.39 |
| TOTAL ACTIVO FIJO | \$ 77,325.75 |
| TOTAL ACTIVO | \$ 652,718.43 |
| | |
| PASIVO | |
| PASIVO CORRIENTE | |
| CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES CORRIENTE NO RELACIONADOS (LOCALES) | \$ 74,425.88 |
| CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES NO RELACIONADOS (DEL EXTERIOR) | \$ 449,973.91 |
| Prestamos accionistas locales | 39639.26 |
| Otras cuentas y documentos por pagar corriente no relacionados locales | 4167.44 |
| Impuesto a la renta por pagar ejercicio | \$ 5,441.02 |
| participacion trabajadores por pagar del ejercicio | \$ 3,840.72 |
| Provisiones | \$ 7,045.49 |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE | \$ 584,533.72 |
| PASIVO LARGO PLAZO | |
| CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES LARGO PLAZO NO RELACIONADOS (EXTERIOR) | \$ 23,217.02 |
| TOTAL PASIVO LARGO PLAZO | \$ 23,217.02 |
| TOTAL DEL PASIVO | \$ 607,750.74 |
| | |
| PATRIMONIO | |
| Capital suscrito y/o asignado | \$ 800.00 |
| Reserva legal | \$ 6,445.46 |
| Utilidad no distribuida ejercicios anteriores | \$ 23,031.48 |
| Utilidad del ejercicio | \$ 14,690.75 |
| TOTAL PATRIMONIO NETO | \$ 44,967.69 |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | \$ 652,718.43 |

ESTADO DE RESULTADOS 2008

| | | |
|--|-----------------|---------------|
| INGRESOS | | |
| Ventas Netas Locales Gravadas con tarifa 0% | \$ 1,153,851.21 | |
| TOTAL INGRESOS | \$ 1,153,851.21 | |
| COSTOS Y GASTOS | | |
| Inventario inicial de bienes no producidos por el sujeto pasivo | \$ 24,123.00 | |
| Importaciones de bienes no producidos por el sujeto pasivo | \$ 952,112.00 | |
| | \$ 41,137.59 | |
| (-) Inventario final de bienes no producidos por el sujeto pasivo | \$ 336,843.00 | \$ 639,392.00 |
| Sueldos, Salarios y demás remuneraciones que constituyen materia gravada del iess | \$ 29,120.58 | |
| Beneficios Sociales, Indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituye materia gravada del iess | \$ 5,357.45 | |
| Aportes a la seguridad social (incluido fondo de reserva) | \$ 3,251.12 | |
| Honorarios profesionales y dietas | \$ 52,577.90 | |
| Arrendamiento de inmuebles | \$ 14,868.99 | |
| Mantenimiento y reparaciones | \$ 33,779.56 | |
| Promoción y publicidad | \$ 22,159.38 | |
| Combustible | \$ 6,927.23 | |
| Suministros y materiales | \$ 13,826.54 | |
| Provisiones para cuentas incobrables | \$ 1,250.00 | |
| Intereses bancarios local | \$ 8,400.13 | |
| Seguros y reaseguros (primas y cesiones) | \$ 16,554.03 | |
| Gastos de gestión (agasajos a accionistas, trabajadores y clientes) | \$ 8,082.14 | |
| Impuestos, contribuciones y otros | \$ 4,799.00 | |
| Gasto de viaje | \$ 32,339.38 | |
| Iva que se carga al gasto | \$ 33,757.95 | |
| Depreciación de activos fijos no acelerada | \$ 13,967.17 | |
| Servicios publicos | \$ 8,319.18 | |
| pagos por otros servicios | \$ 138,379.09 | |
| TOTAL COSTOS Y GASTOS | \$ 1,128,246.41 | |
| CONCILIACIÓN TRIBUTARIA | | |
| Utilidad del ejercicio | \$ 25,604.80 | |
| (-) 15% participación trabajadores | \$ 3,840.72 | |
| Utilidad Gravable | \$ 21,764.08 | |
| Saldo Utilidad Gravable | \$ 21,764.08 | *25% |
| Impuesto a la Renta Causado | \$ 5,441.02 | |
| (-) Retenciones en la fuente realizadas en el ejercicio fiscal | \$ 11,920.49 | |
| (-) Crédito tributario de años anteriores | \$ 5,516.06 | |
| Saldo a favor contribuyente | \$ (11,995.53) | |

BALANCE GENERAL 2009

| | |
|---|----------------------|
| ACTIVO | |
| ACTIVO CORRIENTE | |
| DISPONIBLE | |
| Caja Bancos | \$ 3,964.85 |
| EXIGIBLE | |
| Ctas y docs. Por cobrar clientes corriente no relacionados locales | \$ 222,853.82 |
| Otras Ctas y docs. Por cobrar clientes corriente relacionados locales | \$ 33,683.91 |
| Otras Ctas y docs. Por cobrar clientes corriente no relacionados locales | \$ 11,898.14 |
| (-) Provisión cuentas incobrables | \$ 2,113.52 |
| Crédito tributario a favor del sujeto mpasivo (iva) | \$ 542.50 |
| Crédito tributario a favor del sujeto mpasivo (renta) | \$ 22,095.09 |
| inventario de prod. Term. Y mercad. En almacén | \$ 213,246.95 |
| Mercaderías en tránsito | \$ 13,666.18 |
| Activos pagados por anticipado | \$ 10,630.15 |
| Otros activos corriente | \$ 5,380.34 |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | \$ 535,848.41 |
| ACTIVO FIJO | |
| Inmuebles (excepto terrenos) | \$ 19,162.14 |
| Naves, Aeronaves, Barcazas y similares | \$ 3.00 |
| Muebles y enseres | \$ 19,989.85 |
| Maquinaria, Equipo e Instalaciones | \$ 13,869.96 |
| equipo de computacion y software | \$ 4,595.07 |
| Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil | \$ 119,776.09 |
| (-) Depreciación Acumulada Activo Fijo | \$ 69,198.04 |
| TOTAL ACTIVO FIJO | \$ 108,198.07 |
| | |
| TOTAL ACTIVO | \$ 644,046.48 |
| | |
| PASIVO | |
| PASIVO CORRIENTE | |
| CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES CORRIENTE NO RELACIONADOS (LOC.) | \$ 17,985.86 |
| CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES NO RELACIONADOS (DEL EXTERIOR) | \$ 333,106.71 |
| Obligaciones con instituciones financieras corriente locales | 65326.27 |
| Otras cuentas y documentos por pagar corriente no relacionados locales | 104959.09 |
| Impuesto a la renta por pagar ejercicio | \$ 4,089.32 |
| participacion trabajadores por pagar del ejercicio | \$ 2,886.58 |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE | \$ 528,353.83 |
| PASIVO LARGO PLAZO | |
| CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES LARGO PLAZO NO RELACIONADOS (E) | \$ 23,217.02 |
| TOTAL PASIVO LARGO PLAZO | \$ 23,217.02 |
| TOTAL DEL PASIVO | \$ 551,570.85 |
| | |
| PATRIMONIO | |
| Capital suscrito y/o asignado | 25000 |
| aportes para futuras capitalizaciones | 11040 |
| Reserva legal | 7672.25 |
| Utilidad no distribuida ejercicios anteriores | 37722.23 |
| Utilidad del ejercicio | 11041.15 |
| | |
| TOTAL PATRIMONIO NETO | 92475.63 |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | \$ 644,046.48 |

ESTADO DE RESULTADOS 2009

| | | |
|--|--|-------------------|
| INGRESOS | | |
| Ventas Netas Locales Gravadas con tarifa 0% | | \$ 1,165,291.96 |
| TOTAL INGRESOS | | \$ 1,165,291.96 |
| COSTOS Y GASTOS | | |
| Inventario inicial de bienes no producidos por el sujeto pasivo | | \$ 336,843.48 |
| Compras netas locales de bienes no producidos por el sujeto pasivo | | \$ 2,299.50 |
| Importaciones de bienes no producidos por el sujeto pasivo | | \$ 474,576.04 |
| (-) Inventario final de bienes no producidos por el sujeto pasivo | | \$ 213,246.95 |
| | | \$ 600,472.07 |
| Sueldos, Salarios y demás remuneraciones que constituyen materia gravada del iess | | \$ 63,118.89 |
| Beneficios Sociales, Indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituye materia gravada del iess | | \$ 15,736.86 |
| Aportes a la seguridad social (incluido fondo de reserva) | | \$ 11,930.59 |
| Honorarios profesionales y dietas | | \$ 50,319.98 |
| Arrendamiento de inmuebles | | \$ 18,754.33 |
| Mantenimiento y reparaciones | | \$ 54,935.56 |
| Promoción y publicidad | | \$ 26,077.88 |
| Combustible | | \$ 10,319.87 |
| Suministros y materiales | | \$ 15,405.15 |
| Transporte | | \$ 22,543.61 |
| Intereses bancarios local | | \$ 22,077.84 |
| Seguros y reaseguros (primas y cesiones) | | \$ 20,594.13 |
| Gastos de gestión (agасajos a accionistas, trabajadores y clientes) | | \$ 8,621.03 |
| Impuestos, contribuciones y otros | | \$ 6,944.22 |
| Gasto de viaje | | \$ 14,807.73 |
| Iva que se carga al gasto | | \$ 32,326.64 |
| Depreciación de activos fijos no acelerada | | \$ 24,421.65 |
| Servicios publicos | | \$ 18,274.61 |
| pagos por otros servicios | | \$ 108,365.48 |
| TOTAL COSTOS Y GASTOS | | \$ 1,146,048.12 |
| CONCILIACIÓN TRIBUTARIA | | |
| Utilidad del ejercicio | | \$ 19,243.84 |
| (-) 15% participación trabajadores | | \$ 2,886.58 |
| Utilidad Gravable | | \$ 16,357.26 |
| Saldo Utilidad Gravable | | \$ 16,357.26 *25% |
| Impuesto a la Renta Causado | | \$ 4,089.32 |
| (-) Retenciones en la fuente realizadas en el ejercicio fiscal | | \$ 10,099.56 |
| (-) Crédito tributario de años anteriores | | \$ 11,995.53 |
| Saldo a favor contribuyente | | \$ (18,005.77) |
| Anticipo próximo año | | \$ 8,676.99 |

BIOBAC S.A.**BALANCE GENERAL**

Fecha Desde: 01/01/2010 Hasta: 12/31/2010

| | | |
|-----------------------------------|---------------|---------------|
| ACTIVO | | |
| ACTIVO CORRIENTE | | \$ 558.792,55 |
| Caja Chica | \$ 500,00 | |
| Caja Combustible | \$ 200,00 | |
| Caja Viajes | \$ 3.304,29 | |
| Bancos | \$ 25.310,20 | |
| C x C Clientes Acuicolas | \$ 239.956,80 | |
| C x C Clientes Agricolas | \$ 8.156,63 | |
| C x C años anteriores | \$ 14.662,73 | |
| C x C Empleados | \$ 6.556,83 | |
| C x C Accionistas | \$ 11.883,37 | |
| C x C Varios | \$ 26.274,69 | |
| C x C Cias. Relacionadas | \$ -367,51 | |
| C x C Clientes Exterior | \$ 4.084,94 | |
| Reservas Cuentas Incobrables | \$ -4.594,65 | |
| Inventario de Productos Acuicolas | \$ 98.542,67 | |
| Inventario de Productos Agricolas | \$ 86.456,64 | |
| Pagos Anticipados | \$ 6.579,63 | |
| Impuestos Anticipados | \$ 31.285,29 | |
| ACTIVOS FIJOS | | \$ 84.297,04 |
| Costo de Adquisicion | \$ 181.525,14 | |
| (-) Depreciacion Acumulada | \$ -97.228,10 | |
| ACTIVOS DIFERIDOS | | \$ 2.450,74 |
| Deposito en Garantia | \$ 2.075,00 | |
| Anticipo Proveedores | \$ 375,74 | |
| TOTAL ACTIVOS | | \$ 645.540,33 |
| PASIVO | | |
| PASIVO CORRIENTE | | \$ 509.627,07 |
| C x P del Exterior Acuicola | \$ 266.503,10 | |
| C x P del Exterior Agricola | \$ 45.222,48 | |
| C x P Instituciones Financieras | \$ 44.328,96 | |
| C x P Nacionales | \$ 24.309,31 | |
| C x P Accionistas | \$ 205,55 | |
| Provisiones Sociales por Pagar | \$ 18.396,72 | |
| Intereses por Pagar | \$ 3.160,95 | |
| Doc. x Pagar | \$ 107.500,00 | |
| PASIVO A LARGO PLAZO | | \$ 23.217,02 |
| Otras CxP Exterior | \$ 23.217,02 | |
| TOTAL PASIVOS | | \$ 532.844,09 |
| PATRIMONIO | | |
| Capital | \$ 50.100,00 | |
| Aporte Futuras Capitalizaciones | \$ 39.974,00 | |
| Reservas | \$ 7.672,25 | |
| Resultado del Periodo Actual | \$ 14.949,99 | |
| TOTAL PATRIMONIO | | \$ 112.696,24 |
| PASIVO + PATRIMONIO | | \$ 645.540,33 |

BIOBAC S.A.**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**

Fecha Desde: 01/01/2010 Hasta: 12/31/2010

| | | |
|--|-----------------|------------------|
| INGRESOS | | |
| VENTAS | | |
| VENTAS ACUICOLAS | \$ 1.310.416,38 | |
| VENTAS AGRICOLAS | \$ 166.109,33 | |
| TOTAL DE VENTAS NETAS | | \$ 1.476.525,71 |
| COSTO DE VENTAS | | |
| COSTO DE VENTA ACUICOLAS | \$ 715.227,13 | |
| COSTO DE VENTA AGRICOLAS | \$ 91.190,18 | |
| TOTAL COSTO DE VENTAS | | \$ 806.417,31 |
| UTILIDAD BRUTA | | \$ 670.108,40 |
| GASTOS DE OPERACION | | |
| GASTOS DE VENTA | | |
| GASTOS DPTO. ACUICOLA | \$ 175.928,74 | |
| GASTOS DPTO. AGRICOLA | \$ 1.116.431,00 | |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS | | \$ 3.405.597,00 |
| GASTOS DPTO. OPERATIVO | \$ 2.719.245,00 | |
| GASTOS DPTO. GERENCIAL | \$ 406.046,00 | |
| GASTOS DE DEPRECIACION | \$ 280.306,00 | |
| TOTAL GASTOS OPERATIVOS | | \$ 4.697.956,74 |
| UTILIDAD OPERATIVA | | -\$ 4.027.848,34 |
| GASTOS NO OPERATIVOS | | |
| GASTOS FINANCIEROS | \$ 257.112,00 | |
| OTROS INGRESOS/EGRESOS | \$ 13.167,00 | |
| TOTAL GASTOS NO OPERATIVOS | | \$ 270.279,00 |
| UTILIDAD (PERDIDA) NETA ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES | | -\$ 4.298.127,34 |
| 15% PARTICIPACION TRABAJADORES | | -\$ 644.719,10 |
| BASE IMPONIBLE PARA IMPUESTO A LA RENTA | | -\$ 3.653.408,24 |
| 25% IMPUESTO A LA RENTA | | -\$ 913.352,06 |
| BASE PARA RESERVAS LEGALES | | -\$ 2.740.056,18 |
| 10% RESERVA LEGAL | | -\$ 274.005,62 |
| UTILIDAD PARA DISTRIBUIR A LOS ACCIONISTAS | | -\$ 2.466.050,56 |

BIOBAC S.A.**BALANCE GENERAL**

Fecha Desde: 01/01/2011 Hasta: 12/31/2011

| ACTIVO | |
|-----------------------------------|----------------|
| ACTIVO CORRIENTE | \$ 845.861,94 |
| Caja Chica | \$ 750,00 |
| Caja Combustible | \$ 240,00 |
| Caja Viajes | \$ 3.488,78 |
| Bancos | \$ 30.326,21 |
| C x C Clientes Acuicolas | \$ 349.913,53 |
| C x C Clientes Agricolas | \$ 130.940,14 |
| C x C años anteriores | \$ 14.162,73 |
| C x C Empleados | \$ 11.823,89 |
| C x C Varios | \$ 9.847,85 |
| C x C Cias. Relacionadas | \$ 7.082,49 |
| C x C Clientes Exterior | \$ 7.214,60 |
| Reservas Cuentas Incobrables | -\$ 9.407,14 |
| Inventario de Productos Acuicolas | \$ 169.260,05 |
| Inventario de Productos Agricolas | \$ 48.696,83 |
| Importaciones en Transito | \$ 2.785,42 |
| Pagos Anticipados | \$ 25.518,76 |
| Impuestos Anticipados | \$ 43.217,80 |
| ACTIVOS FIJOS | \$ 124.775,91 |
| Costo de Adquisicion | \$ 264.204,53 |
| (-) Depreciacion Acumulada | -\$ 139.428,62 |
| ACTIVOS DIFERIDOS | \$ 5.370,13 |
| Deposito en Garantia | \$ 2.075,00 |
| Anticipo Proveedores | \$ 3.295,13 |
| TOTAL ACTIVOS | \$ 976.007,98 |
| PASIVO | |
| PASIVO CORRIENTE | \$ 749.684,63 |
| C x P del Exterior Acuicola | \$ 394.421,36 |
| C x P del Exterior Agricola | \$ 68.053,52 |
| C x P Instituciones Financieras | \$ 127.497,44 |
| C x P Nacionales | \$ 21.314,73 |
| C x P Empleados | \$ 11.610,68 |
| C x P Accionistas | \$ 67,27 |
| Provisiones Sociales por Pagar | \$ 21.549,50 |
| Intereses por Pagar | \$ 5.020,05 |
| Doc. x Pagar | \$ 100.150,08 |
| PASIVO A LARGO PLAZO | \$ 49.805,34 |
| Otras CxP | \$ 49.805,34 |
| TOTAL PASIVOS | \$ 799.489,97 |
| PATRIMONIO | |
| Capital | \$ 100.200,00 |
| Aporte Futuras Capitalizaciones | \$ 33.873,00 |
| Reservas | \$ 9.098,66 |
| Resultado del Periodo Anterior | \$ 6.526,39 |
| Resultado del Periodo Actual | \$ 26.819,96 |
| TOTAL PATRIMONIO | \$ 176.518,01 |
| PASIVO + PATRIMONIO | \$ 976.007,98 |

| PRINCIPALES CULTIVOS DEL ECUADOR | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| TOTAL SUPERFICIE COSECHADA | | | | | | | | | | | | |
| SERIE HISTÓRICA 2000 - 2010 | | | | | | | | | | | | |
| CULTIVOS | 2000 | 2001* | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010** | 2011*** |
| Arroz | 338.653 | 346.407 | 352.145 | 332.837 | 348.320 | 365.044 | 374.181 | 355.002 | 338.270 | 361.328 | 363.119 | 379.087 |
| Arveja Seca | 6.727 | 6.107 | 5.253 | 4.365 | 4.442 | 3.720 | 3.131 | 3.519 | 4.097 | 3.342 | 3.458 | 2.993 |
| Arveja Tierna | 7.957 | 8.557 | 9.226 | 9.503 | 9.865 | 9.005 | 7.778 | 6.586 | 6.899 | 5.793 | 5.279 | 4.371 |
| Banano | 252.570 | 244.318 | 229.622 | 233.813 | 226.521 | 221.085 | 209.350 | 197.410 | 215.521 | 216.115 | 218.793 | 220.081 |
| Brócoli | 3.332 | 3.439 | 3.537 | 3.430 | 3.497 | 3.154 | 3.416 | 3.531 | 3.636 | 3.425 | 3.431 | 3.293 |
| Cacao | 402.836 | 389.134 | 363.575 | 348.434 | 336.358 | 357.706 | 350.028 | 356.657 | 376.604 | 398.104 | 415.615 | 435.785 |
| Café | 286.745 | 262.675 | 225.450 | 215.979 | 216.279 | 205.544 | 180.676 | 177.805 | 168.479 | 171.923 | 169.178 | 170.559 |
| Caña de Azúcar para azúcar | 77.422 | 71.269 | 65.102 | 63.113 | 64.898 | 69.500 | 70.000 | 73.000 | 68.000 | 71.000 | 71.437 | 73.583 |
| Fréjol Seco | 89.789 | 76.972 | 61.891 | 59.391 | 52.263 | 62.795 | 54.163 | 49.070 | 45.349 | 45.193 | 42.582 | 41.608 |
| Fréjol Tierno | 13.571 | 15.376 | 17.114 | 30.376 | 28.521 | 31.090 | 21.791 | 22.745 | 17.308 | 26.492 | 29.453 | 36.563 |
| Maíz Duro Seco | 256.967 | 257.686 | 245.000 | 250.000 | 235.000 | 249.492 | 249.449 | 250.340 | 250.095 | 259.585 | 261.280 | 268.172 |
| Maíz Suave Choclo | 26.159 | 25.016 | 23.699 | 38.089 | 50.325 | 42.819 | 33.410 | 48.236 | 37.026 | 59.711 | 76.112 | 96.703 |
| Maíz Suave Seco | 145.047 | 130.324 | 114.510 | 106.439 | 115.066 | 108.140 | 102.019 | 85.468 | 72.004 | 81.516 | 76.417 | 81.058 |
| Maracuyá | 29.782 | 20.556 | 9.793 | 13.629 | 12.317 | 11.337 | 13.626 | 13.216 | 9.760 | 10.184 | 9.342 | 9.343 |
| Naranja | 5.866 | 5.773 | 5.678 | 6.529 | 5.393 | 5.195 | 5.368 | 5.197 | 5.025 | 4.001 | 3.643 | 2.840 |
| Palma Africana | 112.742 | 123.834 | 101.696 | 95.303 | 125.943 | 140.562 | 143.348 | 145.255 | 149.501 | 195.550 | 218.400 | 256.716 |
| Palmito | 13.711 | 8.116 | 9.055 | 9.527 | 14.300 | 15.416 | 15.357 | 15.680 | 16.061 | 15.914 | 16.106 | 16.072 |
| Papa | 42.554 | 47.612 | 52.766 | 50.942 | 57.743 | 48.654 | 51.713 | 46.635 | 43.429 | 48.999 | 48.367 | 51.870 |
| Piña | 3.667 | 3.778 | 4.971 | 5.086 | 5.661 | 5.809 | 7.016 | 6.648 | 7.132 | 7.675 | 7.922 | 8.366 |
| Plátano | 160.477 | 160.253 | 128.846 | 136.556 | 125.904 | 116.361 | 103.463 | 106.314 | 111.073 | 110.693 | 113.235 | 113.829 |
| Soya | 55.156 | 45.000 | 60.000 | 58.273 | 56.504 | 34.146 | 29.000 | 19.500 | 32.038 | 40.306 | 41.000 | 46.743 |
| Tomate de Árbol | 2.890 | 2.776 | 2.536 | 2.842 | 3.457 | 4.741 | 4.236 | 1.978 | 3.475 | 3.263 | 3.440 | 3.358 |
| Tomate Riñon | 2.989 | 3.251 | 2.909 | 2.600 | 3.242 | 3.310 | 3.092 | 2.652 | 2.568 | 2.259 | 2.037 | 1.758 |
| Trigo | 20.873 | 18.366 | 15.529 | 13.849 | 12.684 | 11.674 | 9.747 | 11.291 | 10.908 | 13.130 | 14.566 | 16.527 |
| Yuca | 24.341 | 25.698 | 23.540 | 21.453 | 22.373 | 22.677 | 20.245 | 16.460 | 19.964 | 21.256 | 21.898 | 22.974 |
| Total superficie cosechada | 2.382.823 | 2.302.287 | 2.133.443 | 2.112.358 | 2.136.876 | 2.148.976 | 2.065.603 | 2.020.195 | 2.014.222 | 2.176.757 | 2.236.111 | 2.364.252 |

Fuentes: MAGAP / III CNA / SIGAGRO / DIRECCIONES TÉCNICAS DE ÁREA; INEC / ESPAC; IFO. SECTOR PRIVADO

Elaboración: MAGAP/SIGAGRO/ANÁLISIS SECTORIAL

Fecha: Enero del 2011

Nota: * Los datos del año 2001 corresponden al promedio de los años 2000 y 2002.

** Los datos del 2010 son provisionales, estos han sido calculados considerando el promedio de las variaciones porcentuales observadas durante los 3 últimos años. A excepción de arroz, maíz y soya.

*** Los datos del 2011 proyectados según las variaciones de los últimos 3 años.

| RAZONES FINANCIERAS AÑO 2005 | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|-------------------------------------|---|---------------|---|-----------|--|-----------|--|----|
| LIQUIDEZ | | | | | | | | | |
| RAZON CIRCULANTE = | Activo Corriente | = | 91.755,42 | = | 1,1639 | Indica que la empresa cuenta con 1,16 veces para cubrir cada \$1.00 de sus deudas corrientes | | | |
| | Pasivo Corriente | | 78.833,66 | | | | | | |
| CAPITAL DE TRABAJO= | Activo Corriente - Pasivo Corriente | = | 91.755,42 | - | 78.833,36 | = | 17.922,06 | Indica el dinero que dispone la empresa para cubrir sus deudas corrientes. | |
| RAZON ACIDA = | Activos Corrientes - Inventario | = | 67871,46 | = | 0,8609 | Indica que la empresa cuenta con 0,86 veces para responder a sus obligaciones de corto plazo con los activos más líquidos. | | | |
| | Pasivos Corrientes | | 78833,66 | | | | | | |
| ACTIVIDAD | | | | | | | | | |
| ROTACION DE INVENTARIOS= | Costo de Ventas | = | 269.710,24 | = | 11,29 | | | | |
| | Inventario | | 23883,96 | | | | | | |
| PLAZO PROMEDIO DE INVENTARIOS= | 360 días | = | 360 | = | 32 | Indica el número de días que el inventario está disponible. | | | |
| | Rotación de Inventario | | 11,29 | | | | | | |
| ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR= | Ventas Anuales a Crédito | = | 403203,34 | = | 8,54 | | | | |
| | Cuentas por Cobrar | | 47218,71 | | | | | | |
| PLAZO PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR= | 360 días | = | 360 | = | 42 | Indica que cada 42 días las cuentas por cobrar son cobradas. | | | |
| | Rotación de Cuentas por Cobrar | | 8,54 | | | | | | |
| ROTACION DE ACTIVOS TOTALES= | Ventas | = | 403.203,34 | = | 3,56 | Indica el número de veces que mide la eficacia general en el número de activos. | | | |
| | Activos Totales | | 113.382,21 | | | | | | |
| DEUDA | | | | | | | | | |
| INDICE DE ENDEUDAMIENTO= | Total de Pasivos | = | 101.663,17 | = | 0,90 x | 100% | 85,66 | Indica que el 89% de los activos están financiados por deuda | |
| | Total de Activos | | 113.382,21 | | | | | | |
| RENTABILIDAD | | | | | | | | | |
| MARGEN DE UTILIDAD BRUTA = | Utilidad Bruta | = | \$ 403.203,34 | - | 269710,24 | = | 33% | | |
| | Ventas | | \$ 403.203,34 | | | | | | |
| Margen de Utilidad Operativa = | Utilidad Operativa | = | \$ 131.493,10 | - | 26902,57 | - | 88949,39 | = | 4% |
| | Ventas | | \$ 403.203,34 | | | | | | |
| Margen de Utilidad Neta = | UNDAC | = | 8617,04 | = | 2% | | | | |
| | Ventas | | \$ 403.203,34 | | | | | | |
| Rendimiento sobre Activos = | UNDAC | = | 8617,04 | = | 8% | | | | |
| | Activos Totales | | \$ 113.382,21 | | | | | | |
| Rendimiento sobre el capital = | UNDAC | = | 8617,04 | = | 74% | | | | |
| | Capital Contable | | 11719,04 | | | | | | |

| RAZONES FINANCIERAS AÑO 2006 | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|-------------------------------------|---|---------------|---|-----------|------|-----------|---|--|
| LIQUIDEZ | | | | | | | | | |
| RAZON CIRCULANTE = | Activo Corriente | = | 122.837,24 | = | 1,913 | | | | Indica que la empresa cuenta con 1,31 veces para cubrir cada \$1.00 de sus deudas corrientes. |
| | Pasivo Corriente | | 63.531,36 | | | | | | |
| CAPITAL DE TRABAJO= | Activo Corriente - Pasivo Corriente | = | 122.837,24 | - | 99.531,36 | = | 29.305,88 | | Indica el dinero que dispone la empresa para cubrir sus deudas corrientes. |
| RAZON ACIDA = | Activos Corrientes - Inventario | = | 105.335,43 | = | 1,1262 | | | | Indica que la empresa cuenta con 1,13 veces para responder a sus obligaciones de corto plazo con los activos más líquidos. |
| | Pasivos Corrientes | | 99.531,36 | | | | | | |
| ACTIVIDAD | | | | | | | | | |
| ROTACION DE INVENTARIOS= | Costo de Ventas | = | 274.155,29 | = | 15,47 | | | | |
| | Inventario | | 17497,81 | | | | | | |
| PLAZO PROMEDIO DE INVENTARIOS= | 360 días | = | 360 | = | 23 | | | | Indica el número de días que el inventario está disponible. |
| | Rotación de Inventario | | 15,67 | | | | | | |
| ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR= | Ventas Anuales a Crédito | = | 519.850,21 | = | 6,02 | | | | |
| | Cuentas por Cobrar | | 86.351,96 | | | | | | |
| PLAZO PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR= | 360 días | = | 360 | = | 60 | | | | Indica que cada 60 días las cuentas por cobrar son cobradas. |
| | Rotación de Cuentas por Cobrar | | 6,02 | | | | | | |
| ROTACION DE ACTIVOS TOTALES= | Ventas | = | 519.850,21 | = | 3,98 | | | | Indica el número de veces que mide la eficacia general en el número de activos. |
| | Activos Totales | | 130.525,47 | | | | | | |
| DEUDA | | | | | | | | | |
| INDICE DE ENDEUDAMIENTO= | Total de Pasivos | = | 116.748,38 | = | 0,89 x | 100% | 89,44 | | Indica que el 89% de los activos están financiados por deuda |
| | Total de Activos | | 130.525,47 | | | | | | |
| RENTABILIDAD | | | | | | | | | |
| MARGEN DE UTILIDAD BRUTA = | Utilidad Bruta | = | \$ 519.850,21 | - | 274155,29 | = | 39% | | |
| | Ventas | | \$ 519.850,21 | | | | | | |
| Margen de Utilidad Operativa = | Utilidad Operativa | = | \$ 245.694,92 | - | 112666,66 | = | 116096,14 | = | 39% |
| | Ventas | | \$ 519.850,21 | | | | | | |
| Margen de Utilidad Neta = | UNDAC | = | 16820,39 | = | 3% | | | | |
| | Ventas | | \$ 519.850,21 | | | | | | |
| Rendimiento sobre Activos = | UNDAC | = | 16820,39 | = | 13% | | | | |
| | Activos Totales | | \$ 130.525,47 | | | | | | |
| Rendimiento sobre el capital = | UNDAC | = | 16820,39 | = | 122% | | | | |
| | Capital Contable | | 13777,09 | | | | | | |

| RAZONES FINANCIERAS AÑO 2007 | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|-------------------------------------|---|---------------|---|------------|------|-----------|---|--|
| LIQUIDEZ | | | | | | | | | |
| RAZON CIRCULANTE = | Activo Corriente | = | 223.393,88 | = | 1,0774 | | | | Indica que la empresa cuenta con 1,08 veces para cubrir cada \$1.00 de sus deudas corrientes |
| | Pasivo Corriente | | 207.336,51 | | | | | | |
| CAPITAL DE TRABAJO= | Activo Corriente - Pasivo Corriente | = | 223.393,88 | - | 207.336,51 | = | 16.057,37 | | Indica el dinero que dispone la empresa para cubrir sus deudas corrientes. |
| RAZON ACIDA = | Activos Corrientes - Inventario | = | 199.270,97 | = | 0,9611 | | | | Indica que la empresa cuenta con 0,96 veces para responder a sus obligaciones de corto plazo con los activos más líquidos. |
| | Pasivos Corrientes | | 207.336,51 | | | | | | |
| ACTIVIDAD | | | | | | | | | |
| ROTACION DE INVENTARIOS= | Costo de Ventas | = | 391.710,20 | = | 16,48 | | | | |
| | Inventario | | 24.122,93 | | | | | | |
| PLAZO PROMEDIO DE INVENTARIOS= | 360 días | = | 360,00 | = | 22 | | | | Indica el número de días que el inventario está disponible. |
| | Rotación de Inventario | | 16,24 | | | | | | |
| ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR= | Ventas Amortales a Crédito | = | 695.224,41 | = | 4,46 | | | | |
| | Cuentas por Cobrar | | 156.458,69 | | | | | | |
| PLAZO PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR= | 360 días | = | 360,00 | = | 81 | | | | Indica que cada 81 días las cuentas por cobrar son cobradas. |
| | Rotación de Cuentas por Cobrar | | 4,44 | | | | | | |
| ROTACION DE ACTIVOS TOTALES= | Ventas | = | 695.224,41 | = | 2,68 | | | | Indica el número de veces que mide la eficacia general en el número de activos. |
| | Activos Totales | | 259.198,17 | | | | | | |
| DEUDA | | | | | | | | | |
| INDICE DE ENDEUDAMIENTO= | Total de Pasivos | = | 230.553,53 | = | 0,89 x | 100% | 88,95 | | Indica que el 89% de los activos están financiados por deuda |
| | Total de Activos | | 259.198,17 | | | | | | |
| RENTABILIDAD | | | | | | | | | |
| MARGEN DE UTILIDAD BRUTA = | Utilidad Bruta | = | \$ 695.224,41 | - | 891710,2 | = | 46% | | |
| | Ventas | | \$ 695.224,41 | | | | | | |
| Margen de Utilidad Operativa = | Utilidad Operativa | = | \$ 303.514,21 | - | 131339,01 | - | 142432,86 | = | 4% |
| | Ventas | | \$ 695.224,41 | | | | | | |
| Margen de Utilidad Neta = | UNDAC | = | 23321,65 | = | 8% | | | | |
| | Ventas | | \$ 303.514,21 | | | | | | |
| Rendimiento sobre Activos = | UNDAC | = | 23321,65 | = | 9% | | | | |
| | Activos Totales | | \$ 259.198,17 | | | | | | |
| Rendimiento sobre el capital = | UNDAC | = | 23321,65 | = | 81% | | | | |
| | Capital Contable | | 28644,64 | | | | | | |

| RAZONES FINANCIERAS AÑO 2018 | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|-------------------------------------|---|-----------------|---|------------|------|------------|---|--|
| LIQUIDEZ | | | | | | | | | |
| RAZON CIRCULANTE = | Activo Corriente | = | 575,392.68 | = | 0.944 | | | | Indica que la empresa cuenta con 0.98 veces para cubrir cada \$1.00 de sus deudas corrientes |
| | Pasivo Corriente | | 584,533.72 | | | | | | |
| CAPITAL DE TRABAJO= | Activo Corriente - Pasivo Corriente | = | 575,392.68 | - | 584,533.72 | = | -9,141.04 | | Indica el dinero que no dispone la empresa para cubrir sus deudas corrientes. |
| RAZON ACIDA = | Activos Corrientes - Inventario | = | 238,549.20 | = | 0.401 | | | | Indica que la empresa cuenta con 0.41 veces para responder a sus obligaciones de corto plazo con los activos más líquidos. |
| | Pasivos Corrientes | | 584,533.72 | | | | | | |
| ACTIVIDAD | | | | | | | | | |
| ROTACION DE INVENTARIOS= | Costo de Ventas | = | 638,392.00 | = | 1.17 | | | | |
| | Inventario | | 336,641.48 | | | | | | |
| PLAZO PROMEDIO DE INVENTARIOS= | 360 días | = | 360.00 | = | 14 | | | | Indica el número de días que el inventario está disponible. |
| | Rotación de Inventario | | 1.90 | | | | | | |
| ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR= | Ventas Anuales a Crédito | = | 1,153,851.21 | = | 6.97 | | | | |
| | Cuentas por Cobrar | | 165,495.40 | | | | | | |
| PLAZO PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR= | 360 días | = | 360.00 | = | 52 | | | | Indica que cada 52 días las cuentas por cobrar son cobradas. |
| | Rotación de Cuentas por Cobrar | | 6.97 | | | | | | |
| ROTACION DE ACTIVOS TOTALES= | Ventas | = | 1,153,851.21 | = | 1.17 | | | | Indica el número de veces que mide la eficacia general en el número de activos. |
| | Activos Totales | | 652,738.43 | | | | | | |
| DEUDA | | | | | | | | | |
| INDICE DE ENDEUDAMIENTO= | Total de Pasivos | = | 607,750.74 | = | 0.93 x | 100% | 91.11 | | Indica que el 93% de los activos están financiados por deuda. |
| | Total de Activos | | 652,738.43 | | | | | | |
| RENTABILIDAD | | | | | | | | | |
| MARGEN DE UTILIDAD BRUTA = | Utilidad Bruta | = | \$ 1,153,851.21 | - | 639,992 | = | | | |
| | Ventas | | \$ 1,153,851.21 | | | | | | |
| Margen de Utilidad Operativa = | Utilidad Operativa | = | \$ 314,459.21 | - | 197,973.36 | - | 248,925.03 | = | |
| | Ventas | | \$ 1,153,851.21 | | | | | | |
| Margen de Utilidad Neta = | UNDAC | = | 25004.8 | = | 3% | | | | |
| | Ventas | | \$ 314,459.21 | | | | | | |
| Rendimiento sobre Activos = | UNDAC | = | 25004.8 | = | 4% | | | | |
| | Activos Totales | | \$ 652,738.43 | | | | | | |
| Rendimiento sobre el capital = | UNDAC | = | 25004.8 | = | 57% | | | | |
| | Capital Contable | | 44967.69 | | | | | | |

| RAZONES FINANCIERAS AÑO 2009 | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|-------------------------------------|---|-----------------|---|------------|--|----------|---|----|
| LIQUIDEZ | | | | | | | | | |
| RAZON CIRCULANTE = | Activo Corriente | = | 535.848,41 | = | 1,0142 | Indica que la empresa cuenta con 0,99 veces para cubrir cada \$1.00 de sus deudas corrientes | | | |
| | Pasivo Corriente | | 528.353,83 | | | | | | |
| CAPITAL DE TRABAJO= | Activo Corriente - Pasivo Corriente | = | 535.848,41 | - | 528.353,83 | = | 7.494,58 | Indica el dinero que no dispone la empresa para cubrir sus deudas corrientes. | |
| RAZON ACIDA = | Activos Corrientes - Inventario | = | 222.609,46 | = | 0,6106 | Indica que la empresa cuenta con 0,60 veces para responder a sus obligaciones de corto plazo con los activos más líquidos. | | | |
| | Pasivos Corrientes | | 528.353,83 | | | | | | |
| ACTIVIDAD | | | | | | | | | |
| ROTACION DE INVENTARIOS= | Costo de Ventas | = | 600.472,07 | = | 2,82 | | | | |
| | Inventario | | 213.246,95 | | | | | | |
| PLAZO PROMEDIO DE INVENTARIOS= | 360 días | = | 360 | = | 128 | Indica el número de días que el inventario está disponible. | | | |
| | Rotación de Inventario | | 2,82 | | | | | | |
| ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR= | Ventas Anuales a Crédito | = | 1.165.291,96 | = | 5,23 | | | | |
| | Cuentas por Cobrar | | 222.853,82 | | | | | | |
| PLAZO PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR= | 360 días | = | 360 | = | 69 | Indica que cada 69 días las cuentas por cobrar son cobradas. | | | |
| | Rotación de Cuentas por Cobrar | | 5,23 | | | | | | |
| ROTACION DE ACTIVOS TOTALES= | Ventas | = | 1.165.291,96 | = | 1,81 | Indica el número de veces que mide la eficacia general en el número de activos. | | | |
| | Activos Totales | | 644.046,48 | | | | | | |
| DEUDA | | | | | | | | | |
| INDICE DE ENDEUDAMIENTO= | Total de Pasivos | = | 553.570,85 | = | 0,86 x | 100% | 85,64 | Indica que el 87% de los activos están financiados por deuda | |
| | Total de Activos | | 644.046,48 | | | | | | |
| RENTABILIDAD | | | | | | | | | |
| MARGEN DE UTILIDAD BRUTA = | Utilidad Bruta | = | \$ 1.165.291,96 | - | 600472,07 | = | 49% | | |
| | Ventas | | \$ 1.165.291,96 | | | | | | |
| Margen de Utilidad Operativa = | Utilidad Operativa | = | \$ 564.819,89 | - | 329863,15 | - | 19365,73 | = | 6% |
| | Ventas | | \$ 1.165.291,96 | | | | | | |
| Margen de Utilidad Neta = | UNDAC | = | 19243,84 | = | 3% | | | | |
| | Ventas | | \$ 564.819,89 | | | | | | |
| Rendimiento sobre Activos = | UNDAC | = | 19243,84 | = | 3% | | | | |
| | Activos Totales | | \$ 644.046,48 | | | | | | |
| Rendimiento sobre el capital = | UNDAC | = | 19243,84 | = | 21% | | | | |
| | Capital Contable | | 92475,63 | | | | | | |

| RAZONES FINANCIERAS AÑO 2009 | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|-------------------------------------|---|-----------------|---|-----------|--|-------|--|--|
| LIQUIDEZ | | | | | | | | | |
| RAZON CIRCULANTE = | Activo Corriente | = | 558.792,55 | = | 1,0965 | Indica que la empresa cuenta con 1.10 veces para cubrir cada \$1.00 de sus deudas corrientes | | | |
| | Pasivo Corriente | | 509.627,07 | | | | | | |
| CAPITAL DE TRABAJO= | Activo Corriente - Pasivo Corriente | = | 58.165,48 | = | 49.165,48 | Indica el dinero que no dispone la empresa para cubrir sus deudas corrientes. | | | |
| RAZON ACIDA = | Activos Corrientes - Inventario | = | 373.793,24 | = | 0,7388 | Indica que la empresa cuenta con 0,73 veces para responder a sus obligaciones de corto plazo con los activos más líquidos. | | | |
| | Pasivos Corrientes | | 509.627,07 | | | | | | |
| ACTIVIDAD | | | | | | | | | |
| ROTACION DE INVENTARIOS= | Costo de Ventas | = | 896417,31 | = | 4,36 | | | | |
| | Inventario | | 184.999,31 | | | | | | |
| PLAZO PROMEDIO DE INVENTARIOS= | 360 días | = | 360 | = | 83 | Indica el número de días que el inventario está disponible. | | | |
| | Rotación de Inventario | | 4,36 | | | | | | |
| ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR= | Ventas Anuales a Crédito | = | 1.476.525,71 | = | 5,95 | | | | |
| | Cuentas por Cobrar | | 248.113,43 | | | | | | |
| PLAZO PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR= | 360 días | = | 360 | = | 61 | Indica que cada 61 días las cuentas por cobrar son cobradas. | | | |
| | Rotación de Cuentas por Cobrar | | 5,95 | | | | | | |
| ROTACION DE ACTIVOS TOTALES= | Ventas | = | 1.476.525,71 | = | 2,29 | Indica el número de veces que mide la eficacia general en el número de activos. | | | |
| | Activos Totales | | 645.540,33 | | | | | | |
| DEUDA | | | | | | | | | |
| INDICE DE ENDEUDAMIENTO= | Total de Pasivos | = | 532.844,09 | = | 0,83 x | 100% | 82,54 | Indica que el 83% de los activos están financiados por deuda | |
| | Total de Activos | | 645.540,33 | | | | | | |
| RENTABILIDAD | | | | | | | | | |
| MARGEN DE UTILIDAD BRUTA = | Utilidad Bruta | = | 1476525,71 | = | -4% | | | | |
| | Ventas | | \$ 1.476.525,71 | | | | | | |
| Margen de Utilidad Operativa = | Utilidad Operativa | = | 43377,18 | = | 3% | | | | |
| | Ventas | | \$ 1.476.525,71 | | | | | | |
| Margen de Utilidad Neta = | UNDAC | = | 14949,99 | = | 1% | | | | |
| | Ventas | | \$ 1.476.525,71 | | | | | | |
| Rendimiento sobre Activos = | UNDAC | = | 14949,99 | = | 2% | | | | |
| | Activos Totales | | \$ 645.540,33 | | | | | | |
| Rendimiento sobre el capital = | UNDAC | = | 14949,99 | = | 13% | | | | |
| | Capital Contable | | 112096,34 | | | | | | |

| RAZONES FINANCIERAS AÑO 2009 | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|-------------------------------------|---|--------------|---|------------|--|-----------|---|--|
| LIQUIDEZ | | | | | | | | | |
| RAZON CIRCULANTE = | Activo Corriente | = | 845.861,94 | = | 1,13x | Indica que la empresa cuenta con 1.13 veces para cubrir cada \$1,00 de sus deudas corrientes | | | |
| | Pasivo Corriente | | 749.684,63 | | | | | | |
| CAPITAL DE TRABAJO= | | | | | | | | | |
| | Activo Corriente - Pasivo Corriente | = | 845.861,94 | - | 749.684,63 | = | 96.177,31 | Indica el dinero que no dispone la empresa para cubrir sus deudas corrientes. | |
| RAZON ACIDA = | | | | | | | | | |
| | Activos Corrientes - Inventario | = | 627.905,06 | = | 0,83x | Indica que la empresa cuenta con 0,84 veces para responder a sus obligaciones de corto plazo con los activos más líquidos. | | | |
| | Pasivos Corrientes | | 749.684,63 | | | | | | |
| ACTIVIDAD | | | | | | | | | |
| ROTACION DE INVENTARIOS= | | | | | | | | | |
| | Costo de Ventas | = | 1190023,52 | = | 5,46 | | | | |
| | Inventario | | 217.956,88 | | | | | | |
| PLAZO PROMEDIO DE INVENTARIOS= | | | | | | | | | |
| | 360 días | = | 360 | = | 66 | Indica el número de días que el inventario está disponible. | | | |
| | Rotación de Inventario | | 5,46 | | | | | | |
| ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR= | | | | | | | | | |
| | Ventas Anuales a Crédito | = | 2.121.787,99 | = | 4,41 | | | | |
| | Cuentas por Cobrar | | 480.853,67 | | | | | | |
| PLAZO PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR= | | | | | | | | | |
| | 360 días | = | 360 | = | 82 | Indica que cada 82 días las cuentas por cobrar son cobradas. | | | |
| | Rotación de Cuentas por Cobrar | | 4,41 | | | | | | |
| ROTACION DE ACTIVOS TOTALES= | | | | | | | | | |
| | Ventas | = | #VALORI | = | #VALORI | Indica el número de veces que mide la eficacia general en el número de activos. | | | |
| | Activos Totales | | 976.007,98 | | | | | | |
| DEUDA | | | | | | | | | |
| INDICE DE ENDEUDAMIENTO= | | | | | | | | | |
| | Total de Pasivos | = | 532.844,09 | = | 0,83 x | 100% | 82,54 | Indica que el 83% de los activos están financiados por deuda | |
| | Total de Activos | | 645.540,33 | | | | | | |
| RENTABILIDAD | | | | | | | | | |
| MARGEN DE UTILIDAD BRUTA = | | | | | | | | | |
| | Utilidad Bruta | = | VENTAS - CV | = | #VALORI | #VALORI | | | |
| | Ventas | | #VALORI | | | | | | |
| Margen de Utilidad Operativa = | | | | | | | | | |
| | Utilidad Operativa | = | #VALORI | = | #VALORI | | | | |
| | Ventas | | #VALORI | | | | | | |
| Margen de Utilidad Neta = | | | | | | | | | |
| | UNDAC | = | #VALORI | = | #VALORI | | | | |
| | Ventas | | #VALORI | | | | | | |
| Rendimiento sobre Activos = | | | | | | | | | |
| | UNDAC | = | #VALORI | = | #VALORI | | | | |
| | Activos Totales | | 976.007,98 | | | | | | |
| Rendimiento sobre el capital = | | | | | | | | | |
| | UNDAC | = | #VALORI | = | #VALORI | | | | |
| | Capital Contable | | 176518,01 | | | | | | |



ACTA DE ENTRENAMIENTO

DICTADO POR:

FECHA:

HORA:

ASISTENTE(S):

TEMAS TRATADOS:

-
-
-

OBSERVACIONES:

FIRMA DE ASISTENTE (S)

FIRMA DE INSTRUCTOR



SOLICITUD DE PRODUCTO PARA ENSAYO

Fecha: _____

Solicitado por: _____

Área: _____

| Descripción del Producto | Cantidad | Presentación |
|--------------------------|----------|--------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Motivo de la Solicitud de Producto(s) (Detallar: Cliente, Zona, Responsable, etc)

Firma de Solicitante

Firma de Aprobación

Fecha de entrega: _____

de Guía de Remisión: _____

Entregado por: _____



SOLICITUD DE SUMINISTROS

| | | |
|-----------------|-------|--------|
| SOLICITADO POR: | AREA: | FECHA: |
|-----------------|-------|--------|

| |
|---------------------------|
| DETALLE DE LO SOLICITADO: |
|---------------------------|

| | |
|-----------------------|-------------------------|
| FIRMA DEL SOLICITANTE | FIRMA DE JEFE INMEDIATO |
|-----------------------|-------------------------|

| |
|---------------|
| OBSERVACIONES |
|---------------|

| | |
|---------------|-----------------|
| ENTREGADO POR | RECIBI CONFORME |
|---------------|-----------------|



ACTA ENTREGA - RECEPCIÓN DE VEHÍCULO

TIPO DE VEHÍCULO _____

MARCA: _____

PLACA # : _____

MOTOR # : _____

CHASIS # : _____

ENTREGADO POR : _____

KILOMETRAJE : _____

| ITEMS PARA VERIFICAR | BIEN | MAL | COMENTARIOS |
|---|------|-----|-------------|
| Luces | | | |
| Frenos | | | |
| Batería | | | |
| Neumáticos | | | |
| Nivel de Combustible | | | |
| Herramientas | | | |
| Pintura | | | |
| Limpiaparabrisas | | | |
| Espejos Retrovisores | | | |
| Cinturones de seguridad | | | |
| Llaves y control de alarma | | | |
| Pito | | | |
| Asientos | | | |
| Llanta de emergencia | | | |
| Botiquín de primeros auxilios | | | |
| Extintor | | | |
| Triángulo de emergencia | | | |
| Verificación documentos (matrícula, licencia) | | | |
| | | | |
| | | | |

COMENTARIOS ADICIONALES: _____

DAÑO (s) OBSERVADO (s) : _____

* TODA DEFICIENCIA DEBERÁ SER INFORMADA INMEDIATAMENTE

ENTREGADO POR _____

RECIBIDO POR: _____



BRIEF PARA EVENTO

| | |
|---|---|
| ASUNTO: | |
| FECHA: | |
| LUGAR: | |
| HORARIO: | |
| OBJETIVO: | |
| MATERIALES REQUERIDOS: | <u>MATERIAL EXISTENTE</u> <u>POR ELABORAR, COMPRAR O CONTRATAR</u> |
| OTROS RECURSOS NECESARIOS | |
| PRESUPUESTO ESTIMADO DE INVERSIÓN: | |
| PERSONAL RESPONSABLE DE BIOBAC PARA ORGANIZACIÓN | |
| OTRAS SUGERENCIAS | |
| AUTORIZADO POR: | GERENCIA GENERAL Y GERENCIA FINANCIERA |



ACTA DE ENTREGA – RECEPCIÓN DE EQUIPOS

| | |
|-----------------|--|
| FECHA: | |
| TIPO DE EQUIPO: | |
| MARCA: | |
| MODELO : | |
| CÓDIGO IMEI : | |
| OTROS DETALLES: | |
| | |
| | |
| COMENTARIOS: | |

| | |
|----------------|---------------|
| ENTREGADO POR: | RECIBIDO POR: |
| | |



PLAN DE VISITAS Y VENTAS SEMANAL

| | |
|---------------------------|--|
| ASESOR TÉCNICO COMERCIAL: | |
| ZONA: | |
| SEMANA: | |

DETALLE DE VISITAS A REALIZAR EN LA SEMANA QUE INICIA

| # | CLIENTE VISITADO | FECHA | ZONA | CONTACTO | MOTIVO DE LA VISITA | COMENTARIOS (Detallar las estrategias que se aplicarán con cada cliente) |
|---|------------------|-------|------|----------|---------------------|--|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

DETALLE DE VISITAS REALIZADAS EN LA SEMANA ANTERIOR

| # | CLIENTE VISITADO | FECHA | ZONA | CONTACTO | DETALLE DE VISITAS | COMENTARIOS |
|---|------------------|-------|------|----------|--------------------|-------------|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |