

## **CAPITULO I**

### **ANTECEDENTES DE LA EMPRESA AGRO EXPORTADORA “PICASSOROSSES CIA. LTDA.”**

## **1.1. Descripción de la empresa**

Picasso Roses Cía. Ltda. Fue creada en el año 2006 por inversionistas extranjeros. El objetivo es aprovechar las condiciones climáticas del Ecuador, para desarrollar un cultivo de rosas de alta calidad para el mercado internacional; respetando el medio ambiente de la zona y propendiendo mejorar la calidad de vida de los trabajadores y de la zona de impacto del proyecto.

Para tal efecto se compró un terreno de 19.73 hectáreas ubicada en el sector rural de la Parroquia Tupigachí, Cantón Pedro Moncayo, Provincia de Pichincha. Sector reconocido por sus excelentes características climáticas para el cultivo de flores y por tener una población ya capacitada para este tipo de labores.

El proyecto inicial era hacer 5 hectáreas de rosas bajo invernadero. En el término de un año deberían quedar sembradas las 10 hectáreas. Un factor importante que el material vegetal sería el primer programa del proyecto.

El suministro de agua es proveniente del Río Upa Yacu que discurren por la Acequia Gran Nobles, asegurando de esta manera el derecho a un caudal de 17.69 litros por segundo.

De igual forma se excavó un reservorio con una capacidad de 12,000 metros cúbicos de agua. De esta forma se aseguró un suministro de agua confiable.

Con respecto a la infraestructura física, se construyó un área de oficinas, comedor, bodega, caseta de guardianía, área de mantenimiento, y consultorio médico. Se desarrollaron dos baterías de baños al igual que dos zonas de vestidores para hombres y mujeres, un área de riego con sistema por goteo automatizado, sistema de fertilización y una sala de pos cosecha con cuartos de pre frío y frío. El equipo de fumigación con área de lavado y almacenaje de equipos y trajes.

De igual forma, se instaló un generador de luz de 120 KVA para garantizar el fluido eléctrico en casos de emergencia.

Los principales mercados son USA 15%, Rusia 45%, Europa 35% y otros 5%. Nuestros segmentos de mercado son nichos gourmet para rosa de alta calidad, consistencia y precio.

En la actualidad se sigue con la preocupación de mejorar las técnicas de cultivo, buscando al máximo la protección ecológica. De igual manera, es de interés continuar capacitando al personal y tratando de mantener la mayor estabilidad posible, conscientes de ser este el principal capital.

## **1.2. Base Legal**

**Constitución:** La Compañía PICASSOROSSES CIA LTDA. se constituyó por escritura pública otorgada ante el Notario Décimo Séptimo del Distrito Metropolitano de Quito, el 03 de marzo 2006, fue aprobada por la Superintendencia de Compañías mediante Resolución No. 06.Q.I.J.0952. Es una compañía de responsabilidad limitada, organizada de conformidad con las leyes vigentes de la República del Ecuador y teniendo un plazo de duración de (50) años, contados desde la fecha de inscripción de la escritura de fundación en el Registro Mercantil. Este plazo podrá prorrogarse por otro de igual o de menor duración por resolución aceptada por la Junta General de Socios. Podrá ser disuelta o puesta en liquidación antes de expiración del plazo original o de los de prórroga por la Junta General de socios.

**Nacionalidad:** La compañía es de nacionalidad Ecuatoriana y su domicilio principal se establece en el Cantón Pedro Moncayo, provincia de Pichincha, Sector Tupigachi. Por decisión de la Junta General Socios puede constituir sucursales, agencias, delegaciones, representaciones en cualquier lugar del país o del exterior.

**El objeto de la compañía es:** La producción, explotación, cultivo comercialización y administración de la floricultura, productos agropecuarios, agroindustriales y afines en general.

**El objeto social:** Se podrá dedicar indistintamente a las siguientes actividades:

- a) La producción, explotación, cultivo, comercialización y administración de la floricultura, productos agropecuarios, agroindustriales y afines en general
- b) La comercialización, venta, exportación, importación, distribución representación de productos provenientes de la agricultura, ganadería, floricultura, forestación de viveros, semillas, abonos e insumos
- c) La importación, exportación, comercialización, representación, distribución, promoción y venta de todo tipo de equipos, maquinarias, tecnología, herramientas e insumos relacionados con la actividad agrícola y ganadera
- d) La importación, exportación, comercialización, representación, distribución, promoción y venta de partes, piezas, repuestos y accesorios de automotores, buses, tractores, camiones, volquetas; llantas, motores, plataformas, moto noveladoras, cargadoras y sus accesorios partes y repuestos, siempre relacionados con el sector agropecuario y agroindustriales; aceites y lubricantes básicos; derivados de la construcción; la prestación de servicios de asesoría en el área de la agroindustria; además, podrá importar, comprar y vender maquinaria, materiales en general, así como, servicios afines con el objeto social
- e) La importación, exportación, comercialización, distribución, representación y producción de fertilizantes insecticidas, herbicidas, antiparasitarios y productos similares, que no sean dañinos para la salud, incluida la materia prima para su elaboración y sus envases

- f)** La importación, exportación, comercialización, representación, distribución promoción , diseño, producción de todos los derivados de petróleo, medicinas, alimentos, semillas y/o totalmente elaborados, objetos e implementos de aseo y limpieza, papelería e implementos de oficina, perfumes, cosméticos, juguetes, artículos e implementos deportivos repuestos, electrodomésticos, joyas y piedras preciosas, maderas, muebles de madera y de aluminio puertas, ventanas, accesorios, objetos de decoración para interiores y exteriores, material eléctrico y de ferretería, vestidos y ropa en general todo implemento de belleza y bienes muebles
- g)** Comercialización, cultivo, propagación, siembra y explotación de productos agrícolas, ganaderos, forestales y relacionados con la horticultura y de plantas ornamentales, vegetales y comestibles e insumos de los mismos.
- h)** Comercialización, crianza y alimentación de todo tipo de ganado y semovientes y animales acuáticos y piscícolas.
- i)** Prestación de servicios y asesoría de mercadeo en todas sus fases, especialmente de los bienes indicados, desarrollo corporativo y comercialización de productos de toda índole
- j)** Importación, exportación, manufacturación, comercialización y distribución de alimentos procedentes de la agricultura ecológica y biodinámica en todas sus gamas y variedades
- k)** La importación, exportación, manufacturación, comercialización, distribución, telemercadeo, venta directa y a través de terceros de toda clase de maquinarias, equipos, accesorios, herramientas, repuestos, partes, piezas y en general cualquier producto o servicio relacionado con la protección, cuidado y sostenimiento del medio ambiente, el ecosistema y la biodiversidad.
- l)** Importar, exportar, comercializar, manufacturar, distribuir todo tipo de vestimenta, artículos, equipos, y más prendas y accesorios relacionados con la protección, seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo y,

**m)** Formar parte como socio o accionista de compañías constituidas o por constituirse en el Ecuador o en el exterior, y/o fusionarse con ellas u otras, sean estas nacionales o extranjeras; contratar, negociar y comercializar con empresas, compañías y/o profesionales especializados; es también objeto de la compañía constituirse en consejera, promotora, a gente o representante de otras compañías, a las que además podrá prestar los servicios especializados que ellas requieran para el normal desenvolvimiento de sus actividades.- Para el cumplimiento de su objeto la compañía puede realizar toda clase de actos, contratos u operaciones permitidos en las leyes ecuatorianas o de terceros países o de cada uno de los países miembros de la Comunidad Andina de Naciones donde se establecieran sucursales; y, las demás actividades que fueren acordes y necesarios en cumplimiento de su objeto.

**De su transformación y Fusión:** La compañía podrá ser transformada en otra de las especies contempladas en la ley de compañías así como, ser fusionada con otra, u otras para formar una sola, sí así lo resolviere la Junta General de Socios.

**El Capital social:** Es de US\$ 20.000 con un número de participaciones: 2.000 participaciones iguales, acumulativas e indivisibles por el valor: US\$ (10,00) cada una. El capital se encuentra suscrito y pagado en su totalidad.

**Las participaciones:** Son iguales y acumulativas e indivisibles y no podrán estar representadas por títulos negociables. La compañía entregara a cada socio un certificado de aportación en el que conste el carácter de no negociable y el número de participaciones que por su parte le correspondan, luego de haber sido firmado por el Presidente y el Gerente General de la sociedad.- De existir varios propietarios de una sola participación, estos constituirán un procurador común.- Si los copropietarios no se pusieren de acuerdo, el nombramiento lo efectuara un juez competente en el asunto. Las participaciones de cada socio son transferibles por acto de entre vivos en beneficio de otro socio de la compañía o de terceros, siempre y cuando se obtuviere el consentimiento unánime del capital social y de conformidad con lo dispuesto en el artículo ciento trece de la ley de compañías.

**En el libro de participaciones y socios:** Se anotará la sesión, practicada está se anulará el certificado de importación correspondiente, extendiéndose el nuevo a favor del cuestionario.- Las participaciones de los socios de la compañía son también transmisibles por causa de muerte, de conformidad con lo dispuesto en el artículo ciento siete de la Ley de compañías.- Todos los socios gozarán de iguales derechos y cada participación tendrá derecho a un voto y a una parte proporcional de la participación social pagada en los beneficios de la Compañía.

**Aumento de Capital:** La Junta General de socios puede autorizar el aumento del capital social de la Compañía por cualquiera de los medios contemplados por el artículo ciento cuarenta de la Ley de compañías para este efecto; estableciendo, la misma Junta, las bases de las operaciones en las que se fundamente el aumento, de acuerdo a la enumeración del citado artículo.- Si se acordare el aumento de capital social, los socios tendrá derecho de preferencia en ese aumento, en proporción a sus participaciones sociales, a no ser que conste lo contrario de las resoluciones adoptadas para aumentar el capital. En el caso de que los socios no tuvieran interés en suscribir las participaciones sociales del aumento de capital, estas podrán ser suscritas por terceras personas siempre que así lo aprueben todos los socios reunidos en la Junta General.

**Reducción de capital:** Deberá ser aprobada por la Junta General de Socios por unanimidad de votos del capital concurrente en primera convocatoria. Pero no podrá adoptar resoluciones encaminadas a reducir el capital social si ello implicará la devolución a los socios de parte de las aportaciones hecha y pagada, excepto el caso de exclusión de uno de los socios; precisa la liquidación de su aporte.

**Fondo de reserva:** La Compañía de acuerdo con la ley formará un fondo de reserva, hasta que éste alcance por lo menos el veinte por ciento del capital social. De crearse un fondo de reserva voluntario para el efecto se deducirá también de las utilidades líquidas y realizadas el porcentaje que determine la Junta General de Socios, sin perjuicio del fondo de reserva legal a que se refiere la primera parte de este artículo.

**Responsabilidades de los socios:** En esta compañía la responsabilidad de los socios se limita al monto de sus participaciones sociales. Los socios tienen todos derechos, obligaciones y responsabilidades que se determinan en la Ley de Compañías, en especial las contempladas en el artículo ciento diez, ciento catorce y ciento quince del citado cuerpo legal, a más de las que se establecen en el presente contrato social y de las que legalmente los fueren impuestas por la Junta General.

**Gobierno y administración de la compañía:** Estará a cargo de la Junta General de socios, el Presidente y el Gerente General.- La compañía estará gobernada por la Junta General de Socios y administrada por el Presidente y el Gerente General y por todos los demás funcionarios que la Junta General acuerde designar.

**Composición:** La Junta General, formada por los socios legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía con amplios poderes para resolver todos los asuntos relativos a los negocios sociales y para tomar las decisiones, que juzgue convenientes en defensa de la misma y necesarias para el cumplimiento de su objeto social.- A las juntas generales concurrirán los socios personalmente o por medio de representantes, en cuyo caso la representación se conferirá por escrito mediante simple carta poder, fax o correo electrónico, dirigidos al Presidente o al Gerente General o mediante escritura pública y con carácter especial para cada junta, siempre y cuando el representante no ostente poder general legalmente conferido.

**Atribuciones y Deberes de Junta General:** Son atribuciones y deberes de la Junta General de Socios:

- a) Nombrar, designar y remover al Presidente y al Gerente General, acordar sobre sus emolumentos y resolver sobre las renunciaciones que presentaren;
- b) Conocer y aprobar el presupuesto anual de la compañía, el estado de la cuenta de pérdidas y ganancias, las memorias e informes de los administradores y los balances generales;
- c) Resolver acerca de la amortización de las partes sociales, siempre que se cuente con utilidades líquidas y disponibles para el pago de dividendos, de conformidad con lo

que dispone el artículo ciento doce en concordancia con el artículo ciento noventa y seis de la ley de Compañías;

- d)** Conocer y resolver acerca de la forma de reparto de utilidades;
- e)** Consentir en la cesión de las partes sociales y en la admisión de nuevos socios;
- f)** Decidir acerca del aumento o disminución del capital y la prórroga del contrato social;
- g)** Disponer que se efectúen las deducciones para el fondo de reserva legal a que se refiere el artículo décimo de estos estatutos, así como, para el voluntario si se acordare crearlo;
- h)** Autorizar al Gerente General la compra, venta o hipoteca de inmuebles y en general la celebración de todo acto o contrato referente a estos bienes que se relacionan con la transferencia de dominio o con imposición de gravamen sobre ellos;
- i)** Resolver acerca de la disolución anticipada de la compañía;
- j)** Acordar la exclusión del o los socios, por las causas previstas en artículo ochenta y dos de la ley de compañías;
- k)** Disponer que se entablen las acciones correspondientes en contra de los administradores o Gerentes.- En caso de negativa de la Junta General, una minoría representativa de por lo menos un veinte por ciento del capital social podrá escurrir ante el juez competente para entablar las acciones indicadas en este numeral;
- l)** Facultar al Gerente General el otorgamiento de poderes generales que deban extenderse a favor de funcionarios o empleados de la compañía o de cualquier otra persona extraña a ella, para que obre por medio de apoderado respecto a aquellos actos para los cuales se halle facultado o para la designación de factores;
- m)** Interpretar obligatoriamente el presente estatuto así como resolver las dudas que hubiere en cuanto a la aplicación del mismo;
- n)** Resolver por unanimidad del capital social acerca de la cesión de participaciones y prórroga del plazo; y
- o)** Dirigir la marcha y orientación general de los negocios sociales, ejercer las funciones que le correspondan como órgano supremo de la compañía y resolver los asuntos que especialmente le competen de conformidad con la ley y sobre los puntos que en general le sean sometidos a su consideración, siempre que no sean de competencia de otro funcionario y conste en la respectiva convocatoria.

**De la junta Ordinaria:** Previa convocatoria, la Junta General Ordinaria se reunirá por lo menos una vez al año, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico de la compañía, para tratar necesariamente de los siguientes asuntos, sin perjuicio de los que expresamente se señalen en la respectiva convocatoria:

- a) Conocer y aprobar el presupuesto anual de la compañía, las cuentas y balances que presente el Gerente General, así como, su informe de labores;
- b) Resolver acerca del reparto de utilidades y la formación del fondo de reserva, para lo cual el gerente general presentará un proyecto de distribución de utilidades; y
- c) Proceder, llegado el caso, a la designación de los administradores y gerentes, cuyo nombramiento le corresponde hacer según la Ley y los presentes estatutos, así como fijar, revisar, o ratificar sus emolumentos.

**De la Junta General Extraordinaria.-** Se reunirá en cualquier época en que fuere convocada para tratar los asuntos puntualizados en la respectiva convocatoria.

**De las Juntas Universales.-** La junta se entenderá convocada y quedará válidamente constituida en cualquier tiempo y en cualquier lugar, dentro del territorio nacional para tratar cualquier asunto, siempre que esté presente todo el capital pagado, y los asistentes, quienes deberán suscribir al acta bajo sanción de nulidad, acepten por unanimidad la celebración de la Junta y los puntos a tratarse en la misma. Cualquiera de los asistentes puede oponerse a la discusión de los asuntos sobre los cuales no se considere suficientemente informado.

**Convocatorias Reuniones.-** Tanto las Juntas Generales ordinarias como extraordinarias como extraordinarias deberán ser convocadas por el Gerente General o por el Presidente por propia iniciativa o a petición del socio o socios que representen por lo menos el diez por ciento del capital social conforme a lo estipulado en literal i) del artículo ciento catorce de la ley de compañías, contemplándose, además, lo dispuesto en el artículo ciento veinte de la misma ley.- La convocatoria en la que constare la fecha, el día, el lugar, la hora y el objeto

de la sesión, se hará llegar por escrito a cada socio, a la dirección que tuvieren señalada y registrada en la compañía, con ocho días de anticipación, cuando menos, a la fecha fijada para reunión. En estos ocho días no se contarán ni el día de la convocatoria ni el de la reunión.

**Quórum y votación requerida.**- Si la Junta General no pudiere reunirse en primera convocatoria por falta de quórum, se procederá a una segunda convocatoria, la misma que no podrá demorarse más de treinta días de la fecha fijada para la primera reunión. La Junta General, se considerará legalmente constituida en primera convocatoria con la asistencia de un número de socios que representen por lo menos el sesenta por ciento del capital social. En segunda convocatoria la Junta General se considerará legalmente constituida con el número de socios presentes, cualquiera que fuere el capital social que representen debiendo expresarse así en la respectiva convocatoria.- En primera convocatoria, las resoluciones se tomarán por una mayoría de por lo menos el sesenta y cinco por ciento del capital social concurrente, con excepción de los casos expresamente señalados en la ley y este estatuto. En segunda convocatoria, las resoluciones se tomarán por mayoría absoluta de los Socios presentes, igualmente, con las excepciones previstas expresamente en la ley y este estatuto. Los voto en blanco y las abstenciones se sumarán a la mayoría y en caso de empate la propuesta se considerará como denegada. Cada participación tendrá derecho a un voto.

**Quórum y Votación requerida especiales:** Para que la junta general Ordinaria o extraordinaria pueda acordar válidamente el aumento o disminución del capital, la transformación, la fusión, la disolución anticipada de la compañía en proceso de liquidación, la reactivación de la compañía en proceso de liquidación, la convalidación, y en general, cualquier modificación de los Estatutos, habrá de concurrir a ella en primera convocatoria por lo menos el sesenta por ciento del capital social.- En segunda convocatoria la junta General se considerará válidamente constituida con la asistencia del número de socios presentes. Sus decisiones deberán adoptarse por unanimidad de votos de los socios presentes en primera convocatoria y con el voto favorable de por lo menos las tres cuartas partes del capital presente en la respectiva sesión en segunda convocatoria. Las resoluciones de la Junta General tomadas conforme a la ley y éste contrato social, obligarán a todos los socios, presentes o ausentes, y que estuvieren de acuerdo no con las mismas, salvo el derecho de oposición en los términos que determine la ley.

**Actas y expedientes de la Junta:** Las Juntas Generales, serán presididas por el presidente y el Gerente General actuará, como secretario. En ausencia del Presidente y/o Gerente General o por resolución de los Socios concurrentes a la sesión de la Junta General, pueden ser otras personas, Socios o no de la compañía, que actúen como presidente y/o secretario de la Junta General en que se produzca esta o estas ausencias.- Se llevará un expediente de cada Junta General, que contendrá copia del acta suscrita por quien presidía la reunión y el secretario, salvo lo expresado en el artículo décimo séptimo de este estatuto, y de los documentos que justifiquen que las convocatorias han sido hechas en la forma señalada de este Estatuto y el inciso segundo del artículo ciento diecinueve de la ley de compañías. Las actas de las Juntas Generales se llevarán en hojas móviles escritas a máquina o computadora, y se asentarán en hojas foliadas a número seguido, escritas en el anverso y en reverso, figurando las actas una a continuación de otra en riguroso orden cronológico, sin dejar espacios en blanco en su texto.- se incorporarán al expediente todos aquellos documentos que hubieren sido conocidos por la Junta General.

**Concurrencia de los Socios.-** A las juntas Generales podrán concurrir los socios personalmente o por medio de representante. La representación se conferirá mediante simple o carta poder, que podrá ser enviada mediante fax o correo electrónico, con carácter especial para cada Junta General dirigida al Gerente General o Presidente de la compañía; siempre y cuando el representante no tenga poder general legalmente conferido.

**Obligatoriedad de las Decisiones:** Las resoluciones de la Junta General válidamente adoptadas obligan a todos los socios y administradores de la compañía, salvo el derecho de impugnación previsto en el literal h) del artículo ciento catorce de la ley de compañías.

**El Presidente:** Podrá o no ser socio de la compañía, será nombrado en el contrato o por la Junta General de Socios, durará cuatro años en sus funciones, sin perjuicio de que pueda ser indefinidamente reelegido.- El Presidente ejerce la representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía, individual o conjuntamente con el Gerente General.

### **Atribuciones y deberes del Presidente:**

- a) Ejercer la representación legal de la compañía judicial y extrajudicialmente, conjunta o individualmente con el Gerente General;
- b) Cumplir y hacer cumplir la Ley los presentes estatutos y las resoluciones de la Junta General de Socios de la compañía;
- c) Suscribir junto con el secretario las actas de las Juntas Generales;
- d) Suscribir junto con el Gerente General los certificados de aportación que la compañía entregará a los socios, conforme se determina;
- e) Subrogar al Gerente General en caso de falta, ausencia o impedimento de éste, sin requerir expresa autorización, asumiendo para el efecto todas sus facultades y obligaciones;
- f) Presentar anualmente a consideración de la Junta General Ordinaria un informe detallado de sus actividades; y
- g) Todas las demás que confiera la ley, y la junta General.-

**Gerente General:** Podrá ser o no socio de la compañía que nombrado en el contrato social o por la Junta General y durara cuatro años en sus funciones, sin perjuicio de ser reelegido indefinidamente. El Gerente General ejerce la representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía, individual o junto con el presidente.

**Atribuciones y deberes del Gerente General.-** Son atribuciones y deberes del Gerente General:

- a) Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía, conjunta o individualmente con el presidente;
- b) Cumplir y hacer cumplir la ley, el contrato social y las resoluciones de la Junta General;

- c)** Realizar toda clase de gestiones, actos y contratos, con excepción de aquellos que fueren extraños al Contrato Social o que pudieren impedir posteriormente que la compañía cumpla con sus fines;
- d)** Presentar dentro de los noventa días posteriores a la terminación del correspondiente ejercicio económico el balance anual, el estado de la cuenta pérdidas y ganancias, un informe relativo a su gestión y a la marcha de la compañía en el respectivo periodo la propuesta de distribución de las utilidades si las hubiera. Deberá también presentar los balances parciales que requiera la Junta General;
- e)** Cuidar que se lleven debidamente la contabilidad, la correspondencia, las actas de las Juntas Generales y expedientes de las mismas, y en general el archivo de la compañía;
- f)** Nombrar y remover a funcionarios y empleados de la compañía cuya designación no corresponda a la Junta General de Socios, así como, determinar sus funciones, remuneraciones y concederles licencias y vacaciones;
- g)** Obrar por medio de apoderado y/o procurador para aquellos actos para los cuales se halle facultado. Si el poder tiene el carácter de general con respecto a dichos actos o para la designación de factores será necesario la autorización de la Junta General;
- h)** Suscribir, aceptar, endosar, pagar, protestar o cancelar letras de cambio, cheques pagarés y más títulos de crédito, en relación con los negocios sociales;
- i)** Llevar el control de las cuentas bancarias que debe abrir la compañía para el desenvolvimiento de sus actividades;
- j)** Responder por los daños y perjuicios causados por dolo, abuso de facultades, negligencia grave o incumplimiento de las disposiciones legales, estatutarias y de la Junta General;
- k)** Inscribir en el Registro Mercantil, en el mes de enero de cada año una lista completa de los socios de la compañía, con la indicación del nombre, los apellidos, el domicilio y el monto de sus aportaciones. Si no hubiere cambio alguno desde la entrega de la última lista, bastará con presentar una declaración en ese sentido;
- l)** Presentar a la superintendencia de compañías, dentro del primer cuatrimestre de cada año, la información requerida en el artículo veinte de la ley de compañías;

- m) Suscribir junto con el presidente los certificados de aportación que la compañía entregara a los socios, según dispone el artículo séptimo de estos estatutos; y, la Junta General.

**Prohibiciones:** Es prohibido el Presidente y al Gerente General:

- a) Negociar o contratar por cuenta propia, directa o indirectamente con la compañía;
- b) Realizar por cuenta de la compañía operaciones ajenas a su objeto; y,
- c) Las demás que establezca la ley.

**Responsabilidades:** El Presidente y el Gerente General son solidariamente responsables para con la compañía y terceros:

- a) De la verdad del capital suscrito y de las entregas hechas a caja por los socios;
- b) De la existencia real de los dividendos declarados;
- c) De la existencia y exactitud de los libros de la compañía;
- d) Del exacto cumplimiento de los acuerdos y resoluciones de las Juntas Generales; y,
- e) Del cumplimiento de todos los requisitos y formalidades exigidas por la ley para la existencia y Funcionamiento de la compañía.- El presidente y el Gerente General son responsables ante la Junta General en caso de ejecutarse actos o celebrarse contratos contraviniendo las instrucciones recibidas de este organismo o las estipulaciones legales y estatutarias; y, serán personal y pecuniariamente responsable ante la compañía sin perjuicio de la validez de sus actos frente a terceros de buena fe.

En general, para el ejercicio de sus funciones, el Presidente y el Gerente General estarán a lo dispuesto en los artículos ciento veinticinco, ciento veintiséis y demás pertinentes de la ley de compañías.

**Extinción de Responsabilidades:** Cesará la responsabilidad del Presidente y del Gerente General frente a la compañía:

- a) Por aprobación del balance y sus anexos, excepto cuando:
  - a.1) Se le hubieren aprobado en virtud de datos no verídicos; y
  - a.2) Si hubiere acuerdo expreso de reservar o ejercer la acción de responsabilidad
- b) Cuando hubiere procedido en cumplimiento de acuerdo de la Junta General, a menos que tales acuerdos fueren notoriamente ilegales;
- c) Por aprobación de la gestión o por renuncia expresa a la acción o por transacción acordada por la Junta General; y
- d) Cuando hubiere dejado constancia de su oposición a resoluciones ilegales de Junta General, en el plazo de diez días a contarse desde la fecha en que fueron adoptadas.-

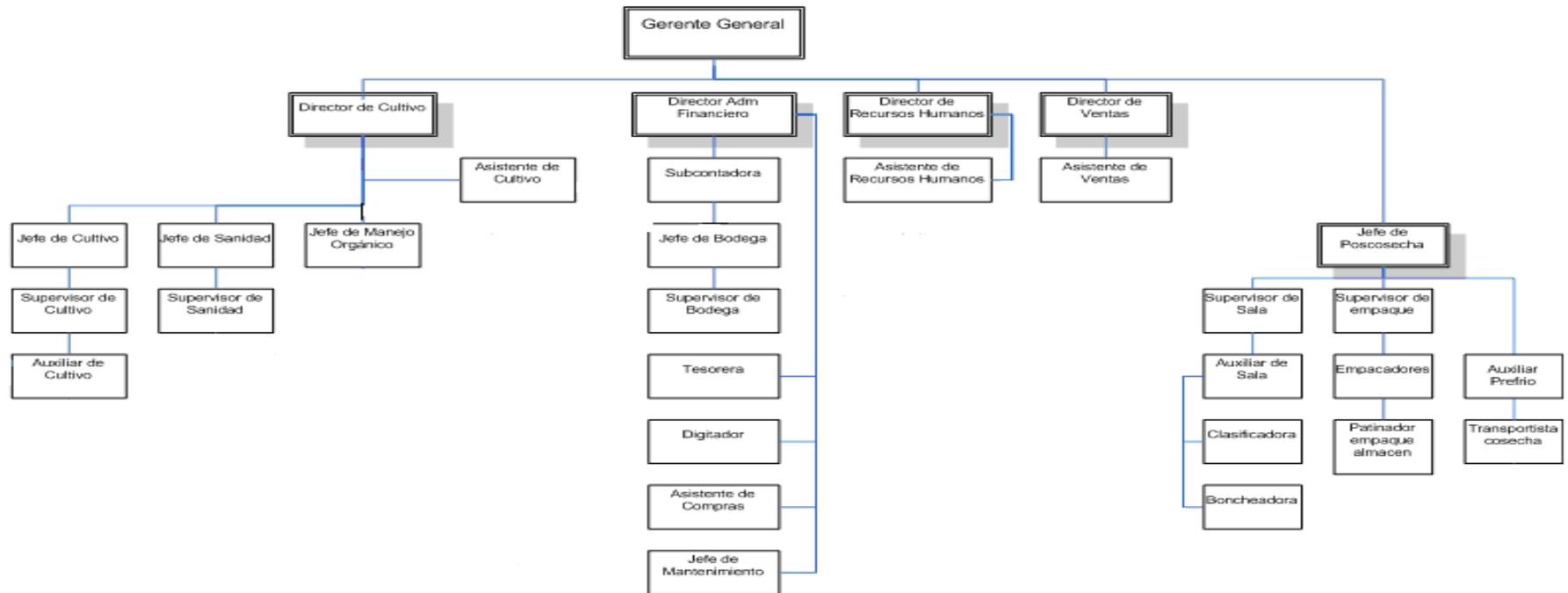
**Disolución y Liquidación:** La compañía habrá de disolverse de conformidad a lo establecido en la ley de compañías. Si la causal fuere el acuerdo de los socios en la Junta General, procederá con el voto unánime del capital social en primera convocatoria. Para el caso de la liquidación de la compañía, actuará como liquidador la persona designada por la Junta General de Socios.-

**Normas complementarias:** En todo cuanto no estuviere expresamente señalado en el presente estatuto, se entenderán incorporadas las disposiciones constantes en la Ley de compañía, su reglamento y otras leyes vigentes.

### **1.3. Organigrama**

Picasso Roses, ha establecido el organigrama y mapa de procesos de la siguiente manera:

**Gráfico 0 1**  
**ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA PICASSO ROSES CIA LTDA**



**Fuente:** Departamento de recursos humanos

**Autor:** Mariana Flores

## 1.4. Mapa de Procesos

Gráfico ° 2

MAPA DE PROCESOS DE LA COMPAÑÍA PICASSOROSSES CIA. LTDA.



Fuente: Departamento de recursos humanos

Autor: Mariana Flores

## **1.5. Plan estratégico**

### **1.5.1. Misión**

Mantener la satisfacción de los clientes y aumentar el beneficio que brindamos bajo un procedimiento muy estricto y controlado que asegure la consistencia en todos los procesos optimizando el uso de los recursos disponibles.

Garantizando la producción y la exportación de rosas frescas, libres de enfermedades, con un follaje limpio y brillante y que por su alta calidad cumpla las necesidades de nuestros clientes, dando un servicio personalizado, eficaz, y oportuno.

### **1.5.2. Visión.**

La Visión de Picasso Roses es proyectarse dentro las cinco mejores empresas florícolas del país, con la más alta calidad y tecnología de tal forma que sea reconocida local e internacionalmente y pueda cubrir la demanda del amplio mercado.

### **1.5.3. Valores**

El sistema de valores y su calidad y oportunidad dependen, en gran manera, de la calidad y la visión del líder y también de la calificación y del talento de los directivos.

Particularmente, Picasso Roses tiene los siguientes valores:

- Creemos que la calidad ha de estar presente en todas las acciones y trabajos de la empresa.
- El liderazgo dentro de la empresa ya que implica que toda la organización se encamine al logro de los objetivos pensando siempre en el bienestar de su personal y de su futuro.

- En la creatividad e innovación ya que al aportar con nuevas ideas a la empresa romperemos esquemas caducos que impiden obtener o crear nuevas cosas.

## **1.6. Objetivo General**

Abastecer, proveer, distribuir y satisfacer la demanda externa de rosas de corte de diferentes variedades existentes en el mercado para los clientes de nuestra empresa.

### **1.6.1. Objetivos Específicos**

- Contribuir a la reactivación económica del país.
- Aumentar la rentabilidad.
- Disminuir los costos generales.
- Disminuir los costos de producción.
- Mantener precios promedios.
- Aumentar la satisfacción del cliente.
- Disminuir los reclamos de los clientes.
- Dar mayor apertura y competitividad al sector de la comercialización de flores de exportación.
- Disminuir la rosa inaceptable.
- Disminuir las rosas dadas de baja.
- Generación de nuevas plazas de trabajo.
- Cumplir los pedidos de los clientes (ordenes fijas y regulares).
- Crear nuevas y mejores alternativas para el sector consumidor en cuanto a la calidad del producto y a su distribución.
- Renovar el portafolio de productos.
- Ofrecer una nueva gama de servicios para satisfacer las exigencias actuales del mercado.

- Disminuir la rotación del personal.
- Aumentar la satisfacción de los colaboradores.
- Elevar el nivel de capacitación de los colaboradores.
- Impulsar y promocionar el consumo de variedades no tradicionales en el mercado local.
- Establecer la calidad como prioritario en el manejo de Picasso Roses
- Cumplir con la productividad presupuestada.

### **1.7. Estrategia de la compañía**

El sector floricultor constituye una de las áreas de mayor rentabilidad actualmente en nuestro país, creando e incrementando fuentes de trabajo y a la vez potencializando nuevas y mejores técnicas de comercialización.

La producción y exportación de flor, ubicada en el sector de Tupigachí, está orientada a la comercialización de rosas, dedicando para tal efecto un servicio oportuno y personalizado para satisfacer de esta manera las necesidades de los compradores en Estados Unidos, Europa, Rusia y otros que accedan a los productos.

Dentro de la estrategia de la compañía Picasso Roses mencionaremos las siguientes:

- Ofrecer a los clientes, la oportunidad de adquirir rosas con una calidad, en mejores condiciones de precios.
- Satisfacer la creciente demanda de rosas, ofreciendo precios atractivos y muy buena calidad.
- Ofrecer a los clientes un servicio ágil, oportuno y personalizado, con la garantía de que sus necesidades y requerimientos serán satisfechos.
- Brindar una variedad de servicios, presentaciones innovadoras y asesoría en el producto inicial y final.

- Satisfacer las necesidades de los nuevos clientes en el momento de lanzar los productos al mercado, resaltando la calidad, variedad e innovación de las variedades de rosas a distribuir; así como la optimización en la atención al cliente y la prestación de un servicio único y personalizado.
- Diferenciación Orientada que busca crear nuevos nichos de mercado en donde se sirva mejor que la competencia. buscando posibilidades en nuevos mercados tal es el caso del mercado asiático y en el mercado de Europa Oriental. Mediante la fortificación del área de marketing, realizando estudios de mercado y mejorando los servicios post-venta.
- Desarrollar ligas estrechas entre clientes y proveedores buscando la integración vertical con proveedores y bróker, y además investigando a las demandas de los clientes, en cuanto a variedad y precio, y la oferta de los competidores en cuanto a calidad y oportunidad.
- Transformándose en un productor de bajos costos, sin perjuicio de la calidad, aprovechando las ventajas comparativas y mejorando las ventajas competitivas, lo que se verá reflejado en un precio más competitivo.
- Diferenciación por calidad, mejorando el manejo del cultivo y el manejo post-cosecha de la flor

El producto de PICASSOROSSES son Rosas de Exportación. Algunas de las Variedades que exporta la empresa, están diferenciadas en dos categorías como Premium y Súper Premium que llevan un nombre cada variedad de flor de acuerdo a lo asignado por la casa comercial de las plantas y son las siguientes:

**CUADRO No. 1**

**LISTA DE VARIEDADES**

VARIETY	PREMIUM	S. PREMIUM
Amnesia		XX
Bellami		XX
Blush		XX
Boheme		XX
Caipirinha		XX
Cantata		XX
Carrousel	X	
Cherry Brandy	X	
Coffe Break		XX
Crem de la Crem		XX
Dejavú		XX
Duett	X	
Finess		XX
Forever Young		XX
Geraldine	X	
Green Tea	X	
High & Arena		XX
High & Booming		XX
High & Essences		XX
Hig & Magic		XX
High & Orange magic		XX
High & Peace		XX
Iguana		XX
Impulse	X	
Kerios	X	
Latina		XX
Malibu	X	
Milva	X	
Polar Star		XX
Quicksand		XX
Sunmaster		XX
Switness		XX
Taboo		XX
Toscanini		XX
Vendela	X	

**Fuente:** Departamento de Ventas Picasso Roses

**Autor:** Jefe de ventas

## **CAPITULO 2**

### **MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **2.1. Planificación**

Tiene como propósito definir la misión, visión y los objetivos a mediano y largo plazo de la institución; así como establecer la ruta a seguir para materializar dichas metas. Para la mayoría de las organizaciones, los resultados de un proceso de planificación incluyen un plan de negocio, una cartera con los grandes proyectos o iniciativas a emprender, y una serie de mecanismos de seguimiento y revisión del avance en el logro de los objetivos.

Es importante porque evita que caigamos en una actividad desordenada y sin rumbo, ayuda a unificar criterios y coordina los esfuerzos.

Nos ayuda a prever los recursos necesarios y situaciones que pueden presentarse, de esa forma estamos preparados para darle continuidad a nuestro quehacer y mejora el uso de nuestro tiempo, nuestra energía y evita interrupciones y fracasos.

Permite identificar las necesidades propias de las mujeres, de los jóvenes, de los adultos mayores y de los niños y considerarlos dentro de nuestro trabajo para que también se beneficien con las acciones que realizamos.

### **2.1.1. Planificación Estratégica**

Es el proceso de reflexión aplicado a la misión de la organización y a las condiciones del medio en que esta ópera, permite fijar lineamientos de acción que orienten las decisiones y resultados futuros.

Es un proceso sistemático y organizado, conducido sobre la base de una realidad que permite decidir anticipadamente es de largo plazo y que la organización realizará a futuro, en distintas áreas y analizando las cosas que en ese futuro pueden cambiar y afectarles positiva o negativamente de no enfrentarlas desde su momento presente. Dando proceso da lugar a que la organización planifique con claridad lo que se desea lograr utilizando estrategias para disminuir o anular la incertidumbre, a través de la incorporación de mucha creatividad e innovación, respondiendo rápidamente, con opciones flexibles a los problemas que impactan a la empresa, todo con el fin de tener éxito crear futuro y agregar valor.

### **2.1.2. Planificación Corporativa**

Asegura que todos los miembros de la organización se integren para formar una empresa común. De ahí que el proceso contemple una correcta información para alcanzar un conjunto de objetivos detallados a continuación:

- Ser capaces de realizar previsiones a largo plazo, ajustadas a las necesidades de la organización, garantizando su presencia en los mercados potenciales.
- Definiendo los objetivos estratégicos en términos fácilmente cuantificables.
- Identificando los puntos fuertes y débiles de la empresa, mediante análisis y diagnósticos de calidad, realizados permanentemente.
- Diseñando planes de acción que el personal en su conjunto pueda entender y en los que se les pueda involucrar y responsabilizar.
- Controlando y supervisando periódicamente todas las acciones empresariales para detectar los cambios que puedan producirse en los planteamientos realizados.

Esta planificación corporativa precisa evaluaciones e interpretaciones a partir de los datos obtenidos de su análisis. Ninguna planificación puede ser siempre exacta, pero puede presentar una serie de previsiones razonadas de posibles acontecimientos futuros sobre los que basa su estrategia. De todas formas, el proceso de análisis de las tendencias mediante estadísticas operacionales, nos ayudará a conocer con más aproximación los cambios que se pueden producir en nuestro mercado.

De esta forma podremos actuar inmediatamente y conseguir que nuestras estrategias actúen con mayor rapidez y eficacia que la de nuestros competidores.

Los objetivos cualitativos que rara vez se explican en términos concretos, sirven de base para la planificación corporativa. Pero para medir el alcance de los objetivos, se ha de

expresar de forma cuantificable: cifra y volumen de negocio, porcentajes, etc. Los objetivos cuantificables son compatibles con los análisis o diagnósticos corporativos.

### **2.1.3. Planificación Operativa**

Puede ser de mediano o corto plazo, para varios objetivos o para una sola actividad, estableciéndonos claramente lo que vamos a hacer, el orden en que lo haremos, las responsabilidades que cada uno tendremos, los recursos que necesitaremos para hacerlo y el tiempo en que debemos cumplirlo. Podemos planificar operativamente cómo alcanzar los objetivos de un año o la actividad del próximo mes. Tiene como finalidad definir las metas de corto plazo y las líneas de acción específicas, de producción, ventas, distribución, etc., cuyo logro y ejecución acercan a la organización al logro de sus objetivos estratégicos. Los productos más comunes de la planificación operativa incluyen un plan o programa operativo, un presupuesto de recursos financieros, y un conjunto de mecanismos para la evaluación del desempeño táctico.

El reto principal es definir el balance adecuado entre el nivel de detalle de los planes operativos y la flexibilidad del proceso, a fin de poder incorporar oportunamente cambios en las condiciones operativas o en el entorno. Estos retos, reflejan la necesidad de las organizaciones de incrementar su capacidad de respuesta, y de asegurar la alineación de los esfuerzos hacia los objetivos estratégicos.

Finalmente, cabe destacar que, entre todos los factores de éxito identificados, hay uno que las organizaciones identifican como prioritario: el apoyo de la alta dirección, ya que este factor es el que posibilita la implementación del resto. Más aún, el apoyo de la alta dirección es un elemento clave para crear un clima favorable para la planificación, donde esta actividad no esté restringida al equipo ejecutivo, sino forme parte del día a día de toda la organización.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Arthur Thompson – Administración Estratégica

## **2.2. Indicadores**

Definimos el término “**indicador**” como una variable cuyos valores están asociados al nivel de cumplimiento de cierta intención. Por ejemplo si el propósito es penetrar en un nuevo mercado, un indicador adecuado sería la participación en dicho mercado. Creemos que su utilidad reside principalmente en que reducen la complejidad pues como sabemos, un número deja menos margen para la ambigüedad. Es por ello que facilitan dos procesos esenciales para la eficacia organizacional y personal: la definición de objetivos y el seguimiento a los mismos. Los objetivos se pueden expresar mediante un valor meta a lograr en cierto plazo. Estos conceptos simplifican la comunicación y por ello el alineamiento. Como sabemos, este primer proceso no basta para asegurar el cumplimiento del objetivo. Es necesario hacer un seguimiento o control de avance periódico, el cual también se simplifica al emplear los valores del indicador para compararlos con el valor meta. Otras actividades en las que nos beneficiamos por la reducción de la complejidad son: la comparación con otras organizaciones o personas y la identificación de mejoras a realizar.

### **2.2.1. Conceptos**

"Indicador" en el lenguaje común, se refiere a datos esencialmente cuantitativos, que nos permiten darnos cuenta de cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer.

Los indicadores pueden ser medidos, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas.

Los indicadores deberán reflejarse adecuadamente la naturaleza, peculiaridades y nexos de los procesos que se originan en la actividad económica – productiva, sus resultados, gastos, entre otros, y caracterizarse por ser estables y comprensibles, por tanto, no es suficiente con uno solo de ellos para medir la gestión de la empresa sino que se impone la necesidad de considerar los sistemas de indicadores, es decir, un conjunto interrelacionado de ellos que abarque la mayor cantidad posible de magnitudes a medir.

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Los indicadores de gestión son uno de los agentes determinantes para que todo proceso de producción, se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, es implementar en un sistema adecuado de indicadores para calcular la gestión o la administración de los mismos, con el fin de que se puedan efectuar y realizar los indicadores de gestión en posiciones estratégicas que muestren un efecto óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita comprobar las diferentes etapas del proceso logístico.

Hay que tener en cuenta que medir es comparar una magnitud con un patrón preestablecido, la clave de este consiste en elegir las variables críticas para el éxito del proceso, y con ello obtener una gestión eficaz y eficiente es conveniente diseñar un sistema de control de gestión que soporte la administración y le permite evaluar el desempeño de la empresa. Un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada uno de los grupo operativo, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita a éstos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso. A cada uno de sus usuarios, el sistema debería facilitarle información oportuna y efectiva sobre el comportamiento de las variables críticas para el éxito a través de los indicadores de gestión que hayan sido previamente definidos.

Sólo de esta manera se garantiza que la información que genera el sistema de control tenga efecto en los procesos de toma de decisiones y se logre así mejorar los niveles de aprendizaje en la organización.

Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Amat Oriol – “Control de Gestión: Una perspectiva de dirección” Editorial Gestión 2000

### **2.2.2. Características**

Un indicador correctamente compuesto posee las siguientes características:

- Los indicadores deben ser exactos, inequívocos y específicos.
- Deben ser comprensibles y fáciles de interpretar.
- Deben ser accesibles y sencillos de obtener evitando aquellos cuya interpretación requieran de infinidad de cálculos estadísticos y matemáticos.
- Deben ser significativos y relevantes; representar la realidad de un sistema para poder actuar en consecuencia.
- Deben ser sensibles a los cambios, solo así se podrá evaluar de una manera rápida, sencilla y continúa el desarrollo de las actuaciones.
- Deben ser herramientas útiles para la acción. Como conjunto deben poder proporcionar una visión rápida de la situación de la empresa.
- Deben ajustarse a los cambios
- Deben tener un orden cualitativo o cuantitativo
- Deben dar señales de alarma
- Deben ser comparables
- Deben ser confiables y oportunos
- Deben ser consistentes y coherentes con las variables o sea con la planificación.<sup>3</sup>

### **2.2.3. Importancia**

Los indicadores son muy importantes para la organización. Una forma de ayudar a asegurar la importancia es relacionar los indicadores de desempeño con las metas y objetivos estratégicos de la organización o de un área específica. Esto limita, también, el riesgo de diseñar Indicadores de Gestión debido a que existe información disponible en lugar de constituirse en una necesidad para la organización. La importancia para la gente que proporciona la información. El peligro es que, si la gente no considera que la información sea importante, no se tomarán la molestia de reunirla adecuadamente. La importancia del indicador de gestión para el usuario, también, es relevante; pero, puede suceder que un mismo indicador no tenga la misma importancia para todos los usuarios debido a intereses u

---

<sup>3</sup> Salgueiro Amado 2001: Indicadores de Gestión, Ediciones Díaz de Santos

opiniones diferentes. Una posibilidad, es tener una reunión con ciudadanos para determinar la información de desempeño que les interesa, en función de sus necesidades respectivas.

- Permite medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo.
- Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones.
- Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo.
- Son instrumentos valiosos para orientarnos de cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo.

Es importante e indispensable para conocer a fondo los procesos ya sean administrativos o técnicos, de producción o de apoyo que se den en la empresa y para gerenciar su mejoramiento. El conocimiento profundo de una parte de admitir y conocer su variabilidad y sus causas y las mismas son imposibles de conocer sin medición. Conocer esto es precisamente la clave para gerenciar el proceso, para conquistar los objetivos de excelencia que se plantea la empresa.

Muchas veces se interpreta que la medición solo, es útil para conocer las tendencias "promedios", olvidando que estas son útiles dependiendo de cómo presentadas o procesadas y que cuando dirigimos procesos dentro de la empresa no nos basta solo las tendencias "promedios" sino que debemos ir más allá, conociendo como precisión la variabilidad en toda su gama y la interconexión de factores y causas en cada nueva situación.

Sin medición no podemos con rigurosidad y sistemáticamente las actividades del proceso de mejoramiento: evaluar, planificar, diseñar, prevenir, corregir y mantener, innovar y muchos más.

La medición no solo puede entenderse como un proceso de recoger datos, sino que debe insertarse adecuadamente en el sistema de toma de decisiones.

Por ello debemos resaltar lo que varios autores siempre han destacado: para entender un fenómeno es necesario tener una teoría que nos ayude a explicarnos la concatenación y sucesión de los hechos que queremos estudiar.

Los datos nos ayudaran a confirmar o a replantearnos nuestra teoría, pero siempre debemos contar con un marco teórico que nos posibilite caracterizar los datos que necesitamos y además nos ayude a interpretarlos. Se pueden tener muchos datos sobre la causa de un efecto, pero si no se tiende a clasificarlos, estudiar su frecuencia, aislar los principales y establecer sus relaciones, con finalidad, ya sea de poner bajo control el proceso o de mejorar su desempeño de poco servirán dichos datos y la medición.

Para garantizar la confiabilidad de los datos de un sistema de medición es necesario contar con un clima organizacional sano, donde los intereses comunes de la organización prevalezcan sobre los de los departamentos y mucho más sobre aquellos intereses individuales incompatibles con el logro de los objetivos del sistema analizado.

Las mediciones deben ser transparentes y entendibles para quienes deberán hacer uso de ellas, y adicionalmente deberá reunir y tener una serie de atributos indispensables.<sup>4</sup>

#### **2.2.4. Clasificación**

Existen diversas clasificaciones de los indicadores.

Según los expertos en contabilidad gerencial, por ejemplo, los indicadores de gestión se clasifican en seis tipos: de ventaja competitiva, de desempeño financiero, de flexibilidad, de utilización de recursos, de calidad de servicio y de innovación. Los dos primeros son de "resultados", y los otros cuatros tienen que ver con los "medios" para lograr esos resultados.

---

<sup>4</sup> Salgueiro Amado 2001: Indicadores de Gestión, Ediciones Díaz de Santos

Otros los clasifican en tres dimensiones: económicos (obtención de recursos), eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y efectividad (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos).

Otro acercamiento al tema de los indicadores de gestión es el Balanced Scorecard, que plantea la necesidad de hacer seguimiento, además de los tradicionales indicadores financieros, de otros tres tipos: perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos y perspectiva de mejora continua.

Tradicionalmente, las empresas han medido su desempeño basándose exclusivamente en indicadores financieros clásicos (aumento de ventas, disminución de costos, etc.). La gerencia moderna, sin embargo, exige al gerente realizar un seguimiento mucho más amplio, que incluya otras variables de interés para la organización.

También se pueden clasificar los indicadores en indicadores de eficacia o de eficiencia. El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso.

#### **2.2.4.1. Los Indicadores de eficacia**

Eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

Se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.

"Eficacia": Valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que nos fijamos, tanto en

cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado.

Como puede deducirse, la eficacia es un criterio muy relacionado con lo que hemos definido como calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente), sin embargo considerando ésta en su sentido amplio: CALIDAD DEL SISTEMA.

"Eficacia" es "la virtud, actividad y poder para obrar". "Cuando un grupo alcanza las metas u objetivos que habían sido previamente establecidos, el grupo es eficaz".

Eficacia se refiere a los "Resultados" en relación con las "Metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales". Para ser eficaz se deben priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permiten alcanzarlos mejor y más rápidamente.

Eficacia es el grado en que algo (procedimiento o servicio) puede lograr el mejor resultado posible. La falta de eficacia no puede ser reemplazada con mayor eficiencia porque no hay nada más inútil que hacer muy bien, algo que no tiene valor.

#### **2.2.4.2. Los Indicadores de Eficiencia**

Teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y trabajos. Ejemplo: Tiempo de fabricación de un producto, razón de piezas/ hora, rotación de inventarios.

Miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el Cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

"Eficiencia" se define "como la virtud y facultad para lograr un efecto determinado". En economía se le define como "el empleo de medios en tal forma que satisfagan un máximo cuantitativo o cualitativo de fines o necesidades humanas. Es también una adecuada relación entre ingresos y gastos".

En palabras más aplicadas a nuestras profesiones, consiste en el buen uso de los recursos.

En lograr lo mayor posible con aquello que contamos. Si un grupo humano dispone de un determinado número de insumos que son utilizados para producir bienes o servicios, "eficiente" será aquel grupo que logre el mayor número de bienes o servicios utilizando el menor número de insumos que le sea posible. "Eficiente" es quien logra una alta productividad con relación a los recursos que dispone.

Eficiencia se emplea para relacionar los esfuerzos frente a los resultados que se obtengan. A mayores resultados, mayor eficiencia. Si se obtiene mejores resultados con menor gasto de recursos o menores esfuerzos, se habrá incrementado la eficiencia. Dos factores se utilizan para medir o evaluar la eficiencia de las personas o empresas: "Costo" y "Tiempo".

El concepto de "hacer bien las cosas debidas" nos pone en mayor capacidad de entender con mucha claridad el vocablo de "Eficiencia".

"Eficiencia se refiere a la producción de bienes o servicios que la sociedad valora más, al menor costo social posible". Es el cociente entre los resultados obtenidos y el valor de los recursos empleados. La eficiencia no es un valor absoluto que se alcanza por sí mismo sino que se determina por comparación con los resultados obtenidos por terceros, quienes actúan en situaciones semejantes a las que deseamos analizar.

"Eficiencia es alcanzar los objetivos por medio de la elección de alternativas que pueden suministrar el mayor beneficio".

La eficiencia como categoría económica en la economía política se muestra como la correlación entre la magnitud de los gastos de trabajo muerto y el trabajo vivo añadiendo a la magnitud de los productos obtenidos mediante estos gastos.

La eficiencia económica de la producción social constituye una premisa objetiva del socialismo y al mismo tiempo un factor fundamental para el incremento de la riqueza social, existiendo un vínculo estrecho entre la categoría eficiencia y la ley económica fundamental del socialismo que determina el objetivo de la producción socialista encaminada a la plena satisfacción de las crecientes necesidades de la sociedad.

La eficiencia expresa la cualidad de la gestión económica característica de la formación económica dada. En el capitalismo el indicador de eficiencia de la producción es como se sabe, la cuota de ganancia, cuyo criterio es la satisfacción de los intereses económicos privados, pero no expresa los intereses económicos de la clase dominante en su conjunto pues cada capitalista lucha por tener más y vivir mejor que otro de su misma clase. Sin embargo en el socialismo se lucha por obtener cada vez un mayor crecimiento de la eficiencia económica, pues la misma responde a los intereses de todas las sociedades, pues ella es la única dueña de los medios de producción y los mayores resultados que se obtengan con el nivel mínimo de los gastos beneficiará a toda la sociedad en su conjunto, mediante la aplicación de un sistema de leyes propia del socialismo.

Por otra parte por eficiencia se entiende la eficacia de una forma socioeconómica determinada de administración desde el punto de vista del criterio que emana del carácter de las relaciones de producción, de los gastos que haya que realizar para la obtención del resultado esperado, es decir, la puesta en movimiento de todos los fondos necesarios de producción para el logro de la máxima satisfacción de las necesidades de la sociedad.

**Eficiencia social:** Se determina por la medida del nivel de aseguramiento de las necesidades de la sociedad, en los bienes materiales y espirituales y los servicios incluyendo la creación de las comisiones necesarias para el desarrollo libre multilateral y armónico de todos los miembros de la sociedad.

**Eficiencia económica:** Refleja la relación entre los gastos y los resultados que se obtienen; esta se caracteriza por la magnitud y dinámica de la renta nacional.

Elaborar la eficiencia de la producción significa alcanzar los mayores resultados económicos con los menores gastos de trabajo social, siendo elementos fundamentales para su elaboración:

- La utilización de la producción de los adelantos de la ciencia y la técnica.
- El perfeccionamiento de todo el sistema de planificación y dirección de la economía.
- El ulterior perfeccionamiento de la estructura de la economía nacional.
- La elevación de la calidad de la producción.
- La aceleración de los ritmos de crecimientos de la productividad del trabajo, la disminución de los gastos de materiales por unidad de producción, la utilización racional de los recursos naturales.

Nosotros consideramos que la eficiencia y la eficacia en general, no sólo redundan en las utilidades de una empresa, sino que contribuyen notablemente a la superación personal, desarrollo y progreso del individuo, de la sociedad y del país en que vive. En nuestro medio, quizá no todos comprendamos bien esto y por ello frecuentemente subutilizamos nuestras capacidades.

Del análisis de estos tres indicadores se desprende que no pueden ser considerados ninguno de ellos de forma independiente, ya que cada uno brinda una medición parcial de los resultados. Es por ello que deben ser considerados como un sistema de indicadores que sirven para medir de forma integral la PRODUCTIVIDAD. INDICADORES ASOCIADOS A LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD.

Los países industrializados, llamados también desarrollados, se caracterizan por ser eficientes y eficaces. Seguramente éste debe ser su primer mandamiento para mantenerse en su avanzado y envidiable estado de evolución. Nosotros bien podríamos, al menos, tratar de seguir su ejemplo.

"Eficiencia" es hacer las cosas bien. "Eficacia" es hacer las cosas debidas.

### **2.2.4.3. Indicadores de efectividad**

Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, o sea nos permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Cuando se considera la cantidad como único criterio se cae en estilos efectivas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos (según el objetivo); sin embargo, adolece de la noción del uso de recursos.

Este indicador nos sirve para medir determinados parámetros de calidad que toda organización debe preestablecer y también para poder controlar los desperdicios del proceso y aumentar el valor agregado. La elevación de la efectividad de la producción es una tarea de todo el pueblo. El partido enseña que solo aumentando la efectividad económica pueden garantizarse los recursos y medios suficientes para asegurar simultáneamente un incremento considerable del bienestar de los trabajadores y el desarrollo sucesivo de la producción.

La efectividad de la producción es el desarrollo económico de la actividad productiva, los cálculos de esta permiten relacionar e integrar en un plan único los volúmenes y ritmos de crecimiento de la producción en correspondencia con las necesidades sociales, por una parte y las magnitudes de los gastos productivos por otra.

El aumento de la efectividad de la producción constituye la orientación más importante de la economía socialista, tiene que brindar una atención muy seria al problema de volumen de gasto que intervienen para crear uno u otro tipo de producto.

El ahorro de los recursos materiales es una de las tareas más importante para la realización de un régimen de economía, la reducción de los costos y la elevación de la efectividad de la producción.

El incremento de la efectividad de la producción se expresa en:

- El crecimiento de la productividad del trabajo.
- Rendimiento de los fondos.
- Disminución del consumo de materiales por unidad de producción.
- Mejoramiento de la calidad de la producción.
- Aumento de la ganancia y la rentabilidad de la producción.

Las vías fundamentales para el aumento de la efectividad de la producción social son:

- El mejoramiento sucesivo de la estructura de la economía nacional.
- El aumento de localización de la producción.
- Aceleración de los ritmos de crecimiento de la productividad del trabajo.
- Uso racional de los fondos productivos.
- Disminución del consumo de materiales por unidad de producción.
- Perfeccionamiento de todo un sistema de planificación y dirección económica.

Ejemplos de indicadores para medir la efectividad de la producción:

- Productividad del trabajo: es la relación que existe entre el volumen de la producción y el promedio de trabajadores.
- Gastos de materiales por peso de producción: es la relación que existe entre el consumo de material productivo y el volumen de producción bruta.
- Gasto de salario por peso de producción: es la relación que existe entre el fondo de salario de los trabajadores productivos y el volumen de producción.

La base para lograr el aumento de la efectividad, es decir los puntos de partida de un plan de producción son:

- Productividad del trabajo.
- Rendimiento de los fondos.
- Aplicación de nuevas tecnologías.
- Aumento de la ganancia y la rentabilidad.

- Aumento de la calidad.
- Ahorro de recursos.

#### **2.2.4.4. Indicadores de cumplimiento**

Con base en el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y trabajos: Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos.

#### **2.2.4.5. Indicadores de Evaluación**

La evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades, oportunidades de mejora. Ejemplo: Evaluación del proceso de gestión de pedidos.

#### **2.2.4.6. Indicadores de Gestión**

Teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: Administración o gestión de las reservas en las residencias universitarias.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Ortiz, Isabel y Rosales, Víctor. “Diseño de Indicadores en procesos relacionados con la dirección de proyectos”. Resúmenes de Nazioarteko VII. 2003

### 2.2.5. Aspectos a considerar en la formulación de indicadores

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan:

- Relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización),
- Claramente Definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación),
- Fácil de Comprender y Usar, entendible y comparable (que se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo), debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- Verificable y Costo-Efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo).
- Medible: debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.

Por lo tanto una organización, debe plantearse la necesidad de definir los indicadores dando respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué debemos medir?
- ¿Dónde es conveniente medir?
- ¿Cuanto hay que medir?
- ¿En qué momento o con qué frecuencia?
- ¿Quién debe medir?
- ¿Cómo se debe medir?
- ¿Cómo se van a difundir los resultados?
- ¿Quién y con qué frecuencia se a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?<sup>6</sup>

Para la formulación de los indicadores es muy importante “medir” ya si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar.

---

<sup>6</sup> Porter, Michael E. 1991. Ventaja Competitiva. 14ª. Reimpresión Cecsca

### **2.3. Cuadro de mando integral**

Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) organizado en torno a cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la interna y la de aprendizaje y crecimiento:

El Cuadro de Mando es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a cinco medidas de desempeño. Además permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.

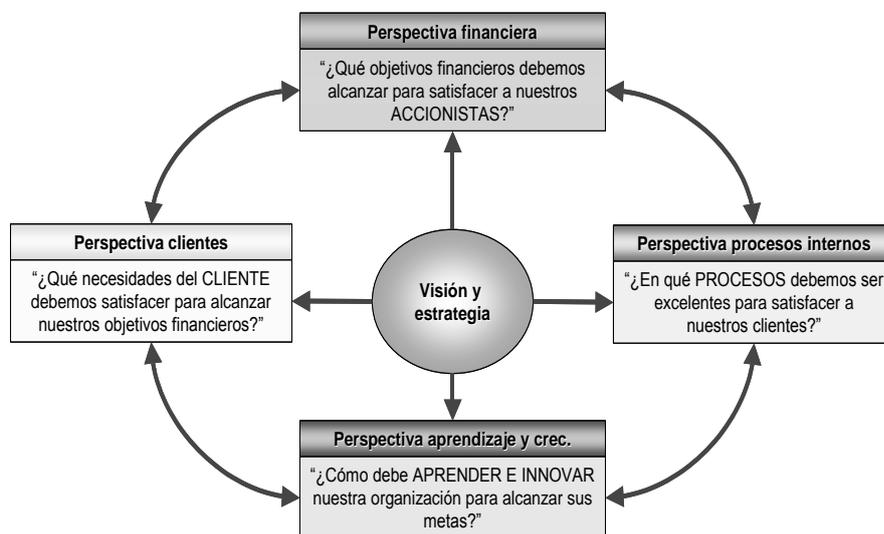
Con base en la idea del Cuadro de Mando Integral, se definen lineamientos para su aplicación, dada la brecha existente entre aspectos teóricos y prácticos del mismo, se incluyen los elementos que proporcionan un complemento y apoyo para poderlo implementar de manera exitosa.

Conocer a la empresa a través del uso de indicadores es muy útil para la toma de decisiones y el monitoreo de su comportamiento, así como para la verificación del cumplimiento de los objetivos y metas. En este sentido, el Cuadro de Mando Integral se define como un método estructurado que ofrece un amplio conjunto de indicadores guía útiles para la dirección de una empresa. Es un modelo que ordena y estructura aspectos clave de un negocio financieros y no financieros, tanto para el corto como para el largo plazo. Por otro lado, los sistemas de información juegan un papel clave para la toma de decisiones, además de dar soporte al sistema de indicadores dentro del cuadro de mando.

Sin embargo, no basta con aplicar un listado de indicadores, implementar un sistema de medición implica conocer a la empresa, comprender los resultados de las mediciones y lo más importante: saber por qué razón se obtuvieron y por qué no se ha logrado el resultado esperado. El Cuadro de Mando provee una estructura para centrarse en los indicadores de cada proceso crítico tales como: plan de negocio, distribución de recursos, estrategias y retroalimentación, aprendizaje, comportamiento ante los clientes internos y externos y hacia acciones comunitarias.

Es un instrumento muy útil para la dirección de las empresas en el corto y largo plazo, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva, además porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guías que implican a la dirección de la empresa. En esto radica precisamente el valor diferencial y característico del CMI.

**Gráfico 0 3**  
**SISTEMA DE GESTIÓN Y MEDICIÓN DESDE CUATRO PERSPECTIVAS**



**Fuente:** Kaplan Robert Y Norton David "Perspectivas del cuadro de mando integral"

El Cuadro de Mando Integral parte de la visión y estrategias de la empresa. A partir de allí se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, y estos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan nuestros resultados con los clientes.

Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y los de clientes. Finalmente, la metodología reconoce que el aprendizaje y crecimiento es la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se definen los objetivos planteados para esta se debe contar la estrategia de la empresa, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, vinculándolos a una secuencia de relaciones causa-efecto que deben realizarse con los procesos financieros, su repercusión con los clientes, los procesos internos que dan

soporte a los requerimientos y necesidades del cliente, y finalmente con las habilidades empleados y los sistemas de información que conforman la base para llegar a entregar la actuación económica deseada a largo plazo.<sup>7</sup>

### **2.3.1. La Perspectiva financiera.**

Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la obtención de mejores resultados. Los objetivos financieros acostumbran relacionarse con la rentabilidad, el crecimiento de las ventas o la generación de un flujo de caja apropiado.

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas; pueden diferir en forma considerable en cada fase de ciclo de vida de una empresa.

- Crecimiento
- Sostenimiento
- Cosecha

En la fase de crecimiento enfatizarán el crecimiento de las ventas en nuevos mercados y a nuevos clientes y procedentes de nuevos productos y servicios manteniendo unos niveles de gastos adecuados para el desarrollo de los productos y de los procesos, los sistemas, las capacidades de los empleados y el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución.

En la fase de sostenimiento pondrán énfasis en los indicadores financieros tradicionales, como el ROCE, los beneficios de explotación y el margen bruto. Los proyectos de inversión serán evaluados por medio de análisis estándar de las inversiones, tales como los flujos de caja actualizados. Algunas empresas utilizarán indicadores financieros más nuevos, como el

---

<sup>7</sup> Kaplan R y Norton D – “El cuadro de mando integral” Editorial Gestión 2000

valor económico agregado. Todas estas medidas representan el objetivo financiero clásico: obtener buenos rendimientos sobre el capital aportado.

En la fase de cosecha estarán presionadas hacia el CASH FLOW. Cualquier inversión que se haga ha de tener unas restituciones de dinero seguro e inmediato. Los indicadores financieros tales como rendimiento sobre las inversiones, valor económico agregado y los beneficios de explotación son menos relevantes ya que se han realizado las grandes inversiones. El objetivo no es incrementar al máximo los rendimientos sobre las inversiones, sino aumentar al máximo el dinero que puede devolverse a la empresa, procedente de todas las inversiones realizadas en el pasado.<sup>8</sup>

### **2.3.2. La perspectiva del cliente**

En esta perspectiva se identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, así como las medidas de desempeño de la misma en esos segmentos seleccionados. Generalmente, los indicadores dentro de esta perspectiva incluyen: la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

Las empresas identifican los segmentos del cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingreso de los objetivos financieros. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes (satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos del mercado y clientes seleccionados. También les permite identificar y medir en forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercados seleccionados.

Las empresas han de identificar los segmentos del mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los segmentos en los que elige competir. La identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos

---

<sup>8</sup> Gimeno J.A – El cuadro de mando como sistema informativo para la gestión Empresarial” Kaplan R y Norton D-“Using The balanced Scorecard as a strategic”

seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente.

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes y los cuales son genéricos a todas las organizaciones son los siguientes:

- Cuota de Mercado
- Incremento de clientes
- Retención o adquisición de clientes
- Satisfacción del cliente
- Rentabilidad del cliente

Los inductores de la actuación para la satisfacción del cliente son:

- El tiempo
- Calidad
- Precios <sup>9</sup>

### **2.3.3. La perspectiva del proceso interno**

En esta perspectiva se identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Las medidas de los procesos internos se centran en aquellos procesos que tendrán mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de la organización.

Para esta perspectiva, se identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos del empresario y clientes. Las empresas desarrollan sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva después de haber desarrollado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y del cliente.

---

<sup>9</sup> Kaplan, R y Norton D. – “cuadro de mando integral “ Gestión 2000

Se le recomienda a los empresarios que definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación a través de la identificación de las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollando nuevas soluciones para estas necesidades, continuando con los procesos operativos mediante la entrega de los productos y servicios existentes a los clientes existentes y culminando con el servicio venta, ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

Los indicadores de esta perspectiva, lejos de ser genéricos, deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u organización. Sin embargo para efectos de referencia algunos indicadores asociados a procesos:

- Tiempo de ciclo del proceso.
- Costo unitario por actividad.
- Niveles de producción.
- Costos de falla.
- Costos de re trabajo, desperdicio (costos de calidad).
- Beneficios derivados del mejoramiento continuo / reingeniería.
- Eficiencia en uso de los activos.

Cada empresa tiene un conjunto único de proceso para crear valor para los clientes y producir resultados financieros, pero un modelo genérico de cadena de valor del proceso interno abarca tres procesos principales:

- El proceso de innovación
- El proceso operativo
- El servicio postventa <sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Kaplan, R y Norton D. – “ cuadro de mando integral “ Gestión 2000

#### **2.3.4. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

La formación y crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos. Las medidas basadas en los empleados incluyen una mezcla de indicadores de resultados genéricos como satisfacción, retención, capacitación y habilidades de los empleados.

Los objetivos establecidos en las perspectivas anteriores identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes perspectivas y son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las anteriores perspectivas.

El Cuadro de mando integral recalca la importancia de invertir para el futuro, y no solo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos. Las organizaciones deben invertir en su infraestructura, es decir, personal, sistemas y procedimientos si es que quiere alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo, se habla de tres categorías de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

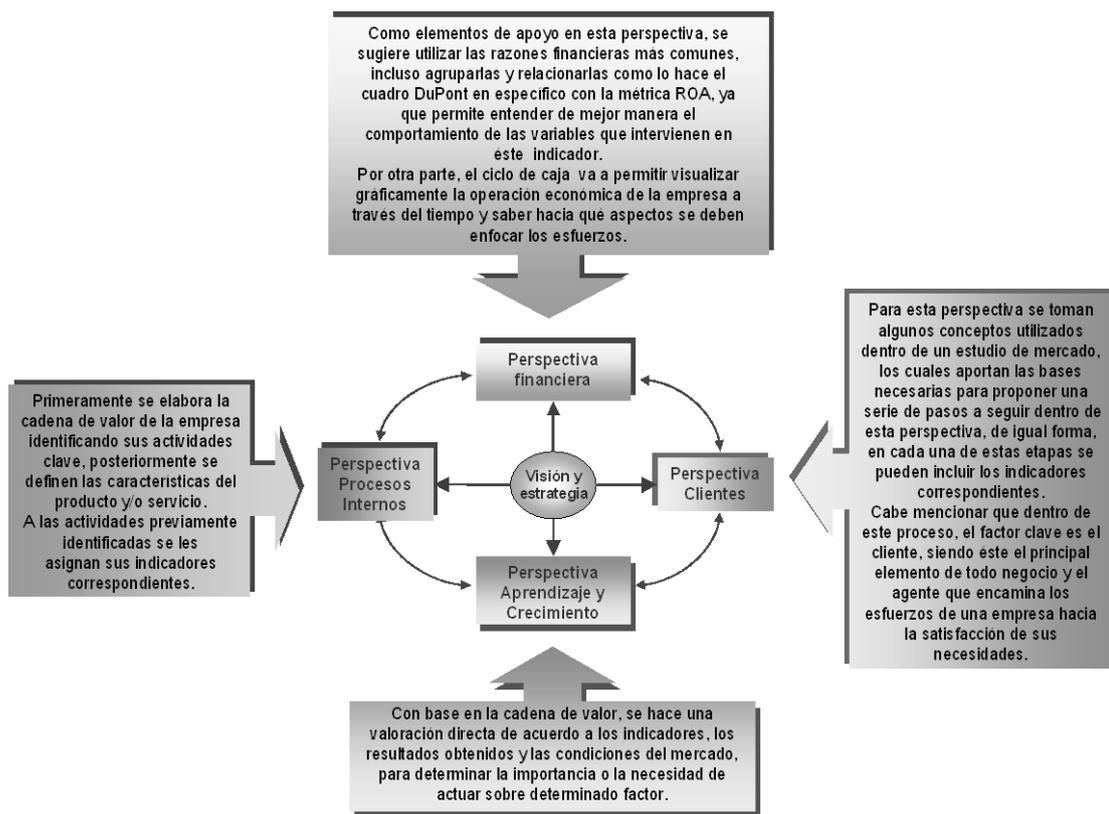
- Las capacidades de los empleados
- La satisfacción del empleado
- La retención del empleado
- La productividad del empleado
- Las capacidades de los sistemas de información
- La motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.
- Clima organizacional

Los inductores del crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización. Las estrategias para una

actuación superior exigirán, en general, unas inversiones importantes en personal, sistemas y procesos que construyen capacidades para las organizaciones.

Los objetivos y las medidas de estos inductores deberán ser parte integrante del Cuadro de Mando Integral de cualquier organización. Los indicadores basados en los empleados, satisfacción, retención y productividad proporcionan medidas del resultado de las inversiones realizadas en los empleados, sistemas y equiparación de la organización.

**Gráfico nº 4**  
**ELEMENTOS DE APOYO EN CADA PERSPECTIVA DEL CMI**



**Fuente:** Kaplan Robert Y Norton David "Perspectivas del cuadro de mando integral"

Por otro lado, la difusión de instrumentos y la necesidad imperiosa de comercializarlos como simples productos, hace que en ocasiones se escondan puntos débiles y hasta se tergiversen algunos de los planteamientos, como sucede cuando se les ve como la solución a todos los males en las organizaciones.

El Cuadro de Mando Integral, contiene una serie de indicadores en los que se supone se refleja la estrategia de la organización y que van a permitir tanto evaluar la estrategia misma, así como monitorear su puesta en práctica.

Con la finalidad de dar refuerzo a esta herramienta y de pasar de la parte teórica a la parte práctica de una manera más sencilla, se toman algunos conceptos provenientes principalmente del campo de la planeación estratégica como se muestra en el grafico 4, permitiendo seleccionar aquellos indicadores necesarios y suficientes en cada una de las perspectivas con base en un análisis integral de la empresa y de las relaciones entre los distintos procesos involucrados en su actividad cotidiana.

Considerando el ambiente en que se desenvuelven las empresas, es importante señalar que la micro y pequeña empresa constituyen, hoy en día, el centro del sistema económico de nuestro país. Estas empresas cumplen un rol fundamental; pues con su aporte ya sea produciendo y ofertando bienes y servicios, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, constituyen un eslabón determinante en la actividad económica y la generación de empleo, las empresas que deseen sobrevivir en este ambiente de alta competencia, deben poseer herramientas y estrategias que les permitan mantenerse delante de sus competidores, considerando que la apertura de los mercados a nivel mundial han provocado que el mundo de los negocios sea cada vez más competitivo.

Dado que el Cuadro de mando integral debe reflejar la estrategia de la empresa en cada una de las perspectivas, primeramente se exponen los factores a considerar en cada una de las perspectivas, como se muestra en el gráfico 5, y que son propios de la problemática existente en la empresa analizada.

## Gráfico ° 5

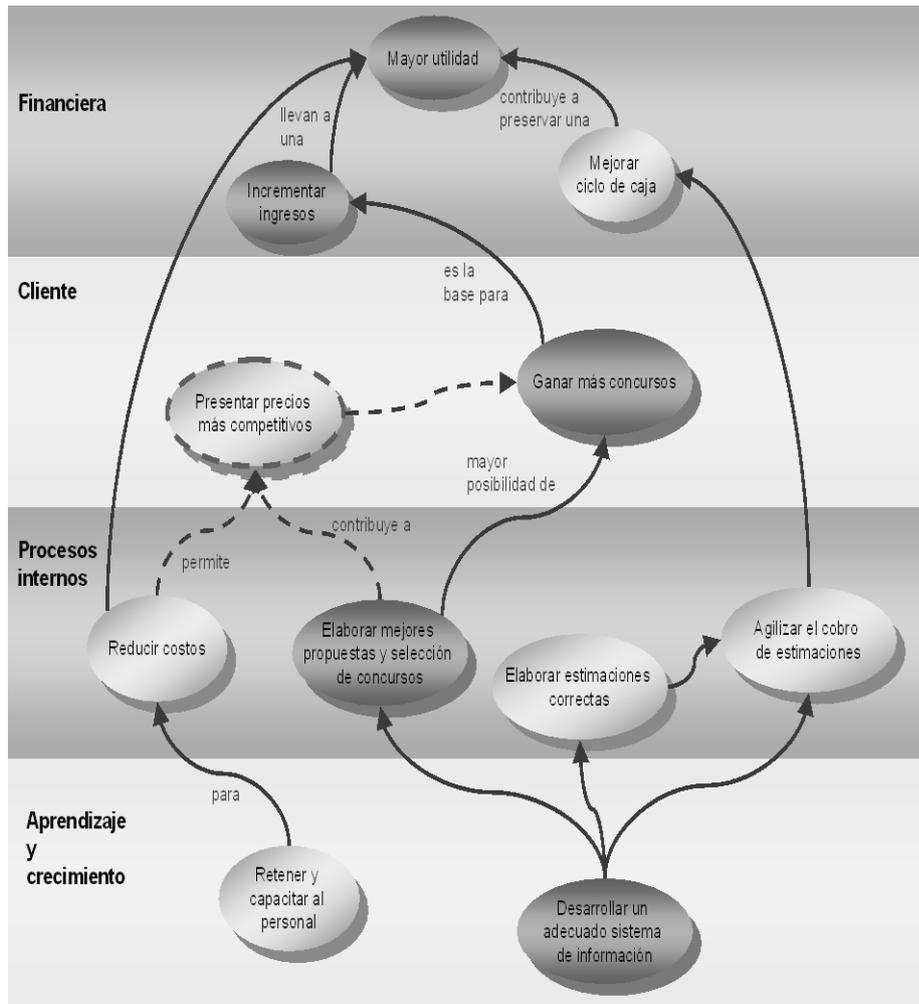
### PRINCIPALES FACTORES QUE DETERMINAN EL CONTENIDO DEL CMI DE LA EMPRESA



Fuente: Kaplan Robert Y Norton David "Perspectivas del cuadro de mando integral

Gráfico ° 6

## IDEAS BÁSICAS PARA LA ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA EMPRESA



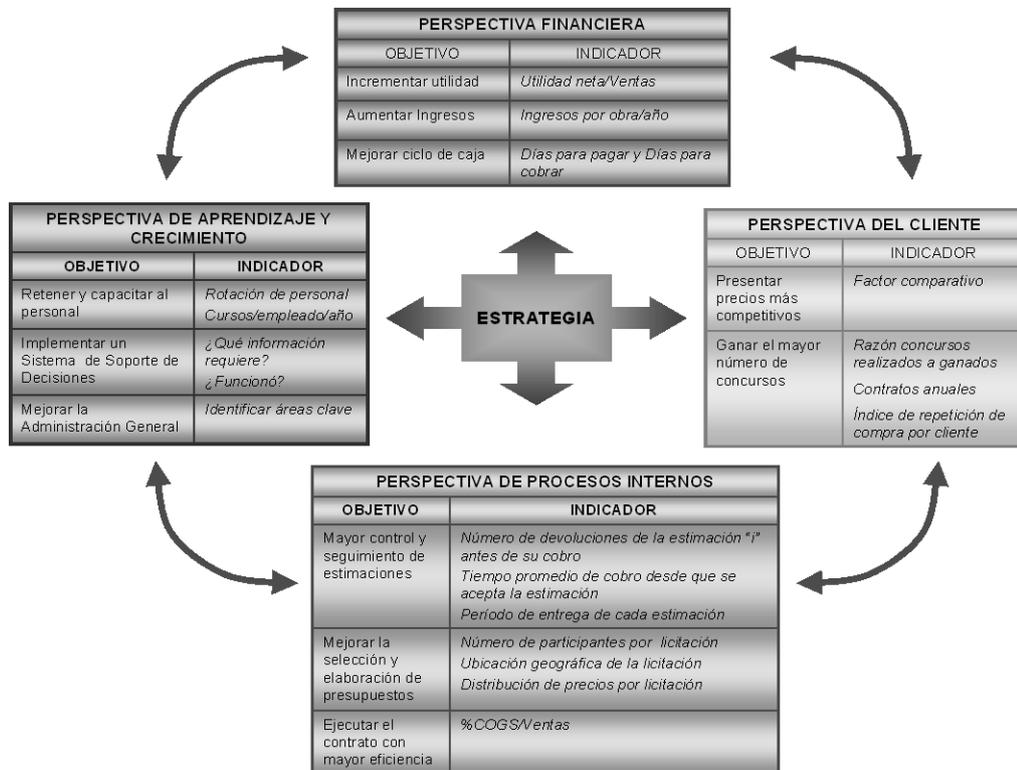
**Fuente:** Fuente: Kaplan Robert Y Norton David “Perspectivas del cuadro de mando integral”

Una vez que se han determinados los elementos que formaran parte del Cuadro de Mando Integral, se establecen sus relaciones causa-efecto entre cada uno de ellos obteniéndose el resultado que se puede observar en el gráfico 6.

Obtenida la base para construir el Cuadro mando integral, se establecen los objetivos en cada una de las perspectivas y sus indicadores.

**Gráfico ° 7**

**MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL**



**Fuente:** Kaplan Robert Y Norton David “Perspectivas del cuadro de mando integral

A través del uso de elementos provenientes principalmente de la planeación estratégica se lograron establecer criterios para la selección de indicadores en cada una de las perspectivas, permitiendo pasar de una manera más guiada, de la propuesta teórica de los creadores del cuadro mando a la aplicación práctica del mismo, logrando construir un cuadro de mando congruente con la situación real y con las necesidades de la empresa.

La elaboración del cuadro de mando en conjunto con el cliente es un aspecto básico para la identificación de factores clave dentro de los procesos de la empresa. Cabe mencionar que el directivo siempre mostró interés en el proyecto y conjuntamente discutió y analizó el contenido del cuadro de mando, reconociendo la importancia de medir.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> : Kaplan Robert Y Norton David “Perspectivas del cuadro de mando integral”

## **2.4. Relación de los indicadores con la Norma ISO 9001**

Siendo la norma ISO 9001 la más completa, viene a ser una forma de trabajar, mediante la cual la organización asegura la satisfacción de las necesidades.

Esta norma internacional se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que permita administrar y mejorar la calidad de los servicios.

Dentro de los principios que determina la Norma ISO 9001 se aplican veinte funciones principales que afectan la calidad y estos son utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

La Norma ISO 9001 involucra todo el proceso de producción y compromete a toda la organización dando la confianza tanto al cliente y al proveedor, debido a que garantiza la capacidad de la empresa para suministrar en forma consistente los productos o servicios acordados.

La relación de los indicadores con la norma es que nos permite: planificar, mantener y mejorar continuamente el desempeño de los procesos, bajo un esquema de eficiencia y eficacia que permite lograr ventajas competitivas.

Los indicadores relacionados con la norma se enfocan de acuerdo al cliente las organizaciones dependen de ellos y por lo tanto se deben comprender las necesidades actuales y futuras, logrando satisfacer los requisitos y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes. Para esto es necesario crear y mantener un ambiente interno, el personal tiene que involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

La participación del personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

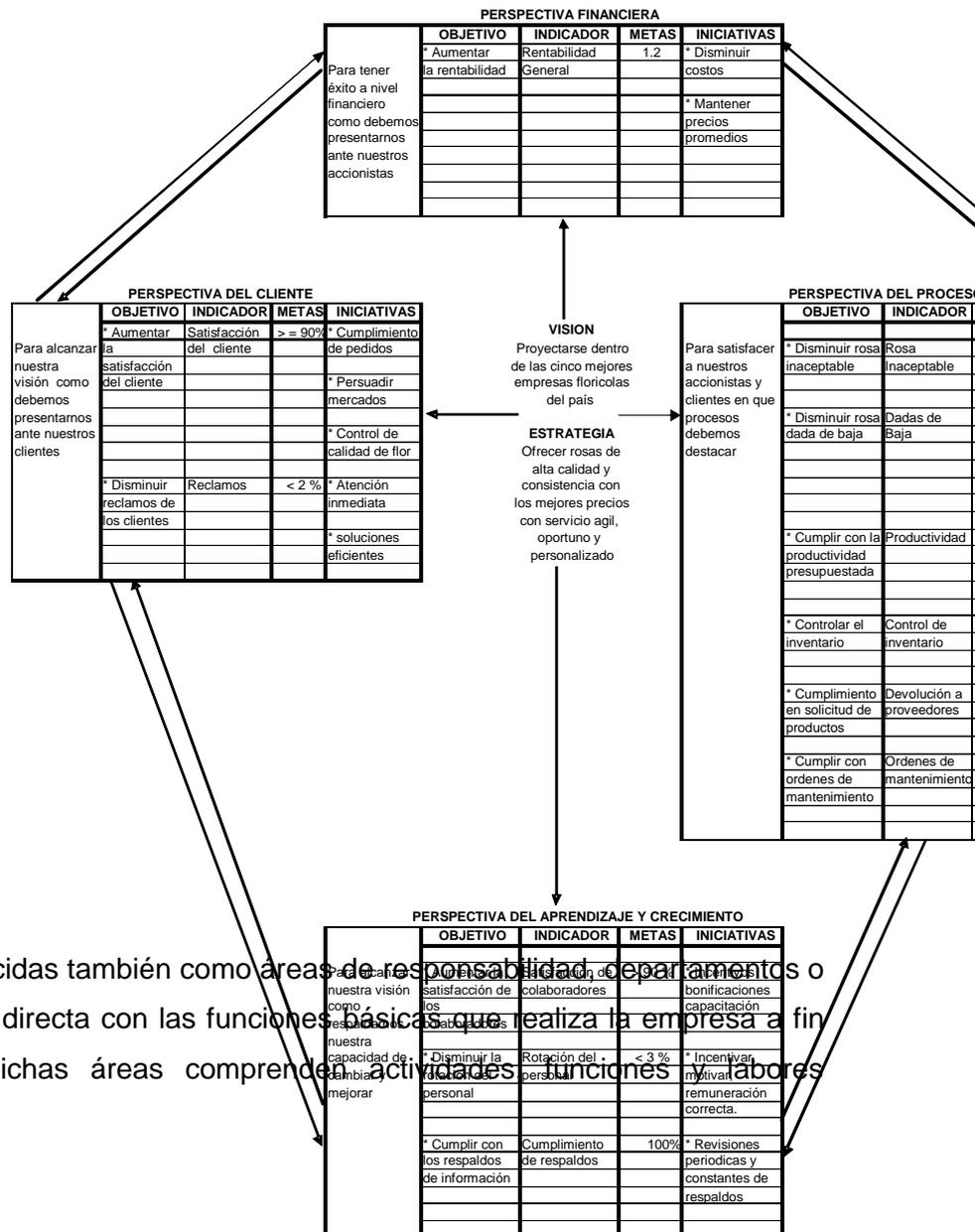
## **CAPITULO 3**

### **DISEÑO, ANALISIS E INTERPRETACION DE INDICADORES**

### 3.1. Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos

Gráfico ° 8

#### MODELO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE



#### PICASSOROSSES

Las áreas de actividad, conocidas también como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos. Dichas áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas.

La efectividad de la empresa no depende del éxito de un área funcional específica; sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas funcionales, mismas que son las siguientes:

Autor: Mariana Flores

### **3.1.1. Áreas de Realización**

Dentro de las áreas identificadas como de realización las cuales están bajo control de la Dirección general son las siguientes:

#### **3.1.1.1. Área relevante cultivo**

El proceso de cultivo está definido para la producción de rosas con programas definidos de labor y monitoreo con el control fitosanitario en general a todas las áreas inherentes al manejo de sanidad vegetal y lo realiza a partir de los siguientes objetivos:

- Pre-Siembra.- Preparación del terreno adecuado para realizar la siembra bajo un estricto control de sanidad vegetal, tiene que controlar y mejorar mediante análisis las propiedades físicas y químicas del suelo.
- Siembra e injertación.- Siembra de plantas
- Formación de plantas.- Realizar labores específicas sobre las plantas para estructurar formación y aumentar el potencial productivo formando plantas vigorosas.
- Labores culturales.- Mejorar la productividad.
- Cosecha.- Es la labor en el cultivo que permite recolectar las flores producidas en punto adecuado de corte para cumplir con el presupuesto de producción por variedad.
- Productividad por planta
- Producción
- Potencial de producción

Dentro de los objetivos de esta área que voy analizar de manera cuantificable son:

- Alcanzar la productividad que sea mayor al 90 %.
- Disminuir la producción de rosa inaceptable siendo esta menor al 8% de la productividad total.

### **3.1.1.2. Área relevante pos cosecha**

Está definido como la etapa final de los procesos operativos, antes de que el producto sea entregado al cliente verificando que siempre se cumplan los procesos a cabalidad y garantizando que la flor que se exporta salga de la finca en optima calidad para el cliente.

Involucra las actividades relacionadas con los cuartos fríos y el despacho de productos a partir de los siguientes objetivos:

- Transporte interno de la flor de cultivo a pos cosecha.
- Hidratar la flor.
- Seleccionar la flor de exportación
- Clasificar, detallar y controlar la flor inaceptable
- Pre frío y su almacenamiento en los cuartos fríos.
- Elaborar boches con calidad y cantidad.
- Eliminar ramos que tengan defectos o problemas para ser exportados.
- Dar de baja la flor que no está en óptimas condiciones para ser exportadas.
- Soporte al cliente.
- Soporte al cultivo.

- Almacenamiento y empaque.

Dentro de los objetivos de esta área que voy analizar de manera cuantificable son:

- Lograr disminuir en porcentaje menor al 8% la flor dada de baja

### **3.1.1.3. Área relevante ventas**

El departamento de ventas es el encargado de persuadir a un mercado con los productos, valiéndose de la fuerza de ventas, aplicando las técnicas y políticas que estén acordes con los procesos que empiezan con la recepción del pedido del cliente, se procede con la confirmación del pedido, la fijada de precios, en cumplimiento y la respectiva facturación.

En Picasso Roses el proceso de mercadeo y ventas tiene que cumplir con los siguientes objetivos:

- Planeación y control de la producción como responsabilidad básica de este departamento establecer los estándares necesarios para respetar las especificaciones requeridas en cuanto a calidad, lotes de producción, stocks. Además debe realizar los informes referentes a los avances de la producción como una medida necesaria para garantizar que se está cumpliendo con la programación de ventas.
- Control de calidad que es el resultante total de las características del producto y por medio de las cuales se dará al cliente un producto que sea de completa satisfacción. tomando en cuenta las normas y especificaciones requeridas, realizando las pruebas pertinentes para verificar que el producto cumpla con lo deseado.
- Realizar el contacto con los clientes ya que de esto se derivan todas las actividades de toma de pedidos, comunicación y visitas de los clientes, atención a sus consultas, etc.
- Vender mayores porcentajes a clientes que tengan el canal directo de compra.
- Cumplimiento de pedidos ordenes fijas y regulares
- Disminuir rosas dadas de baja.
- Disminuir rosa inaceptable
- Cumplir con el presupuesto de ventas
- Disminuir los reclamos de los clientes

- Aumentar la satisfacción a los clientes
- Eficacia en ventas y marketing

Dentro de los objetivos de esta área que voy analizar de manera cuantificable son:

- Alcanzar en un 100 % la satisfacción de los clientes
- Lograr disminuir los reclamos de los clientes en un porcentaje menor al 2%.

### **3.1.2. Áreas de Soporte**

En la compañía se ha implementado el área de soporte donde se encuentran claramente identificadas lo siguiente:

#### **3.1.2.1. Área de Soporte Sanidad**

En este proceso se asegura el mantenimiento de las plantas sanas, libres de plagas y enfermedades y capacitar a todo el personal a nivel de cultivo, asegurando personal idóneo en manejo y producción de plantas.

- Realizar la labor de monitoreo y evalúa los resultados
- Sistema de control fitosanitario
- Programación diaria de aplicaciones de productos para las plantas
- Capacita al personal en técnicas de aplicación de agroquímicos.

#### **3.1.2.2. Área de soporte Manejo orgánico**

En este proceso dará el resultado de un sistema de producción sustentable con un manejo racional de los recursos naturales, sin la utilización de sustancias químicas ni contaminantes que afecten el medio ambiente y a los trabajadores.

Dentro de los objetivos tenemos:

- Aplicación de fertilizantes orgánicos
- Control estricto en plantas

### **3.1.2.3. Área de soporte Riego y fertilización**

Este proceso asegura la calidad de la producción, el riego tiene profunda importancia para que las floraciones sean espectaculares. Las plantas en flor siempre consumen mucho agua por eso es necesario:

- Aplicación de riego y fertilizantes de acuerdo al tipo de clima, a la época del año (invierno y verano) o al tipo de suelo.
- Aplicación del riego de acuerdo al tipo de rosa tomando en consideración que hay tipo de variedades que son más resistentes y otras más delicadas.

### **3.1.2.4. Área de soporte Compras, Recepción y Almacenamiento**

El departamento de compras es el encargado de realizar las adquisiciones necesarias en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida y a un precio adecuado.

Este departamento anteriormente estaba delegado a otros departamentos principalmente al de producción debido a que no se le daba la importancia que requiere el mismo; puesto que debe de proporcionar a cada departamento de todo lo necesario para realizar las operaciones de la organización.

Con el propósito de cumplir con las necesidades de la Empresa, el proceso de compras se inicia con la generación de una necesidad de compra interna y termina con la entrega de los productos o servicios necesitados. Involucra la compra y recepción de materias primas, insumos, servicios y en general cualquier requerimiento de la organización.

El departamento de compra tiene los siguientes objetivos:

- Selección y calificación de proveedores
- Compras locales e importaciones
- Revisión de productos en bodega
- Disminuir la devolución a proveedores
- Controlar los inventarios
- Cumplimiento oportuno de solicitud de insumos para el departamento requerido.
- Adquisiciones consiste en adquirir los insumos, materiales y equipos, necesarios para el logro de los objetivos de la empresa, los cuales deben ajustarse a los siguientes lineamientos: precio, calidad, cantidad, condiciones de entrega y condiciones de pago; una vez recibidas las mercancías es necesario verificar que cumplan con los requisitos antes mencionados, y por último aceptarlas.
  
- Control de inventarios que es el proceso de recepción, clasificación, inventario y control de las mercancías de acuerdo a las dimensiones con pesos y medidas.
- Una vez que el departamento de compras se ha suministrado de todos los materiales necesarios, es su obligación proveer a las demás áreas tomando en cuenta: la clase. Cantidad y dimensiones de las mismas.

Dentro de los objetivos de esta área que voy analizar de manera cuantificable son:

- Lograr el control de inventarios en un 100%
- Lograr en un porcentaje inferior al 5% las devoluciones a proveedores

### **3.1.2.5. Área de soporte mantenimiento.**

Maneja el programa de mantenimiento de la maquinaria y equipo de la plantación, y el mantenimiento de la infraestructura de la empresa con el fin de garantizar la continuidad en la operación.

- Evaluación y mantenimiento de infraestructuras
- Mantenimiento general
- Cumplir con las ordenes de mantenimiento
- Disminuir tiempos perdidos por máquina
- Identificación de maquinaria y equipos

Dentro de los objetivos de esta área que voy analizar de manera cuantificable son:

- Lograr el cumplimiento de órdenes de mantenimiento en un 100 % y no menor al 90%.

### **3.1.2.6. Área de Soporte Recursos humanos.**

Este proceso se ha definido con el propósito de dar apoyo a toda la organización en la administración del recurso humano y del ambiente de trabajo. Picasso Roses ha considerado la importancia de su personal en este proceso, todas las actividades relacionadas con el recurso humano para garantizar su desempeño dentro de la organización.

Los objetivos del departamento de recursos humanos son:

- Conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo.
- El reclutamiento y selección de personal, una vez que se tienen a las personas deseadas se procede a la contratación de las mismas, dándoles una inducción acerca

de la empresa. Si el puesto vacante se puede cubrir con personal propio de la empresa, entonces se realiza una evaluación de méritos y se le otorga al más capaz.

- Elevar el nivel de capacitación y desarrollo, acción que consiste en, entrenar y capacitar a todo el personal, ya sea de nuevo ingreso, o no, con el objeto de incrementar el desarrollo personal. La capacitación no se le otorga exclusivamente a los de nuevo ingreso, puesto que nuestros actuales empleados pueden aspirar a un puesto mejor, el cual requiere de una mayor preparación.
- Relaciones laborales mantener una buena relación de trabajo y disciplina. Por otra parte, la comunicación es de vital importancia para toda organización, ya que por medio de esta se puede mantener una adecuada relación de trabajo.
- Servicios y prestaciones, comúnmente las organizaciones hoy en día ofrecen a sus trabajadores con el fin de hacer más atractivo su empleo, una serie de prestaciones distintas a las marcadas por la Ley del trabajo, tales como: actividades recreativas, actividades culturales, prestaciones en especie, reconocimientos, etc.
- Higiene y Seguridad Industrial, consiste en llevar un registro de las causas que originan principalmente el ausentismo y los accidentes de trabajo, así como de proporcionar a sus empleados los servicios médicos necesarios, y las medidas de higiene y seguridad requeridas para el buen desempeño de sus labores.
- Inducción de personal
- Aumentar la satisfacción de los colaboradores
  
- Medición de clima organizacional
- Disminución el ausentismo del personal
- Disminuir la rotación del personal
- Eficiencia en mano de obra
- Mejoramiento de la competencia del personal

Dentro de los objetivos de esta área que voy analizar de manera cuantificable son:

- Lograr que los colaboradores de la empresa tengan una satisfacción superior al 90%.
- Disminuir la rotación del personal que sea en un porcentaje menor al 3%

### **3.1.2.7. Área de soporte Sistemas**

Este proceso se ha definido con el propósito de dar apoyo a toda la organización en el manejo del software y hardware desarrollando aplicaciones que permitan ser ágiles, eficaces y seguros con la información.

- Cumplimiento de respaldos de información
- Protección de virus en equipos de computación
- Reportes estadísticos

Dentro de los objetivos de esta área que voy analizar de manera cuantificable son:

- Lograr que el cumplimiento de respaldos de sistemas informáticos sea el 100%

### **3.1.2.8. Área de soporte financiero**

De vital importancia es esta función, ya que toda empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero.

Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente.

El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros.

Tesorería el tesorero es la persona encargada de controlar el efectivo, tomar de decisiones y formular los planes para aplicaciones de capital, obtención de recursos, dirección de actividades de créditos y cobranza, manejo de la cartera de inversiones.

Contador o contralor es el que realiza por lo común las actividades contables relativas a impuestos, presupuestos, auditoría interna, procesamiento de datos y estadísticas, contabilidad financiera y de costos, etc.

Con el propósito de dar apoyo a toda la organización en la administración de los recursos financieros de Picasso Roses, y garantizar a los socios, la rentabilidad esperada del negocio.

- Elaboración de presupuestos
- Recopilación y envío de información contable

Dentro de los objetivos de esta área que voy analizar de manera cuantificable son:

- Lograr la rentabilidad a corto plazo en un 30 %

## **3.2. Preparación de indicadores**

Para preparar y cumplir lo establecido en los objetivos de los indicadores de las áreas de la empresa, a continuación establecemos lo siguiente:

### **3.2.1. Cultivo**

#### **3.2.1.1. Indicador “Productividad”**

Con la variable número de tallos, determinamos el porcentaje de productividad de Picasso roses en el periodo Octubre-Diciembre del 2008.

La información que se cuenta para la construcción de este indicador es datos de tallos producidos y tallos presupuestados. (Ver Anexo 1)

Se obtiene la base de datos del informe general de producción

#### **3.2.1.2. Indicador “Producción inaceptable”**

Con la variable número de tallos determinamos el porcentaje de producción inaceptable o nacional de Picasso roses en el periodo Octubre-Diciembre del 2008.

La información que se cuenta para la construcción de este indicador es datos de tallos producidos inaceptables y el total de tallos producidos (Ver Anexo1)

Se obtiene la base de datos del informe general de producción

#### **3.2.2. Pos cosecha**

##### **3.2.2.1. Indicador “Dadas de baja”**

Con la variable número de tallos determinamos el porcentaje de la flor dada de baja de Picasso roses en el periodo Octubre-Diciembre del 2008.

La información que se cuenta para la construcción de este indicador es datos de tallos dados de baja y el total de tallos exportados. (Ver Anexo 1), se obtiene la base de datos del informe general de producción.

#### **3.2.3. Ventas**

##### **3.2.3.1. Indicador “Satisfacción del cliente”**

Con la variable satisfacción al cliente determinamos el porcentaje grado de satisfacción del producto y servicio recibido de Picasso roses en el periodo Octubre-Diciembre del 2008.

La información que se cuenta para la construcción de este indicador es datos de encuestas a clientes. (Ver Anexo 2)

Se obtiene la base de datos de reporte encuestas de clientes – ventas.

### **3.2.3.2. Indicador “Reclamos de Clientes”**

Con la variable reclamos de clientes determinamos el porcentaje de reclamos de clientes de Picasso roses en el periodo Octubre-Diciembre del 2008.

La información que se cuenta para la construcción de este indicador es número de tallos reclamados con número de tallos despachados. (Ver Anexo 3)

Se obtiene la base de datos de créditos de clientes-ventas.

### **3.2.4. Compras**

#### **3.2.4.1. Indicador “Control de inventario”**

Con la variable control de inventario determinamos el porcentaje de control de inventarios de Picasso roses en el periodo Octubre-Diciembre del 2008.

La información que se cuenta para la construcción de este indicador es el inventario real y el inventario del sistema (Ver Anexo 4), se obtiene la base de datos de inventarios.

#### **3.2.4.2. Indicador “Devolución a proveedores”**

Con la variable devolución a proveedores determinamos el porcentaje de devolución de productos a los proveedores de Picasso roses en el periodo Octubre-Diciembre del 2008.

La información que se cuenta para la construcción de este indicador es del inventario unidades devueltas y unidades recibidas. (Ver Anexo 5)

Se obtiene la base de datos de inventarios

### **3.2.5. Mantenimiento**

#### **3.2.5.1. Indicador “Ordenes de mantenimiento cumplidas”**

Con la variable de mantenimiento determinamos el porcentaje de órdenes de mantenimiento cumplidas de Picasso roses en el periodo Octubre-Diciembre del 2008.

La información que se cuenta para la construcción de este indicador son las órdenes emitidas con las órdenes cumplidas. (Ver Anexo 6)

Se obtiene la base de datos de mantenimiento.

### **3.2.6. Recursos Humanos**

#### **3.2.6.1. Indicador “Rotación del personal”**

Con la variable del personal determinamos el porcentaje de rotación del personal de Picasso roses en el periodo Octubre-Diciembre del 2008.

La información que se cuenta para la construcción de este indicador son los roles de pago y total de personal contratado. (Ver Anexo 7)

Se obtiene la base de datos de recursos humanos

#### **3.2.6.2. Indicador “Satisfacción de colaboradores”**

Con la variable del personal determinamos el porcentaje de satisfacción de colaboradores de Picasso roses en el periodo Octubre-Diciembre del 2008.

La información que se cuenta para la construcción de este indicador son las encuestas al personal. (Ver Anexo 8)

Se obtiene la base de datos de recursos humanos-

### **3.2.7. Sistemas**

#### **3.2.7.1. Indicador “Cumplimiento de respaldos”**

Con la variable sistemas cumplimiento de respaldos determinamos el porcentaje de cumplimiento de respaldos de información de Picasso roses en el periodo Octubre-Diciembre del 2008.

La información que se cuenta para la construcción de este indicador son los respaldos de información con los respaldos totales solicitados. (Ver Anexo 9)

Se obtiene la base de datos de sistemas

### **3.2.8. Financiero**

#### **3.2.8.1. Indicador “Rentabilidad general”**

Con la variable financiera rentabilidad general determinamos el porcentaje de la rentabilidad general de Picasso roses en el periodo Octubre-Diciembre del 2008.

La información que se cuenta para la construcción de este indicador es el estado de resultados. Se obtiene la base de datos de contabilidad (Ver Anexo 10 -11).

### 3.3. Diseño, Análisis e Interpretación de indicadores

#### 3.3.1. Ficha técnica de cultivo

##### 3.3.1.1. Indicador “Productividad”

FICHA TÉCNICA CULTIVO

Nombre del Indicador	Factores Críticos	Calculo del Indicador	Uni.de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de productividad de la empresa Picasso Roses por el período Oct-Dic 2008	* Incumplimiento de producción	No. de tallos producidos/ No. de tallos presupuestados	%	trimestral	> 90%	Asistente de Producción	Índice=Indicador/ estándar *100  =86/90*100
		=779158/902755				Índice	96%
		86%				Brecha	4%
							Favorable

Fuente: Informe General de Producción 2008

**Gráfico ° 9**

**Indicador de Cultivo: Productividad**



**Fuente:** Informe General de Producción 2008

**Realizado por:** Mariana Flores

**3.3.1.1.1. Análisis Indicador “Productividad”**

Entendemos como productividad, al aumento o disminución de los rendimientos, que tienen origen en la variación de cualquiera de los factores que intervienen en la producción como pueden ser: el trabajo, el capital, la técnica, etc.

Una de las principales responsabilidades del gerente de producción es lograr el uso efectivo de los recursos de la organización.

El término productividad es usado para describir el índice que mide el resultado "output" (rosas de corte) en relación con la entrada "input" con relación a la salida (trabajo, materiales, energía, máquinas y capital) usados para producirlos.

Como índice máximo permitido podemos establecer que la productividad en la empresa es altamente favorable, como se demuestra en la tabla anterior donde se supera el estándar mayor al 90 %. Con un índice del 96% dando una brecha del 4%.

El análisis comparativo con el mismo periodo del año 2007 nos podemos dar cuenta que hubo un pequeño decremento. Sin embargo debemos considerar que en el año 2008 se amplió las hectáreas de producción y que igualmente en el periodo analizado del 2007 y 2008 se superó con el estándar establecido.

### 3.3.1.2. Indicador “Producción Inaceptable”

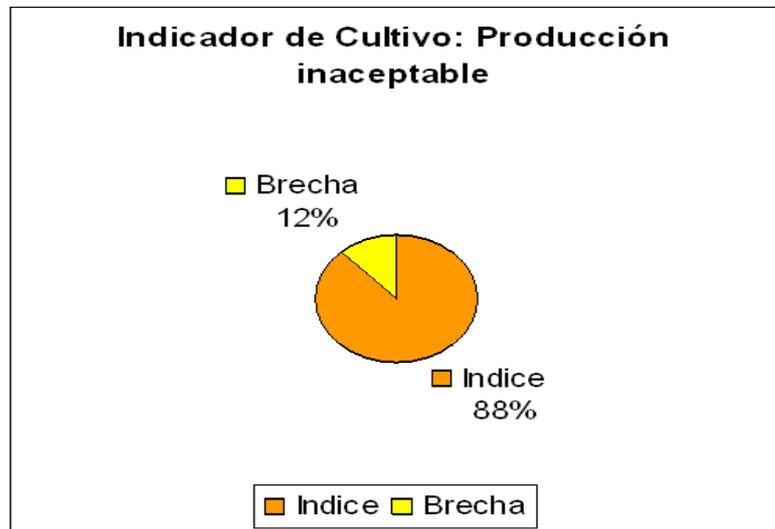
#### FICHA TECNICA CULTIVO

Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Calculo del Indicador	Uni.de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje De producción inaceptable de la empresa Picasso roses por el período Oct-Dic 2008	*Incremento de flor defectuosa * Ventas bajas	Tallos inaceptables/ Tallos producidos * 100  =54087/779158 *100  7%	%	trimestral	< 8%	Asistente de Producción	Índice=Indicador/ estándar *100  = 7/8*100
						Índice	88%
						Brecha	12%
							Favorable

**Fuente:** Informe general de producción 2008

**Gráfico 0 10**

**Indicador de Cultivo: Producción Inaceptable**



**Fuente:** Informe General de Producción 2008

**Realizado por:** Mariana Flores

**3.3.1.2.1. Análisis Indicador “Producción Inaceptable”**

La producción, es un proceso de creación de bienes. Existe en todas las etapas de la humanidad.

La producción se compone de fuerza de trabajo, objetos de trabajo y medios de trabajo.

Dentro de los parámetros obligatorios de la empresa está la calidad de la rosa para la exportación, cuyo tallo debe tener las mejores condiciones mecánicas y estéticas que le permitan pasar los altos estándares de calidad internacional, la compañía en ello establece un estándar menor al 8%, por este concepto, hecho que en el trimestre analizado se cumple a cabalidad.

El resultado obtenido nos da un índice del 88 % que corresponde al 7.04 % dando una brecha del 12% correspondiente al 0,96% del estándar establecido. Siendo los resultados favorables.

El análisis comparativo con el mismo periodo del año 2007 el cual tuvo un índice desfavorable ya que fue superior en 1 punto al estándar. En este último periodo del año 2008 se cumplió el estándar establecido.

### 3.3.2. Ficha técnica de pos cosecha

#### 3.3.2.1. Indicador “Dadas de Baja”

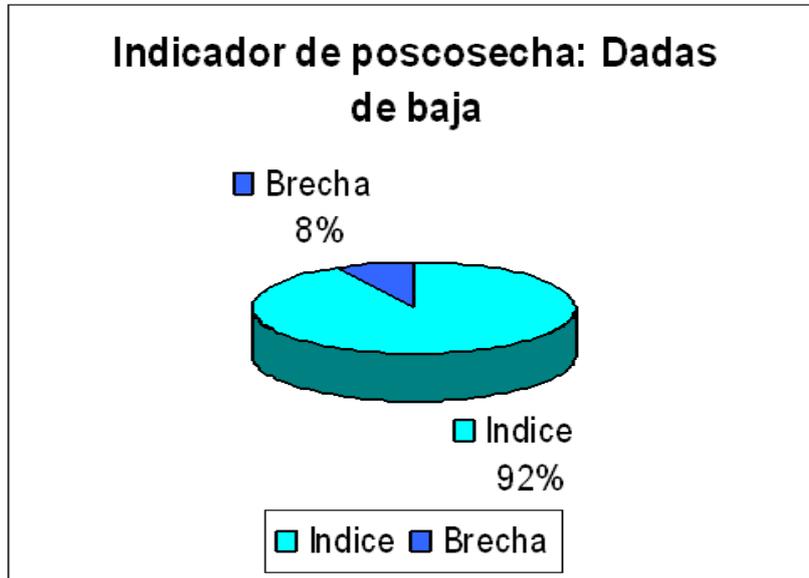
FICHA TECNICA POSCOSECHA

Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Calculo del Indicador	Uni.de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de flor dada de baja de la empresa Picasso roses por el período Oct-Dic 2008	* Flor no adquirida por mercado lento	Dadas de baja/ Tallos exportables *100  =49674/675162 *100  7.36%	%	trimestral	< 8%	Asistente de pos cosecha	Índice=Indicador/ estándar *100  = 7.36/7*100  Índice Brecha  92% 8%  Favorable

Fuente: Informe general de producción 2008

**Gráfico ° 11**

**Indicador de Pos cosecha: Dadas de Baja**



**Fuente:** Informe General de Producción 2008

**Realizado por:** Mariana Flores

**3.3.2.1.1. Análisis Indicador “Dadas de Baja”**

Un indicador, es una variable o factor cuantitativo o cualitativo que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros, reflejar los cambios vinculados con una intervención o ayudar a evaluar los resultados de un organismo de desarrollo.

Una resultante de la aplicación de la política dada en el caso anterior, la flor dada de baja debe ser la mínima posible, estableciendo un estándar menor al 8%, con el fin de que la rentabilidad sobre la inversión sea la aceptada por los accionistas, por el adecuado manejo de la producción y la productividad establecida, el índice esta dentro de los parámetros aceptados por la administración de la empresa.

El resultado obtenido es un índice del 92 % que corresponde al 7,36%, con una brecha del 8% que corresponde al 0,64% del estándar establecido.

Los datos obtenidos correspondientes al último trimestre del año 2007 nos reflejan datos desfavorables ya que no se cumple con el estándar establecido. Sin embargo en trimestre del año 2008 se supera el índice de flor dada de baja cumpliendo el estándar.

### 3.3.3. Ficha técnica de ventas

#### 3.3.3.1. Indicador “Satisfacción al cliente”

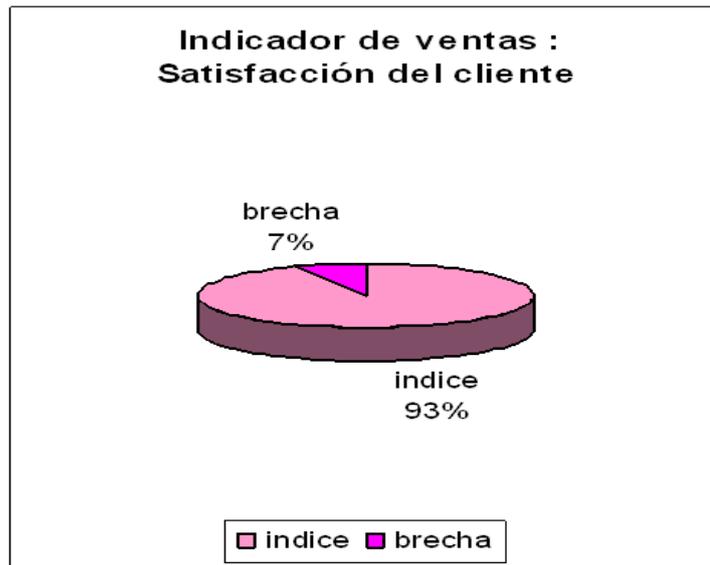
FICHA TECNICA VENTAS

Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Calculo del Indicador	Uni.de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de Satisfacción de clientes de la Empresa Picasso roses por el periodo Oct-Dic 2008	* Disminución en ventas	Clientes Satisfechos/ Clientes que responden la encuesta *100  = 32/38*100  84%	%	Trimestral	>=90%	Asistente de ventas	Índice=Indicador/ estándar *100  = 84/90 * 100
	índice					93.00%	
	brecha					7.00%	
	* Ingresos bajan						Favorable

**Fuente:** Encuestas a clientes - Ventas

**Gráfico ° 12**

**Indicador de Ventas: Satisfacción del Cliente**



**Fuente:** Encuestas a clientes - Ventas

**Realizado por:** Mariana Flores

**3.3.3.1.1. Análisis Indicador “Satisfacción al Cliente”**

Teniendo en consideración que el cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.

Siendo la actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho. El servicio al cliente, es una serie de actividades que en conjunto, originan una relación. Porcentualmente hablando de acuerdo a nuestra investigación, el estándar establecido es mayor o igual al 90%. Lo obtenido es el 93,00% como índice, con una brecha del 7 % los cual nos da un resultado favorable en la satisfacción del cliente, Se debe tener muy en cuenta con una buena política empresarial este rubro que es muy importante para la compañía.

Tanto para el último trimestre del año 2007 como del 2008 nos podemos dar claramente cuenta que la satisfacción al cliente ha sido cumplida dentro del estándar establecido siendo favorable para la compañía.

### 3.3.3.2. Indicador “Reclamos de clientes”

#### FICHA TECNICA VENTAS

Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Calculo del Indicador	Uni.de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de reclamos de clientes de la empresa Picasso roses por el período Oct-Dic 2008	* Créditos por reclamos * Pérdidas de los clientes	No. tallos reclamados/ No. de tallos despachados *100  =2675/675162 *100  0.40%	%	Trimestral	< 2%	Asistente de ventas	Índice=Indicador/ estándar *100  = 0.40/2 * 100
						Índice	20%
						Brecha	80%
							Favorable

**Fuente:** Notas de Crédito de clientes - Ventas

**Gráfico ° 13**

**Indicador de Ventas: Reclamos Clientes**



**Fuente:** Notas de crédito de clientes - Ventas

**Realizado por:** Mariana Flores

**3.3.3.2.1. Análisis Indicador “Reclamos de clientes”**

Los clientes que se quejan, dan la oportunidad de corregir un error y dan una segunda oportunidad de atender bien a los clientes.

Los reclamos son indicadores de que algo anda mal y lo debemos mejorar, es por eso que debemos tomar por el lado bueno y utilizarlas para corregir errores. A los reclamos se debe responder, rápido y siempre de manera positiva. No debemos pensar cuánto cuesta solucionar el problema, hay que solucionarlo pensando en todo lo que ese cliente nos puede comprar en el futuro.

El estándar establecido para este indicador es menor al 2%. Según los resultados en la recolección de información del trimestre, da como resultado un índice del 20% que corresponde al 0,4% con una brecha del 80% que corresponde al 1,6% se interpreta como favorable.

Tanto para el último trimestre del año 2007 como del 2008 nos podemos dar claramente cuenta que los reclamos de los clientes se han mantenido inferiores dentro del estándar establecido siendo favorable para la compañía.

### 3.3.4. Ficha Técnica de compras

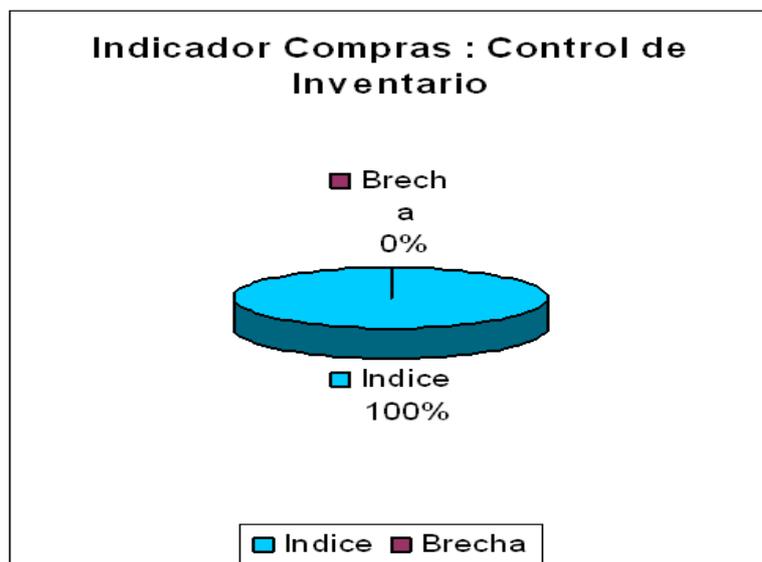
#### 3.3.4.1. Indicador “Control de inventarios”

FICHA TECNICA COMPRAS

Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Calculo del Indicador	Uni.de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de control de Inventarios de la empresa Picasso roses por el período Oct-Dic 2008	*Perdida de Productos	$\text{Inv. Real/Inv. Sistema} \times 100$ $= 16989.15 / 16989.15 \times 100$ <p style="text-align: center;">100%</p>	%	trimestral	> 95%	Asistente de compras	$\text{Índice} = \text{Indicador} / \text{estándar} \times 100$ $= 100 / 95 \times 100$ <p style="text-align: center;">105%</p>
						Índice Brecha	Favorable

**Fuente:** Balance General – Inventario Físico

**Gráfico ° 14**  
**Indicador Compras: Control de Inventario**



**Fuente:** Balance general – Inventario físico

**Realizado por:** Mariana Flores

#### **3.3.4.1.1. Análisis Indicador “Control de Inventario”**

El inventario es el registro documental de los bienes y demás cosas pertenecientes a una persona o comunidad, hecho con orden y precisión, para conocer todo lo que se encuentra disponible en una empresa.

Como política primordial y parte del sistema de control interno, se realiza un inventario físico trimestral el que según el estándar establecido no deberá tener una variación máxima del 5% a favor o en contra, esta política no debe ser sujeta a ninguna interpretación, más aun si el ingreso y egreso de productos se lo realiza a través de un sistema computarizado y con un scanner de código de barras, por lo que las diferencias, no deberían existir.

Dentro de la aplicación del trimestre analizado se puede apreciar la correcta utilización de los recursos que nos da un margen de 0%.

Tanto para el último trimestre del año 2007 como del 2008 la empresa ha establecido un manejo de código de barras es por eso que se mantiene un control estricto de salidas y entradas de la mercadería. Se cumple con el estándar superando lo establecido siendo favorable para la compañía.

### 3.3.4.2. Indicador “Devolución a proveedores”

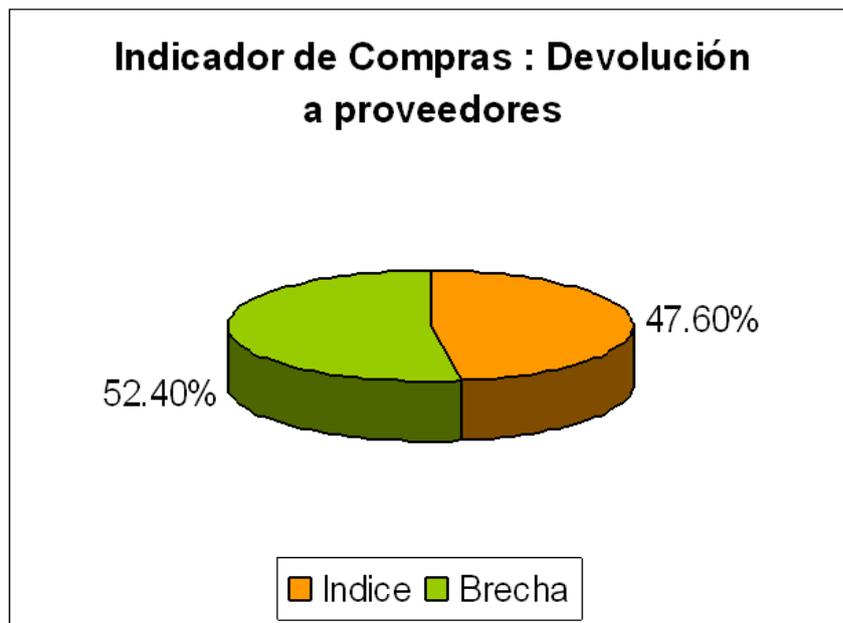
#### FICHA TECNICA COMPRAS

Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Calculo del Indicador	Uni.de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de devolución a proveedores de la empresa Picasso roses por el período Oct-Dic 2008	*Incumplimiento de solicitud de Pedidos	Unidad devuelta/ Unidad recibida * 100  =1746.49/ 73366.07*100  2.38%	%	trimestral	< 5%	Asistente de compras	Índice=Indicador/ estándar *100  =2.38/5*100
						Índice	47.60%
						Brecha	52.40%
							Favorable

**Fuente:** Inventarios kárdex – Devoluciones

**Gráfico ° 15**

**Indicador de Compras: Devolución a Proveedores**



**Fuente:** Inventarios kárdex - Devoluciones

**Realizado por:** Mariana Flores

**3.3.4.2.1. Análisis Indicador “Devolución a Proveedores”**

Un proveedor, es la persona física o jurídica que suministra productos o servicios que deben satisfacer ciertas especificaciones de calidad y requisitos fijados.

En la empresa es importante la calificación adecuada tanto de los proveedores, cuanto de los procesos de compra en sí, con el fin de evitar retrasos en los pedidos que afectan a la productividad, insumos fuera de fecha, entre otros, la aplicación correcta y oportuna permitirá a la empresa tener un bajo nivel de devoluciones.

El estándar establecido es menor al 5 % los resultados obtenidos dan un índice de 47.60 % que corresponde al 2.38%; y como brecha el 52,40% que corresponde al 2.62%, siendo estos resultados inferiores a la mitad de lo establecido lo cual es favorable.

En el año 2007 no hubo devoluciones. Se cumple con el estándar tanto en el 2007 como en el 2008 siendo favorables para la compañía.

### 3.3.5. Ficha Técnica de Mantenimiento

#### 3.3.5.1. Indicador “Órdenes de mantenimiento cumplidas”

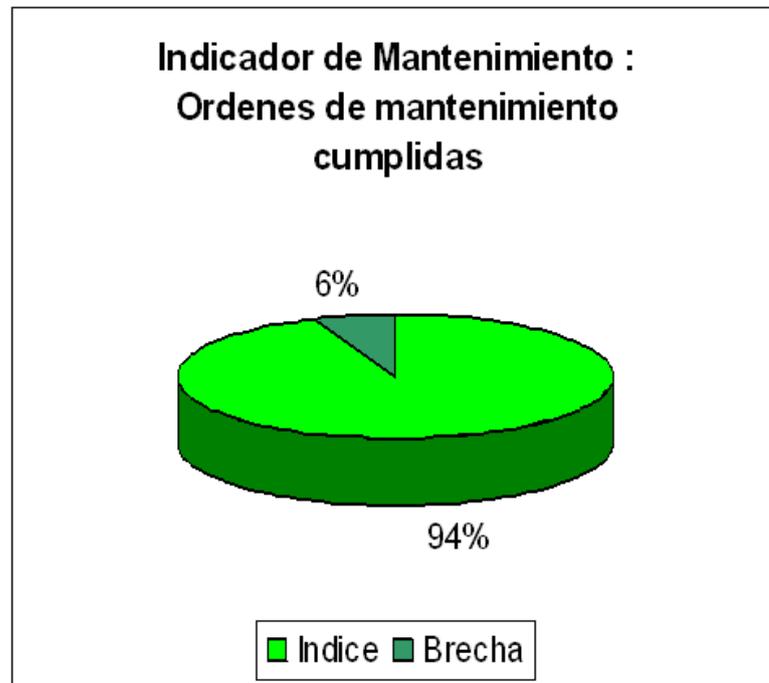
FICHA TECNICA MANTENIMIENTO

Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Calculo del Indicador	Uni. de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de ordenes de mantenimiento cumplidas de la empresa Picasso roses por el período Oct-Dic 2008	* Deterioro de Maquinas * Instalaciones Eléctricas Colapsadas * Infraestructura en mal estado	Ordenes cumplidas/ Ordenes emitidas * 100  = $17/20 \times 100$ 85%	%	mensual	> 90%	Jefe de mantenimiento	Índice=Indicador/ estándar *100
						Índice	94%
						Brecha	6%
							Favorable

Fuente: Órdenes de mantenimiento

Gráfico ° 16

Indicador de Mantenimiento: Órdenes de Mantenimiento Cumplidas



Fuente: Órdenes de mantenimiento

Realizado por: Mariana Flores

3.3.5.1.1. Análisis Indicador “Órdenes de mantenimiento cumplidas”

El mantenimiento, es un conjunto de técnicas y sistemas que permiten prever las averías, efectuar revisiones, engrases y reparaciones eficaces, dando a la vez normas de buen funcionamiento a los operadores de las máquinas, a sus usuarios, contribuyendo a los beneficios de la empresa.

Dentro del sistema de utilización y prevención de los activos de la empresa, es importante la correcta manutención de los activos fijos, para ello se expresa un estándar mayor al 90% a las ordenes de mantenimiento el resultado del índice es del 94% dando una brecha del 6% correspondiente al que se da del resultado trimestral analizado es favorable.

En el último trimestre del año 2007 se cumple con las ordenes de mantenimiento en general de las instalaciones, y el buen funcionamiento de maquinarias, equipos. En los dos periodos se cumple con el estándar establecido.

### 3.3.6. Ficha Técnica de Recursos Humanos

#### 3.3.6.1. Indicador “Satisfacción de colaboradores”

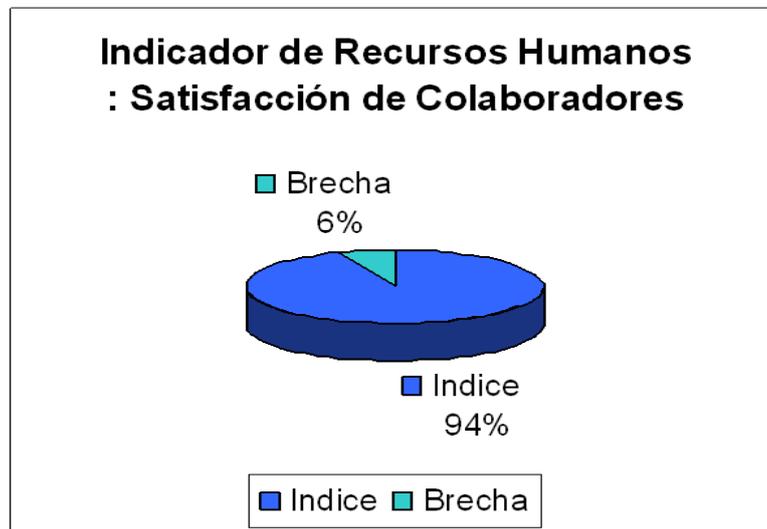
#### FICHA TECNICA RECURSOS HUMANOS

Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Calculo del Indicador	Uni.de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de satisfacción de colaboradores de la empresa Picasso roses por el período Oct-Dic 2008	*Injusticia Laboral *Tercerización *Sindicatos	Colaboradores satisfechos/ Colaboradores encuestados *100  =98/116*100  84.48%	%	Trimestral	> 90%	Asistente Recursos Humanos	Índice=Indicador/ estándar *100  =84.48/90*100  93.87%
						Índice Brecha	93.87% 6.13%
							Favorable

**Fuente:** Encuestas satisfacción de colaboradores

**Gráfico ° 17**

**Indicador de Recursos Humanos: Satisfacción de Colaboradores**



**Fuente:** Encuestas satisfacción de colaboradores

**Realizado por:** Mariana Flores

**3.3.6.1.1. Análisis Indicador “Satisfacción de los colaboradores”**

Un colaborador es una persona de vital importancia para la empresa, porque ayudará a fortalecer y desarrollar las actividades que en ella se realicen.

Es parte fundamental dentro de la relación empleado-empleador, como variable incluida en la baja rotación del personal, esta la satisfacción de los colaboradores, este hecho dentro de la empresa ha establecido un estándar mayor al 90%, según el análisis del trimestre nos dio como resultado un índice del 93.87% y una brecha del 6.13% siendo muy satisfactorio, debido al cumplimiento oportuno de sueldos, incentivos y obligaciones patronales, a la constante capacitación y al buen clima laboral que se tiene en la empresa.

En el año 2007 no se realizaron encuestas de satisfacción de colaboradores, ya para el último trimestre del año 2008 se cumple con el estándar establecido siendo favorable.

### 3.3.6.2. Indicador “Rotación del personal”

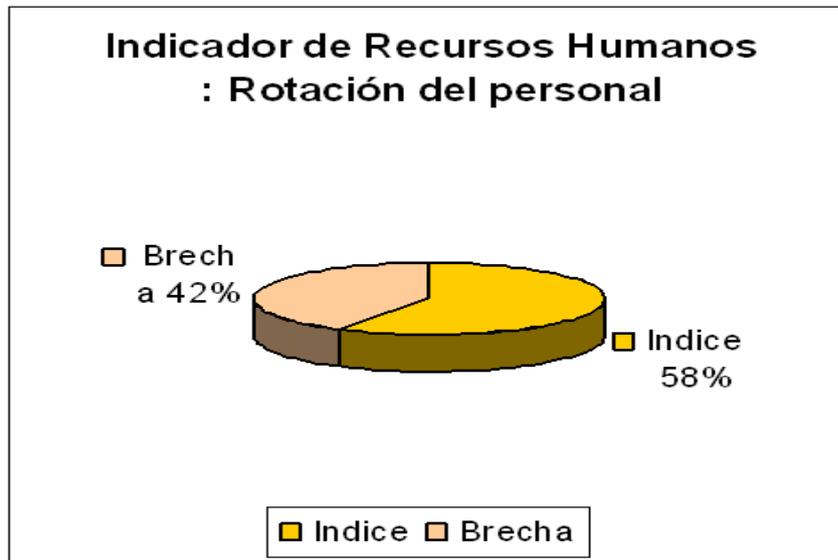
#### FICHA TECNICA RECURSOS HUMANOS

Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Calculo del Indicador	Uni.de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de rotación de personal de la empresa Picasso roses por el período Oct-Dic 2008	* Falta de estabilidad laboral * Stress en las plantas * Costos en capacitación a nuevo personal	No. de abandonos del trimestre/ total de personal * 100  = 6/343*100  1.75%	%	Trimestral	< 3%	Asistente Recursos Humanos	Índice=Indicador/ estándar *100  = 1.75/3*100
						Índice	58.33%
						Brecha	41.67%
							Favorable

**Fuente:** Recursos humanos- roles de pago

**Gráfico ° 18**

**Indicador de Recursos Humanos: Rotación del Personal**



**Fuente:** Recursos humanos – Roles de pago

**Realizado por:** Mariana Flores

**3.3.6.2.1. Análisis Indicador “Rotación del personal”**

Relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el trimestre analizado.

Si el índice es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización. Si el índice es muy elevado se presenta demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa por la falta de estabilidad.

La rotación viene a ser el abandono del puesto de trabajo. Muchos pueden ser los motivos por los que una persona toma la iniciativa de irse de la empresa, esto puede ocasionar muchos costos como lo son la selección y capacitación de la persona así como del sustituto, que en el caso de las empresas florícolas es alto.

El estándar establecido por la empresa, es menor al 3%, los resultados obtenidos nos dan un índice del 58.33% que corresponde al 1.75%, y como brecha nos da un 41.67% que corresponde al 1.25%. La rotación está más bajo de los estándares mínimos aceptados, por lo que el manejo del personal, se ve como oportuno y eficiente.

Tanto en el último trimestre del año 2007 como del 2008 se mantiene el porcentaje de rotación de personal cumpliendo con el estándar establecido siendo favorable para la compañía.

### 3.3.7. Ficha Técnica de Sistemas

#### 3.3.7.1. Indicador “Cumplimiento de respaldos”

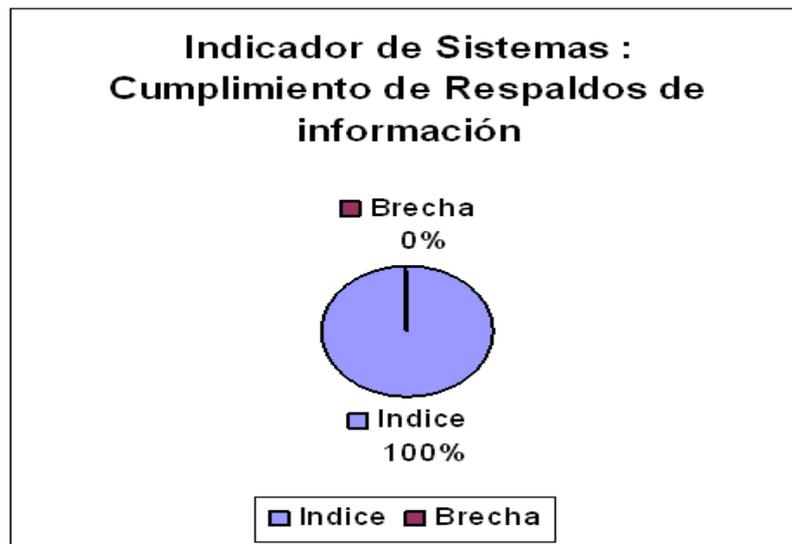
FICHA TECNICA SISTEMAS

Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Calculo del Indicador	Uni.de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de cumplimiento de respaldos de la empresa Picasso roses por el período Oct-Dic 2008	* Daño de Equipos * Pérdida de Información	Ordenes cumplidas/ Ordenes emitidas * 100  = 12/12*100  100%	%	trimestral	= 100%	Digitador	Índice=Indicador/ estándar *100  = 100/100*100
						Índice	100%
						Brecha	0%
							Favorable

Fuente: Respaldo – Sistemas

Gráfico ° 19

**Indicador de Sistemas: Cumplimiento de Respaldos de Información**



**Fuente:** Respaldo de sistemas

**Realizado por:** Mariana Flores

**3.3.7.1.1. Análisis Indicador “Cumplimiento de Respaldos”**

Los respaldos consisten en copias efectuadas manual y periódicamente de la información que se desea proteger, la ventaja de los respaldos es que por efectuarse según ciertos períodos la información respaldada no es exactamente igual a la actual. Esto permite cierta protección contra los errores, borrado accidental o uso negligente ya que si nos damos cuenta a tiempo podremos recuperar los datos.

La correcta utilización de la información, su respaldo continuo y constante, el estándar establecido es del 100%, el resultado del índice es del 100% este hecho no tiene margen de error y debe ser realizado siempre. En el trimestre se ha cumplido a completa cabalidad.

En el año 2007 no se ha dado cumplimiento de respaldos de información, ya para el año 2008 se cumple a cabalidad con el estándar establecido.

### 3.3.8. Ficha Técnica Financiera

#### 3.3.8.1 Indicador “Rentabilidad General”

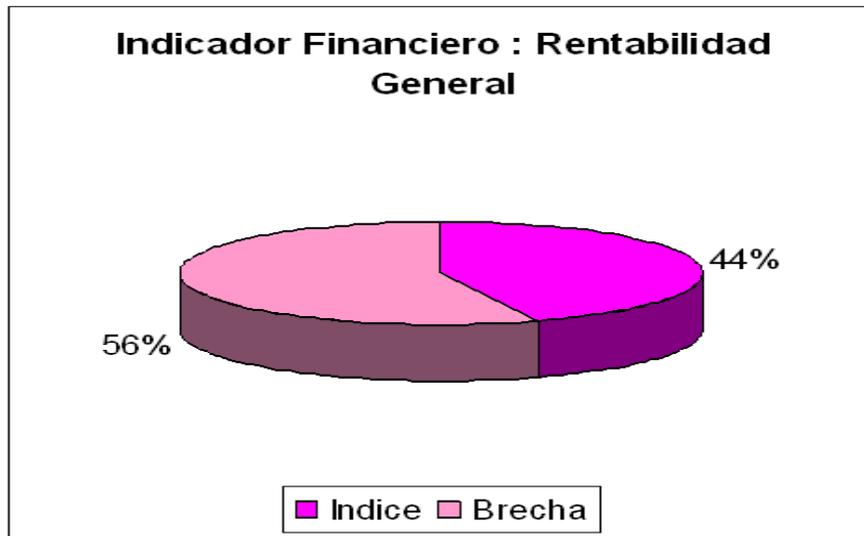
#### FICHA TECNICA FINANCIERO

Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Calculo del Indicador	Uni.de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de Rentabilidad General de la empresa Picasso roses por el período Oct-Dic 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Recesión por Crisis económica.</li> <li>* Temporadas bajas (verano)</li> <li>* Crisis de productividad</li> </ul>	Ingresos totales/ Egresos totales  $= 326651.17 / 737543.56$  44%	%	trimestral	100%	* Asistente financiero	Índice=Indicador/ estándar *100  $= 44/100*100$
						Índice	44%
						Brecha	56%
							Desfavorable

Fuente: Estado de resultados

**Gráfico ° 20**

**Indicador Financiero: Rentabilidad General**



**Fuente:** Estado de resultados

**Realizado por:** Mariana Flores

**3.3.8.1.1. Análisis Indicador “Rentabilidad General”**

La rentabilidad, es la ganancia o pérdida generada por una inversión pasado un determinado período de tiempo.

Se suele referir también a la rentabilidad total, e incluye el cambio de valor de un título más todos los intereses, dividendos y ganancias de capital generadas y distribuidas durante la tenencia de dicho título.

Dentro del análisis financiero la rentabilidad es importante, pero más que ella es la comparación con la inversión y los activos destinados a la producción, por ello el índice del 44%, con creces cubre la aplicación del índice con los estados financieros, esto debe ser comparado también con la inversión de los accionistas y el activo fijo.

En el trimestre analizado el resultado es desfavorable, lo cual se da a razón de que la empresa no está operando en toda su capacidad está todavía en fase vegetativa o pre-operativa motivo por el cual los egresos superan a los ingresos.

### **3.4. Informe**

**Dirigido a la Empresa Picasso Roses Cía. Ltda.**

Quito, 20 de Octubre del 2009

Señores

DIRECTIVOS

PICASSOROSSES Cía. Ltda.

Presente

Se ha efectuado el análisis de gestión, a través del establecimiento de indicadores, que nos permitieron analizar y evaluar todas las áreas que conforman la empresa, en donde se ha detectado lo siguiente:

- Picasso Roses, está conformada por cinco áreas de trabajo, cada una de estas cumple funciones específicas y se encarga del desarrollo de actividades diferentes que en conjunto permiten el correcto desarrollo de la empresa para la cual prestan sus servicios.
- Las actividades para la obtención del producto que la empresa comercializa, están manejadas a través de procesos, en donde se especifica cómo se debe realizar cada paso de producción y de esta manera obtener un producto de calidad.
- Se ha establecido indicadores de gestión, claros, relevantes, de fácil comprensión y además cuantificables, que permitan conocer y evaluar cómo se desarrollan las funciones desempeñadas en cada área de la empresa, los cuales permiten medir la eficiencia y eficacia de la realización del trabajo y tomar medidas para corregir las falencias que se encuentran en el camino.

- El diseño de los indicadores fue posible gracias a la información proporcionada sin restricción por parte de la empresa, a través de la misma, se pudo conocer en detalle cómo se desarrollan los movimientos en Picasso Roses.
- Son algunos los factores de riesgo que pueden impedir que la empresa Picasso Roses desarrolle sus actividades como hasta ahora lo están haciendo, por lo que se debe tomar especial atención, a las áreas de Cultivo, Pos cosecha y Ventas, porque estas engloban las fortalezas de la empresa.
- Cabe señalar, que es necesario aplicar una gestión de políticas que esté alerta a las amenazas que se presentan actualmente como lo son la caída del poder adquisitivo, la crisis económica nacional, ingreso al mercado de nuevos competidores, tendencia a la baja del precio internacional.
- Se debe tener en cuenta que el producto que se comercializa en esta empresa es de calidad y el brindar constante capacitación y actualizaciones a sus empleados, asegurará un mejor trabajo y resultados positivos y mejores de los que ahora se maneja en la misma.

Es todo lo que se puede informar del análisis realizado.

Atentamente,

---

Mariana Flores

## CONCLUSIONES

Al dar por terminado el estudio investigativo, se ha podido llegar a las siguientes conclusiones:

- La empresa Picasso Roses Cía. Ltda., fue creada en el año 2006, y cuenta con cinco áreas de Trabajo, que son: área de Cultivo, área de Pos cosecha, área de Ventas, área de Recursos Humanos y área Administrativa-Financiera, las mismas que en conjunto permiten que la empresa desarrolle sus actividades de forma sólida y tenga excelentes resultados a nivel empresarial e industrial.
- Para evaluar las condiciones de la empresa, se procedió con el diseño de los indicadores, para lo cual en primera instancia, se identificó las necesidades propias de cada área que conforma la empresa clasificándolas según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador, estos se consideran medios rápidos y económicos para la identificación de problemas y su pronta solución.
- Considerando que el principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área estudiada, mediante parámetros establecidos en relación con las metas y de la misma forma observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación.
- Los resultados obtenidos en este trabajo investigativo, son una guía que permitirá la oportuna toma de decisiones a la empresa, para asegurar de manera óptima el correcto y adecuado desempeño de todas las actividades realizadas al interior de la misma.

- Uno de los elementos claves para mejorar el cumplimiento de las funciones que se desempeñan en cada área de trabajo, es tomar como base la creatividad, puesto que es un aspecto esencial para encontrar nuevas formas de captar tanto la atención del cliente interno que son los trabajadores como de los clientes externos para que adquieran el producto ofrecido para la empresa.

## RECOMENDACIONES

En función de la investigación realizada y partiendo de las conclusiones, se sugiere las siguientes recomendaciones:

- En lo posible hacer uso del sistema de indicadores diseñado y propuesto para medir y controlar la gestión que se realiza en la empresa y de esta manera lograr corregir las falencias presentadas a lo largo del estudio para un correcto desempeño de las actividades comerciales a las que se dedica Picasso Roses.
- Mejorar la rentabilidad actual que tiene la empresa, para lo cual se deben tomar acciones sobre los factores que impiden de alguna manera estabilizar la situación interna como son: efectividad en el cumplimiento del plan de producción, eficiencia del uso de recursos, eficiencia en la gestión de comercialización y ventas, control de activos y pasivos, como principales variables para mejorar el objetivo mencionado.
- Identificar a tiempo los factores que impiden desarrollar un trabajo correcto y eficiente en los procesos internos de la empresa, porque si el inconveniente es solucionado con prontitud, el trabajo realizado proporcionará los resultados deseados para toda la empresa.
- El uso de los indicadores diseñados, permitirán hacer un seguimiento a temas de interés para Picasso Roses, tales como: evolución de ventas y costos por segmentos de mercado, operaciones de producción, satisfacción del cliente, recuperación y rentabilidad del capital invertido, incremento del nivel de empleo, estabilidad financiera, seguridad de mercado, eficiencia comercial, entre otros.

- Cumplir con las metas planteadas, para mejorar los objetivos y factores que amenazan el desarrollo de las actividades desempeñadas en las distintas aéreas que conforman la empresa estudiada.
- Trabajar bajo normas de calidad internacional, permite que la empresa tenga un valor agregado, porque los productos de comercialización cumplen con todos los estándares establecidos, por lo que todas las áreas de la institución deben brindar un servicio de calidad en el trabajo que realizan.
- Es de gran utilidad que brindan sus servicios en la empresa tengan una constante capacitación, para que estén a la vanguardia de la evolución tecnológica que en la actualidad invade el mercado.

## **BIBLIOGRAFÍA:**

- AECA 2002 – "Indicadores para la gestión empresarial. Principios de Contabilidad de Gestión". Madrid 2da Edición. España.
- Amat Oriol – "Control de Gestión: Una perspectiva de dirección". Editorial Gestión 2000 Barcelona. España.
- Arthur Thompson/Jr. AJ. Strickland: Administración estratégica 13 Edición, editorial Mc.Graw Hill Compañies, Inc.
- CHIAVENATO Idalberto, "Introducción a la Teoría General de la Administración", Mc. Graw Hill, México, D.F., 2000.
- Contraloría General del Estado (2002): Manual de Auditoría de Gestión, Quito.
- GALINDO Munch, "Fundamentos de Administración", TRILLAS, México, D.F., 1991.
- Gimeno J. A. – "El Cuadro de Mando como Sistema Informativo para la Gestión Empresarial. Partida doble No 68".
- HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ Sergio, "Introducción a la Administración, un enfoque teórico práctico", Mc. Graw Hill, México D.F., 1994.
- Kaplan R y Norton D – "El Cuadro de Mando Integral", Editorial Gestión 2000, España

- Kaplan Robert y Norton David - "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management. System" Harvard Business Review (Enero – Febrero 1996)."Perspectivas del Cuadro de Mando Integral"
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P. 2002. Cuadro de mando integral, 2ª. Ed. Barcelona, España, Gestión 2000.
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P. Enero-febrero de 1996. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review 0017-8012(74): 75-85. Boston.
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P. Septiembre-octubre de 1993. Putting the Balanced Scorecard to Work. Harvard Business Review 41602-00527(71):137-147. Boston.
- López Viñeglas A – "El Cuadro de Mando y los Sistemas de Información para la Gestión Empresarial AECA".
- Mason Richard o, E Burton Swanson. 1981. Measurement for management decision. USA. Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- ORTIZ, Isabel y ROSALES, Víctor. "Diseño de Indicadores en procesos relacionados con la dirección de proyectos". Resúmenes del Nazioarteko VII. Proiektu Ingeniaritza Kongresua. 2003. 4
- Porter, Michael E. 1991. Ventaja Competitiva. 14a. Reimpresión. México. CECSA.

- ROBLES VALDÉS Gloria, MARCOS ALCÉRRECA Joaquín, "Administración, un enfoque interdisciplinario", PEARSON EDUCACIÓN, México, D.F., 2000.
- Salgueiro Amado (2001): Indicadores de gestión y cuadro de mando, Ediciones Díaz de Santos, Madrid.

**Sitios Web:**

- Balanced Scorecard, [www.grupokaisen.com](http://www.grupokaisen.com)
- Cuadro de Mando Integral, [www.balancedscorecard.org](http://www.balancedscorecard.org)
- El Cuadro de Mando Integral, [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)
- Todo sobre el Cuadro de Mando Integral, [www.deinsa.com](http://www.deinsa.com)

# **ANEXOS**

Anexo 1:

Informe General de Producción Enero-Diciembre 2008

PICASSO ROSES CIA. LTDA

INFORME GENERAL DE PRODUCCION ENERO A DICIEMBRE 2008

Semana	Mes	Producción	Proyección	Diferencia	Cumplimiento %	Nacional		Exportación Tallos	Productividad f/p/m	Bajas	
						Tallos	%			Tallos	%
1-1 días	Ene-08	40,734	29,701	11,033	137%	5,195	12.75	35,539		4,833	11.86
2	Ene-08	37,017	32,715	4,302	113%	4,424	11.95	32,593		6,950	18.78
3	Ene-08	31,613	37,589	-5,976	84%	5,320	16.83	26,293		2,479	7.84
4	Ene-08	36,340	46,332	-9,992	78%	3,141	8.64	33,199		1,544	4.25
5-3 días	Ene-08	30,454	26,344	4,110	116%	1,631	5.36	28,823		257	0.84
<b>Ene-08</b>		<b>176,158</b>	<b>172,682</b>	<b>3,476</b>	<b>102%</b>	<b>19,711</b>	<b>11.19</b>	<b>156,447</b>	<b>0.57</b>	<b>16,063</b>	<b>9.12</b>
6+3 días	Feb-08	46,409	55,480	-9,071	84%		8.50	42,464		1,352	2.91

						3,945					
7	Feb-08	30,847	34,068	-3,221	91%	2,825	9.16	28,022		400	1.30
8	Feb-08	31,489	33,439	-1,950	94%	2,715	8.62	28,774		85	0.27
9-2 días	Feb-08	23,172	24,177	-1,005	96%	1,994	8.61	21,178		-	-
<b>Feb-08</b>		<b>131,917</b>	<b>147,163</b>	<b>-15,246</b>	<b>90%</b>	<b>11,479</b>	<b>8.70</b>	<b>120,438</b>	<b>0.42</b>	<b>1,837</b>	<b>1.39</b>
10+2 días	Mar-08	47,340	44,520	2,820	106%	4,190	8.85	43,150		225	0.48
11	Mar-08	32,128	33,190	-1,062	97%	2,385	7.42	29,743		2,018	6.28
12	Mar-08	46,185	33,447	12,738	138%	6,091	13.19	40,094		3,520	7.62
13+1 días	Mar-08	46,845	39,897	6,948	117%	4,484	9.57	42,361		6,427	13.72
<b>Mar-08</b>		<b>172,498</b>	<b>151,054</b>	<b>21,444</b>	<b>114%</b>	<b>17,150</b>	<b>9.94</b>	<b>155,348</b>	<b>0.55</b>	<b>12,190</b>	<b>7.07</b>
14-1 días	Abr-08	38,189	33,238	4,951	115%	4,155	10.88	34,035		2,918	7.64
15	Abr-08	45,586	38,244	7,342	119%	3,575	7.84	42,011		6,524	14.31
16	Abr-08	47,235	37,237	9,998	127%		6.65	44,096		7,307	15.47

						3,139					
17	Abr-08	38,231	37,632	599	102%	2,368	6.19	35,863		2,105	5.51
18-4 días	Abr-08	17,047	16,800	247	101%	1,177	6.90	15,870		120	0.70
<b>Abr-08</b>		<b>186,288</b>	<b>163,151</b>	<b>23,137</b>	<b>114%</b>	<b>14,414</b>	<b>7.74</b>	<b>171,875</b>	<b>0.60</b>	<b>18,974</b>	<b>10.19</b>
19+4 días	May-08	55,107	70,514	-15,407	78%	3,974	7.21	51,133		886	1.61
20	May-08	50,628	50,089	539	101%	3,923	7.75	46,705		2,047	4.04
21	May-08	53,718	52,008	1,710	103%	5,292	9.85	48,426		5,365	9.99
22-1 días	May-08	33,608	44,035	-10,427	76%	4,772	14.20	28,836		4,219	12.55
<b>May-08</b>		<b>193,061</b>	<b>216,646</b>	<b>-23,585</b>	<b>89%</b>	<b>17,961</b>	<b>9.30</b>	<b>175,100</b>	<b>0.62</b>	<b>12,517</b>	<b>6.48</b>
23+1 días	Jun-08	50,478	60,592	-10,114	83%	6,095	12.08	44,383		2,270	4.50
24	Jun-08	59,886	52,452	7,434	114%	6,447	10.77	53,439		7,006	11.70
25	Jun-08	52,745	52,245	500	101%	5,287	10.02	47,458		7,543	14.30
26+1 días	Jun-08	59,699	62,891	-3,192	95%		10.83	53,232			21.35

						6,467				12,744	
<b>Jun-08</b>		222,808	228,180	-5,372	98%	24,296	10.90	198,512	<b>0.45</b>	29,563	13.27
27-1 días	Jul-08	43,889	45,691	-1,802	96%	3,923	8.94	39,966		8,381	19.10
28	Jul-08	43,700	51,930	-8,230	84%	3,454	7.90	40,246		12,499	28.60
29	Jul-08	42,001	55,927	-13,926	75%	2,978	7.09	39,023		3,157	7.52
30	Jul-08	38,895	54,500	-15,605	71%	3,007	7.73	35,888		1,239	3.19
31-3 días	Jul-08	23,089	35,920	-12,832	64%	1,574	6.82	21,515		114	0.49
<b>Jul-08</b>		191,573	243,967	-52,394	79%	14,935	7.80	176,638	<b>0.39</b>	25,391	13.25
32+3 días	Ago-08	57,245	63,362	-6,116	90%	4,261	7.44	52,984		86	0.15
33	Ago-08	42,023	40,150	1,873	105%	2,700	6.43	39,323		-	-
34	Ago-08	50,471	43,294	7,177	117%	3,244	6.43	47,227		-	-
35	Ago-08	49,609	47,633	1,976	104%	2,504	5.05	47,105		-	-

<b>Ago-08</b>		199,348	194,438	4,910	103%	12,709	6.38	186,639	<b>0.40</b>	86	0.04
36	Sep-08	50,395	48,496	1,899	104%	2524	5.01	47,871		-	-
37	Sep-08	56,192	55,983	209	100%	3653	6.50	52,539		-	-
38	Sep-08	63,288	59,460	3,828	106%	4096	6.47	59,192		112	0.18
39+2 días	Sep-08	80,059	77,101	2,958	104%	6,031	7.53	74,028		-	-
<b>Sep-08</b>		249,934	241,040	8,894	104%	16,304	6.52	233,630	<b>0.50</b>	112	0.04
40-2 días	Oct-08	49,908	43,486	6,422	115%	3,532	7.08	46,376		-	-
41	Oct-08	66,138	62,092	4,046	107%	4,352	6.58	61,786		-	-
42	Oct-08	69,753	72,908	-3,155	96%	4,398	6.31	65,355		-	-
43	Oct-08	61,701	64,381	-2,680	96%	6,214	10.07	55,487		328	0.53
44-2 días	Oct-08	39,474	47,226	-7,751	84%	2,253	5.71	37,221		3,456	8.75
<b>Oct-08</b>		286,974	290,093	-3,119	99%	17,217	6.00	219,849	<b>0.58</b>	3,784	1.32
45+2 días	Nov-08	73,497	86,185	-12,689	85%	4,988	6.79	68,509		4,276	5.82

46	Nov-08	61,980	68,466	-6,486	91%	5,145	8.30	56,835		4,250	6.86
47	Nov-08	57,380	69,632	-12,252	82%	3,008	5.24	54,372		2,042	3.56
48	Nov-08	62,055	70,834	-8,779	88%	4,529	7.30	57,526		9,330	15.04
<b>Nov-08</b>		254,912	295,117	-40,205	86%	17,670	6.93	237,242	<b>0.51</b>	19,898	7.81
49	Dic-08	54,849	72,008	-17,159	76%	5,000	9.12	49,849		6,440	11.74
50	Dic-08	60,877	73,177	-12,300	83%	5,794	9.52	55,083		6,909	11.35
51	Dic-08	53,670	74,256	-20,586	72%	4,119	7.67	49,551		484	0.90
52+3 días	Dic-08	67,876	98,104	-30,229	69%	4,287	6.32	63,588		12,159	17.91
<b>Dic-08</b>		237,272	317,545	-80,273	75%	19,200	8.09	218,071	<b>0.48</b>	25,992	10.95
<b>TOTAL</b>		2,502,744	2,661,076	-158,333	94%	203,046	8.11	2,249,790	<b>0.42</b>	166,405	6.65

**Anexo 2:**

**Formato encuestas clientes – Consolidado respuestas de clientes**

**CLIENT SATISFACTION SURVEY**

**CLIENT NAME:**

Dear Valued Client,

Our client satisfaction is important to us to help us to provide you better products and service we ask you to please help us by answering this survey. Any client who promptly returns this survey will get a few sample bunches with their next order.

How would you grade our service in the following areas (mark with a letter)?

<b>Excellent</b>	<b>E</b>
<b>Good</b>	<b>G</b>
<b>Acceptable</b>	<b>A</b>
<b>Poor</b>	<b>P</b>
<b>Deficient</b>	<b>D</b>

1. Your ability to be able to communicate with our sales office and staff
2. Completion of your orders.
3. Promptness in replying to your communications
4. Timely reception of invoices and packing lists.
5. Jumbo's ability in solving problems you may have had.
6. Quality and condition of product packing.

7. Condition of rose foliage

8. Condition of rose buds

9. Politeness and helpfulness of our sales People

10. What suggestions would you give us that would help us to service you better or sell you higher volumes of flowers?

---

---

---

I would like to thank you in advance for your anticipated courtesy and cooperation in regards to this matter and look forward to hearing back from you by Monday February 16th.

Best Regards,  
Sales Manager  
PICASSOROSE

**Anexo 3:**

**Formato reclamos de clientes-Créditos de clientes**

*PICASSOROSSES CIA LTDA*

**Registro de Reclamos**

		No.: 00
CLIENTE:		
PAÍS:		
No. DE PACKING:		
FECHA DE EMBARQUE:	FACTURA No.:	
DESCRIPCIÓN DEL RECLAMO O CRÉDITO:		
Persona que remite el reclamo:		

OBSERVACIONES:

EXISTE UN CRÉDITO	SI		NO	
ACEPTACIÓN DEL CRÉDITO	SI		NO	
SUMA TOTAL DEL CRÉDITO:				

DIRECTOR DE MERCADEO Y VENTAS	Fecha
-------------------------------	-------

**Anexo 4:****Inventarios Octubre – Noviembre - Diciembre 2008**

INVENTARIOS 2008							
PRODUCTO	UN.	COSTO UNIT	OCT	NOV	DIC	TOTAL PRODUCTO	TOTAL USD
Nitrato de Magnesio	Kg	0.63	0.00	0.00	282.74	282.74	177.64
Nitrato de Amonio	kg	0.36	43.80	35.04	43.80	122.64	44.21
Nitrato de calcio	Kg	0.58	10.00	2.00	3.00	15.00	8.65
Nitrato de potasio	Kg	0.78	10.00	4.00	1.00	15.00	11.74
Molibdato de amonio	Gr +	0.08	15.41	0.00	15.41	30.82	2.54
Nitrofoska perfect	Kg	2.58	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Sulfato de calcio	Kg	0.19	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Sulfato de cobre	Kg	0.12	32.53	25.96	32.53	91.02	10.50
Sulfato de zinc	Gr +	0.00	1.84	1.47	1.84	5.15	0.00
Sulfato de magnesio técnico	Kg	0.33	14.83	11.87	14.83	41.53	13.69
Sulfato de Potasio	Kg	0.50	14.00	11.00	14.00	39.00	19.68
Fosfato monopotasico +	Kg	0.95	14.00	11.00	12.00	37.00	35.06
Acido Nítrico	Kg	0.58	3.00	2.00	3.00	8.00	4.61
Acido fosfórico	Kg	0.87	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Max Ferro +	Kg	14.42	3.00	2.00	4.00	9.00	129.78
Bórax +	Gr +	0.69	0.00	0.00	14.00	14.00	9.66
Yogurt	litro	2.06	16.48	16.48	16.48	49.44	101.85

Leche	litro	0.52	1.03	1.03	1.03	3.09	1.59
Soya	Kg	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Melaza	litro	0.46	6.67	6.67	6.67	20.02	9.28
Solum H80	kg	11.42	4.00	5.00	4.00	13.00	148.47
Radixcal +	litro	5.15	6.00	0.00	1.00	7.00	36.05
Solum F 30	litro	11.42	11.00	2.00	20.00	33.00	376.88
Goteo	litro	1.00	3.00	3.00	3.00	9.00	9.00
Manvert foliplus ++	litro	36.05	0.00	2.00	0.00	2.00	72.10
Biozyme ++	litro	35.23	0.00	2.00	0.00	2.00	70.45
Metalosato de Calcio	L	16.58	0.00	3.00	0.00	3.00	49.75
Metalosato de Hierro	L	16.58	0.00	2.00	0.00	2.00	33.17
Calcio 24	Kg	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Complex Calcio, Boro, Zinc +	L	9.58	0.00	2.00	19.16	21.16	202.67
Nitrosfoska foliar	Kg	2.58	15.45	1.00	15.45	31.90	82.14
Fitostrong	Kg	21.63	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Protec Al	L	10.86	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Granfol K	L	11.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Cropstart	L	28.84	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Fosfato Monopotasico ++	Kg	1.18	17.77	17.77	17.77	53.30	63.14
Poliverdol ++	L	7.21	14.42	14.42	14.42	43.26	311.90
Bayfolan ++	L	3.21	3.21	3.21	3.21	9.64	30.98
Raizal	litro	6.70	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Alivio	litro	6.85	1.00	2.00	3.00	6.00	41.10

Proyem	gr	2.52	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Bio Tranfer ++	litro	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Bio Solar ++	litro	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Nutripack	L	18.58	11.00	1.00	2.00	14.00	260.14
Extracto de manzanilla	L	5.67	5.00	0.00	3.00	8.00	45.32
lactofilm	L	3.09	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Acarvid	L	5.67	3.00	9.00	8.00	20.00	113.30
EM ++	L	20.60	3.00	2.00	1.00	6.00	123.60
AJO Y AJI ++	L	6.18	1.00	8.00	3.00	12.00	74.16
Blindax ++	L	82.40	3.00	2.00	1.00	6.00	494.40
BIOSTAR NEMATA	litros	19.23	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TEMIK	Kg	19.10	1.00	2.00	2.00	5.00	95.48
Kanemite	litro	95.79	1.00	0.00	0.00	1.00	95.79
Milbernock	litro	109.59	2.00	0.00	0.00	2.00	219.18
Polo	litro	46.97	1.00	2.00	2.00	5.00	234.84
Nissorun	Kg	117.42	0.00	3.00	0.00	3.00	352.26
Borneo	litro	79.93	2.00	1.00	1.00	4.00	319.71
Avoid	litro	59.23	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Cascade	litro	107.94	1.00	0.00	0.00	1.00	107.94
Rufast	litro	121.54	0.00	0.00	1.00	1.00	121.54
Kendo	litro	66.54	0.00	0.00	2.00	2.00	133.08
Flumite	litro	133.90	0.00	1.00	3.00	4.00	535.60
ACTARA	Kg	176.13	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

METHAVIN 90 PS	litro	34.51	5.00	0.00	0.00	5.00	172.53
TRACER 120 SC	litro	206.52	0.00	0.00	3.00	3.00	619.55
MURALLA	litro	45.32	4.00	0.00	0.00	4.00	181.28
NAKAR	litro	28.20	0.00	0.00	6.00	6.00	169.21
FURADAN 4F	litro	15.24	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
RIMON	litro	104.03	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
AZATIN	litro	137.95	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
EVISECT S	Kg	45.32	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
MESUROL	litro	83.43	9.00	4.00	2.00	15.00	1,251.45
METASISTOX R 250 CE	Kg	19.06	0.00	2.00	0.00	2.00	38.11
BASUDIN	litro	13.91	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
LANNATE ++	Kg	41.90	4.00	0.00	0.00	4.00	167.60
PERFEKTHION ++	litro	8.76	1.00	0.00	0.00	1.00	8.76
Karate zeon ++	litro	35.02	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Padan ++	Kg	28.33	4.00	0.00	0.00	4.00	113.30
Pestilen ++	litro	44.44	2.00	0.00	16.89	18.89	839.51
Regent ++	litro	75.52	1.00	1.00	1.00	3.00	226.56
Confidor ++	litro	236.90	0.00	2.00	1.00	3.00	710.70
Curacron ++	litro	16.07	0.00	4.00	0.00	4.00	64.27
Nimrod	L	28.53	2.00	3.00	0.00	5.00	142.66
Meltatox	L	32.96	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Stroby	Gr	288.23	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Prosper	L	149.35	2.00	0.00	0.00	2.00	298.70

Euparen	Kg	25.03	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Bavistin	L	26.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Polioxin	Kg	80.71	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Novak	Kg	25.54	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Topas	L	43.78	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Captan	L	8.14	0.00	1.00	0.00	1.00	8.14
Trifmine	L	39.76	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Milsana	L	16.48	4.00	2.00	1.00	7.00	115.36
Kumulus	Kg	2.78	4.00	0.00	0.00	4.00	11.12
Bellkute	Kg	60.15	1.00	2.00	0.00	3.00	180.46
Ridomil gold	Kg	22.66	1.00	0.00	0.00	1.00	22.66
Lanchero	Kg	17.10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Fongarid	Kg	88.58	2.00	0.00	1.00	3.00	265.74
Fitoraz	Kg	12.77	2.00	0.00	0.00	2.00	25.54
Forum +	L	39.04	4.00	0.00	0.00	4.00	156.15
Aliette	kg	28.84	0.00	0.00	2.00	2.00	57.68
Mildex	Kg	89.29	2.00	0.00	0.00	2.00	178.58
Previcur	L	27.81	0.00	1.00	0.00	1.00	27.81
Invento	Kg	40.51	0.00	2.00	0.00	2.00	81.02
Polyram	Kg	6.95	0.00	2.00	0.00	2.00	13.91
Flonex ++	lt	3.46	19.21	28.79	35.72	83.72	289.73
Fosetyl AL ++	lt	15.86	0.00	2.00	1.00	3.00	47.59
Galven ++	Kg	19.16	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Metalic ++	Lt	42.91	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Persis ++	Lt	15.45	0.00	0.00	4.00	4.00	61.80
Staner ++	Kg	66.95	0.00	0.00	2.00	2.00	133.90
Fitoprom ++	Lt	15.59	1.00	2.00	3.00	6.00	93.57
Dithane FMB	L	3.81	0.00	1.00	0.00	1.00	3.81
Sialex	litro	61.33	1.00	2.00	0.00	3.00	183.98
Novak 50%	litro	25.54	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Cantus	kg	78.28	1.00	0.00	0.00	1.00	78.28
Scala	litro	48.93	0.00	1.00	1.00	2.00	97.85
Sportak	litro	53.28	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Bravo 720	litro	10.20	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Benomil	kg	15.04	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Captan 38 +	kg	8.47	70.27	3.00	80.00	153.27	1,297.70
Teldor combi	litro	50.47	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Bavistin ++	litro	28.87	15.88	1.00	0.00	16.88	487.31
Mertec ++	litro	63.35	0.00	1.00	0.00	1.00	63.35
Sannistar ++	litro	65.10	0.00	1.00	2.00	3.00	195.29
Polar ++	Kg	306.35	1.00	0.00	0.00	1.00	306.35
Swich	kg	195.19	0.00	1.00	3.00	4.00	780.74
Fixagril	litro	2.99	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Break thru	litro	26.18	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
AGRAL ++	litro	7.42	0.00	51.91	0.00	51.91	384.98
ACIDO CITRICO ++	Kg	1.28	9.58	17.24	22.99	49.81	63.62

ADHERIL ++	litro	4.12	41.20	86.52	65.92	193.64	797.80
DISS X2X ++	litro	6.18	1.00	2.00	0.00	3.00	18.54
COSMO AGUA ++	Kg	7.21	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
INSUMOS VARIOS	VARIOS	1.00	20.00	0.00	0.00	20.00	20.00
KID DE CLORO	Unid	17.35	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
CINTA MEDIDOR PH	Unid	9.83	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>TOTAL</b>						<b>1,830.83</b>	<b>16,989.15</b>

Anexo 5:

Control devolución de productos

PRODUCTOS DEVUELTOS OCTUBRE - DICIEMBRE 2008					
PRODUCTO	UNIDAD	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Nitrato de Magnesio	Kg	0.00	0.00	0.00	0.00
Nitrato de Amonio	kg	0.00	0.00	0.00	0.00
Nitrato de calcio	Kg	0.00	0.00	0.00	0.00
Nitrato de potasio	Kg	0.00	0.00	0.00	0.00
Molibdato de amonio	Gr +	0.00	0.00	0.00	0.00
Nitrofoska perfect	Kg	0.00	0.00	0.00	0.00
Sulfato de calcio	Kg	0.00	0.00	0.00	0.00
Sulfato de cobre	Kg	0.00	0.00	0.00	0.00
Sulfato de zinc	Gr +	0.00	0.00	0.00	0.00
Sulfato de magnesio técnico	Kg	0.00	0.00	0.00	0.00
Sulfato de manganeso	Gr +	0.00	0.00	0.00	0.00
Sulfato de Potasio	Kg	0.00	0.00	0.00	0.00
Fosfato mono potásico +	Kg	0.00	0.00	0.00	0.00
Urea	Kg	0.00	0.00	0.00	0.00
Acido Nítrico	Kg	0.00	0.00	337.17	337.17
Acido fosfórico	Kg	0.00	0.00	0.00	0.00
Max Ferro +	Kg	0.00	0.00	0.00	0.00

Bórax +	Gr +	0.00	0.00	0.00	0.00
Yogurt	litro	0.00	0.00	0.00	0.00
Leche	litro	0.00	0.00	0.00	0.00
Soya	Kg	0.00	0.00	0.00	0.00
Melaza	litro	0.00	0.00	0.00	0.00
Solum H80	kg	0.00	0.00	0.00	0.00
Radixcal +	litro	0.00	0.00	0.00	0.00
Solum F 30	litro	0.00	0.00	0.00	0.00
Goteo	litro	0.00	0.00	0.00	0.00
Manvert foliplus ++	litro	0.00	0.00	0.00	0.00
Biozyme ++	litro	0.00	0.00	0.00	0.00
Metalosato de Calcio	L	0.00	0.00	0.00	0.00
Metalosato de Hierro	L	0.00	0.00	0.00	0.00
Calcio 24	Kg	0.00	0.00	0.00	0.00
Complex Calcio, Boro, Zinc +	L	0.00	0.00	0.00	0.00
Nitrosfoska foliar	Kg	0.00	0.00	0.00	0.00
Fitostrong	Kg	0.00	0.00	0.00	0.00
Protec Al	L	0.00	0.00	0.00	0.00
Granfol K	L	0.00	0.00	0.00	0.00
Cropstart	L	0.00	0.00	0.00	0.00
Fosfato Mono potásico ++	Kg	0.00	0.00	0.00	0.00
Poliverdol ++	L	0.00	0.00	0.00	0.00
Bayfolan ++	L	0.00	0.00	0.00	0.00

Coda Magnesio ++	Kg	0.00	0.00	0.00	0.00
Stimplex	litro	0.00	0.00	0.00	0.00
Sea weed	litro	0.00	0.00	0.00	0.00
Vitazyme	litro	0.00	0.00	0.00	0.00
Raizal	litro	0.00	0.00	0.00	0.00
Alivio	litro	0.00	0.00	0.00	0.00
Angel	litro	0.00	0.00	0.00	0.00
Proyem	gr	0.00	0.00	0.00	0.00
Bio Tranfer ++	litro	0.00	0.00	0.00	0.00
Bio Solar ++	litro	0.00	0.00	0.00	0.00
Ergostin	L	0.00	0.00	0.00	0.00
Nutripack	L	0.00	0.00	0.00	0.00
Extracto de manzanilla	L	0.00	0.00	0.00	0.00
lactofilm	L	0.00	0.00	0.00	0.00
Acarvid	L	0.00	0.00	0.00	0.00
EM ++	L	0.00	0.00	0.00	0.00
AJO Y AJI ++	L	0.00	0.00	0.00	0.00
Blindax ++	L	0.00	0.00	0.00	0.00
BIOSTAR NEMATA	litros	0.00	0.00	0.00	0.00
TEMIK	Kg	0.00	0.00	0.00	0.00
Floramite	Kg	0.00	0.00	0.00	0.00
Kanemite	litro	0.00	0.00	0.00	0.00
Milbernock	litro	0.00	0.00	0.00	0.00

Polo	litro	0.00	0.00	0.00	0.00
Nissorun	Kg	0.00	0.00	0.00	0.00
Borneo	litro	0.00	0.00	0.00	0.00
Avoid	litro	0.00	0.00	0.00	0.00
Cascade	litro	0.00	0.00	0.00	0.00
Rufast	litro	0.00	0.00	0.00	0.00
Kendo	litro	0.00	0.00	0.00	0.00
Flumite	litro	0.00	0.00	0.00	0.00
ACTARA	Kg	0.00	0.00	0.00	0.00
METHAVIN 90 PS	litro	0.00	0.00	0.00	0.00
TRACER 120 SC	litro	0.00	0.00	0.00	0.00
MURALLA	litro	0.00	0.00	0.00	0.00
NAKAR	litro	0.00	0.00	0.00	0.00
FURADAN 4F	litro	0.00	0.00	0.00	0.00
RIMON	litro	0.00	0.00	0.00	0.00
AZATIN	litro	0.00	0.00	0.00	0.00
EVISECT S	Kg	0.00	0.00	0.00	0.00
MESUROL	litro	0.00	0.00	0.00	0.00
METASISTOX R 250 CE	Kg	0.00	0.00	0.00	0.00
BASUDIN	litro	0.00	0.00	0.00	0.00
LANNATE ++	Kg	0.00	0.00	0.00	0.00
PERFEKTHION ++	litro	0.00	0.00	0.00	0.00
Karate zeon ++	litro	0.00	0.00	0.00	0.00

Padan ++	Kg	0.00	0.00	0.00	0.00
Pestilen ++	litro	0.00	0.00	0.00	0.00
Regent ++	litro	0.00	0.00	0.00	0.00
Confidor ++	litro	0.00	0.00	0.00	0.00
Curacron ++	litro	0.00	0.00	0.00	0.00
Nimrod	L	0.00	0.00	0.00	0.00
Meltatox	L	0.00	0.00	0.00	0.00
Stroby	Gr	0.00	0.00	0.00	0.00
Prosper	L	0.00	0.00	0.00	0.00
Euparen	Kg	0.00	0.00	0.00	0.00
Bavistin	L	0.00	0.00	0.00	0.00
Polioxin	Kg	0.00	0.00	0.00	0.00
Novak	Kg	0.00	0.00	0.00	0.00
Topas	L	0.00	0.00	0.00	0.00
Captan	L	0.00	0.00	0.00	0.00
Trifmine	L	0.00	0.00	0.00	0.00
Milsana	L	0.00	0.00	0.00	0.00
Kumulus	Kg	0.00	0.00	0.00	0.00
Bellkute	Kg	0.00	0.00	0.00	0.00
Ridomil gold	Kg	0.00	0.00	0.00	0.00
Lanchero	Kg	0.00	0.00	0.00	0.00
Fongarid	Kg	0.00	0.00	0.00	0.00
Fitoraz	Kg	0.00	0.00	0.00	0.00

Forum +	L	0.00	0.00	0.00	0.00
Aliette	kg	0.00	0.00	0.00	0.00
Mildex	Kg	0.00	0.00	0.00	0.00
Previcur	L	0.00	0.00	0.00	0.00
Invento	Kg	0.00	0.00	0.00	0.00
Polyram	Kg	0.00	0.00	0.00	0.00
Flonex ++	lt	0.00	0.00	0.00	0.00
Fosetyl AL ++	lt	0.00	0.00	0.00	0.00
Galven ++	Kg	0.00	0.00	0.00	0.00
Metalic ++	Lt	0.00	0.00	0.00	0.00
Persis ++	Lt	0.00	0.00	0.00	0.00
Staner ++	Kg	0.00	0.00	0.00	0.00
Fitoprom ++	Lt	0.00	0.00	0.00	0.00
Dithane FMB	L	0.00	0.00	0.00	0.00
Sialex	litro	0.00	0.00	0.00	0.00
Novak 50%	litro	0.00	0.00	0.00	0.00
Cantus	kg	0.00	0.00	0.00	0.00
Scala	litro	0.00	162.92	0.00	162.92
Sportak	litro	0.00	0.00	0.00	0.00
Bravo 720	litro	0.00	0.00	0.00	0.00
Benomil	kg	0.00	0.00	0.00	0.00
Captan 38 +	kg	0.00	139.70	0.00	139.70
Teldor combi	litro	0.00	0.00	0.00	0.00

Bavistin ++	litro	0.00	0.00	0.00	0.00
Mertec ++	litro	0.00	0.00	0.00	0.00
Sannistar ++	litro	0.00	0.00	0.00	0.00
Polar ++	Kg	0.00	0.00	0.00	0.00
Swich	kg	0.00	0.00	0.00	0.00
Fixagril	litro	0.00	0.00	0.00	0.00
Break thru	litro	0.00	0.00	0.00	0.00
AGRAL ++	litro	0.00	0.00	0.00	0.00
ACIDO CITRICO ++	Kg	0.00	0.00	0.00	0.00
ADHERIL ++	litro	0.00	0.00	0.00	0.00
DISS X2X ++	litro	0.00	0.00	0.00	0.00
COSMO AGUA ++	Kg	0.00	0.00	0.00	0.00
INSUMOS VARIOS	VARIOS	0.00	0.00	0.00	250.00
KID DE CLORO	Unid	0.00	0.00	0.00	69.41
CINTA MEDIDOR PH	Unid	0.00	0.00	0.00	147.50

<b>TOTAL</b>		<b>0.00</b>	<b>302.62</b>	<b>337.17</b>	<b>1,106.71</b>	<b>1,746.49</b>
--------------	--	-------------	---------------	---------------	-----------------	-----------------

**Anexo 6:**

**Formato ordenes de mantenimiento-ordenes cumplidas**



**ORDEN DE MANTENIMIENTO  
CUMPLIDAS**

<b>FECHA EJECUCION</b>	<b>AREA</b>	<b>DAÑO</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>
5-oct-08	pos cosecha	instalación eléctrica	SI
7-oct-08	cultivo	invernaderos-plásticos	SI
10-oct-08	cultivo	mallas	SI
11-oct-08	riego	mangueras	SI
17-oct-08	administración	instalación eléctrica	SI
5-nov-08	pos cosecha	mesas para archivadores	SI
14-nov-08	pos cosecha	coches patinadores	SI
17-nov-08	pos cosecha	alumbrado	SI
9-dic-08	pos cosecha	tinas sumergibles	SI
14-dic-08	pos cosecha	cuarto frio	SI
16-dic-08	cultivo	mantenimiento monocultor	SI
17-dic-08	administración	canceles	SI
17-dic-08	administración	archivadores	SI
17-dic-08	administración	alumbrado	SI
21-dic-08	guardianía	alumbrado	SI
21-dic-08	dispensario	instalación eléctrica	SI
27-dic-08	cocina	instalación eléctrica	SI

**Anexo 7:**

**Rotación del personal**

PERSONAL CONTRATADO EN OCTUBRE-NOVIEMBRE-DICIEMBRE DEL 2008							
Nº	PICASSOROSÉS CIA LTDA		Nº	PICASSOROSÉS CIA LTDA		Nº	PICASSOROSÉS CIA LTDA
OCTUBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE	
1	CORDOVA LANDETA MONICA TERESA		1	CORDOVA LANDETA MONICA TERESA		1	CORDOVA LANDETA MONICA
2	LOPEZ SALAS HUGO NAPOLEON		2	LOPEZ SALAS HUGO NAPOLEON		2	LOPEZ SALAS HUGO NAPOLEON
3	MANOTAS PARDO ANDRES MAURICIO		3	MANOTAS PARDO ANDRES MAURICIO		3	MANOTAS PARDO ANDRES
4	CHUGA ALMEIDA NORMA ELIZABETH		4	CHUGA ALMEIDA NORMA ELIZABETH		4	CHUGA ALMEIDA NORMA ELIZABETH
5	FARINANGO NAVAS ANGEL HUMBERTO		5	FARINANGO NAVAS ANGEL HUMBERTO		5	FARINANGO NAVAS ANGEL
6	ALAVA MERA HILTON ALEJANDRO		6	ALAVA MERA HILTON ALEJANDRO		6	ALAVA MERA HILTON ALEJANDRO
7	FLORES VALAREZO MARIANA CONCEP		7	FLORES VALAREZO MARIANA CONCEP		7	FLORES VALAREZO MARIANA
8	CAICEDO KLINGER MANUEL		8	CAICEDO KLINGER MANUEL		8	CAICEDO KLINGER MANUEL
9	ACOSTA TENEDA ALEX ALFREDO		9	ACOSTA TENEDA ALEX ALFREDO		9	ACOSTA TENEDA ALEX ALFREDO
10	CABASCANGO CABASCANGO ANA PATR		10	CABASCANGO CABASCANGO ANA PATR		10	CABASCANGO CABASCANGO ANA
11	JARAMILLO PENAFIEL AIDA ANGELI		11	JARAMILLO PENAFIEL AIDA ANGELI		11	JARAMILLO PENAFIEL AIDA ANGELI
12	CAMPUES GUATEMAL ANA LUISA		12	CAMPUES GUATEMAL ANA LUISA		12	CAMPUES GUATEMAL ANA LUISA
13	TUQUERRES TUGUNANGO SEGUNDO		13	TUQUERRES TUGUNANGO SEGUNDO		13	TUQUERRES TUGUNANGO
14	AGUINDA GREFA AMADA JESENIA		14	AGUINDA GREFA AMADA JESENIA		14	AGUINDA GREFA AMADA JESENIA
15	ALVARADO SANTOS GRISELDA MARI		15	ALVARADO SANTOS GRISELDA MARI		15	QUIMBIULCO QUILOANGO MARIA
16	CHOEZ MARQUEZ FELIX AMADO		16	CHOEZ MARQUEZ FELIX AMADO		16	ALVARADO SANTOS GRISELDA
17	GUALAVISI MARIA PIEDAD		17	GUALAVISI MARIA PIEDAD		17	GUALAVISI MARIA PIEDAD
18	ULCUANGO QUILCA MARIO MOISES		18	ULCUANGO QUILCA MARIO MOISES		18	ULCUANGO QUILCA MARIO MOISES
19	MORILLO POSO FRANKLIN		19	MORILLO POSO FRANKLIN		19	MORILLO POSO FRANKLIN

20	ALBUJA PEREZ LIDIA NIEVES
21	CARLOSAMA MARIN PATRICIO ORLAN
22	MANOSALVAS VILLAREAL SELSO XAV
23	SANCHEZ BAUTISTA NANCY ALEXAND
24	GUALAVISI QUILUMBAQUIN MARIO V
25	MANTUANO FARIAS CARLOS CELESTI
26	TIRIRA FUEL LUIS GERMAN
27	HERRERA MORA ENMA GEOCONDA
28	CAIZA VIRACOCOA LUIS GONZALO
29	INLAGO ANDRANGO MARIA AIDA
30	CUMBAL CACUANGO NANCY FABIOLA
31	CHICAIZA MOROCHO JULIO PATRICI
32	GUALAVISI IMBAQUINGO RAFAEL
33	VILLAREAL TORRES HUGO ALEJANDR
34	VILLAREAL VILLAREAL GEOVANNA E
35	BLANCA CUNDURI SILVIA CRISTINA
36	PARRA ALBUJA JESSICA ALEXANDRA
37	LECHON CUASCOTA ANA PATRICIA
38	QUISHPE PULAMARIN MARIA GERTRU
39	ROMERO CUASCOTA SANTIAGO JAVIE
40	BASQUEZ MORALES MARIA ESTHELA
41	BAZURTO CHILA NELSON ESTALIN
42	CHICAIZA MORALES ANA LUISA
43	SUAREZ MACIAS CARLOS JAVIER
44	GIRON ANGELICA DEL CISNE
45	ROSADO MONCAYO DIANA MARITZA
46	ALCIVAR ZAMBRANO ALBA FLORISEL
47	MENDEZ DOMINGUEZ GONZALO ALFON

20	ALBUJA PEREZ LIDIA NIEVES
21	CARLOSAMA MARIN PATRICIO ORLAN
22	MANOSALVAS VILLAREAL SELSO XAV
23	SANCHEZ BAUTISTA NANCY ALEXAND
24	GUALAVISI QUILUMBAQUIN MARIO V
25	MANTUANO FARIAS CARLOS CELESTI
26	TIRIRA FUEL LUIS GERMAN
27	CHORLANGO PINANJOTA INES GUADA
28	MORALES VASCO MIGUEL ENRRIQUE
29	NAPA CHERE JAIRON AGUSTIN
30	CAIZA VIRACOCOA LUIS GONZALO
31	INLAGO ANDRANGO MARIA AIDA
32	CUMBAL CACUANGO NANCY FABIOLA
33	CHICAIZA MOROCHO JULIO PATRICI
34	GUALAVISI IMBAQUINGO RAFAEL
35	VILLAREAL TORRES HUGO ALEJANDR
36	VILLAREAL VILLAREAL GEOVANNA E
37	BLANCA CUNDURI SILVIA CRISTINA
38	PARRA ALBUJA JESSICA ALEXANDRA
39	ROMERO CUASCOTA SANTIAGO JAVIE
40	CHICAIZA MORALES ANA LUISA
41	SUAREZ MACIAS CARLOS JAVIER
42	CUASCOTA CABASCANGO MARIA SILV
43	NICOLALDE CAIZA ANGEL MESIAS
44	PUJOTA INLAGO ANA LUCIA
45	GIRON ANGELICA DEL CISNE
46	ROSADO MONCAYO DIANA MARITZA
47	ALCIVAR ZAMBRANO ALBA FLORISEL

20	ALBUJA PEREZ LIDIA NIEVES
21	CARLOSAMA MARIN PATRICIO
22	MANOSALVAS VILLAREAL SELSO
23	SANCHEZ BAUTISTA NANCY
24	GUALAVISI QUILUMBAQUIN MARIO
25	MANTUANO FARIAS CARLOS
26	TIRIRA FUEL LUIS GERMAN
27	CHORLANGO PINANJOTA INES
28	RODRIGUEZ PAYAN PAOLA
29	QUILO SANCHEZ LUIS AGUSTO
30	CAIZA VIRACOCOA LUIS GONZALO
31	INLAGO ANDRANGO MARIA AIDA
32	CUMBAL CACUANGO NANCY
33	CHICAIZA MOROCHO JULIO
34	GUALAVISI IMBAQUINGO RAFAEL
35	VILLAREAL TORRES HUGO
36	VILLAREAL VILLAREAL GEOVANNA
37	BLANCA CUNDURI SILVIA CRISTINA
38	ROMERO CUASCOTA SANTIAGO
39	SUAREZ MACIAS CARLOS JAVIER
40	CUASCOTA CABASCANGO MARIA
41	NICOLALDE CAIZA ANGEL MESIAS
42	PUJOTA INLAGO ANA LUCIA
43	SANCHEZ PUJOTA MARIA BLANCA
44	CUASCOTA CALUGUILLIN JOSE
45	BAZURTO VELEZ JAIRO JAVIER
46	GIRON ANGELICA DEL CISNE
47	ROSADO MONCAYO DIANA MARITZA

48	ANDRADE SANTANA JUAN PABLO
49	CONTRERAS MONSERRATE DAVID AGU
50	IGUAMBA ALBAMOCHO ARMANDO JAVI
51	MEJIA CANOLA CARLOS EDUARDO
52	MEJIA PAZ PABLO VICENTE
53	YARPAZ GUASTUMAL CARMEN OLIVA
54	CACHIPUENDO CUALCHI MIGUEL ANG
55	SANCHEZ TOAPANTA JOSE ALBERTO
56	PARRA ALBUJA CESAR AUGUSTO
57	TALLANA MORALES ROSA REVECA
58	PUMA FLORES DEISY MARGOTH
59	CHIRAN FARINANGO MARTHA PATRIC
60	TOALA VERA AMALIA CONSUELO
61	NAPA BONE SANTA JACINTA
62	TAQUES BEDON DIGNA PIEDAD
63	RAMIREZ GRANDA JHON MARCELO
64	TUQUERRES QUIMBIULCO MARIA ESP
65	CABASCANGO ULCUANGO MARTHA JAN
66	QUIMBIULCO QUILOANGO MARIA TRI
67	NAPA MEDRANDA JOSE DARIO
68	SANCHEZ GUASGUA RAUL PATRICIO
69	PALADINEZ LUCAS PEDRO PABLO
70	MORALES VASCO LUIS EUSEBIO
71	VERGARA VASCO ROLANDO ALFREDO
72	NAPA MEDRANDA JUAN CARLOS
73	JACOME CALUGUILLIN CARLOS MIGU
74	BONILLA VELEZ VICTOR EMILIO

48	CUASCOTA TOAPANTA JUAN CARLOS
49	HERRERA MOREIRA JOSE GREGORIO
50	IMBAQUINGO TUGUNANGO JOSE ANTO
51	ANDRADE SANTANA JUAN PABLO
52	IGUAMBA ALBAMOCHO ARMANDO JAVI
53	MEJIA CANOLA CARLOS EDUARDO
54	MEJIA PAZ PABLO VICENTE
55	YARPAZ GUASTUMAL CARMEN OLIVA
56	MERA CAGUA PABLO ENRIQUE
57	MERA VASQUEZ FREILE ORLANDO
58	CACHIPUENDO CUALCHI MIGUEL ANG
59	SANCHEZ TOAPANTA JOSE ALBERTO
60	PARRA ALBUJA CESAR AUGUSTO
61	ENDARA OBANDO DIEGO JAVIER
62	MACIAS OBANDO GERARDO RAMON
63	CHIRAN FARINANGO MARTHA PATRIC
64	TOALA VERA AMALIA CONSUELO
65	NAPA BONE SANTA JACINTA
66	RAMIREZ GRANDA JHON MARCELO
67	MUYULEMA PUSAY TELMO NAPOLEON
68	PEÑAFIEL ROCHA MARIA OLIMPIA
69	TUQUERRES QUIMBIULCO MARIA ESP
70	CABASCANGO ULCUANGO MARTHA JAN
71	QUIMBIULCO QUILOANGO MARIA TRI
72	NAPA MEDRANDA JOSE DARIO
73	SANCHEZ GUASGUA RAUL PATRICIO
74	PALADINEZ LUCAS PEDRO PABLO

48	ALCIVAR ZAMBRANO ALBA
49	ANDRADE SANTANA JUAN PABLO
50	MEJIA PAZ PABLO VICENTE
51	YARPAZ GUASTUMAL CARMEN
52	MERA CAGUA PABLO ENRIQUE
53	MERA VASQUEZ FREILE ORLANDO
54	INLAGO QUILO CARLOS FABIAN
55	CACHIPUENDO CUALCHI MIGUEL
56	SANCHEZ TOAPANTA JOSE
57	ENDARA OBANDO DIEGO JAVIER
58	MACIAS OBANDO GERARDO RAMON
59	CHIRAN FARINANGO MARTHA
60	TOALA VERA AMALIA CONSUELO
61	NAPA BONE SANTA JACINTA
62	RAMIREZ GRANDA JHON MARCELO
63	MUYULEMA PUSAY TELMO
64	TUQUERRES QUIMBIULCO MARIA
65	CABASCANGO ULCUANGO MARTHA
66	LANDETA FLORES INES MARGARITA
67	VEGA FLORES MARICELA DEL
68	NAPA MEDRANDA JOSE DARIO
69	SANCHEZ GUASGUA RAUL PATRICIO
70	PALADINEZ LUCAS PEDRO PABLO
71	MORALES VASCO LUIS EUSEBIO
72	VERGARA VASCO ROLANDO
73	CHOEZ MARQUEZ FELIX AMADO
74	JACOME CALUGUILLIN CARLOS

75	LLERENA CUZCO EDISON PAUL
76	JARA GUANA ANDREA MARGARITA
77	BONE CHERRE VICTOR ROBERTO
78	CUZCO GUACHALA GLORIA MAGDALEN
79	IBARRA SABANDO RAMONA MARICELA
80	ULCUANGO QUILCA EDISON GUSTAVO
81	CONDO PATAJO ROSA MARIA
82	ZAMBRANO CEDEÑO JUAN MIGUEL
83	CHIRAN FARINANGO JAIME RODRIGO
84	VERGARA CAMACHO WILLIAN EDISON
85	PILCA TANDAYAMO SEGUNDO TOMAS
86	GUERRERO JIMENEZ ANGEL FABIAN
87	LUGO VELASQUEZ MERCEDES ODALIA
88	RICO BEDOYA LUIS ENRIQUE
89	CISNEROS MANCHENO SILVIA MARIT
90	FEUILLET ALVAREZ LORENA
91	FUERTES BELTRAN ALBA LIGIA
92	VILLAMIL MINAYA JUAN BENEDICTO
93	PISCO SAMANIEGO JESSICA GEOMAI
94	SARCHI MEJIA JORGE ANDRES
95	CANTOS CANTOS WILMER HERNESTO
96	COELLO FLORES ELIZABETH ESTEF
97	ARAGON CHAPI WILMER ROLANDO
98	CHICAIZA MORALES SEGUNDO RAUL
99	AIME CALUGUILLIN DARIO GIOVANN
100	ALBA ULCUANGO SEGUNDO FAUSTO

75	MORALES VASCO LUIS EUSEBIO
76	VERGARA VASCO ROLANDO ALFREDO
77	JACOME CALUGUILLIN CARLOS MIGU
78	BONILLA VELEZ VICTOR EMILIO
79	LLERENA CUZCO EDISON PAUL
80	CUASQUER MONTENEGRO NELSON JAV
81	JARA GUANA ANDREA MARGARITA
82	BONE CHERRE VICTOR ROBERTO
83	IBARRA SABANDO RAMONA MARICELA
84	ULCUANGO QUILCA EDISON GUSTAVO
85	CONDO PATAJO ROSA MARIA
86	ZAMBRANO CEDEÑO JUAN MIGUEL
87	CHIRAN FARINANGO JAIME RODRIGO
88	VERGARA CAMACHO WILLIAN EDISON
89	PILCA TANDAYAMO SEGUNDO TOMAS
90	GUERRERO JIMENEZ ANGEL FABIAN
91	LUGO VELASQUEZ MERCEDES ODALIA
92	RICO BEDOYA LUIS ENRIQUE
93	CISNEROS MANCHENO SILVIA MARIT
94	FEUILLET ALVAREZ LORENA
95	FUERTES BELTRAN ALBA LIGIA
96	VILLAMIL MINAYA JUAN BENEDICTO
97	PISCO SAMANIEGO JESSICA GEOMAI
98	SARCHI MEJIA JORGE ANDRES
99	CANTOS CANTOS WILMER HERNESTO
100	COELLO FLORES ELIZABETH ESTEF

75	IGUAMBA ALBAMOCHO ARMANDO
76	MORALES VASCO MIGUEL
77	NAPA CHERE JAIRON AGUSTIN
78	BONILLA VELEZ VICTOR EMILIO
79	NAVAS MAIGUA XAVIER AMABLE
80	CHICAIZA CARLOSAMA GUIDO
81	BONE CHERRE VICTOR ROBERTO
82	IBARRA SABANDO RAMONA
83	ULCUANGO QUILCA EDISON
84	CONDO PATAJO ROSA MARIA
85	ZAMBRANO CEDEÑO JUAN MIGUEL
86	CHIRAN FARINANGO JAIME
87	VERGARA CAMACHO WILLIAN
88	PILCA TANDAYAMO SEGUNDO
89	GUERRERO JIMENEZ ANGEL FABIAN
90	LUGO VELASQUEZ MERCEDES
91	RICO BEDOYA LUIS ENRIQUE
92	CISNEROS MANCHENO SILVIA
93	FUERTES BELTRAN ALBA LIGIA
94	VILLAMIL MINAYA JUAN BENEDICTO
95	PISCO SAMANIEGO JESSICA
96	SARCHI MEJIA JORGE ANDRES
97	MEJIA CANOLA CARLOS EDUARDO
98	QUINONEZ MARTINEZ MARIANA
99	BECERRA IBARRA MIGUEL RICARDO
100	REYES FARIA MARIA VIVIANA

101	ALBUJA PALLASCO LUIS EDMUNDO	101	ALVARADO MAMALLACTA RAMIRO ROD	101	RODRIGUEZ MENDOZA LORENA	
102	ARTEAGA ALCIVAR DANILO EDISON	102	QUIÑONEZ MARTINEZ MARIANA JANE	102	ARAGON CHAPI WILMER ROLANDO	
103	MERA FARIA ENSO LIBERATO	103	ARAGON CHAPI WILMER ROLANDO	103	CHICAIZA MORALES SEGUNDO RAUL	
104	NECPAS CACUANGO VICTOR JULIO	104	CHICAIZA MORALES SEGUNDO RAUL	104	PARRA ALBUJA CESAR AUGUSTO	
105	SANCHEZ MARTINEZ MARCO VINICIO	105	AIME CALUGUILLIN DARIO GIOVANN	105	AIME CALUGUILLIN DARIO GIOVANN	
106	SARANGO JUMBO JAIME ROGELIO	106	ALBA ULCUANGO SEGUNDO FAUSTO	106	ALBA ULCUANGO SEGUNDO	
107	TABOADA CAIZA CESAR AUGUSTO	107	ALBUJA PALLASCO LUIS EDMUNDO	107	ALBUJA PALLASCO LUIS EDMUNDO	
108	VILLEGAS LARA MARIA GRACIELA	108	ARTEAGA ALCIVAR DANILO EDISON	108	ARTEAGA ALCIVAR DANILO EDISON	
109	LEMA TANDAYAMO MARIO IVAN	109	MERA FARIA ENSO LIBERATO	109	MERA FARIA ENSO LIBERATO	
110	VILLACIS VILLACIS MIGUEL EDUAR	110	NECPAS CACUANGO VICTOR JULIO	110	NECPAS CACUANGO VICTOR JULIO	
		111	SANCHEZ MARTINEZ MARCO VINICIO	111	SANCHEZ MARTINEZ MARCO	
		112	SARANGO JUMBO JAIME ROGELIO	112	SARANGO JUMBO JAIME ROGELIO	
		113	TABOADA CAIZA CESAR AUGUSTO	113	TABOADA CAIZA CESAR AUGUSTO	
		114	VILLEGAS LARA MARIA GRACIELA	114	VILLEGAS LARA MARIA GRACIELA	
		115	LEMA TANDAYAMO MARIO IVAN	115	CUASCOTA TOAPANTA JUAN	
		116	VILLACIS VILLACIS MIGUEL EDUAR	116	LEMA TANDAYAMO MARIO IVAN	
				117	VILLACIS VILLACIS MIGUEL	
	<b>TOTAL PERSONAL CONTRATADO OCTUBRE 2008</b>	<b>110</b>	<b>TOTAL PERSONAL CONTRATADO NOVIEMBRE 2008</b>	<b>116</b>	<b>TOTAL PERSONAL CONTRATADO DICIEMBRE 2008</b>	<b>117</b>

**Anexo 8:**

**Satisfacción de Colaboradores**



**ENCUESTA DE CLIMA LABORAL**

FECHA:

AREA

<b>Datos del Encuestado</b>
-----------------------------

Puesto	Genero	Antigüedad
Administrativo	Femenino	menos de 3 meses
Jefe de Área	Masculino	de 3 a 6 meses
Operario		de 6 meses a 1 año
		De 1 a 2 años
		De 2 a 6 años
		Más de 6 años

<p><b>Le solicitamos leer y responder poniendo una X para indicar su respuesta</b></p> <p><b>TODA PREGUNTA DEBE SER CONTESTADA</b></p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**LIDERAZGO**

- Su jefe inmediato reconoce sus esfuerzos en el trabajo.
- Su jefe le invita a participar en la toma de decisiones.
- Su jefe logra resolver conflictos de manera ágil y oportuna
- Su jefe toma en cuenta sus sugerencias para mejorar el trabajo
- Su jefe le brinda confianza en el trabajo.
- Su jefe le enseña y le da nuevos conocimientos para su trabajo

SIEMPRE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA

**AMBIENTE DE TRABAJO**

- Su tiempo de trabajar en la empresa le produce satisfacción
- Usted llega diariamente motivado a su trabajo
- Cuenta con el equipamiento necesario para su trabajo
- Entre compañeros hay interés y cooperación para terminar su trabajo.
- Se siente Ud. Identificado con la Empresa.
- Le agrada a Ud. decir que es trabajador de Picasso Roses.
- Hay evidencia de conflictos no resueltos en su área de trabajo.
- Está de acuerdo con los incentivos por el buen desempeño
- Cree que hay mucha movilidad del personal en su área de trabajo

SIEMPRE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA

Se siente bien con el equipamiento que usa en su trabajo  
 Las condiciones de su entorno de trabajo son de seguridad


**SERVICIO**

El Transporte de Cayambe es puntual en recogerle en su parada  
 El Transporte de Cayambe es puntual en la salida de la finca.  
 El Transporte de San Pablo y Chimbacalle es puntual en recogerle  
 El Transporte de San Pablo y Chimbacalle es puntual en la salida  
 El área de mantenimiento atiende de manera oportuna los requerimientos  
 El control de los guardias a la salida de la finca es efectivo  
 Son respetuosos los guardias al cumplir su deber

SIEMPRE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA

**APOYOS DE OTRAS AREAS Y BENEFICIOS**

Le brinda confianza el Director de Recursos Humanos para solucionar sus problemas laborales.  
 El Asistente de Recursos Humanos le ayuda a solucionar sus problemas laborales.  
 La Trabajadora Social le ayuda a solucionar sus problemas personales.  
 Tiene confianza en los diagnósticos que le da la Médica.  
 El Médico realiza seguimiento a los tratamientos dados.

SIEMPRE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA

**CAPACITACION**

Ud. ha participado de las capacitaciones realizadas en las distintas áreas  
 Lo aprendido en las capacitaciones le han ayudado a su crecimiento  
 Las capacitaciones le han ayudado para mejorar el desempeño de su trabajo.  
 Las Capacitaciones Técnicas le han servido para aumentar su rendimiento laboral  
 Los talleres de Trabajo Social han servido para su integración con los otros  
 Ud. sugiere temas de capacitación a su jefe inmediato

SIEMPRE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA

**COMUNICACIÓN**

Son efectivas las reuniones de los grupos primarios?  
 Usted acostumbra a observar la cartelera  
 Recibe información sobre su rendimiento y la ejecución de sus tareas  
 Presta oído a los rumores dentro de la empresa?

SIEMPRE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA

**GRACIAS POR SU COLABORACION Y COMPROMISO**

**Anexo 9:**

**Registros de respaldo de información**



<b>REGISTRO SEMANAL DE RESPALDOS DE INFORMACIÓN</b>
-----------------------------------------------------

Nº	NOMBRE DEL ARCHIVO	TIPO	Nro. COPIAS	FECHA DE RESPALDO	TAMAÑO	UBICACIÓN	UNIDAD
					ARCHIVO		
1	Octu-08.zip	Zip	1	10/03/2008	48 KB	C:\Instalar\Resplados\Back 2008	KB
2	Octu-08.zip	Zip	1	10/10/2008	48 KB	C:\Instalar\Resplados\Back 2008	KB
3	Octu-08.zip	Zip	1	17/10/2008	48 KB	C:\Instalar\Resplados\Back 2008	KB
4	Octu-08.zip	Zip	1	24/10/2008	48 KB	C:\Instalar\Resplados\Back 2008	KB
5	Octu-08.zip	Zip	1	31/10/2008	49 KB	C:\Instalar\Resplados\Back 2008	KB
6	Nov-08.zip	Zip	1	11/07/2008	50 KB	C:\Instalar\Resplados\Back 2008	KB
7	Nov-08.zip	Zip	1	14/11/2008	51 KB	C:\Instalar\Resplados\Back 2008	KB
8	Nov-08.zip	Zip	1	21/11/2008	52 KB	C:\Instalar\Resplados\Back 2008	KB
9	Nov-08.zip	Zip	1	28/11/2008	52 KB	C:\Instalar\Resplados\Back 2008	KB
10	Dic-08.zip	Zip	1	12/05/2008	52 KB	C:\Instalar\Resplados\Back 2008	KB
11	Dic-08.zip	Zip	1	12/12/2008	52 KB	C:\Instalar\Resplados\Back 2008	KB
12	Dic-08.zip	Zip	1	19/12/2008	52 KB	C:\Instalar\Resplados\Back 2008	KB

Anexo 10:

Estado de Pérdidas y Ganancias Presupuestado 2008

PICASSORROSES CIA. LTDA.

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PRESUPUESTADO PARA EL AÑO 2008														
Código	DESCRIPCION	Ene-08	Feb-08	Mar-08	Abr-08	May-08	Jun-08	Jul-08	Ago-08	Sep-08	Oct-08	Nov-08	Dic-08	Total 08
		PRSPT												
<b>4.</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>79,910</b>	<b>73,984</b>	<b>68,430</b>	<b>71,323</b>	<b>87,294</b>	<b>92,672</b>	<b>104,19</b>	<b>98,189</b>	<b>106,42</b>	<b>146,85</b>	<b>142,62</b>	<b>174,46</b>	<b>1,246,35</b>
	Producción (tallos)	164,50	137,07	135,84	151,89	189,41	209,76	238,65	211,53	234,73	336,37	314,58	371,53	2,695,91
	Inaceptable (tallos)	7	7	2	1	1	9	1	7	1	1	8	7	2
	Inaceptable (porcentaje)	13,161	10,966	10,867	12,151	15,153	16,782	19,092	16,923	18,778	26,910	25,167	29,723	215,673
	Dada de baja (tallos)	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%
	Dada de baja (porcentaje)	3,290	2,742	2,717	7,595	9,471	14,684	19,092	12,692	18,778	26,910	25,167	18,577	161,714
	Exportación (tallos)	2.00%	2.00%	2.00%	5.00%	5.00%	7.00%	8.00%	6.00%	8.00%	8.00%	8.00%	5.00%	5.50%
	Precio promedio	148,05	123,36	122,25	132,14	164,78	178,30	200,46	181,92	197,17	282,55	264,25	323,23	2,318,52
	Exportación	6	9	8	5	8	4	7	2	4	2	4	7	5
		0.54	0.60	0.56	0.54	0.53	0.52	0.52	0.54	0.54	0.52	0.54	0.54	0.54
		79,950	74,021	68,465	71,358	87,337	92,718	104,24	98,238	106,47	146,92	142,69	174,54	1,246,97
		3	4	7	7	8	7	3	4	7	7	8	7	7
<b>4.1.</b>	<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>79,910</b>	<b>73,984</b>	<b>68,430</b>	<b>71,323</b>	<b>87,294</b>	<b>92,672</b>	<b>104,19</b>	<b>98,189</b>	<b>106,42</b>	<b>146,85</b>	<b>142,62</b>	<b>174,46</b>	<b>1,246,35</b>
<b>4.1.1.01</b>	<b>VENTAS LOCALES NETAS</b>							<b>1</b>		<b>1</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
<b>4.1.1.02</b>	<b>VENTAS EXTERNAS</b>	<b>79,910</b>	<b>73,984</b>	<b>68,430</b>	<b>71,323</b>	<b>87,294</b>	<b>92,672</b>	<b>104,19</b>	<b>98,189</b>	<b>106,42</b>	<b>146,85</b>	<b>142,62</b>	<b>174,46</b>	<b>1,246,35</b>

4.1.1.02.01	VENTAS BRUTAS	79,950	74,021	68,465	71,358	87,337	92,718	104,243	98,238	106,474	146,927	142,697	174,548	1,246,977
4.1.1.01.06	- DEVOLUCION/DESCUENTO EN VENTAS	40	37	34	36	44	46	52	49	53	73	71	87	623
<b>COSTOS Y GASTOS</b>		<b>97,302</b>	<b>85,272</b>	<b>90,728</b>	<b>94,394</b>	<b>92,028</b>	<b>92,620</b>	<b>99,157</b>	<b>89,167</b>	<b>101,519</b>	<b>98,348</b>	<b>97,884</b>	<b>113,685</b>	<b>1,152,105</b>
<b>5.1. COSTOS DE PRODUCCION</b>		<b>76,186</b>	<b>64,975</b>	<b>67,864</b>	<b>67,976</b>	<b>67,577</b>	<b>68,901</b>	<b>74,319</b>	<b>66,409</b>	<b>71,995</b>	<b>74,391</b>	<b>76,138</b>	<b>83,093</b>	<b>859,825</b>
<b>5.1.1. COSTO DIRECTO</b>		<b>52,645</b>	<b>44,693</b>	<b>48,518</b>	<b>48,007</b>	<b>46,995</b>	<b>43,489</b>	<b>47,916</b>	<b>41,896</b>	<b>45,060</b>	<b>45,269</b>	<b>47,960</b>	<b>52,276</b>	<b>564,724</b>
<b>5.1.1.01 MANO DE OBRA DIRECTA</b>		<b>24,579</b>	<b>20,486</b>	<b>21,532</b>	<b>22,793</b>	<b>22,610</b>	<b>20,568</b>	<b>21,506</b>	<b>19,796</b>	<b>21,646</b>	<b>21,977</b>	<b>22,873</b>	<b>24,011</b>	<b>264,377</b>
5.1.1.01.01	SUELDO UNIFICADO Y COMPONENTE SALARIAL	10,817	10,817	10,817	11,147	11,147	11,147	11,147	11,147	11,147	11,147	11,147	11,147	132,772
5.1.1.01.02	SOBRETIEMPOS/ HORAS EXTRAS	1,828	1,710	2,386	2,160	2,406	1,571	971	971	2,378	2,160	3,211	3,270	25,022
5.1.1.01.04	APORTE PATRONAL	1,536	1,522	1,604	1,617	1,647	1,545	1,472	1,472	1,643	1,617	1,744	1,752	19,172
5.1.1.01.05	REFRIGERIOS	1,197	1,225	1,225	1,225	1,225	1,000	1,000	1,028	1,028	1,028	1,028	1,028	13,239
5.1.1.01.06	DECIMO TERCER SUELDO	1,054	1,044	1,100	1,109	1,129	1,060	1,010	1,010	1,127	1,109	1,196	1,201	13,149
5.1.1.01.07	DECIMO CUARTO SUELDO	855	855	855	855	855	855	855	855	855	855	855	855	10,260
5.1.1.01.08	FONDO DE RESERVA	632	626	660	665	678	636	606	606	676	665	718	721	7,890
5.1.1.01.10	VACACIONES	527	522	550	554	565	530	505	505	564	554	598	601	6,575
5.1.1.01.12	BONO DE RESPONSABILIDAD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5.1.1.01.14	ROPA DE TRABAJO E IMP SEGURIDAD	4,059	395	561	990	318	445	1,523	418	325	1,053	584	426	11,097
5.1.1.01.15	PASAJES Y TRANSPORTE	1,218	1,218	1,218	1,218	1,218	1,218	1,218	1,218	1,218	1,218	1,218	1,218	14,615
5.1.1.01.18	AGASAJOS AL PERSONAL	113	0	0	695	864	0	636	0	117	0	0	1,216	3,642
5.1.1.01.19	GASTOS MEDICOS	643	452	455	457	459	462	464	466	468	471	473	476	5,746
5.1.1.01.20	GASTOS DE CAPACITACIÓN	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
<b>5.1.1.02 MATERIALES DIRECTOS</b>		<b>15,432</b>	<b>11,699</b>	<b>12,217</b>	<b>11,732</b>	<b>12,396</b>	<b>10,959</b>	<b>11,466</b>	<b>10,446</b>	<b>10,754</b>	<b>11,084</b>	<b>13,362</b>	<b>16,783</b>	<b>148,332</b>
5.1.1.02.01	ABONOS Y FERTILIZANTES	6,208	4,934	5,236	4,850	7,182	4,758	6,140	5,055	4,762	5,920	5,181	5,546	65,773
5.1.1.02.02	INSECTICIDAS	1,313	1,730	1,479	2,491	886	1,659	2,110	2,587	2,613	1,784	1,828	6,085	26,567

5.1.1.02.03	FUNGICIDAS	5,150	3,692	4,187	3,122	3,025	2,637	1,886	1,728	2,168	2,112	5,045	4,163	38,914
5.1.1.02.05	PRESERVANTES	357	227	217	183	340	172	245	181	249	196	307	238	2,912
5.1.1.02.07	TRANSPORTE DE MATERIALES	258	258	258	258	258	258	265	265	265	265	265	265	3,135
5.1.1.02.08	OTROS MATERIALES Y SUMINISTROS	2,146	859	840	829	706	1,476	819	630	697	807	736	486	11,032
<b>5.1.1.03</b>		<b>1,347</b>	<b>1,246</b>	<b>3,446</b>	<b>1,936</b>	<b>688</b>	<b>751</b>	<b>3,657</b>	<b>430</b>	<b>1,431</b>	<b>774</b>	<b>351</b>	<b>105</b>	<b>16,162</b>
.	<b>MANTENIMIENTO</b>													
5.1.1.03.01	MANTENIMIENTO INVERNADEROS	0	857	1,541	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2,398
5.1.1.03.02	MANTEN. EQUIPO DE RIEGO	0	44	1,156	1,095	546	235	326	241	948	72	103	0	4,766
5.1.1.03.04	MANTEN. EQUIPO DE CULTIVO	956	191	502	740	28	268	2,998	13	332	556	143	0	6,727
5.1.1.03.05	MANTENIMIENTO INSTALACIONES	291	55	146	0	12	146	231	72	48	43	0	0	1,043
5.1.1.03.06	CAMINOS ACCESOS Y JARDINES	100	100	101	101	102	102	103	103	103	104	104	105	1,228
<b>5.1.1.04</b>		<b>9,823</b>	<b>9,943</b>	<b>9,969</b>	<b>9,969</b>	<b>9,969</b>	<b>9,969</b>	<b>10,013</b>	<b>10,013</b>	<b>10,013</b>	<b>10,013</b>	<b>10,013</b>	<b>10,013</b>	<b>119,720</b>
.	<b>DEPRECIACION Y AMORTIZACIONES</b>													
5.1.1.04.01	DEPREC. PLANTAS	7,019	7,019	7,019	7,019	7,019	7,019	7,019	7,019	7,019	7,019	7,019	7,019	84,228
5.1.1.04.02	DEPREC. EDIFICIOS E INSTALACIONES	1,938	2,054	2,054	2,054	2,054	2,054	2,054	2,054	2,054	2,054	2,054	2,054	24,534
5.1.1.04.03	DEPREC. MAQUINARIA Y EQUIPO	729	729	755	755	755	755	799	799	799	799	799	799	9,270
5.1.1.04.04	AMORTIZACIONES Y SEGUROS	137	141	141	141	141	141	141	141	141	141	141	141	1,688
<b>5.1.1.05</b>		<b>1,465</b>	<b>1,318</b>	<b>1,354</b>	<b>1,577</b>	<b>1,332</b>	<b>1,242</b>	<b>1,274</b>	<b>1,212</b>	<b>1,216</b>	<b>1,421</b>	<b>1,360</b>	<b>1,364</b>	<b>16,133</b>
.	<b>SERVICIOS</b>													
5.1.1.05.01	LUZ, AGUA	780	783	787	790	793	664	666	669	672	810	813	817	9,043
5.1.1.05.02	ASESORIAS DE CULTIVO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5.1.1.05.03	ANALISIS DE SUELO	300	301	303	304	305	306	308	309	310	311	313	314	3,684
5.1.1.05.04	VIGILANCIA Y GUARDIANIA	385	234	265	483	234	272	300	234	234	300	234	234	3,406
<b>5.1.2.</b>	<b>COSTOS INDIRECTOS</b>	<b>23,541</b>	<b>20,282</b>	<b>19,346</b>	<b>19,969</b>	<b>20,582</b>	<b>25,412</b>	<b>26,403</b>	<b>24,513</b>	<b>26,936</b>	<b>29,122</b>	<b>28,179</b>	<b>30,817</b>	<b>295,102</b>
<b>5.1.2.01</b>		<b>13,479</b>	<b>12,222</b>	<b>11,049</b>	<b>11,692</b>	<b>11,375</b>	<b>14,574</b>	<b>15,130</b>	<b>14,949</b>	<b>14,855</b>	<b>15,670</b>	<b>15,377</b>	<b>16,037</b>	<b>166,409</b>
.	<b>MANO DE OBRA INDIRECTA</b>													
5.1.2.01.01	SUELDO UNIFICADO Y COMPONENTE SALARIAL	5,915	5,915	5,915	5,915	5,915	8,435	8,435	8,435	8,435	8,435	8,435	8,435	88,616
5.1.2.01.02	SOBRETIEMPOS	653	653	335	653	335	635	635	635	635	1,309	1,309	1,309	9,098
5.1.2.01.04	APORTE PATRONAL	798	798	759	798	759	1,102	1,102	1,102	1,102	1,184	1,184	1,184	11,872

5.1.2.01.05	REFRIGERIOS	983	1,006	1,006	781	781	781	781	804	1,029	1,029	804	804	10,587
5.1.2.01.06	DECIMO TERCER SUELDO	547	547	521	547	521	756	756	756	756	812	812	812	8,143
5.1.2.01.07	DECIMO CUARTO SUELDO	475	475	475	475	475	475	475	475	475	475	475	475	5,700
5.1.2.01.08	FONDO DE RESERVA	328	328	313	328	313	453	453	453	453	487	487	487	4,886
5.1.2.01.10	VACACIONES	274	274	260	274	260	378	378	378	378	406	406	406	4,071
5.1.2.01.11	BONO DE MOVILIZACION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5.1.2.01.12	BONO DE RESPONSABILIDAD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5.1.2.01.14	ROPA DE TRABAJO E IMP SEGURIDAD	1,832	837	76	61	209	171	166	523	204	61	76	61	4,275
5.1.2.01.15	PASAJES Y TRANSPORTE	865	865	865	865	865	865	865	865	865	865	865	865	10,380
5.1.2.01.18	AGASAJOS AL PERSONAL	103	0	0	386	417	0	477	0	0	0	0	676	2,059
5.1.2.01.19	GASTOS MEDICOS	405	224	224	308	224	224	308	224	224	308	224	224	3,122
5.1.2.01.20	GASTOS DE CAPACITACIÓN	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,600
<b>5.1.2.02</b>		<b>6,357</b>	<b>4,621</b>	<b>4,625</b>	<b>5,100</b>	<b>6,187</b>	<b>6,407</b>	<b>7,439</b>	<b>6,679</b>	<b>7,240</b>	<b>10,100</b>	<b>9,560</b>	<b>11,519</b>	<b>85,835</b>
.	<b>MATERIALES INDIRECTOS</b>													
5.1.2.02.01	EMPAQUE Y EMBALAJE	4,722	3,954	3,938	4,278	5,362	5,830	6,588	6,008	6,545	9,425	8,859	10,891	76,400
5.1.2.02.02	SUMINISTROS POSTCOSECHA	928	81	90	91	263	75	124	123	90	108	94	77	2,144
5.1.2.02.03	COMBUSTIB. Y LUBRICANTES	371	373	374	376	377	379	380	382	384	385	387	388	4,555
	<b>HERRAMIENTAS PEQUEÑAS Y OTROS</b>													
5.1.2.02.05	<b>SUMINISTROS</b>	312	208	215	347	177	117	261	122	173	133	172	117	2,355
5.1.2.02.06	MATERIALES DE LIMPIEZA	24	5	8	8	8	5	86	45	48	48	48	45	379
<b>5.1.2.03</b>		<b>1,142</b>	<b>938</b>	<b>1,149</b>	<b>397</b>	<b>387</b>	<b>1,814</b>	<b>1,197</b>	<b>286</b>	<b>2,240</b>	<b>668</b>	<b>595</b>	<b>613</b>	<b>11,428</b>
.	<b>MANTENIMIENTO</b>													
5.1.2.03.01	MANTEN. EQUIPO DE FUMIGACION	803	366	794	244	251	888	559	52	1,896	468	143	123	6,586
5.1.2.03.02	MANTEN. CUARTO FRIO	0	325	0	10	0	0	0	0	10	0	325	0	671
5.1.2.03.03	MANTEN. EQUIPO POSTCOSECHA													0
5.1.2.03.04	EDIFICIOS E INSTALACIONES	200	129	205	31	12	807	515	129	200	69	0	386	2,684
5.1.2.03.05	MANTEN. INSTALACIONES ELECTRICAS	39	17	49	10	23	17	20	2	31	27	23	0	258
5.1.2.03.06	CAMINOS ACCESOS Y DRENAJES	100	100	101	101	102	102	103	103	103	104	104	105	1,228
<b>5.1.2.04</b>		<b>1,597</b>	<b>1,623</b>	<b>1,623</b>	<b>1,748</b>	<b>1,748</b>	<b>1,748</b>	<b>20,569</b>						
.	<b>DEPRECIACION Y AMORTIZACIONES</b>													
5.1.2.04.01	DEPREC. MUEBLES Y ENSERES	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	90

5.1.2.04.02	DEPREC. EDIFICIOS E INSTALACIONES	770	770	770	895	895	895	895	895	895	895	895	895	10,370
5.1.2.04.03	DEPREC. MAQUINARIA Y EQUIPO	776	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9,581
5.1.2.04.04	AMORTIZACIONES Y SEGUROS	43	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	528
<b>5.1.2.05</b>		<b>967</b>	<b>878</b>	<b>899</b>	<b>1,033</b>	<b>885</b>	<b>870</b>	<b>888</b>	<b>851</b>	<b>853</b>	<b>936</b>	<b>899</b>	<b>901</b>	<b>10,861</b>
.	<b>SERVICIOS</b>													
5.1.2.05.01	LUZ, AGUA	240	241	242	243	244	204	205	206	207	249	250	251	2,783
5.1.2.05.02	HONORARIOS Y ASESORIAS	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1,800
5.1.2.05.03	ANALISIS VARIOS	300	301	303	304	305	306	308	309	310	311	313	314	3,684
5.1.2.05.04	VIGILANCIA Y GUARDIANIA	231	140	159	290	140	163	180	140	140	180	141	140	2,044
5.1.2.05.10	GASTOS DE CAFETERIA	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	551
<b>6.</b>	<b>GASTOS</b>	<b>21,116</b>	<b>20,297</b>	<b>22,864</b>	<b>26,418</b>	<b>24,451</b>	<b>23,719</b>	<b>24,838</b>	<b>22,757</b>	<b>29,524</b>	<b>23,957</b>	<b>21,746</b>	<b>30,592</b>	<b>292,280</b>
<b>6.1.1.</b>	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>16,479</b>	<b>15,901</b>	<b>18,461</b>	<b>17,298</b>	<b>18,213</b>	<b>16,934</b>	<b>17,895</b>	<b>16,928</b>	<b>18,802</b>	<b>17,643</b>	<b>16,505</b>	<b>25,069</b>	<b>216,128</b>
<b>6.1.1.01</b>		<b>12,353</b>	<b>12,213</b>	<b>12,213</b>	<b>12,290</b>	<b>12,966</b>	<b>12,540</b>	<b>12,668</b>	<b>12,544</b>	<b>12,544</b>	<b>12,544</b>	<b>12,544</b>	<b>12,736</b>	<b>150,154</b>
.	<b>MANO DE OBRA</b>													
6.1.1.01.01	SUELDO UNIFICADO Y COMPONENTE SALARIAL	10,369	10,369	10,369	10,369	10,619	10,619	10,619	10,619	10,619	10,619	10,619	10,619	126,432
6.1.1.01.04	APORTE PATRONAL	531	531	531	531	561	561	561	561	561	561	561	561	6,614
6.1.1.01.05	REFRIGERIOS	105	108	108	108	108	108	108	111	111	111	111	111	1,308
6.1.1.01.06	DECIMO TERCER SUELDO	364	364	364	364	385	385	385	385	385	385	385	385	4,536
6.1.1.01.07	DECIMO CUARTO SUELDO	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	1,140
6.1.1.01.08	FONDO DE RESERVA	273	273	273	273	289	289	289	289	289	289	289	289	3,402
6.1.1.01.10	VACACIONES	182	182	182	182	192	192	192	192	192	192	192	192	2,268
6.1.1.01.11	BONO DE MOVILIZACION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6.1.1.01.14	ROPA DE TRABAJO	0	0	0	0	342	0	0	0	0	0	0	0	342
6.1.1.01.15	PASAJES Y TRANSPORTE	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	271
6.1.1.01.18	AGASAJOS AL PERSONAL	124	0	0	77	83	0	127	0	0	0	0	192	604
6.1.1.01.19	GASTOS MEDICOS	47	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	357
6.1.1.01.20	CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	2,880
<b>6.1.1.02</b>		<b>1,041</b>	<b>655</b>	<b>772</b>	<b>682</b>	<b>779</b>	<b>669</b>	<b>879</b>	<b>677</b>	<b>790</b>	<b>702</b>	<b>797</b>	<b>690</b>	<b>9,133</b>
.	<b>MATERIALES DE ADMINISTRACION</b>													

6.1.1.02.01	SUMINISTROS Y MATERIALES DE OFICINA	447	59	174	81	175	63	270	65	177	86	179	69	1,844
6.1.1.02.03	COMBUSTIB. Y LUBRICANTES	500	502	504	506	508	511	513	515	517	519	521	523	6,139
6.1.1.02.06	MATERIALES DE LIMPIEZA	94	94	94	95	95	96	96	96	97	97	98	98	1,150
<b>6.1.1.03</b>		<b>238</b>	<b>221</b>	<b>1,431</b>	<b>228</b>	<b>241</b>	<b>225</b>	<b>211</b>	<b>208</b>	<b>245</b>	<b>252</b>	<b>215</b>	<b>212</b>	<b>3,927</b>
.	<b>MANTENIMIENTO</b>													
6.1.1.03.01	MANTEN. EQUIPO DE OFICINA	38	21	531	26	38	21	6	2	38	44	6	2	773
6.1.1.03.02	MANTEN. MUEBLES Y ENSERES	50	50	50	51	51	51	51	51	52	52	52	52	614
6.1.1.03.04	MANTEN. EDIFICIOS E INSTALACIONES	100	100	799	101	102	102	103	103	103	104	104	105	1,926
6.1.1.03.05	MANTEN. INSTALACIONES ELECTRICAS	50	50	50	51	51	51	51	51	52	52	52	52	614
6.1.1.03.07	MANTEN. EQUIPO DE COMPUTACION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>6.1.1.04</b>		<b>482</b>	<b>509</b>	<b>509</b>	<b>509</b>	<b>596</b>	<b>6,780</b>							
.	<b>DEPRECIACION Y AMORTIZACIONES</b>													
6.1.1.04.01	DEPREC. MUEBLES Y ENSERES	74	79	79	79	123	123	123	123	123	123	123	123	1,290
6.1.1.04.02	DEPREC. EDIFICIOS E INSTALACIONES	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	1,505
6.1.1.04.03	DEPREC. EQUIPO DE OFICINA	177	196	196	196	240	240	240	240	240	240	240	240	2,686
6.1.1.04.04	AMORTIZACIONES Y SEGUROS	105	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	1,299
<b>6.1.1.05</b>		<b>1,866</b>	<b>1,801</b>	<b>3,033</b>	<b>3,086</b>	<b>2,727</b>	<b>1,800</b>	<b>3,036</b>	<b>1,798</b>	<b>3,620</b>	<b>3,042</b>	<b>1,844</b>	<b>6,825</b>	<b>34,478</b>
.	<b>SERVICIOS</b>													
6.1.1.05.01	LUZ, AGUA	120	121	121	122	122	102	103	103	103	125	125	126	1,391
6.1.1.05.02	HONORARIOS Y ASESORIAS	150	150	1,350	1,350	150	150	1,350	150	150	1,350	150	150	6,600
6.1.1.05.03	GASTOS LEGALES	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
6.1.1.05.04	TELEFONOS, FAX Y CORREO	300	301	303	304	305	306	308	309	310	311	313	314	3,684
6.1.1.05.05	VIGILANCIA Y GUARDIANIA	116	70	80	145	70	82	90	70	70	90	70	70	1,022
6.1.1.05.06	SERVICIOS OCASIONALES Y MENSAJERIA	206	206	206	206	206	206	212	212	212	212	212	212	2,508
6.1.1.05.08	ARRIENDO Y CONDOMINIO OFICINA QUITO	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	5,400
6.1.1.05.09	SISTEMAS DE CALIDAD	350	350	350	350	1,250	350	350	350	2,150	350	350	5,350	11,900
6.1.1.05.10	GASTOS DE CAFETERIA	74	54	74	59	74	54	74	54	74	54	74	54	773
<b>6.1.1.06</b>		<b>100</b>	<b>100</b>	<b>101</b>	<b>101</b>	<b>102</b>	<b>102</b>	<b>103</b>	<b>103</b>	<b>103</b>	<b>104</b>	<b>104</b>	<b>105</b>	<b>1,228</b>
.	<b>GASTOS OPERATIVOS (GESTION)</b>													
6.1.1.06.01	PASAJES AEREOS Y TRANSPORTE													0

6.1.1.06.02	HOTELES Y ESTADIA													0
6.1.1.06.03	ATENCIONES SOCIALES	100	100	101	101	102	102	103	103	103	104	104	105	1,228
<b>6.1.1.07</b>	<b>IMPUESTOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>400</b>	<b>600</b>	<b>0</b>	<b>600</b>	<b>500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>500</b>	<b>2,600</b>
.														
6.1.1.07.01	SUPER DE COMPAÑIAS									500			500	1,000
6.1.1.07.02	PATENTE MUNICIPAL								600					600
6.1.1.07.03	PREDIAL					400								400
6.1.1.07.04	1,5 ACTIVOS TOTALES						600							600
<b>6.1.1.08</b>	<b>OTROS DE ADMINISTRACION</b>	<b>400</b>	<b>400</b>	<b>401</b>	<b>401</b>	<b>402</b>	<b>402</b>	<b>403</b>	<b>403</b>	<b>403</b>	<b>404</b>	<b>404</b>	<b>3,405</b>	<b>7,828</b>
.														
6.1.1.08.01	CUOTAS , SUSCRIPCIONES Y CONTRIBUCIONES	100	100	101	101	102	102	103	103	103	104	104	105	1,228
6.1.1.08.05	CUENTAS INCOBRABLES 1%												3,000	3,000
6.1.1.08.06	LICENCIAS SOFTWARE Y OTROS	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,600
<b>6.1.2.</b>	<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>4,267</b>	<b>4,025</b>	<b>4,031</b>	<b>8,746</b>	<b>5,863</b>	<b>6,408</b>	<b>6,565</b>	<b>5,450</b>	<b>10,341</b>	<b>5,932</b>	<b>4,857</b>	<b>5,138</b>	<b>71,623</b>
<b>6.1.2.01</b>	<b>MANO DE OBRA</b>	<b>2,199</b>	<b>2,059</b>	<b>2,059</b>	<b>2,189</b>	<b>2,191</b>	<b>2,163</b>	<b>2,206</b>	<b>2,186</b>	<b>2,186</b>	<b>2,186</b>	<b>2,186</b>	<b>2,250</b>	<b>26,062</b>
.														
6.1.2.01.01	SUELDO UNIFICADO Y COMPONENTE SALARIAL	1,508	1,508	1,508	1,508	1,508	1,508	1,508	1,508	1,508	1,508	1,508	1,508	18,096
6.1.2.01.04	APORTE PATRONAL	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	2,199
6.1.2.01.05	REFRIGERIOS	35	36	36	36	36	36	36	37	37	37	37	37	436
6.1.2.01.06	DECIMO TERCER SUELDO	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	1,508
6.1.2.01.07	DECIMO CUARTO SUELDO	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	380
6.1.2.01.08	FONDO DE RESERVA	0	0	0	104	104	104	126	126	126	126	126	126	1,066
6.1.2.01.10	VACACIONES	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	754
6.1.2.01.14	ROPA DE TRABAJO	114	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	114
6.1.2.01.15	PASAJES Y TRANSPORTE	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	271
6.1.2.01.18	AGASAJOS AL PERSONAL	21	0	0	26	28	0	21	0	0	0	0	64	159
6.1.2.01.19	GASTOS MEDICOS	16	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	119
6.1.2.01.20	CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	960
<b>6.1.2.02</b>	<b>MATERIALES DE VENTAS</b>	<b>134</b>	<b>134</b>	<b>135</b>	<b>136</b>	<b>136</b>	<b>137</b>	<b>138</b>	<b>138</b>	<b>139</b>	<b>140</b>	<b>140</b>	<b>141</b>	<b>1,649</b>

.														
6.1.2.02.01	SUMINISTROS Y MATERIALES DE OFICINA	134	134	135	136	136	137	138	138	139	140	140	141	1,649
6.1.2.02.03	MATERIALES DE LIMPIEZA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>6.1.2.03</b>		<b>0</b>												
.	<b>MANTENIMIENTO</b>													
6.1.2.03.01	MANTEN. EQUIPO DE OFICINA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6.1.2.03.02	MANTEN. MUEBLES Y ENSERES													0
6.1.2.03.04	MANTEN. EDIFICIOS E INSTALACIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6.1.2.03.05	MANTEN. INSTALACIONES ELECTRICAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6.1.2.03.06	MANTEN. EQUIPO COMPUTACION													0
<b>6.1.2.04</b>		<b>116</b>	<b>117</b>	<b>1,406</b>										
.	<b>DEPRECIACION Y AMORTIZACIONES</b>													
6.1.2.04.01	DEPREC. MUEBLES Y ENSERES	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180
6.1.2.04.03	DEPREC. EQUIPO DE OFICINA	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	552
6.1.2.04.04	AMORTIZACIONES Y SEGUROS	55	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	674
<b>6.1.2.05</b>		<b>1,818</b>	<b>1,714</b>	<b>1,720</b>	<b>3,304</b>	<b>3,418</b>	<b>3,991</b>	<b>4,103</b>	<b>3,008</b>	<b>3,099</b>	<b>3,489</b>	<b>2,414</b>	<b>2,629</b>	<b>34,707</b>
.	<b>SERVICIOS</b>													
6.1.2.05.01	LUZ, AGUA	60	60	61	61	61	51	51	51	52	62	63	63	696
6.1.2.05.04	TELEFONOS, FAX Y CORREO	300	301	303	304	305	306	308	309	310	311	313	314	3,684
6.1.2.05.05	VIGILANCIA Y GUARDIANIA	39	23	27	48	23	27	30	23	23	30	23	23	341
6.1.2.05.06	SERVICIOS OCASIONALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6.1.2.05.07	TRAMITES DE EXPORTACION	700	703	706	709	712	715	718	721	724	727	730	733	8,595
6.1.2.05.08	TRANSPORTE DE FLOR	569	476	474	532	667	741	847	754	840	1,209	1,135	1,346	9,592
6.1.2.05.09	SISTEMAS DE CALIDAD	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
6.1.2.05.10	GASTOS DE CAFETERIA	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
6.1.2.05.11	FERIAS Y EVENTOS	0	0	0	1,500	1,500	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	0	0	10,000
<b>6.1.2.06</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4,800</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7,800</b>
.	<b>GASTOS OPERATIVOS (GESTION)</b>													
6.1.2.06.01	PASAJES AEREOS Y TRANSPORTE	0	0	0	1,000	0	0	0	0	1,800	0	0	0	2,800
6.1.2.06.02	HOTELES Y ESTADIA	0	0	0	2,000	0	0	0	0	3,000	0	0	0	5,000

6.1.2.06.03	ATENCIONES SOCIALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>6.1.3.</b>	<b>OTROS EGRESOS</b>	<b>370</b>	<b>371</b>	<b>373</b>	<b>374</b>	<b>375</b>	<b>377</b>	<b>378</b>	<b>379</b>	<b>381</b>	<b>382</b>	<b>384</b>	<b>385</b>	<b>4,529</b>
<b>6.1.3.01</b>	<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>320</b>	<b>321</b>	<b>323</b>	<b>324</b>	<b>325</b>	<b>327</b>	<b>328</b>	<b>329</b>	<b>331</b>	<b>332</b>	<b>334</b>	<b>335</b>	<b>3,929</b>
.														
6.1.3.01.01	INTERESES BANCARIOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6.1.3.01.02	COMISIONES BANCARIAS Y FINANCIERAS	20	20	20	20	20	20	21	21	21	21	21	21	246
6.1.3.01.06	GASTOS BANCARIOS	300	301	303	304	305	306	308	309	310	311	313	314	3,684
<b>6.1.3.02</b>	<b>GASTOS NO DEDUCIBLES</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>600</b>									
.														
6.1.3.02.01	INTERESES Y MULTAS POR MORA													0
6.1.3.02.02	PAGOS SIN FACTURAS	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
6.1.3.02.03	GIROS AL EXTERIOR SIN RETENCION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>RESULTADO (INGRESOS - COSTOS Y GASTOS)</b>		<b>-17,392</b>	<b>-11,288</b>	<b>-22,297</b>	<b>-23,071</b>	<b>-4,734</b>	<b>51</b>	<b>5,033</b>	<b>9,022</b>	<b>4,901</b>	<b>48,505</b>	<b>44,742</b>	<b>60,776</b>	<b>94,248</b>
<b>RESULTADO ACUMULADO (SIN IMP. RENTA NI PART.)</b>			<b>-28,680</b>	<b>-50,977</b>	<b>-74,049</b>	<b>-78,783</b>	<b>-78,731</b>	<b>-73,698</b>	<b>-64,676</b>	<b>-59,775</b>	<b>-11,270</b>	<b>33,472</b>	<b>94,248</b>	

## Anexo 11:

PICASSOROSSES CIA. LTDA.

Estado De Resultados

Desde October 01, 2008 al December 31, 2008

Cuenta	Nombre	MOVIMIEN	SUBCUENTA	MAYOR	CUENTA	PRINCIPAL
4.	INGRESOS					326651.17
4.1.	INGRESOS OPERACIONALES				326651.17	
4.1.1.	VENTAS			326651.2		
4.1.1.03.	EXPORTACIONES		326651.17			
4.1.1.03.01.	VENTAS BRUTAS	326651.17				
	<b>TOTAL INGRESOS</b>					<b>326651.17</b>
5.	COSTOS					-552620.74
5.1.	COSTOS DE PRODUCCION				-552620.74	
5.1.1.	COSTO DIRECTO			-327556		
5.1.1.01.	MANO DE OBRA DIRECTA		-156735.47			
5.1.1.01.01.	SUELDO UNIFICADO	-83161.8				
5.1.1.01.02.	SOBRETIEMPOS	-15760.72				
5.1.1.01.04.	APORTE PATRONAL	-11366.52				
5.1.1.01.05.	ALIMENTACION Y REFRIGERIOS	-4421.05				
5.1.1.01.06.	DECIMO TERCER SUELDO	-9771.98				
5.1.1.01.07.	DECIMO CUARTO SUELDO	-8893.52				
5.1.1.01.08.	FONDO DE RESERVA	-1708.91				
5.1.1.01.10.	VACACIONES	-1498.69				
5.1.1.01.11.	BONO DE MOVILIZACION	-501.34				
5.1.1.01.14.	ROPA DE TRABAJO	-6149.58				
5.1.1.01.15.	PASAJES Y TRANSP. DEL PERSONAL	-10533.53				
5.1.1.01.18.	AGASAJOS AL PERSONAL	-284.16				
5.1.1.01.19.	GASTOS MEDICOS	-2683.67				
5.1.1.02.	MATERIALES DIRECTOS		-136579.99			

5.1.1.02.01.	FERTILIZANTES	-57852.31	
5.1.1.02.02.	INSECTICIDAS	-35490.39	
5.1.1.02.03.	FUNGICIDAS	-41061.73	
5.1.1.02.05.	PRESERVANTES	-755.56	
5.1.1.02.07.	TRANSPORTE DE MATERIALES	-1420	
<b>5.1.1.03.</b>	<b>MANTENIMIENTO</b>		<b>-11867.39</b>
	MANTENIMIENTO		
5.1.1.03.01.	INVERNADEROS	-2345.11	
	CAMINOS ACCESOS Y		
5.1.1.03.06.	DRENAJES	-9522.28	
<b>5.1.1.04.</b>	<b>DEPRECIACION Y AMORTIZACIONES</b>		<b>-83776.67</b>
	DEPREC. PLANTAS	-69224.63	
	DEPREC. EDIFICIOS E		
5.1.1.04.02.	INSTALACIO	-11742.17	
	DEPREC. MAQUINARIA Y		
5.1.1.04.03.	EQUIPO	-2809.87	
<b>5.1.1.05.</b>	<b>SERVICIOS</b>		<b>-8406.75</b>
5.1.1.05.01.	LUZ, AGUA	-6892.88	
5.1.1.05.02.	ASESORIAS DE CULTIVO	-74.63	
5.1.1.05.03.	ANALISIS DE SUELO	-905.84	
5.1.1.05.05.	ANALISIS DE AGUA	-533.4	
<b>5.1.1.06.</b>	<b>TRANSFERENCIA COSTO VEGETATIVO</b>		<b>69810.73</b>
	TRANSFERENCIA COSTO		
5.1.1.06.01.	VEGETATIVO	69810.73	
<b>5.1.2.</b>	<b>COSTOS INDIRECTOS</b>		<b>-225065</b>
<b>5.1.2.01.</b>	<b>MANO DE OBRA INDIRECTA</b>		<b>-157303.17</b>
5.1.2.01.01.	SUELDO UNIFICADO	-89834.28	
5.1.2.01.02.	SOBRETIEMPOS	-25133.25	
5.1.2.01.04.	APORTE PATRONAL	-14790.44	
5.1.2.01.05.	ALIMENTACION Y REFRIGERIOS	-2680.85	
5.1.2.01.06.	DECIMO TERCER SUELDO	-9267.67	
5.1.2.01.07.	DECIMO CUARTO SUELDO	-5027.97	
5.1.2.01.08.	FONDO DE RESERVA	-1044.08	
5.1.2.01.10.	VACACIONES	-1710.67	
5.1.2.01.11.	BONO DE MOVILIZACION	-374.3	

5.1.2.01.12.	BONO DE RESPONSABILIDAD	-93	
5.1.2.01.14.	ROPA DE TRABAJO	-985.64	
5.1.2.01.15.	PASAJES Y TRANSP. DEL PERSONAL	-5200.7	
5.1.2.01.18.	AGASAJOS AL PERSONAL	-69.34	
5.1.2.01.19.	GASTOS MEDICOS	-1090.98	
<b>5.1.2.02.</b>	<b>MATERIALES INDIRECTOS</b>		<b>-41112.98</b>
5.1.2.02.01.	EMPAQUE Y EMBALAJE	-35740.42	
5.1.2.02.02.	SUMINISTROS DE POSTCOSECHA	-4095.38	
5.1.2.02.03.	COMBUSTIB. Y LUBRICANTES	-396.08	
5.1.2.02.05.	MATERIALES DE CONSTRUCCION	-729.63	
5.1.2.02.06.	MATERIALES DE LIMPIEZA	-151.47	
<b>5.1.2.03.</b>	<b>MANTENIMIENTO</b>		<b>-28607.14</b>
5.1.2.03.01.	MANTEN. EQUIPO DE FUMIGACION	-2498.14	
5.1.2.03.04.	EDIFICIOS E INSTALACIONES	-26063.08	
5.1.2.03.05.	MANTEN. INSTALACIONES ELECTRIC	-45.92	
<b>5.1.2.04.</b>	<b>DEPRECIACION Y AMORTIZACIONES</b>		<b>-33476.12</b>
5.1.2.04.01.	DEPREC. MUEBLES Y ENSERES	-283.05	
5.1.2.04.02.	DEPREC. EDIFICIOS E INSTALACIONES	-20673.72	
5.1.2.04.03.	DEPREC. MAQUINARIA Y EQUIPO	-12519.35	
<b>5.1.2.05.</b>	<b>SERVICIOS</b>		<b>-6070.57</b>
5.1.2.05.01.	LUZ, AGUA	-770.88	
5.1.2.05.02.	HONORARIOS Y ASESORIAS	-47	
5.1.2.05.03.	ANALISIS VARIOS	-1102.83	
5.1.2.05.04.	VIGILANCIA Y GUARDIANIA	-4149.86	
<b>5.1.2.06.</b>	<b>TRANSFERENCIA COSTO VEGETATIVO</b>		<b>41504.78</b>
5.1.2.06.01.	TRANSFERENCIA COSTO VEGETATIVO	41504.78	
	<b>TOTAL COSTOS</b>		<b>-552620.74</b>
<b>6.</b>	<b>GASTOS</b>		<b>-184922.82</b>
<b>6.1.</b>	<b>GASTOS OPERACIONALES</b>		<b>-184922.82</b>

<b>6.1.1.</b>	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		<b>-134921</b>
<b>6.1.1.01.</b>	<b>MANO DE OBRA</b>		<b>-69408.94</b>
6.1.1.01.01.	SUELDO UNIFICADO	-48411.59	
6.1.1.01.02.	SOBRETIEMPOS	-42.19	
6.1.1.01.04.	APORTE PATRONAL	-5887.19	
6.1.1.01.05.	ALIMENTACION Y REFRIGERIOS	-3212.75	
6.1.1.01.06.	DECIMO TERCER SUELDO	-4037.79	
6.1.1.01.07.	DECIMO CUARTO SUELDO	-859.17	
6.1.1.01.08.	FONDO DE RESERVA	-2124.1	
6.1.1.01.13.	CAPACITACION	-1393.25	
6.1.1.01.15.	PASAJES Y TRANSP. DEL PERSONAL	-2672.12	
6.1.1.01.18.	AGASAJOS AL PERSONAL	-314.13	
6.1.1.01.19.	GASTOS MEDICOS	-454.66	
<b>6.1.1.02.</b>	<b>MATERIALES DE ADMINISTRACION</b>		<b>-7766.28</b>
6.1.1.02.01.	SUMINISTROS Y MATERIALES DE OF	-4202.87	
6.1.1.02.03.	COMBUSTIB. Y LUBRICANTES UTENCILLOS Y GASTOS DE COCINA	-1992.4	
6.1.1.02.05.		-1447.77	
6.1.1.02.06.	MATERIALES DE LIMPIEZA	-123.24	
<b>6.1.1.03.</b>	<b>MANTENIMIENTO</b>		<b>-4464.91</b>
6.1.1.03.01.	MANTEN. EQUIPO DE OFICINA	-57.86	
6.1.1.03.02.	MANTEN. MUEBLES Y ENSERES	-20	
6.1.1.03.03.	MANTEN. VEHICULOS	-349.34	
6.1.1.03.04.	MANTEN. EDIFICIOS E INSTALACIONES	-2965.21	
6.1.1.03.05.	MANTEN. INSTALACIONES ELECTRIC	-1022.5	
6.1.1.03.07.	MANTEN. MAQUINARIA Y EQUIPO	-50	
<b>6.1.1.04.</b>	<b>DEPRECIACION Y AMORTIZACIONES</b>		<b>-11568.91</b>
6.1.1.04.01.	DEPREC. MUEBLES Y ENSERES	-680.61	
6.1.1.04.03.	DEPREC. EQUIPO DE OFICINA	-2944.27	
6.1.1.04.04.	AMORTIZACIONES Y SEGUROS	-7944.03	
<b>6.1.1.05.</b>	<b>SERVICIOS</b>		<b>-26504.48</b>

6.1.1.05.01.	LUZ, AGUA	-1842.83	
6.1.1.05.02.	HONORARIOS Y ASESORIAS	-3792.12	
6.1.1.05.03.	GASTOS LEGALES TELEFONOS, FAX Y COMUNICACIONES	-84.88	
6.1.1.05.04.		-4393.7	
6.1.1.05.06.	SERVICIOS OCASIONALES	-218	
6.1.1.05.07.	SERVICIOS DE AUDITORIA ARRIENDO Y CONDOMINIO OFICINA	-3000	
6.1.1.05.08.		-5580	
6.1.1.05.10.	GASTOS DE CAFETERIA	-2866.95	
6.1.1.05.11.	TRANSPORTE DE COMPRAS	-4726	
<b>6.1.1.06.</b>	<b>GASTOS OPERATIVOS (GESTION)</b>		<b>-6920.61</b>
	PASAJES AEREOS Y TRANSPORTE	-5608.61	
6.1.1.06.01.			
6.1.1.06.02.	HOTELES Y ESTADIA	-1312	
<b>6.1.1.07.</b>	<b>IMPUESTOS</b>		<b>-3103.15</b>
6.1.1.07.01.	SUPER DE COMPAÑIAS	-2048.69	
6.1.1.07.02.	PATENTE MUNICIPAL	-436.56	
6.1.1.07.03.	PREDIAL	-478.02	
6.1.1.07.04.	1,5 ACTIVOS TOTALES	-139.88	
<b>6.1.1.08.</b>	<b>OTROS DE ADMINISTRACION</b>		<b>-5183.34</b>
	CUOTAS , SUSCRIPCIONES Y CONTR	-2280	
6.1.1.08.01.			
6.1.1.08.06.	LICENCIAS SOFTWARE Y OTROS	-2903.34	
<b>6.1.2.</b>	<b>GASTOS DE VENTAS</b>		<b>-42591.6</b>
<b>6.1.2.01.</b>	<b>GASTOS FIJOS</b>		<b>-22663.65</b>
6.1.2.01.01.	SUELDO UNIFICADO	-15930	
6.1.2.01.02.	SOBRETIEMPOS	-1490.62	
6.1.2.01.04.	APORTE PATRONAL	-2116.61	
6.1.2.01.05.	ALIMENTACION Y REFRIGERIOS	-515.16	
6.1.2.01.06.	DECIMO TERCER SUELDO	-1446.51	
6.1.2.01.07.	DECIMO CUARTO SUELDO	-279.98	
6.1.2.01.08.	FONDO DE RESERVA	-551.24	
6.1.2.01.15.	PASAJES Y TRANSP DEL PERSONAL	-152.05	

6.1.2.01.18.	AGASAJOS AL PERSONAL	-11.55		
6.1.2.01.19.	GASTOS MEDICOS	-169.93		
<b>6.1.2.02.</b>	<b>MATERIALES DE VENTAS</b>		<b>-493.95</b>	
	SUMINISTROS Y MATERIALES			
6.1.2.02.01.	DE OF	-493.95		
<b>6.1.2.04.</b>	<b>DEPRECIACION Y AMORTIZACIONES</b>		<b>-162.81</b>	
6.1.2.04.03.	DEPREC. EQUIPO DE OFICINA	-162.81		
<b>6.1.2.05.</b>	<b>SERVICIOS</b>		<b>-19187.34</b>	
6.1.2.05.01.	LUZ, AGUA	-91.13		
6.1.2.05.02.	PUBLICIDAD	-841.8		
	TELEFONOS, FAX Y			
	COMUNICACIONES	-2198.08		
6.1.2.05.07.	TRAMITES DE EXPORTACION	-6905.17		
6.1.2.05.08.	TRANSPORTE DE FLOR	-9013.16		
6.1.2.05.11.	FERIAS Y EVENTOS	-138		
<b>6.1.2.06.</b>	<b>GASTOS OPERATIVOS (GESTION)</b>		<b>-83.8</b>	
6.1.2.06.02.	HOTELES Y ESTADIA	-83.8		
<b>6.1.3.</b>	<b>OTROS EGRESOS</b>		<b>-7410.65</b>	
<b>6.1.3.01.</b>	<b>GASTOS FINANCIEROS</b>		<b>-7110.49</b>	
6.1.3.01.01.	INTERESES BANCARIOS	-2559.5		
6.1.3.01.06.	GASTOS BANCARIOS	-4550.99		
<b>6.1.3.02.</b>	<b>GASTOS NO DEDUCIBLES</b>		<b>-300.16</b>	
6.1.3.02.04.	RETENCIONES NO REALIZADAS	-300.16		
	<b>TOTAL GASTOS</b>			<b>-184922.82</b>
	<b>TOTAL OTROS COSTOS/GASTOS</b>			<b>0</b>
	<b>DEFICIT DEL EJERCICIO</b>			<b>-410892.39</b>