



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA**

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

Manual administrativo –financiero para la empresa Zapad Vostok Exportaciones Cía. Ltda.

Práctica de fin de carrera previa la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría.

AUTORA: Martínez Torres María Eugenia

Directora: Tamayo Galarza Grace Natalie Dra.

Centro universitario Loja

2012

Dra. Grace Tamayo

DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de práctica profesional realizado por la estudiante María Eugenia Martínez Torres, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, marzo del 2011

f).....

“ Yo, MARTÍNEZ TORRES MARÍA EUGENIA declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en la parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigación, trabajos científicos, técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f.....

# **AUTORÍA**

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de uso exclusivo responsabilidad de la autora.

María Eugenia Martínez Torres

# DEDICATORIA

Mi tesis la dedico con todo mi amor y cariño

A ti Dios que me diste la oportunidad de vivir y de regalarme una familia maravillosa.

Con mucho cariño a mi madre que me dio la vida y a mi hijo que han estado conmigo en todo momento. Gracias mamá por creer en mí, aunque hemos pasado momentos difíciles siempre estuviste apoyándome y brindándome todo tu amor, por todo esto te agradezco de todo corazón.

María Eugenia Martínez Torres

# AGRADECIMIENTO

## **Deseo expresar mis más sinceras muestras de agradecimiento:**

A Dios, por enseñarme el camino correcto de la vida, guiándome y fortaleciéndome cada día.

.

A mí querida madre, por su amor, paciencia, comprensión y motivación, sin lo que hubiese sido imposible lograr terminar estos estudios.

A mi hijo y hermanas por creer y confiar siempre en mí, apoyándome en todas las decisiones que he tomado en la vida.

Al Ing. Ramiro Romero Gerente General de la empresa ZAPAD VOSTOK EXPORTACIONES CÍA. LTDA. Por su gentil colaboración al proporcionar toda la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

Finalmente agradezco a todas las personas que de una u otra manera colaboraron conmigo hasta la culminación de mi trabajo.

María Eugenia Martínez Torres

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### INFORME EJECUTIVO

#### CAPÍTULO I

##### 1. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO SITUACIONAL

1.1 Antecedentes.....	2
1.2 Análisis externo.....	7
1.2.1 Macro entorno.....	7
1.2.1.1 Aspecto económico.....	8
1.2.1.2 Aspecto legal y político.....	9
1.2.1.3 Aspecto tecnológico.....	14
1.2.1.4 Aspecto social.....	15
1.2.2 Micro entorno.....	16
1.2.2.1 Mercado.....	16
1.2.2.2 Competencia.....	21
1.2.2.3 Clientes.....	22
1.2.2.4 Proveedores.....	23
1.3 Análisis interno.....	23
1.3.1 Organización actual.....	23
1.3.1.1 Organización estructural.....	24
1.3.1.2 Organización funcional.....	26
1.3.1.3 Organización contable.....	29
1.3.1.4 Organización estratégica.....	30
1.3.2 Unidades administrativas.....	30
1.3.2.1 Departamento administrativo financiero.....	30
1.3.2.2 Departamento técnico.....	31
1.3.2.3 Departamento de ventas.....	33

1.3.2.4	Departamento de recursos humanos.....	33
1.3.3	Recursos disponibles.....	34
1.4.3.1	Recursos humanos.....	34
1.4.3.2	Recursos tecnológicos.....	35
1.4.3.3	Recursos económicos.....	36
1.4.3.4	Recursos materiales.....	37
1.5	Mecánica operativa.....	38
1.5.1	Identificación de la población muestra.....	38
1.6	Matriz de relación.....	39
1.7	Análisis FODA.....	41
1.7.1	Oportunidades y amenazas.....	41
1.7.1.1	Oportunidades.....	41
1.7.1.2	Oportunidades Consolidadas.....	43
1.7.1.3	Amenazas.....	43
1.7.1.4	Amenazas consolidadas.....	44
1.7.2	Fortalezas y debilidades.....	44
1.7.2.1	Fortalezas.....	44
1.7.2.2	Fortalezas consolidadas.....	44
1.7.2.3	Debilidades.....	45
1.7.2.4	Debilidades consolidadas.....	45
1.8	Matrices de relacionamiento.....	46

## **CAPÍTULO II**

### **2. BASES TEÓRICAS DE LA EMPRESA FLORÍCOLA Y SUS AREAS**

2.1	Definiciones básicas.....	48
2.1.1	La agricultura.....	48
2.1.2	La actividad florícola.....	48
2.1.3	Empresa florícola.....	49



2.1.4	Gestión de empresas florícolas .....	49
2.1.4.1	Labores previas y culturales.....	50
2.1.5	Manejo de corte y poscosecha.....	51
2.1.5.1	Clasificación.....	51
2.1.5.2	Envío al mercado.....	52
2.2	Administración.....	52
2.2.1	Definición e importancia.....	52
2.2.2.1	Definición.....	52
2.2.2.2	Importancia.....	52
2.2.2	Funciones administrativas.....	53
2.2.2.1	Planificación.....	53
2.2.2.2	Organización.....	53
2.2.2.3	Dirección.....	53
2.2.2.4	Control.....	53
2.2.3	La organización de la empresa.....	53
2.2.3.1	Estructura organizativa.....	54
2.2.3.1.1	Organigrama.....	54
2.2.4	El Entorno.....	55
2.2.5	Direccionamiento de la empresa.....	55
2.2.5.1	Políticas.....	56
2.2.5.2	Política básica.....	56
2.2.6	Gerencia moderna.....	57
2.3	Sistemas de información y control.....	58
2.3.1	Definición.....	58
2.3.2	Sistema informativo contable.....	58
2.3.3	Principios de contabilidad generalmente aceptados.....	59
2.3.4	Normas ecuatorianas de contabilidad.....	60
2.3.5	Plan de cuentas.....	61

2.3.6	Proceso contable.....	62
2.3.6.1	Libro diario.....	62
2.3.6.2	Libro mayor.....	63
2.3.6.3	Inventarios.....	63
2.3.7	Estados financieros.....	63
2.3.7.1	Balance general.....	64
2.3.7.2	Estado de resultados.....	65
2.3.7.3	Estado de cambios en el patrimonio.....	66
2.3.7.4	Estado de flujo de efectivo.....	67
2.3.8	Control interno.....	68
2.3.8.1	Definición y clasificación.....	69
2.3.8.2	Elementos del control interno.....	69
2.3.8.3	Objetivos del control interno.....	70
2.3.8.4	Principios del control interno.....	70
2.3.9	Presupuestos.....	71
2.4	Producción y costos.....	71
2.4.1	Productividad.....	72
2.4.2	Control de la productividad.....	72
2.4.3	Elementos del costo.....	73
2.4.3.1	Materias primas.....	73
2.4.3.2	Mano de obra directa.....	73
2.4.3.3	Carga fabril.....	73
2.4.4	Determinación de costos de producción.....	73
2.5	Comercialización.....	73
2.5.1	El mercado floricultor.....	73
2.5.2	Estrategias de comercialización.....	74

### CAPITULO III

#### 3. PROPUESTA DE DISEÑO DE UNA GUÍA DE CONTROL ADMINISTRATIVO-FINANCIERO PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DE ZAPAD VOSTOK EXPORTACIONES CIA. LTDA.

3.1	Presentación.....	76
3.2	Misión y visión.....	77
3.2.1	Misión.....	77
3.2.2	Visión.....	77
3.2.3	Definición de principios, valores y objetivos estratégicos.....	77
3.3.	Propuesta de reestructuración organizacional.....	79
3.3.1	Organigrama estructural propuesto.....	79
3.3.2	Diseño de puesto.....	82
3.3.3	Funciones y responsabilidades.....	83
3.4.	Control interno administrativo.....	100
3.4.1	Responsabilidades en la administración financiera.....	101
3.4.1.1	Gerente general y recursos financieros.....	101
3.4.1.2	La administración financiera.....	102
3.4.1.3	Uso y control de los recursos económicos.....	103
3.4.2	Normas y políticas del personal.....	104
3.4.2.1	Contratación de personal.....	107
3.4.2.2	Lineamientos y proceso de reclutamiento, selección y evaluación de personal.....	109
3.4.2.3	Educación, capacitación, promoción y difusión.....	111
3.4.2.4	Reglamento interno del personal.....	112
3.4.3	Tratamiento de activos de la empresa.....	116
3.4.4	Seguridad y mantenimiento.....	116
3.4.4.1	Reglas de salud y seguridad.....	117

3.4.4.2	Ropas y equipo de protección.....	117
3.4.4.3	Precauciones contra incendio.....	118
3.4.4.4	Accidentes.....	118
3.4.4.5	Salud.....	118
3.4.5	Adquisiciones y contratación de servicios.....	119
3.4.5.1	Elegibilidad de proveedores.....	119
3.4.5.2	Programas de adquisiciones.....	120
3.4.5.3	Normas de adquisición de equipo de protección y de trabajo del personal.....	121
3.4.5.4	Normas servicio menores.....	122
3.4.6	Administración de documentos.....	122
3.4.7	Control Interno del área de nómina.....	123
3.4.8	Funciones y control de proceso de producción.....	124
3.5	Control interno contable-financiero.....	126
3.5.1	Control interno de caja bancos y caja chica.....	127
3.5.2	Control interno de clientes y otras cuentas por cobrar.....	130
3.5.3	Control interno de existencias.....	131
3.5.4	Control interno de activos fijos tangibles.....	132
3.5.5	Control interno de proveedores y otras cuentas por pagar.....	133
3.5.6	Control interno de patrimonio.....	135
3.5.7	Control interno del ciclo de ingresos /ventas.....	136
3.5.8	Control interno de ventas y costo de ventas.....	137
3.5.9	Control interno de gastos operacionales.....	138

## **CAPITULO IV**

### **4. ANÁLISIS DE IMPACTOS**

4.1	Impacto organizacional.....	142
4.2	Impacto ético.....	143

4.3	Impacto financiero.....	144
4.4	Impacto socioeconómico.....	145
<b>CONCLUSIONES.....</b>		<b>147</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>		<b>148</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		
<b>ANEXOS</b>		

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo contribuye notablemente a llenar un vacío de procedimientos que la empresa florícola Zapad Vostok Exportadora Cía. Ltda., a través de un control administrativo financiero.

En el primer capítulo de la tesis se dará a conocer sobre la empresa florícola situación y características.

El segundo capítulo se trata acerca de las definiciones básicas para el desarrollo del presente proyecto, así como la importancia de normas, principios y políticas contables aplicables dentro de un control financiero administrativo de la empresa.

El tercer capítulo es la propuesta de diseño de una guía de control administrativo-financiero para mejorar la eficiencia de Zapad Vostok Exportaciones Cía. Ltda.

En el capítulo IV se realiza un análisis de impactos, para conocer sobre el efecto que ocasiona el control financiero administrativo dentro de la empresa y si su aplicación a ocasionado un efecto negativo o positivo en la empresa.

Conclusiones y recomendaciones se indicará que es lo que se ha obtenido en el estudio y recomendaciones de acuerdo a las debilidades que se han presentado en la empresa florícola.

# **CAPÍTULO I**

## **DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO SITUACIONAL**

## 1.1 Antecedentes

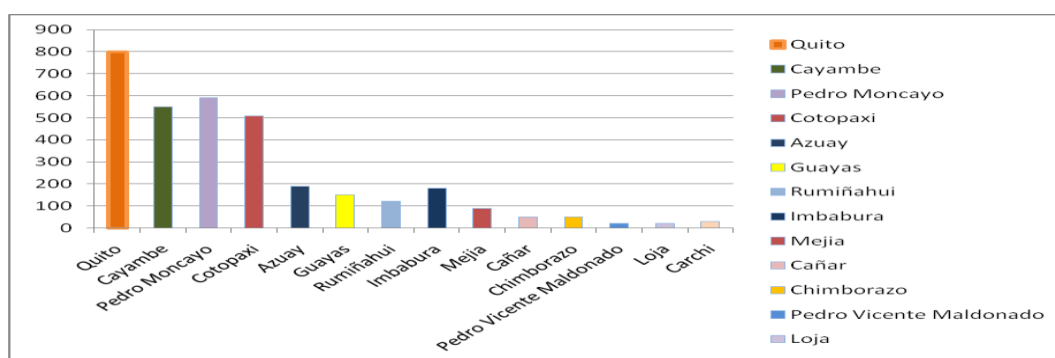
La floricultura ecuatoriana está latente desde 1983, sus primeros pasos fueron difíciles ya que mantener las plantaciones, buscar mercados rentables y conseguir los insumos necesarios para una adecuada producción y el proceso de comercialización enfrentaba enormes trabas. Este tipo de empresas florícolas demostró su potencial a mediados de los noventa, el interés en la floricultura fue creciendo y se fueron desarrollando la infraestructura y logística necesarias; las 30 plantaciones que existían en 1990 se multiplicaron rápidamente, y 10 años más tarde ya se contabilizaban más de 350. Paulatinamente esto fue acompañado por la penetración en nuevos mercados que en una primera fase no habían sido explotados.

“A pesar de la variedad de flores exportables del Ecuador es muy amplia y también ha crecido, las rosas ocupan un lugar de privilegio, con el 80% del total de flores exportadas La rosa era una de las primeras flores que se exportaban en 1993 a 31 países y actualmente ya están presentes en 84 países.”<sup>1</sup>

La floricultura en el Ecuador constituye una de las actividades que más rubros genera para los ingresos por exportaciones no tradicionales del país, generando cerca de 76.758 empleos directos. A nivel mundial, Ecuador se ha situado dentro de los principales exportadores de flores, ocupando el tercer lugar en las exportaciones mundiales de este producto.

En el Ecuador el mayor porcentaje de la producción florícola se realiza casi en su totalidad en la serranía ecuatoriana. Existen 3381 hectáreas sembradas con cultivos permanentes, de las cuales 72% corresponden a rosas y el 6% a claveles. El 98% de la producción se destina a la exportación, quedando solo una mínima cantidad para el mercado interno. El 72% de las hectáreas cultivadas se encuentra en la provincia de Pichincha y el 19% en Cotopaxi.

**Grafico N°1**  
**Hectáreas cultivadas por región**



**Fuente:** Expoflores

**Elaboración:** Expoflores

<sup>1</sup> Análisis de la Industria Florícola y su comportamiento crediticio, Superintendencia de Bancos y Seguros



Las flores se han convertido en el 4to producto de mayor exportación, detrás del petróleo, el banano, y los enlatados de pescado (sin tomar en cuenta ni las remesas ni el turismo que entran en el rubro servicios y transferencias).

Dos tercios de las flores exportadas tienen como destino los Estados Unidos, que se ha mantenido siempre como el principal socio comercial de este sector (aunque su participación ha bajado desde el 78%), pero se ha logrado ingresar con relativo éxito en algunos países europeos como Holanda (8,6%), Rusia (8,1%) y Alemania (5,2%).

Zapad Vostok Exportaciones Cía. Ltda. es una empresa de nacionalidad ecuatoriana ubicada en la zona de Tabacundo dedicada al cultivo de flores, varias especies.

## Gráfico N°2

### Micro localización de Zapad Vostok Exportaciones Cía. Ltda (Tabacundo)



Fuente: Google Earth

Elaboración: María Eugenia Martínez Torres

El capital social de la compañía es de 400 dólares de los Estados Unidos de América, dividido en cuatrocientas participaciones iguales e indivisibles de un dólar de los Estados Unidos de América cada una.

#### Cuadro N° 1

##### Participación de acción de Zapad Vostok Exportaciones Cía. Ltda.

Socio	Aporte en numerario	Pago 100%	No. Participaciones	%
Iván Lyutyansiy	Usd. 170	Usd. 170	170	42.5%
Denis Tijomirov	Usd. 170	Usd. 170	170	42.5%
Ramiro Romero	Usd. 60	Usd. 60	60	15%
<b>Total</b>	<b>Usd. 400</b>	<b>Usd. 400</b>	<b>400</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Estatutos de Zapad Vostok Exportaciones Cía. Ltda.

**Elaboración:** María Eugenia Martínez Torres

Ocupa un total de 13 hectáreas, de las cuales las 8 hectáreas son de producción, generando un total de 86 plazas de empleo, activando de esta forma la economía de los habitantes de la zona.

El efecto de la crisis financiera de 1999 y la dolarización en el país provocó desestabilidad económica a las empresas florícolas algunas de ellas con endeudamientos, costos de producción e índices de ineficiencia bastante altos, llegando muchas de ellas a quebrar durante el 2002 y 2003. A eso se suma que fueron empresas que no estuvieron preparadas para enfrentar el reto de la dolarización. Sin embargo, lo interesante es que la mayoría si se preparó para tal reto, a tal punto que las empresas que cayeron fueron absorbidas por las que subsistieron, y con ello no se perdieron empleos.

Sin embargo Zapad Vostok Exportaciones Cía. Ltda. enfrenta problemas de producción, pues el mercado internacional exige nuevos requerimientos de calidad como tallos más largos, y mejoramiento del botón, lo que exige innovación en la tecnología de producción.

#### Gráfico N°3

##### Logotipo Zapad Vostok Exportaciones Cía. Ltda



**Fuente:** Zapad Vostok Exportaciones Cía. Ltda.

**Elaboración:** María Eugenia Martínez Torres

Esta empresa florícola en la actualidad atraviesa un grave problema de manejo financiero administrativo que involucra a todos los departamentos de la empresa, ocasionado por un inadecuado ejercicio de la autoridad y responsabilidad de los directivos de la organización, descoordinación entre los diferentes departamentos, mala aplicación de políticas de manejo de personal, un sistema de información gerencial inadecuado sin un eficiente manejo presupuestario y de control, y falta de informes modernos que permitan la eficiencia gerencial.

El crecimiento de esta empresa florícola ha sido gracias al mercado que se abrió, por lo que es importante seguir trabajando para sobrellevar las crisis del país, como fue en el 2007 con la crisis financiera a nivel mundial, es decir buscar control financiero tanto internamente como externamente y saber que hay un mercado global que sigue girando, independientemente si Ecuador tiene o no Constitución (buena o mala).

Zv Export desea mejorar su productividad, controlando de manera adecuada los costos y procesos de producción, y a la vez incrementar el área de producción y mejorar estrategias del mercado para comercializar de mejor manera su producto, y de esta manera consolidar sus ventas al exterior, a través de un efectivo y eficiente manejo administrativo – financiero.

## **1.2 Análisis externo**

El contexto externo constituye el entorno no controlable por la empresa, y sus factores son los siguientes: economía, sociedad o comunidad, tecnología y gobierno, políticas y leyes.

Como se puede observar son factores que como sistemas operan independientemente pero si se interrelacionan entre sí a través del mercado en la que se juegan la oferta, la demanda, los productos y servicios y los valores precios en un determinado contexto.

Para llevar a cabo una administración de eficiencia y con éxito se requiere de conocer y controlar lo que se está realizando en la empresa y de la habilidad con la que la gerencia maneje todas sus operaciones.

Interfiere dentro del análisis externo de la empresa todos los movimientos que realiza en relación a un medio hostil, cambiante y complejo. Es decir comprende el estudio en la evaluación del entorno en general que opera la compañía ,pues sin importar su tamaño , tiende a cambiar en el mundo de los negocios , los distintos clientes, productos y servicios, diferentes canales de distribución , de adquisición de producción , diferentes métodos de publicidad y procesos de ventas, diferente formas de financiamiento y manejo de personal. Todo esto hace que se presenten cambios estructurales en las empresas y gran parte de la supervivencia de la empresa dependerá de la habilidad y la capacidad de la gerencia para adaptar a su empresa al mundo cambiante dentro del la cual funciona Zv Export.

Este estudio es necesario para la gerencia para diagnosticar los impactos directos e indirectos sobre la organización, a fin de plantear las estrategias necesarias para aprovechar mediante una adecuada coordinación los recursos, aprendiendo a decidir que es lo correcto para la empresa y a operar con éxito la administración tanto en funciones particulares como en actividades conjuntas.

### **1.2.1 Macro entorno**

Las decisiones de la gerencia ante las acciones que se tomarán en la empresa deberán analizarse de acuerdo al ambiente externo ya que es vulnerable por lo que es un factor incontrolable para el empresario y puede interpretar equivocadamente el entorno actual y tomar decisiones inadecuadas para la empresa ocasionando que en el futuro la empresa pueda ir a la quiebra.

#### **1.2.1.1 Aspecto económico**

Este factor considera los sistemas económicos, crediticios, bancarios, poder adquisitivo, inversiones deuda externa, y políticas económicas que afectan directamente o indirectamente a las empresas que puedan verse avocadas a la alza en los precios o escasez en la oferta frente a una demanda de productos de igual forma el sistema impositivo que pueden encarecer este producto de primera necesidad.

Las empresas florícolas en la actualidad no cuentan con recursos financieros que les permita invertir y poder responder acertadamente a las necesidades y expectativas del mercado así como innovaciones tecnológicas, por lo que se requiere de buscar financiamiento.

La CFN proporciona créditos a las empresas florícolas, los bancos nacionales e internacionales también están dando crédito.

LAAD (LATIN AMERICAN AGRIBUSINESS DEVELOPMENT CORPORATION S.A), es un banco privado de desarrollo y de inversión con fines de lucro que presta apoyo al desarrollo rural en América Latina y el Caribe; proporcionan préstamos a corto y mediano plazo a empresas privadas del sector agropecuario y agroindustrial.

En la actualidad, las instituciones financieras del Ecuador están brindando e impulsando a esta empresa mediante créditos para impulsar el crecimiento de estas empresas florícolas.

A fines del año 1.998, el Ecuador cayó en una profunda crisis económica, provocada por factores externos como: El fenómeno del niño, la caída del precio del petróleo, la crisis financiera mundial, y agravada por la frágil estructura de la economía ecuatoriana, evidenciada por niveles altos de inflación, un importante déficit fiscal, altas tasas de interés, estancamiento de Producto Interno Bruto PIB, la crisis del sistema bancario, entre los más importantes, y la falta de gobernabilidad del país,

gobiernos sin políticas claras y un rumbo definido, y la permanente oposición del Poder Legislativo representado por el Congreso Nacional viciado de individualismo y oportunismo. Según información del Banco Central del Ecuador en el 2007 la economía del Ecuador es muy diversa. La moneda nacional es el dólar de los EE.UU. El PIB es 21.318.733.0001 y el PNB per cápita es 1.370 dólares. La tasa media de inflación a Junio del 2010 es de 3,40%.

La inflación altera a cualquier sistema económico, los consumidores pierden el poder adquisitivo y compran menos, las empresas tienen que aumentar sus precios; los proveedores, incrementan sustancialmente los costos, aunque existen disposiciones reglamentarias de los organismos de regulación, consecuentemente afecta el precio del producto incrementando el valor del mismo. Sin embargo la industria ecuatoriana y particularmente las empresas del sector floricultor, debido a la utilización de un tipo de cambio real en la adquisición de insumos y pago de mano de obra, perdieron la ventaja cambiaria que antes tenían por las exportaciones, restando su competitividad en el mercado, perdiendo espacio en los mercados internacionales, esto se explica con la caída de las exportaciones en el 8% entre enero y mayo del año 2000 y un incremento del 70 % en las importaciones.

#### **1.2.1.2 Aspecto legal y político**

##### **a) Aspecto legal**

El que una organización trabaje en forma legal, es importante, ya que según su tipo constitución debe conocer cuáles son sus derechos y obligaciones como ente jurídico.

- Leyes de Compañías y de Cámaras de Comercio., en este caso se trata de una Compañía Limitada.
- Las Leyes de Régimen Monetario, de Registro Único de Contribuyentes, de Codificación de regulaciones.
- Código Tributario, la Ley de Régimen Tributario Interno y sus Reglamentos.
- Código de Comercio
- Código de Trabajo y Ley de Seguridad Social

##### ***Ley de compañías***

Esta ley regula los aspectos relacionados con la constitución, organización, obligaciones y derechos, disolución de las compañías, y como operan en el país.

- Zv Export está regulada por la "Super-Intendencia de Compañías" iniciada mediante Resolución Administrativa N°. 06361 del 28 de septiembre del 2006, Inscrita en el Registro Mercantil el 12 de octubre del 2006.

- Escritura de Constitución de Zv Export con fecha 12 de octubre del 2006.

Para una efectiva labor la empresa Zv Export debe mantenerse dentro del marco jurídico actualizado de la Legislación Ecuatoriana para no ser objeto de multas, ni sancionado por delitos como la defraudación fiscal contemplados dentro de la Legislación Tributaria, La Ley de Compañías, regulaciones ambientales y otros cuerpos legales estrechamente relacionados con el Código Penal.

### ***Ley de régimen tributario interno***

Esta ley está enmarcada a la administración en general de los impuestos que debemos cumplir los contribuyentes naturales obligados y no obligados a llevar a contabilidad y las sociedades a nivel nacional. Los tributos además de ser medios para recaudar ingresos públicos, servirán como instrumento de política económica general, estimulando la inversión, la reinversión, el ahorro y su destino hacia los fines productivos y de desarrollo nacional, atenderán las exigencias de estabilidad y progresos sociales y procurarán una mejor distribución de la renta nacional.

Esta ley es administrada por el Servicio de Rentas Internas: y los impuestos a cobrar son: impuesto a la renta, impuesto al valor agregado, impuesto a los consumos especiales, retenciones en la fuente, que deberán ser declarados y pagados de lo contrario se establecen multas y sanciones por sus incumplimientos debidamente fijados por la ley.

Para realizar toda transacción comercial debe contar con el Registro Único de Contribuyentes (RUC), para esta florícola su denominación es 1792056721001 para cumplimiento de sus obligaciones tributarias controladas por el Servicio de Rentas Internas.

### ***Código de trabajo***

Este código es la base legal que se establece para hacer cumplir las obligaciones de patronos y empleados y trabajadores en general, hacer cumplir sus derechos beneficios y responsabilidades en el ámbito laboral.

### ***Ley de seguridad social***

- Cuenta con la inscripción patronal otorgada por el IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) para el pago de las obligaciones sociales.

### ***Normas municipales y otras***

- Patente Municipal en el cantón Pedro Moncayo, Parroquia Tabacundo.
- Registro de Exportador, requisitos importantes y necesarios para el ejercicio de la actividad económica de Producción y Exportación de Flores.

- Norma de Seguridad, Salud y Ambiente.
- Norma BASC.

### **Aspecto político**

El Gobierno es aquella estructura que ejerce diversas actividades estatales, denominadas comúnmente poderes del estado (funciones del estado) el gobierno en sentido propio, tiende a identificarse con la actividad política. El Gobierno como parte del sistema político del país actúa como organismo de control de los negocios, dando orientación en asuntos anti monopolísticos, de política monetaria, fiscal, laboral, derechos humanos, defensa, seguridad social y regulaciones ambientales.

La inestabilidad política que se ha emergido en los últimos años luego de la caída de Lucio Gutiérrez posteriormente la sucesión constitucional asume la presidencia de la República el Dr. Alfredo Palacio, quien también se le ha juzgado por su gobernabilidad, la desconfianza en el sistema y aumento del riesgo país. Por último en relación a algo tan trascendental como es el TLC (Tratado de Libre Comercio), si no se lo maneja con inteligencia se considera una potencial amenaza para los sectores productivo y comercial del país, con pronósticos de desempleo, altas tasas de interés, competencia desigual y desleal que perjudicaría grandemente a las Pymes (Pequeñas y medianas empresas), ya que el país no cuenta aún con la tecnología e inversión necesarias para enfrentar los retos de competitividad. No podemos en cambio cerrar toda posibilidad de que pueda ser conveniente para las empresas ecuatorianas y los trabajadores en general.

El actual gobierno como Presidente de la República Economista Vinicio Correa , ha prometido generar mayor oportunidad de empleo estableciendo políticas de cambio tanto a nivel externo como internamente partiendo de una mejor reestructuración dentro de las instituciones del Estado, impartiendo normas y reglas para el mejor control de las mismas.

### **Normas legales para el sector exportador y ambientales**

En la actualidad el mundo entero se preocupa del medio ambiente y de sus medidas de prevención, las empresas florícolas dan prioridad el cuidado ambiental, pero sin olvidar las medidas para su comercio exterior, se han tomado normas para proteger el comercio de los países industrializados, basados en las consideraciones de tipo ambiental, ahorro de energía, recursos naturales, buscando que no se perjudique la salud humano, animal y la preservación de especies vegetales.

Flor Ecuador es la norma socio-ambiental de Expoflores, obligatoria y de autogestión, que busca alcanzar y demostrar su compromiso de responsabilidad social y ambiental con la sociedad en general.

El objetivo de Flor Ecuador es promover el mejoramiento continuo en la gestión y el desempeño socio-ambiental, integrando el control de los impactos de sus actividades y productos sobre el medio ambiente a la gestión del bienestar social de las organizaciones; en respuesta a la creciente

preocupación expresada por las partes interesadas en los temas de desarrollo humano, ambiental y sostenible.

Esta Norma de Sistema Integrado de Gestión Socio-Ambiental, Flor Ecuador y la Guía para la implantación, permitirán evaluar la gestión y el desempeño de las organizaciones cumpliendo con los requisitos legales en el ámbito ambiental y laboral, y de su política. Esta norma tiene como finalidad proporcionar a las organizaciones los elementos de un sistema de gestión integrado con otros requisitos y facilitará a las organizaciones alcanzar sus metas ambientales, sociales y económicas, por tal razón ha sido desarrollada para ser compatible con la norma SA8000:1997, ISO14001:2004 y OSHAS 18001:1999.

Otras normas vinculadas con el impacto ambiental del intercambio de bienes al nivel internacional, y otras normas relacionadas con la calidad de la producción y acceso a los mercados , aparece entonces la Organización Mundial del Comercio (OMC) y las normas de la Internacional Organization for Standardization ( ISO) .

### **Norma saneamiento ambiental**

Toda empresa florícola debe operar bajo los reglamentos nacionales e internacionales, aplicables al medio ambiente.

Además estas empresas deben estar comprometidas a desarrollar e implementar, programas con énfasis en la protección ambiental, con el afán de proteger el medio ambiente, la salud y la seguridad de sus empleados, sus clientes, sus proveedores, y comunidades cercanas.

ZV Export, como empresa florícola se compromete con estrategias de prevención y control de la contaminación.

En cuanto a lo ambiental y agrícola, la empresa debe promover el uso seguro de agroquímicos (se prohíbe los de tipo tóxico), y la utilización responsable y racional del agua y del suelo.

Además la florícola debe contar con proyectos de reciclaje de desechos, con el fin de reducir la contaminación ambiental.

En el año 2009 Expoflores firmó un convenio con UNICEF para comunicar al mundo que las fincas que se encuentran certificadas Flor Ecuador no producen sus flores con manos de nuestros niños.

En el marco del proyecto de “Prevención y Erradicación del Trabajo infantil en el sector agropecuario “PETIA”, la Asociación de Productores y Exportadores de Flores del Ecuador, Expoflores, la Cámara de Agricultura de la Primera Zona, CAIZ, y la Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente,



AGSO, con el financiamiento y supervisión de la Fundación Telefónica, de Proniño-Movistar, y el apoyo técnico de la OIT, reafirman su convicción de trabajar por la niñez del país, institucionalizando la prevención y erradicación del trabajo infantil en el sector agropecuario en general y su cadena de valor, coordinando con otros organismos la ejecución de proyectos que aportan al mejoramiento de las condiciones de vida de los niños y la comunidad en general.

Con el lanzamiento de las guías y plan de capacitación a empleadores se pretende prevenir el trabajo infantil y fomentar el diálogo social y el trabajo decente, fundamentalmente en el sector florícola.

Las “Guías para empleadores”, fueron creadas para ayudar a las empresas a entender el grave problema social que representa el trabajo de los niños y para que el sector productivo apoye esta iniciativa.

### **Norma BASC**

La normalización y estandarización es base principal en el Control y Seguridad, aplicable a la cadena logística del comercio internacional, que contribuyan a la facilitación y agilización del comercio, por cuanto se aplicó la Norma BASC, que está diseñada de forma tal que su contenido sea totalmente comprensible, permitiendo que el sistema de gestión sea aplicable a las organizaciones que hoy día participan en actividades de comercio internacional, buscando demostrar conformidad con todos y cada uno de los requisitos que se determinan tanto en la norma como en los estándares BASC y en otro tipo de programas de seguridad que hoy día han sido establecidos por diferentes entidades internacionales tales como el marco de estándares de la Organización Mundial de Aduanas ( Framework of Standards), el código de protección de buques e instalaciones portuarias emitido por la Organización Marítima Internacional, el programa Customs Trade Partnership Against Terrorism (C-TPAT) del Buró de Aduanas y Protección Fronteriza de los Estados Unidos y algunos otros programas existentes.

Esta norma constituye un marco general para la implementación del sistema de gestión en control y seguridad BASC, con la cual las organizaciones utilizando una metodología de procesos, planearán, implementarán, verificarán y tomarán las acciones necesarias en procura de mejorar su Sistema de Gestión en Control y Seguridad de una manera eficaz.

#### **1.2.1.3 Aspecto tecnológico**

Las plantaciones con mayor grado de aprendizaje y tecnología optimizarían sus economías de escala a tal punto que por tratarse de productos perecibles, necesitan tener una coordinación precisa entre producción, cosecha, empaque, ventas, fletes, etc.

Así mismo esto ha permitido que las plantaciones con tecnología de punta ofrezcan en el mercado internacional productos con todos los requisitos internacionales de calidad, color, tamaño y cuidado ambiental.

El gremio florícola ha trabajado y desarrolla sus actividades a futuro consecuencia de los rápidos y constantes cambios tecnológicos esto ha ayudado a reducir las tareas sencillas y repetitivas, permitiendo a las personas tener más tiempo para analizar problemas y concebir soluciones creativas.

#### a) **Globalización**

La globalización en nuestras economías tiene repercusiones en todas las esferas de la actividad empresarial, por cuanto mejor se encuentre preparada en cuanto a expectativas futuras podrá afrontar estos cambios en un escenario de la competitividad internacional feroz, en el caso que el Ecuador aparece el TLC (Tratado de Libre Comercio) es necesario la modernización en computación, internet, desarrollo operativo y comunicaciones.

En Latinoamérica es común sufrir de la inflación ocasionando problemas competitivos en precio, calidad y servicios internos, la dura tarea de competir con un oponente extranjero con precios poco competitivos, problemas de mano de obra, inventarios acumulados, problemas laborales, y el poder adquisitivo. Por todos estos cambios la empresa florícola debe competir tanto en tecnología de maquinaria como de tecnología de conocimiento y la creación de nueva variedad en flores, en decir tecnología de producción, así como tecnología en gestión administrativa por parte de la gerencia o el grupo que administre la empresa.

#### **1.2.1.4 Aspecto social**

Este factor considera a la comunidad o a la sociedad con todas sus características como cultura, religión, sexo, salud, pobreza, desocupación, etc.

Zv Export dentro del contexto nacional enfrenta los efectos de la crisis social generada por los aspectos negativos en la macroeconomía. El gobierno ecuatoriano aun no ha podido estabilizar su economía ocasionando un incremento de desempleo y subempleo causando mas pobreza y la masiva migración de los ecuatorianos al exterior tratando de buscar mejores oportunidades para dar una estabilidad económica a sus familias pues el país no les brinda estos beneficios.

En el Ecuador la población económicamente activa tiende a crecer cada día y las empresas tienen que acompañar este crecimiento dando oportunidades de empleo a más personas con una tendencia a favorecer su papel en la sociedad y el mundo así como la repercusión de sus actividades en la región en donde tienen principal influencia.

Zv Export al igual que otras empresas florícolas han generado en los últimos años 86 plazas de empleo. En la actualidad el mayor porcentaje de plazas de empleo dentro del sector florícola esta cubierto en un 70% por población femenina, integrada en su gran mayoría por jóvenes de entre 16 y 20 años, que han encontrado en este trabajo una forma de obtener su autonomía económica, lo que

les permite alcanzar una vida más digna y menos dependiente del hombre, cosa habitual en el medio rural. El cultivo de flores también ha estimulado el crecimiento de actividades paralelas o conexas, como la creación de empresas comercializadoras de flores, agencias de carga aérea, empresas transportadoras de carga terrestre y aérea, almacenes de productos agroquímicos, talleres artesanales de mecánicos de equipo agrícola, electricistas y carpinteros, abastecedores de plásticos, de papel y de cartón y otras actividades menores que dan ocupación e ingresos económicos significativos a miles de ecuatorianos.

## 1.2.2 Micro entorno

Comprende el estudio del ambiente inmediato de la empresa.

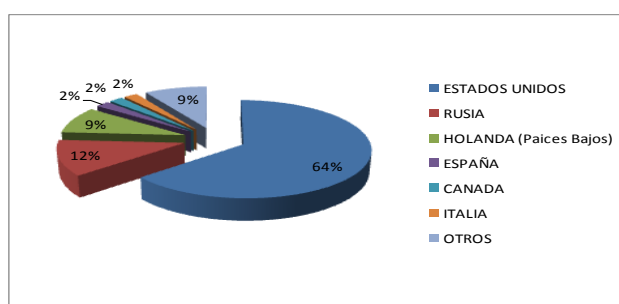
### 1.2.2.1 Mercado

Ecuador ha exportado flores a aproximadamente 100 países en todo el mundo en el período 2004-2008. Registrando un promedio de 90 países al año.

#### Destino de las exportaciones ecuatorianas

Durante el período 2006-2008, los principales mercados de las exportaciones de flores fueron: Estados Unidos con una participación del 64%, Rusia con el 12%, países bajos con el 9%, España 2%, Canadá 2% e Italia con el 2%. Estos seis países en total captaron USD 521 millones de las exportaciones totales de flores ecuatorianas. Predominaron las exportaciones de rosas, gypsophillias y flores de verano. Estados Unidos es el principal comprador de las flores ecuatorianas y en el 2008 importó USD 407 millones; Rusia figura como el segundo país de destino, al cual se le exportó USD 55 millones en este mismo año; y como tercer socio se encuentra Holanda con USD 38 millones.

**Cuadro Nº 2**  
**Destino de las exportaciones de flores**



**Fuente:** BCE-SIM

**Elaboración:** CICO (REDCO – PUCE) – CORPEI

Estados Unidos se encuentra entre los 3 primeros importadores de flores a nivel mundial, en el año 2007 absorbió el 14,74% de las importaciones mundiales después de Inglaterra y Alemania. Durante el período 2003-2007, las importaciones estadounidenses realizadas desde Ecuador crecieron un 8%

en promedio. Por otro lado, las importaciones realizadas desde todo el mundo por este país crecieron en 7%.

El Ecuador representa 13,8% de las importaciones totales de los Estados Unidos, siendo su segundo proveedor, detrás de Colombia, que ocupa el 59,9% del total de las importaciones de este país. De las exportaciones ecuatorianas, las rosas representan el 60% de las importaciones totales.

Otro país que se ha convertido en uno de nuestros principales compradores es Rusia.

Durante los años 2003 al 2007 las importaciones rusas de flores ecuatorianas crecieron un 86%; y un 65% en cuanto a sus importaciones mundiales. En el año 2007, Rusia importó más de USD 167 millones desde Ecuador.

Los países bajos también se encuentran entre uno de los principales destinos de las exportaciones ecuatorianas. Para el año 2007, este país importó desde Ecuador más de USD 72 millones.

Por otro lado, en países como España, Italia y Canadá las importaciones que realizan desde Ecuador representaron el 20,9%, 24,3% y 3,4% respectivamente, de sus importaciones florícolas totales.

El mercado internacional alcanza su mejor momento durante la temporada del día del Amor, de la Madre, de la Mujer.

La floricultura ecuatoriana inició 2010 con varias expectativas e incertidumbres respecto a su futuro inmediato, debido a los exiguos resultados que los empresarios del sector tuvieron durante el 2009, cuando esta actividad económica, Según el Banco Central del Ecuador terminó con un decrecimiento del 0-9% anual en su monto de exportaciones en dólares FOB, y del -13.5% en términos de volúmenes (Kg) transportados durante todo el año.

### **Evaluación del San Valentín 2010**

La temporada de San Valentín 2010 se presentó para la floricultura como una oportunidad para cambiar la tendencia decreciente del año 2009, para lo que las fincas se esforzaron por ofrecer lo mejor de su producción a sus clientes en el mundo.

La temporada tuvo algunas particularidades que bien cabe nombrarlas, puesto que influyeron en los resultados finales. Así por ejemplo, este año el San Valentín cayó domingo lo que alteró la demanda de flores que habitualmente se tiene en esta época del año por parte de los consumidores finales en el mundo.

El clima también fue protagonista de la temporada por partida doble, puesto que por un lado en el Ecuador se adelantó la producción por el buen clima que actualmente disfrutaban las zonas de alta producción florícola del país, con altos niveles de luminosidad por la ausencia de lluvias, y más horas de sol durante el día. A todo esto, se sumó la ausencia de plagas y enfermedades, que sin duda dieron como resultados una mayor oferta- por otro lado, el clima frío de Europa dificultó el transporte y distribución de la flor y afectó a la demanda.

Con todos estos antecedentes la temporada de Valentín 2010 terminó con un crecimiento global del 6.6% respecto al mismo período del 2009, esto luego de haber tenido 2 años seguidos (2008 y 2009) decrecimientos en el número de cajas full exportadas.

El mercado de Estados Unidos registró la mayor recuperación con casi 350 mil cajas, es decir un 14.4% más que el año anterior.

El tema del clima finalmente afectó a los envíos previstos a Europa, cerrando la temporada con un decrecimiento del -7% respecto al 2009. Sin embargo las exportaciones a otros destinos crecieron un 23% este año, como resultado de los problemas de producción registrados en Colombia a inicios de año.

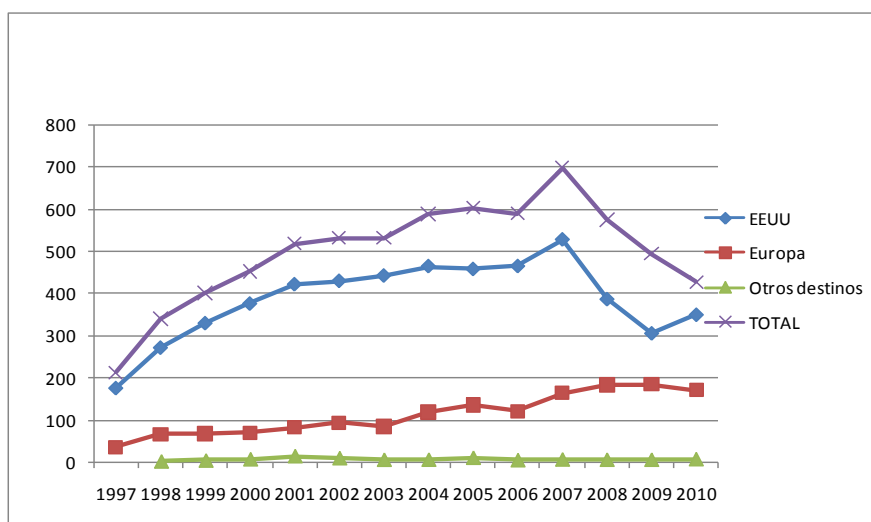
**Cuadro Nº 3**  
**Comparativo temporadas de San Valentín 1997 AL 2010**

Año	EEUU	▲ ▼ %	Europa	▲ ▼ %	Otros destinos	▲ ▼ %	TOTAL	▲ ▼ %
1997	176,576		36,852				213,428	
1998	272,105	54,1%	66,815	81,3%	1,552		340,472	59,5
1999	329,946	21,3%	68,252	2,5%	3,743	141,2%	401,941	18,1%
2000	376,258	14,0%	69,709	2,1%	6,726	79,7%	452,693	12,6%
2001	421,944	12,1%	82,635	18,5%	14,145	110,3%	518,724	14,6%
2002	429,98	1,9%	93,099	12,7%	9,361	-33,8%	532,44	2,6%
2003	442,459	2,9%	84,398	-9,3%	5,632	-39,8%	532,489	0,0%
2004	464,722	5,0%	118,7	40,3%	5,806	3,1%	588,898	10,6%
2005	457,929	-1,5%	134,528	13,7%	10,386	78,9%	602,843	2,4%
2006	464,858	1,5%	120,901	-10,1%	4,58	-55,9%	590,339	-2,1%
2007	527,811	13,5%	164,148	35,8%	6,304	37,6%	698,263	18,3%
2008	386,57	-26,8%	182,515	11,2%	5,73	-9,1%	574,815	-17,7%
2009	305,886	-20,9%	183,256	0,4%	5,725	-0,1%	494,867	-13,9%
2010	349,782	14,4%	170,485	-7,0%	7,051	23,2%	427,318	6,6%

**Fuente:** Expoflores

**Elaboración:** María Eugenia Martínez Torres

**Cuadro N° 4**  
**Comparativo San Valentín 1997 AL 2010**



**Fuente:** Expoflores

**Elaboración:** María Eugenia Martínez Torres

### **Evaluación del día de la Mujer 2010**

Los diferentes actores de la floricultura tuvieron expectativas bastante elevadas respecto a los embarques para el Día de la Mujer (Rusia) 2010. Lo que llevó a que las líneas aéreas programen vuelos especiales para cubrir la demanda esperada de espacio y que hasta se haya llegado, en ciertos casos, a comprar cupos de embarque anticipadamente para garantizar el transporte de las cajas de flores. Finalmente, al cerrar la temporada se registró un índice de utilización de solo el 80.55 de la capacidad de transporte que ofertaron las aerolíneas.

Nuevamente el clima fue un factor determinante al igual que en Valentín, lo que presionó tanto a la oferta como a la demanda, y por ende a los precios. Por otra parte, el costo de los fletes de transporte aéreo aparentemente fue muy volátil, pero finalmente se determinó que el 82% de lo transportado pagó tarifas entre usd 2.75 y usd \$ 3.5 por cada kilogramo, y solo por el 5% de la carga enviada se pagó la tarifa máxima de USD 4.80 por Kg.

Finalmente, la temporada de Día de la Mujer 2010 registró una venta de 4.42 millones de Kilogramos, con un incremento del 11.4% respecto al año anterior. Con este resultado se revirtió la tendencia decreciente observada en 2009. En este mismo sentido, al evaluar la temporada de Mujer en términos de cajas full transportadas, encontramos que el crecimiento de este año fue del 2.1% en lo exportado. Este fenómeno se presentó por una tendencia a incrementar el tamaño de las cajas enviadas al

mercado ruso por temas de aranceles. Se están realizando los estudios para estandarizar el tamaño de éstas en el mediano plazo para facilitar las operaciones logísticas.

2009	3'963.600
2010	4'415.810
%	11.41%

Kilogramos/kilos

El mercado de las florícolas se dirige especialmente al mercado internacional, y es importante conocer, los mercados en la Unión Europea se dividen en tres categorías:

**1. Mercados maduros:** se caracterizan por tener niveles relativamente altos del gasto per cápita en flores. El tamaño de estos mercados tiende a ser estable y a veces incluso disminuye. Los consumidores tienden a gastar una parte relativamente alta del gasto en flores para el uso personal. Ellos están familiarizados con las flores y están interesados en nuevos e interesantes productos. Por ejemplo: Holanda, Francia, Bélgica, y los países escandinavos.

**2. Mercados en crecimiento:** son generalmente de tamaño considerable, pero existe la expectativa que ellos continuarán creciendo en los años venideros. En algunos de los mercados en crecimiento, el gasto per cápita todavía es relativamente bajo comparado con los mercados maduros. Un ejemplo de ello es España y el Reino Unido.

**3. Mercados en desarrollo:** son países cuyas economías se han expandido rápidamente. Como el poder adquisitivo de los consumidores está aumentando, ellos tienden a comprar más flores. No obstante, las flores son consideradas todavía un artículo suntuario y son comprados principalmente como regalos. Por ejemplo: países de Europa del Este y Grecia.

### 1.2.2.2 Competencia

De la investigación realizada a floricultores, se estima que son alrededor de 250 productores de flores, distribuidos en 9 provincias los que se considerarían competidores actuales. La producción está distribuida en Pichincha 66%; Cotopaxi 16%; Azuay 6%; Guayas 4.4%; Imbabura 5%; Otras 2.6% (4).

En el ámbito internacional o externamente, Holanda y Colombia, son el primero y segundo mayores exportadores de flores en el mundo y son los más fuertes competidores para el Ecuador.

Los países bajos son el principal proveedor florícola a nivel mundial, este país representa el 56,38% de las exportaciones totales de flores; seguido por Colombia con el 15,93% y Ecuador con el 5,76%. Durante el 2007, los países bajos exportaron aproximadamente 4 mil millones de USD; mientras que Ecuador exportó USD 403 millones de acuerdo a datos del TRADEMAP y USD 468 millones de acuerdo a datos del BCE.

Colombia exporta anualmente alrededor de 600 millones de dólares. Es importante Indicar que los floricultores colombianos gozan de un subsidio de 75 millones que representa 10 centavos por cada dólar de producto exportado.

### 1.2.2.3 Clientes

Zv Export debe fortalecer sus estrategias de ventas y procesos de producción de excelencia, pues son dos acciones diferentes en un mismo negocio, por lo que el gerente de esta empresa debe combinar adecuadamente las dos funciones empresariales, como deben ser el control de costos durante el proceso de producción, la optimización de recursos, la mejor distribución de tiempos en el proceso, normas y procedimientos de control que den como resultado un producto de calidad total, con estos resultados se podrá competir en el mercado tanto nacional como internacional y les permitirá no solo mantenerse como floricultores exitoso sino también crecer.

Las empresas florícolas son claramente segmentadas, de acuerdo al tipo y tamaño de floricultura que demanda, igualmente en materia de oferta, debido al volumen, variedad de producción, la cercanía a los mercados consumidores, quedando ya establecidos patrones de venta.

Los clientes actuales y potenciales para los productores florícolas son:

- b) **Brokers.-** Que son los intermediarios, quienes compran directamente a productores, o a comercializadoras par luego vender a sus clientes en el mercado de consumo, logrando un buen margen de ganancia con menor riesgo. Están ubicadas en el exterior y otras con representación dentro del país.
- c) **Comercializadoras.-** Que son parte de una empresa, dedicadas a la comercialización de los productos propios, y que compran a otras productoras para cubrir su demanda.
- d) **Cliente directo.-** Que son quienes compran, para luego venderlo directamente a los consumidores.

Las floricultoras como Zv Export, deben primeramente buscar mejorar su producción, para tener capacidad de sostener su propia comercialización, llegando a ubicar sus productos con los clientes directos y así mejorar sus ingresos y crecer, utilizando una administración efectiva e invirtiendo en marketing, desarrollo de las nuevas tecnologías de comunicación e información y mejora en los canales de distribución.

### 1.2.2.4 Proveedores

Los proveedores de las florícolas están ubicados casi en su totalidad dentro del territorio nacional, solo algunas empresas importan directamente ciertos insumos y plantas del exterior, debido a su tamaño y capacidad de compra.



Zv Export adquiere sus productos de proveedores ubicados en el sector de Cayambe y en la ciudad de Quito. En estas dos ciudades se encuentra la mayor cantidad de proveedores tanto de: plantas y yemas para propagación, productos para construcción y mantenimiento de invernaderos sistemas de riego y fumigación, ropa y equipos de protección, material de empaque y embalaje, así también de agro productos como fertilizantes y fitosanitarios, vendidos a precios relativamente semejantes.

En el ámbito florícola, el poder de los proveedores se encuentra en los oferentes de insumos químicos, semillas, empaques de cartón, fletes aéreos. Estos últimos en muchas ocasiones debido a los incrementos de los precios del petróleo han afectado los niveles de rentabilidad de la industria.

Existe cierta estabilidad en cuanto al poder de negociación en los proveedores locales. Los compradores también ejercen su poder a través del establecimiento de presiones para fijar precios en base de la disponibilidad de sustitutos de igual calidad a menor costo. Esto hace que las industrias presenten disminución en sus márgenes de utilidad. Cuando los compradores están muy bien organizados exigen muchos aspectos en los productos: calidad, tamaño, edad, sello verde, etc.

### **1.3 Análisis interno**

El análisis interno tiene por finalidad evaluar las características de la empresa enumerando los recursos con que cuenta, las ventajas competitivas, sus fortalezas y debilidades, así como los problemas que en ella se están presentando.

#### **1.3.1 Organización actual**

Este factor es clave para el éxito de la empresa pues considera su gobierno la toma de decisiones gerenciales la dirección de su organización, de su producción y comercialización del producto, responsabilizándose de su control registro y evaluación de resultados.

Este factor es clave para el éxito de la empresa, considera su gobierno o estructura organizacional interna, toma de decisiones gerenciales, responsabilizándose de legislar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar las operaciones de la empresa, tanto sus debilidades y oportunidades.

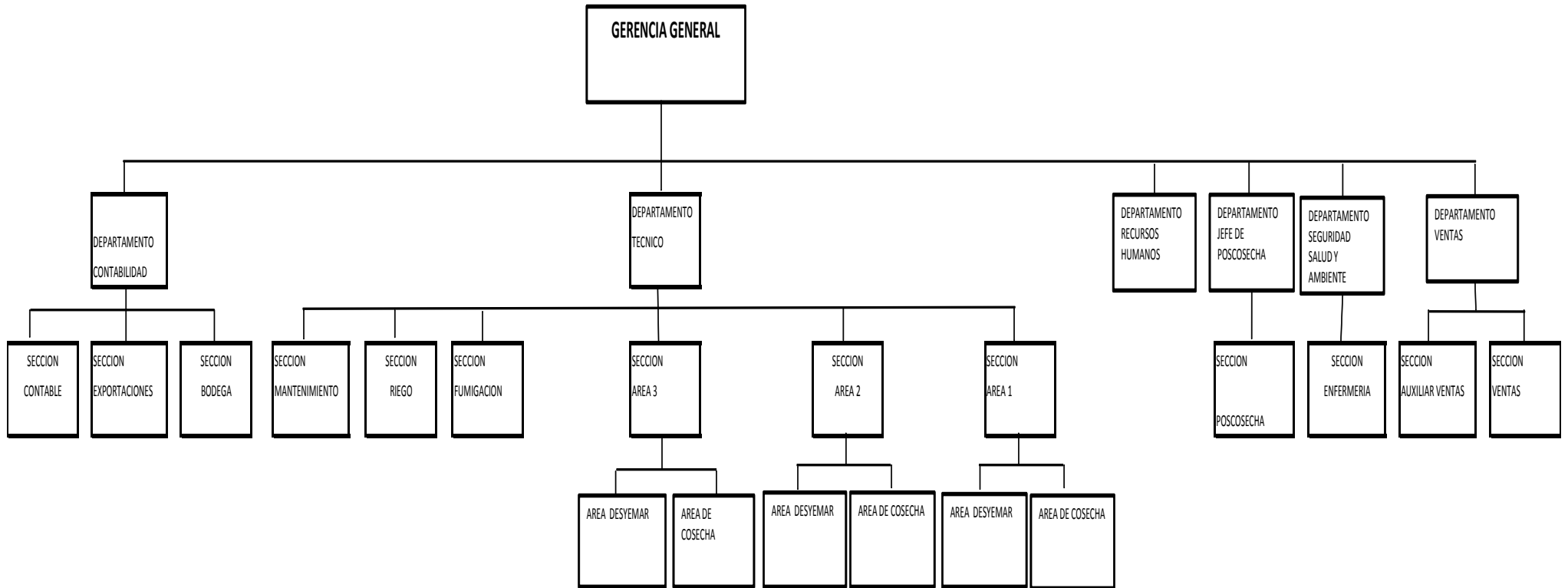
La actual estructura de la organización es el resultado del establecimiento sucesivo en el tiempo de: niveles de autoridad, departamentos, responsabilidades, políticas y procedimientos, sugeridos por la máxima autoridad de la empresa y los empleados que se han ido incorporando en el área administrativa de la compañía, e implementados siempre buscando mejorar en eficiencia, efectividad y economía las etapas del proceso administrativo; y en otros casos como consecuencia de problemas presentados por falta de controles en la diaria operatividad de la empresa ; y no con un adecuado asesoramiento de técnicos especializados en las áreas administrativa-financiera y productiva, como una decisión básica de reorientar administrativamente a los elementos de la organización.

Con una necesaria reingeniería de los procesos y controles que permita la implementación de un nuevo sistema de gestión, conceptuando a la empresa como un sistema que permita lograr mejores resultados que los obtenidos.

#### **1.3.1.1 Organización estructural**

La organización actual de Zv Export., está representada en el siguiente organigrama estructural:

**Cuadro No. 6**  
**Organigrama estructural actual de Zapad Vostok Exportaciones Cía. Ltda.**



FUENTE: Z.V. EXPORTACIONES CIA. LTDA.  
 AUTORA: Z.V. EXPORTACIONES CIA. LTDA.

### 1.3.1.2 Organización funcional

#### Niveles de organización

Zv Export, para el cumplimiento de sus objetivos cuenta con los siguientes niveles:

- a) **Nivel directivo.-** Integrado por la Asamblea General de Socios, Presidente y el Gerente General; cuyas responsabilidades principales son:
- Determinar las políticas anuales de producción y comercialización.
  - Determinar la normatividad y el presupuesto anual basado en un programa.
  - Tomar decisiones en base a informes emitidos por el personal operativo del área administrativa - financiera, productiva, comercial y de recursos humanos de la empresa.
  - Realizar gestiones en todas las áreas, buscando el beneficio de la empresa.
  - Representar legal y judicialmente a la compañía.
  - Determinar las políticas y procedimientos de control en base a la misión y visión determinados como empresa.
- b) **Nivel asesor.-** Conformado por personas contratadas eventualmente como Auditoría Externa y otros asesores técnicos en diferentes áreas, siendo sus responsabilidades:
- Realizar un diagnóstico general o de un área específica.
  - Sugerir soluciones a problemas presentados.
  - Capacitar al personal en determinados aspectos.
  - Señalar procedimientos de control.
  - Evaluar el desempeño del talento humano en la empresa
- c) **Nivel operativo.-** Que está constituido por las Jefaturas de la Unidad Administrativa – Financiera, Productiva Comercial y de Recursos Humanos, teniendo entre sus funciones: las de la planificación, organización, dirección y control de lo referente a: el sistema de información financiero administrativo, el proceso de producción, comercialización y el manejo del personal de la empresa respectivamente.
- d) **Nivel auxiliar.-** Representado por los supervisores de área que son quienes interactúan directamente en el ejercicio de las actividades cotidianas tendientes a la consecución de las metas.

Con las siguientes funciones:

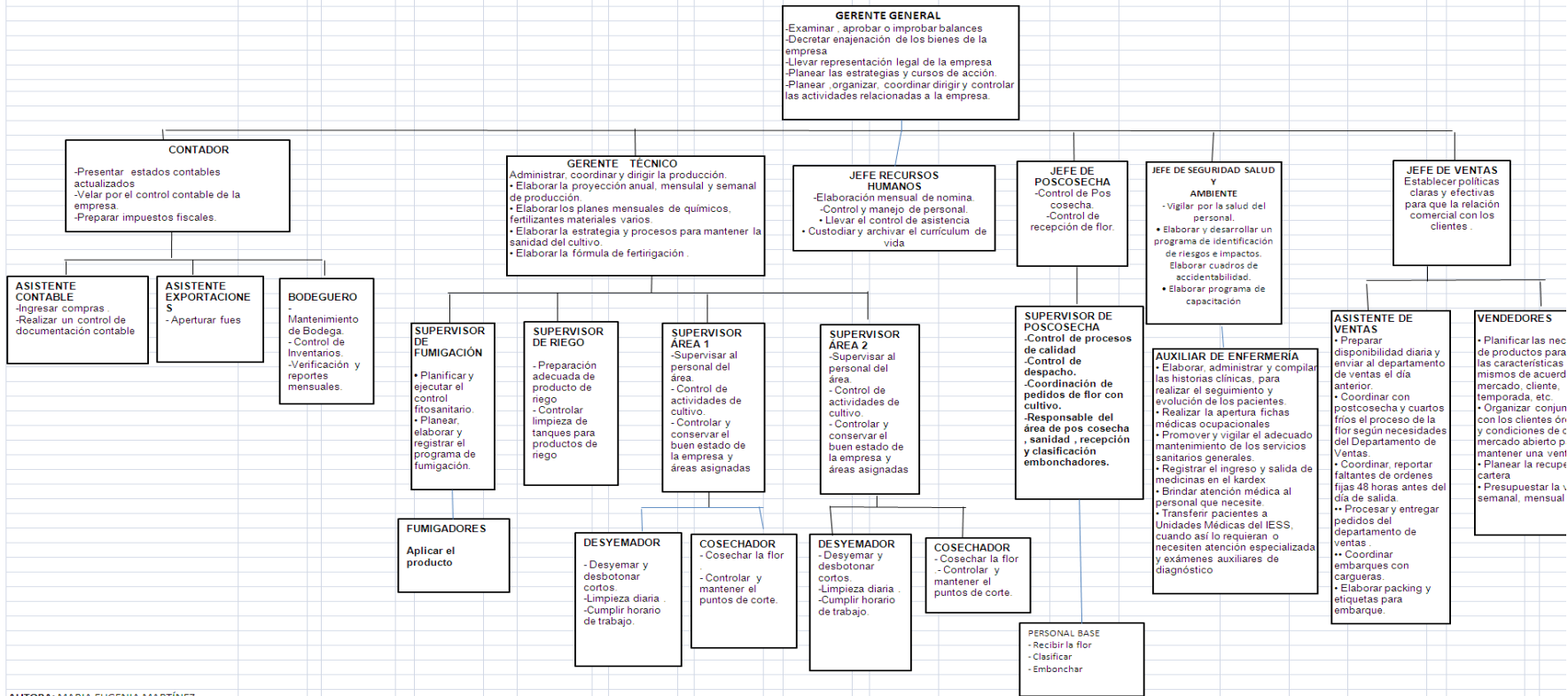
- Detectar las necesidades de recursos para la producción y comercialización.
- Elaborar programas de producción, y programas de apoyo como son programas de fertilización y fumigación, reducción de desperdicios, manejo de personal entre los más importantes.
- Realizar: permanentemente informes de producción y desperdicios.
- Tener al día información respecto a las ventas en general.

- Obtener información financiera necesaria, oportuna y confiable.

Zv Export, presenta en la actualidad el siguiente organigrama funcional.

**Cuadro N° 6**

**Organigrama funcional actual de Zapad Vostok Exportaciones Cía. Ltda.**



AUTORA: MARIA EUGENIA MARTÍNEZ  
 FUENTE: Z.V EXPORT.

### **1.3.1.3 Organización contable**

La organización contable necesariamente está ligada a la organización administrativa. En realidad, los trabajos son complementarios de las demás actividades. Las partes contables justificadas son: formas elaboradas por otras unidades orgánicas para poner en marcha las operaciones contables o para recolectar información, o bien documentos que proceden del exterior, los cuales son recibidos y verificados por otros servicios.

Ya sea documentación interna o externa, es enviada al departamento de contabilidad para proveerla de los datos necesarios para su registro y hacer posible una verificación de la regularidad de operaciones.

Si las operaciones que se ejecutan en los diversos departamentos, dan origen a registros contables, a estados y extractos de cuentas que emanan del servicio contable, forman la documentación indispensable para que los directivos tomen ciertas decisiones.

La dirección superior establece objetivos que ha de lograr el departamento de contabilidad, ella debe también determinar los informes que ha de suministrarle e incluso la forma en que estos han de ser presentados.

Importancia de la organización contable en toda empresa.

La contabilidad es una técnica que se ocupa de registrar, clasificar y resumir las operaciones mercantiles de una empresa, con el fin de interpretar sus resultados, para que los gerentes a través de ella puedan orientarse sobre el curso que siguen sus negocios; permitiendo así conocer la estabilidad, la solvencia y la capacidad financiera de la empresa.

Un sistema de información contable empresarial, sigue un modelo básico y un sistema de información bien diseñado, ofrece control, compatibilidad, flexibilidad y una relación aceptable de costo-beneficio. En todo sistema contable de cualquier empresa deben ejecutarse ciertos pasos básicos, en donde exista relación con las actividades financieras; en donde todos los datos deben registrarse, clasificarse y resumirse dentro del entorno económico vigente, sin embargo el proceso contable involucra la comunicación a quienes estén interesados y la interpretación de la información contable para ayudar a la toma de decisiones económicas y el estado por la que pasa la empresa, más el control para el pago de impuestos comerciales.

### **1.3.1.4 Organización estratégica**

En toda empresa es necesario aplicar el proceso de la planeación estratégica, mismo que inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias, políticas y consiste en:

1. Definir el negocio y establecer una misión estratégica.
2. Establecer los objetivos estratégicos y las metas de desempeño.
3. Formular una estrategia para alcanzar los objetivos y desempeño deseados.
4. Preparar y ejecutar el plan estratégico.
5. Evaluar los resultados y reformular el plan estratégico y/o su aplicación.

No existe ningún patrón sencillo para la organización de la planeación estratégica, que pueda adaptarse a todas las empresas, ni hay una organización para la planeación que se pueda considerar como la única y la mejor. Los factores que influyen en la organización de la planeación varían en forma significativa entre las diferentes empresas.

### **1.3.2 Unidades administrativas**

Zv Export se encuentra distribuida en las siguientes áreas de trabajo.

#### **1.3.2.1 Departamento administrativo financiero**

El área administrativa - financiera es la encargada de analizar la información administrativa mediante la cual planificará y ejecutará las decisiones administrativas y el manejo de los recursos financieros.

Está conformado por:

**Gerente General.-** Su función principal es representar legalmente la empresa en todas sus relaciones, actos, contactos, negocios y operaciones, adicionalmente es el responsable de los resultados financieros de la empresa como tal.

**Jefe Administrativo – Financiero** que a la vez es el Contador General mismo que participará activamente en los reportes financieros de la empresa, verificando continuamente los estados económicos en que se encuentran los productos. Investigación, información, coordinación, control y evaluación de los planes estratégicos financieros para el crecimiento de la empresa, deberá tener conocimiento total de todos los temas contables, debe ser un profesional íntegro y capaz en esta área, deberá ser de suma confianza para el Gerente General, ante todo prevalecerán primordialmente sus principios en cuanto a honestidad y las que demás deriven. Lo importante es que maneje con seguridad y honestidad la parte contable de la empresa. Manejará toda la parte contable de la empresa será soporte para el Gerente Financiero de los análisis estadísticos tanto del comportamiento de la empresa como también del mercado.



### 1.3.2.2 Departamento técnico

Este departamento está conformado por el gerente de producción y cultivo. Mismo que deberá tener experiencia en manejo de cultivos de flores (rosas) y capacidad de liderazgo, toma de decisiones y manejo de proyecciones a Cultivo, tendrá a su cargo el manejo adecuado de procesos de cultivo, asesoría en manipulación de plantas y productividad. Seleccionará de acuerdo a las temporadas el rendimiento de cultivo y sus proyecciones.

**Supervisor de cultivo.-** Manejo de personal, control de trabajos efectuados en cultivo, mantendrá el orden, la disciplina en los procesos técnicos de producción, manejará recursos para rendimientos de personal y cultivo, asesorará al personal en la parte técnica sobre procedimientos industriales de productividad.

**Personal de cultivo.-** Manejo adecuado de las zonas de trabajo, el operario diariamente mantendrá responsabilidad sobre sus bloques asignados y su rendimiento productivo. Velará por el estado de rendimiento mismo y realizará las tareas asignadas por su supervisor de Cultivo.

**Cocheros.-** Velar por una adecuada forma de transporte del producto y cumplimiento de manera puntual al departamento requerido. El operario estará en capacidad de ejecutar su tarea en forma ordenada y responsable ya que su cargo es de suma importancia a la hora de medir el proceso productivo.

**Coordinador de monitoreo.-** El empleado manejará correctamente la toma de datos en cultivo para realizar del control respectivo de los problemas de plagas o enfermedades que se estén dando en los cultivos.

**Fumigación.-** Manejo adecuado de los equipos de fumigación y su mantenimiento. Velará por el control de plagas y enfermedades de acuerdo a los datos recogidos por los monitores. Es fundamental que el equipo de fumigación este capacitado para cumplir este tipo de tareas ya que es de suma importancia el rendimiento del personal para el manejo de problemas en cultivo.

**Lombricultor.-** Manejar adecuadamente las técnicas de lombricultura con el fin de sacar un excelente producto orgánico para la aplicación de éste en los cultivos. Es importante la calidad del producto ya que el excelente procedimiento del abono en el momento de cosecha se ve reflejado en el momento de aplicación en la productividad de las plantas.

**Jefe de poscosecha.-** Que se encargará del manejo y coordinación intensiva del personal del área para el mejoramiento de los procesos de selección, mantendrá un arduo trabajo con el departamento técnico para la selección adecuada del producto. Esto se realizará con el fin de que la demanda quede satisfecha a la hora de adquirir el producto.

**Recepcionista.-** Manejo adecuado de la selección del producto en recepción con el fin de evitar el alto índice de maltrato además en su proceso operativo deberá manipularse el producto con los contaminantes y preservantes para que se tenga un largo ciclo de vida en el proceso de selección y en el de comercialización.

**Clasificador.-** Manejo adecuado de la selección del producto, clasificación con el fin de evitar el alto índice de maltrato, es importante realizar una muy buena selección ya que la calidad de la flor se ve reflejada en la satisfacción del cliente.

**Embonchadores.-** El empleado deberá manejar muy bien el material de empaque ya que este es la imagen de la comercialización. El operario realizará un examen riguroso del producto en el momento de embonche puesto que éste deberá estar en las mejores condiciones para su comercialización fina.

**Controlador de calidad.-** El empleado deberá verificar el estado de rendimiento de los procesos de pos cosecha, ya que dependiendo de estos se ve la buena selección del producto y el éxito en el posicionamiento de la empresa.

**Cuartos fríos.-** El empleado manejará correctamente el proceso de almacenamiento y clasificación de pedido en bodega (cuarto frío). Velará por la conservación del producto hasta la hora de carga para su comercialización final. La conservación de la calidad del producto dependerá del adecuado tratamiento que se le de. Se mantendrá un control riguroso del producto final y el reporte diario de stock será el que realizará que la venta sea efectiva en cuanto a cantidad.

### **1.2.2.3 Departamento de ventas**

En este departamento labora un Jefe de Ventas, que debe participar activamente en la investigación, información, coordinación, control y evaluación de los planes estratégicos de la empresa y los programas de acción de mercado para lograr el óptimo desarrollo de los mismos. Estar a la vanguardia conociendo cada día a la competencia y al mercado de flores tanto nacional como internacional.

### **1.2.2.4 Departamento de Recursos Humanos**

Este departamento está manejado por el gerente de recursos humanos, psicología o carreras a fines. Se requiere habilidad en el manejo de personal, relaciones humanas y velar por el buen estado de las instalaciones de la empresa y coordinar con los jefes de áreas actividades externas para ejecución de tareas para el mejoramiento de la planta.

**Bodeguero.-** Que se encargará del manejo de los inventarios empleado que deberá velar por el buen estado de los equipos que se encuentran en bodega ya que estos hacen parte de los activos de la empresa y su custodia depende cabalmente de la responsabilidad con la que maneje su puesto asignado. El manejo de enseres, insumos y otros deberá ser manejado responsablemente ya que estos harán parte del proceso productivo de la empresa y el mal uso de los mismos no deberá intervenir en las tareas a funcionar.

En este departamento se encuentra un guardia de seguridad que ofrece los servicios de vigilancia deberá tener conocimiento claro de manejo de gente, armas, defensa personal y todo lo relacionado con la seguridad local. Deberá provenir de una empresa de vigilancia privada y deberá poseer requisitos que serán comprobados por la empresa. Mantendrá un control estricto de las áreas de la empresa, mantendrá el orden y seguridad de las instalaciones de la empresa. Se someterá al horario establecido que disponga su jefe directo. Y velará por la integridad de todo el personal que labora en las Instalaciones.

**Cocineros.-** empleados que deberá tener experiencia en la preparación de alimentos, ya que estos son claves en el desarrollo del personal para las tareas a ejecutar, deberá conocer las técnicas de manipulación de alimentos, su procesamiento y bodegaje.

**Coordinador de riego.** Manejo total de área de cultivo y manipulación de riego. Velar por el buen estado de los equipos y su funcionamiento. Es necesario tener la coordinación del jefe de cultivo para asistir a las labores de riego.

Es importante indicar que en cada uno de los departamento no se cumplen con la funciones designadas, en el departamento administrativo financiero , tanto el gerente general como el jefe administrativo – contable cumplen funciones minoritarias que no son de competencia, dejando a un lado acciones de prioridad para la empresa lo que genera retrasos en sus actividades encomendadas, ésto ocasionado por la falta de manuales de organización y control los que da lugar a la falta de coordinación interdepartamental.

En el departamento técnico se observó que algunos de los cargos no cumplen con sus funciones, existe una descoordinación en la ejecución de trabajos en el área de cultivo y carencia en la capacitación del personal en todas las áreas.

No se cuenta con programas de producción confiables que le permita pronosticar ventas y mejorar los canales de distribución y así mejorar sus niveles de ventas.

Falta adecuada de supervisión del cumplimiento de programas de cultivo y de poscosecha, falta un control en el manejo de producción.

### 1.3.3 Recursos disponibles

Zv Export como toda organización posee fortalezas y debilidades, por lo que se debe diseñar estrategias para hacer frente a sus debilidades y realizar los correctivos necesarios en todas las áreas que necesite la empresa.

#### 1.4.3.1 Recursos Humanos

El éxito de una empresa no radica sólo en los esfuerzos que realice, sino que dependerá mucho de las condiciones del entorno, para lo cual se hace necesario estudiar y conocer en profundidad las interioridades de la organización. La organización interna, la dirección, la selección y motivación del personal inciden en los buenos o malos resultados en la gestión de una empresa, porque el nivel de atención a los clientes es prioritario por el impacto que genera en los resultados de este tipo de empresas florícolas.

Los recursos humanos en Zv Export, son provistos mediante una selección previa de personal, están conformados por personal administrativo, técnico, obreros agrícolas de cultivo y poscosecha, personal de apoyo en mantenimiento y manejo de materia orgánica.

Como es una compañía legalmente conformada cumple como tal todas sus obligaciones como empleador, por lo que sus empleados están regidos por el Código de Trabajo, con contratos legalizados y la respectiva afiliación al Seguro Social.

El Recurso Humano con que cuenta Zv Export está distribuido de la siguiente manera.

**Cuadro N° 7**  
**Personal de Zapad Vostok Exportaciones Cía. Ltda**

Personal administrativo	6
Personal de ventas	3
Personal técnico de cultivo	1
Personal de cultivo	41
Personal de poscosecha	19
Personal de empaque	3
Personal de mantenimiento	2
Personal de materia orgánica	1
Personal de fumigación y riego	11

**Fuente:** Zapad Vostok Exportaciones Cía.Ltda.

**Autor:** María Eugenia Martínez Torres

### **1.4.3.2 Recursos tecnológicos**

Las empresas florícolas para ofrecer 35 variedades de flores, debe contar con biotecnología, para obtener las variedades requieren de procesos especiales de cruces de semillas, variaciones genéticas y mutaciones inducidas. Para que una variedad determinada sea calificada por la Unión Internacional de Protección de obtenciones vegetales, debe ser distintiva, uniforme y estable. Una vez que el proceso obtiene la variedad se debe optar por la certificación, proceso que por los trámites y pruebas toma un lapso de 2 años.

La tecnología en el campo agrícola requiere de una fuerte inversión, por lo que no todas las empresas ecuatorianas tienen este tipo de tecnología, ya que requiere de mucho personal tanto en el proceso como en la asesoría de especialistas que casi siempre son extranjeros. Pero se debe tomar en cuenta que esta inversión en tecnología da un gran beneficio a la empresa, ya que está en que por cada planta que entregue a los cultivadores cobra una regalía que va de 90 a 95 centavos de dólar.

Aproximadamente han realizado inversiones totales por 27 millones de dólares en el país.

Zv Export cuenta con tecnología que ayuda al rápido proceso de la producción, pero es necesario buscar mayor eficiencia en los procesos de producción para reducir costos así como mejorar sus estrategias de comercialización.

El crecimiento de Zv Export debe ir de la mano con tecnología, en la actualidad cuenta con computadores Pentium III y IV, e internet, sistema de radiocomunicación y los medios de comunicación telefónica que constan de 3 líneas telefónicas y servicio de telefonía celular MOVISTAR.

Para el procesamiento de información contable MICRO XSYSTEM, productiva y de comercialización cuenta con el Sistema Contable VENTURE que en la actualidad no se encuentra con módulos totalmente integrados.

El sistema de riego con el que cuenta la empresa es tecnología innovadora recientemente adquirida.

En el área de pos cosecha posee un cuarto pre frío y un cuarto frío de alta tecnología.

### **1.4.3.3 Recursos económicos**

En el aspecto financiero Zv Export en la actualidad tiene un crédito otorgado por la Corporación Financiera Nacional ( CFN ) , por un monto de \$325.000,00 con un interés de \$ 93.542,95 con una tasa de interés del 8.56% a 4 años.

Se manejan flujos de caja en forma semanal en base a cobros proyectados y pagos a proveedores, gastos operativos (sueldos, servicios básicos), en base a esta información se puede estimar el cumplimiento de presupuestos en las distintas áreas.

#### **1.4.3.4 Recursos materiales**

- a) **Terreno y construcciones civiles.**- El terreno de Zv Export, está distribuido en: área de oficinas de administración, comercialización, cuartos fríos, área de carga, cuartos de bombas, cisterna, reservorio, bodega, baños, comedor vestidores, guardiana.

Zapad Vostok Exportaciones Cía Ltda, cuenta con la siguiente distribución física.

#### **Anexo 3**

El área libre 11.703, sin contar con una quebrada que se encuentra dentro de la propiedad, la cual no se conoce su extensión.

#### **Anexo 4**

- b) **Maquinaria y equipos**
- 1 cuarto de frío y 1 de pre frío de alta tecnología
  - Un sistema de riego por goteo, manejado por computadora, funciona hasta las 4 de la tarde, y provee NITSAN.
  - Una completa instalación eléctrica y un generador.
- c) **Muebles y enseres**  
Se encuentra un detallado. **Anexo 5**
- d) **Equipos de oficina**  
Existe una central telefónica de Andinatel y una base celular movistar.
- e) **Equipos de computación**  
Detalle **anexo 6**
- f) **Vehículos**  
Una camioneta CHEVROLET
- g) **Plantas**  
Existe una gran variedad de plantas.

#### **Anexo 7**

### **1.5 Mecánica operativa**

#### **1.5.1 Identificación de la población muestra**

Para el desarrollo de esta investigación la población se dividió en empleados de la empresa y clientes, constituida por 86 empleados clave de la Empresa siendo el Gerente General, Jefe Financiero-Contador, Gerente Técnico, Jefe de Personal, el Bodeguero y 2 supervisores de Postcosecha, 1 supervisor de Riego y 2 de Fumigación, 1 supervisor de Mantenimiento; además 12 clientes de donde se hizo posible la recopilación de la información.

1.6 Matriz de relación

Matriz de relación

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	INDICADORES	TIPO INFORM.	POBLACIÓN	TÉCNICA
Investigar aspectos del entorno de la empresa dentro del contexto actual y futuro.	<b>MACROENTORNO</b>				
	Económico	Dolarización, inflación, tasa interés, PIB	Primaria secundaria	Expertos , gerente	Entrevista, bibliografía
	Político Legal	Marco legal, política monetaria, leyes, reglamentos	Primaria secundaria	Gerente, jefe financiero	Entrevista, bibliografía
	Tecnológico	Globalización, tecnología, procesos, sistemas	Primaria	Gerente, Jefe técnico	Entrevista
	Social	Comunidad, pobreza, desempleo, subempleo, delincuencia, corrupción	Primaria secundaria	Gerente	Entrevista, bibliografía
	<b>MICROENTORNO</b>				
	Mercado	Oferta, demanda, exigencias del mercado, competencia	Primaria	Expertos , gerente	Entrevista
	Competencia	Prestigio, publicidad	Primaria	Expertos , gerente	Entrevista
	Clientes	Demanda, necesidades, calidad, variedad	Primaria	Gerente	Entrevista
	Proveedores	Calidad, costos, créditos	Primaria	Gerente	Entrevista



**Matriz de relación**

**Matriz de relación**

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>TIPO INFORM.</b>	<b>POBLACIÓN</b>	<b>TÉCNICA</b>
Construir la Matriz FODA	<b>ANÁLISIS DE ENTORNO</b>				
	Oportunidades	Opciones que puede aprovechar la empresa	Primaria y secundaria	Expertos , gerente	Entrevista ,bibliografía
	Amenazas	Situaciones desfavorables que se presentan en la empresa	Primaria y secundaria	Expertos , gerente	Entrevista ,bibliografía
	<b>ANÁLISIS INTERNO</b>				
	Fortalezas	Aspectos positivos y favorables de la empresa	Primaria	Gerente , jefe financiero, g. técnico	Entrevista
Debilidades	Aspectos negativos que afectan a la empresa	Primaria	Gerente , jefe financiero, g. técnico	Entrevista	

## **1.7 Análisis FODA**

El análisis FODA de Zv Export, se plantea en base a la situación actual y las perspectivas para el futuro.

### **1.7.1 Oportunidades y amenazas**

El análisis del entorno general de la empresa se cumple con la determinación de las oportunidades y amenazas que el medio presenta, es decir la posición competitiva en que se encuentra la Empresa ante su entorno.

#### **1.7.1.1 Oportunidades**

Las oportunidades son las situaciones favorables que el medio brinda a todas las empresas que viven en él. Como las oportunidades de Zapad Vostok Exportaciones tenemos las siguientes:

#### **Ventajas competitivas:**

##### **a) Factores climáticos y de suelo:**

- La situación geográfica del país ha permitido contar con micro climas y una excelente luminosidad que proporcionan características únicas a las flores como son: tallos gruesos, largos y totalmente verticales, botones grandes y colores sumamente vivos y con mayor durabilidad.

##### **b) Otros factores**

- La calidad natural de la flor ecuatoriana es inigualable.
- La oportunidad de diversificar las variedades de rosas producidas para exportar.
- Venta directa al cliente final, mediante el fortalecimiento de los departamentos de comercialización de las productoras de flores.
- Ecuador mantiene en la actualidad varios acuerdos que permiten tener preferencias arancelarias. Según el Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI).
- Un Sistema de Calidad se centra en garantizar que lo que ofrece una organización cumple con las especificaciones establecidas previamente por la empresa y el cliente, asegurando una calidad continua a lo largo del tiempo.
- Cercanía y buen servicio de los proveedores de plantas, fertilizantes, fitosanitarios, y otros implementos.
- Acceso a personal con capacitación y entrenamiento técnico, igual que a la tecnología moderna, con lo que se logra reducir los costos de producción y mejorar los procesos.

- La ventaja de integrarse a gremios del sector florícola, logrando participar de la oferta mundial llegando a nuevos mercados, y con un adecuado asesoramiento comercial y legal.
- Los caminos que permitirán aumentar la participación de mercado y obtener mayores ingresos, son básicamente tres: a) aumentar la productividad en fincas; b) lograr una reducción importante de costos; y c) buscar una mayor participación en la comercialización final del producto.
- Las plantaciones están asentadas en lugares favorables para la floricultura, es decir, en los valles donde existe suficiente iluminación y temperatura adecuada que favorecen un alto rendimiento productivo.
- La industria florícola tuvo capacidad de captar mano de obra barata, lo que obviamente hizo que el costo de la flor sea más competitivo en relación con otros países.
- El poder económico y político ha influenciado para crear legislaciones ambientales menos rígidas que les den “garantías” para su crecimiento.
- El apoyo a través de los créditos preferenciales por parte del gobierno de turno y entidades financieras, quienes argumentan que esta actividad trae divisas al país. Sin embargo, estas divisas no son invertidas en los lugares donde se producen las flores, peor aún, se atienden las necesidades socio-ambientales causadas por las empresas.
- Otro factor es que las exportaciones agrícolas están exoneradas del pago de aranceles por exportación.
- El monto de inversión es muy bajo comparado con otros países, por ejemplo, para cultivar y producir una hectárea de flores se necesitan en Israel 600.000 dólares, en Holanda 1.300.000 y en Ecuador 350.000 dólares.

#### **1.7.1.2 Oportunidades consolidadas**

- a) Condiciones favorables de clima y estructura de suelo.
- b) Gran aceptación de los clientes de la flor ecuatoriana por la calidad y variedad.
- c) Venta directa a clientes finales con mejores precios.
- d) Cercanía y buen servicio de proveedores de bienes y servicios.
- e) Acceso a personal capacitado y entrenado a bajo costo; y mejor tecnología.
- f) Posibilidad de asociarse para obtener financiamiento para mejorar el capital de trabajo.

#### **1.7.1.3. Amenazas**

Las amenazas son los aspectos desfavorables que se presenta en la empresa:

- Ingreso de nuevos competidores al mercado, esta es una de las mayores amenazas para la empresa florícola puesto que: a mayor oferta, se reduce el precio de venta e incrementan las exigencias de calidad del producto.
- Sin duda, una de las debilidades más apremiantes del sector es el costo del flete aéreo.

- Comparativamente Ecuador posee el flete aéreo más caro de la región, aspecto que le resta competitividad frente a otros países productores, perjudicando ampliamente su tasa interna de retorno (TIR).
- Los Estados Unidos es el principal comprador de flores ecuatorianas; sin embargo, el consumo per capita de flores mas alto del mundo se encuentra en los países europeos (Suiza, Noruega, Finlandia, Austria, Alemania, Holanda, Italia, Francia, y en Asia, el Japón). Lamentablemente las distancias son un serio obstáculo frente a nuevos competidores como Kenia. Por ello, habrá que buscar alternativas con el objeto de llegar fluidamente a estos mercados.
- Las exigencias del mercado de Holanda, lo que ha generado paralizar otra producción y empezar con un nuevo producto para poder comercializar con otros precios y generar mayor utilidad.
- Disminución de las ventas al mercado extranjero, por no cumplir determinadas características en el producto.
- Inestabilidad política del país y falta de seguridad jurídica.

#### **1.7.1.4 Amenazas consolidadas**

- a) Ingreso de nuevos competidores al mercado con disminución de precios.
- b) Mejor aprovechamiento de tecnología y estrategias de mercado por parte de la competencia
- c) Mayor exigencia de calidad y variedad por parte de los clientes
- d) Inestabilidad política y económica del país.

#### **1.7.2 Fortalezas y debilidades**

El análisis interno de la empresa permite determinar las fortalezas y debilidades así como los problemas que pueden surgir en la empresa.

##### **1.7.2.1 Fortalezas**

En el análisis interno de la empresa se detectó las siguientes fortalezas

- Buena calidad del producto y variedad.
- Cuenta con prestigio por el tipo de producto que ofrece
- Posibilidad de seguir creando más variedad de flores.
- Cuenta con buena distribución física para su producción.
- Cuenta con una infraestructura apta para la producción y administración.
- Manejo de procesamiento de desechos orgánicos.
- Buen sistema de postcosecha, hidratación, enfriamiento, empaque y embalaje.
- Cuenta con personal técnico, administrativo capacitado.

- Buena capacidad para comercializar su producto.
- Buenos proveedores, tanto por la calidad, como por las facilidades de pago que ofrecen.

#### **1.7.2.2 Fortalezas consolidadas**

1. Prestigio por calidad, variedad y marca.
2. Excelente distribución física.
3. Capacidad de producir internamente productos orgánicos para el mejoramiento del suelo.
4. Recurso humano dispuesto a trabajar y comprometidos a mejorar.

#### **1.7.2.3 Debilidades**

- El bajo rendimiento de las ventas por falta de producción de una variedad de flor, para cumplir con exigencias del mercado Ruso que abarca el 80% de las ventas.
- Manejo de la gestión y toma de decisiones centralizada, sin participación del personal en las políticas de la empresa.
- Falta de liquidez, con un capital insuficiente.
- No existen procesos administrativos y control de las actividades.
- No existe un sistema integrado que unifique la contabilidad, por lo que no se puede dar información contable oportuna, lo que dificulta la toma de decisiones en su momento.
- Falta de adecuada planificación y control de producción, ocasionando desechar la producción.
- No existe planificación operativa ni estratégica.
- Constante rotación de personal del área productiva.
- Falta de control interno e realización de Auditoria, para conocer la verdadera situación económica de la empresa.

#### **1.7.2.4 Debilidades consolidadas**

- a) Bajo crecimiento en ventas por no cumplir con requerimientos del mercado Ruso.
- b) Ausencia de procedimientos en las actividades y procesos administrativos.
- c) Falta de una adecuada planificación en las áreas de producción y administración.
- d) Falta de capital, incapacitando la liquidez en la empresa
- e) Falta de medidas de prevención, en el caso de fenómenos naturales.
- f) Falta de apoyo, al no iniciar programas de mejoramiento general en los procesos.

## 1.8 Matrices de Relacionamiento

<b>Matriz de estrategias</b>		
<b>Factores externos</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
	a) Condiciones favorables de clima y estructura de suelo.	a) Ingreso de nuevos competidores al mercado con disminución de precios.
	b) Gran aceptación de los clientes de la flor ecuatoriana por la calidad y variedad.	b) Mejor aprovechamiento de tecnología y estrategias de mercado por parte de la competencia
	c) Venta directa a clientes finales con mejores precios.	c) Mayor exigencia de calidad y variedad por parte de los clientes
	d) Cercanía y buen servicio de proveedores de bienes y servicios.	d) Inestabilidad política y económica del país.
	e) Acceso a personal capacitado y entrenado a bajo costo; y mejor tecnología. f) Posibilidad de asociarse para obtener financiamiento para mejorar el capital de trabajo	
<b>Factores internos</b>		
<b>Fortalezas</b>	<b>Estrategias (FO)</b>	<b>Estrategias (FA)</b>
a) Prestigio por calidad , variedad y marca.	- Ampliar mercados con nuevas estrategias de publicidad.	- Aprovechar el 100% de la capacidad instalada en producción .
b) Excelente distribución física.	- Obtener financiamiento para invertir en mejorar su producción e infraestructura, aprovechando los recursos y maximizar la producción.	- Incrementar la publicidad, mejorando los empaques
c) Capacidad de producir internamente productos orgánicos para el mejoramiento del suelo.	- Consolidarse en el mercado ruso, mejorando la calidad para obtener mejores beneficios y rentabilidad.	- Establecer alianza estratégicas con otros socios, a fin de capitalizar la empresa e incrementar la producción para ofrecer variedad en el producto.
d) Recurso humano dispuesto a trabajar y comprometidos a mejorar.	- Capacitación al personal de la empresa.	
<b>Debilidades</b>	<b>Estrategias (DO)</b>	<b>Estrategias (DA)</b>
a) Bajo crecimiento en ventas por no cumplir con requerimientos del mercado Ruso.	- Establecer sistemas de gestión basados en la competencia	- Implementar procesos y procedimientos tanto en el área administrativa y el mejoramiento de su estructura organizativa.
b) Ausencia de procedimientos en las actividades y procesos administrativos.	- Realizar planificación estratégica para mejorar los procesos administrativos , productivos y de comercialización.	- Establecer funciones y responsabilidades de acuerdo a organigrama jerárquico.
c) Falta de una adecuada planificación en las áreas de producción y administración.	- Emprender un plan de prevención de la influencia de fenómenos naturales .	- Capacitar al personal del área de producción.
d) Falta de capital , incapacitando la liquidez en la empresa		- Realizar un estudio sobre tecnología en producción.
e) Falta de medidas de prevención, en el caso de fenómenos naturales.		
f) Falta de apoyo, al no iniciar programas de mejoramiento general en los procesos.	- Maximizar los materiales orgánicos producidos en el área productiva.	

# **CAPÍTULO II**

## **MARCO TEÓRICO**

## **2.1 Administración**

### **2.1.1 Definición e importancia**

#### **2.1.1.1 Definición**

CANFIELD BERTHANS R (1990) expresa que la Administración “es el conjunto de normas, políticas y técnicas sistemáticas que permiten una efectiva y eficiente utilización de los recursos disponibles de una entidad, con el fin de alcanzar sus objetivos mediante los mecanismos de planificación, organización, dirección, coordinación y control”.

La administración se la considera como una actividad bajo el proceso de planear organizar, ejecutar y controlar los objetivos y metas propuestas. Por lo que se puede decir que la administración ayudará al cumplimiento de objetivos y metas así como el buen desempeño del recurso humano y el aprovechamiento de los recursos económicos.

#### **2.1.1.2 Importancia**

La administración es importante dentro de una organización ya que ayuda a prever, planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

### **2.1.2 Funciones administrativas**

Un administrador para dar cumplimiento a su gestión como tal es importante aplicar el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar, es decir, realizar un conjunto de actividades o funciones de forma secuencial.

#### **2.1.2.1 Planificación**

Consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros, es decidir con anticipación lo que se quiere lograr en el futuro y el cómo se lo va a lograr.

#### **2.1.2.2 Organización**

Consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.



### **2.1.2.3 Dirección**

Consiste en dirigir a los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.

### **2.1.2.4 Control**

Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas.

### **2.1.3 La organización de la empresa**

“Una organización proporciona un modo sistemático de realizar los cometidos y de atribuir responsabilidades para llevar a cabo el trabajo del negocio”<sup>2</sup>

Detrás de todo negocio próspero grande o pequeño existe un hombre que posee ideas claramente elaboradas sobre lo que se proponen hacer para que el negocio alcance el éxito.

“La organización se concreta a través de los planes, por medio de los que se preparen y disponen unos recursos para alcanzar los objetivos. Se incluyen, tanto los recursos humanos como los físicos, es decir: equipo, materiales y suministros, condiciones laborales, localización y recursos financieros. Esto significa la división de responsabilidades y su asignación a cada individuo que responderá de llevar el asunto correctamente. La organización es un instrumento que se utiliza para determinar quién tiene que hacer lo que hay que hacer”.<sup>3</sup>

Existe una buena organización cuando a cada miembro del grupo, ya seleccionado por su competencia, se le asigna un cometido definido y un tiempo para llevarlo a cabo. El cometido está dentro de su capacidad. El debe saber qué es lo que tiene que hacer, cómo lo debe hacer y cuándo debe hacerlo.

#### **2.1.3.1 Estructura organizativa**

Toda empresa debe tener definida una estructura organizativa, este esquema le permitirá integrar todos los procesos y procedimientos de los cuales serán participes el elemento humano y los recursos necesarios para el logro de objetivos y metas planeadas.

---

<sup>2</sup> Días Mosto, Jorge, Manual de Contabilidad y Administración, (Editorial Elite, 1990, Lima – Perú), pag. 259.

<sup>3</sup> Goxens Antonio, Manual práctico de la Contabilidad, Editorial Caplypso, México DF, 1988, pág. 13

### 2.1.3.1.1 Organigrama

El organigrama es una representación gráfica de la estructura de la empresa, determinando desde la más alta autoridad.

Es decir que la representación gráfica lineal gerencial y operativa de la empresa se la denomina como organigrama.

En el organigrama se refleja como va a intercomunicarse las distintas áreas, indicando el nivel de jerarquía de cada uno de sus unidades.

Los componentes de esta estructura organizativa son:

**Alta dirección.-** es quien crea la estructura organizativa y quienes tomarán las decisiones en base a la información financiera.

**Departamentos.-** son las divisiones operativas, agrupan al elemento humano de acuerdo a funciones y habilidades a fines a cada una de las unidades.

**Funciones.-** son todas las actividades que tendrán que cumplir para lograr las metas planeadas.

**Interrelaciones.-** son los nexos existentes en la organización, es decir entre los departamentos.

Un organigrama tiene una limitación, pues en el se refleja el nivel jerárquico, pero no indica sus funciones y tareas, para lo cual se requiere un manual de funciones y procedimientos de todas y cada una de las actividades que tienen que cumplir el recurso humano.

### 2.1.4 El entorno

Es conocido el medio o entorno, se plantea de nuevo la inquietud: ¿Para qué existe la empresa? ¿cuál es su razón de ser? esto es, el propósito esencial, la misión, el área de actividades en que se mueve y en que quiere, debe o puede estar la empresa dentro del medio. Esta es en gran parte el medio sobre el cual el gerente debe manejarlo e interpretarlo de la mejor manera para determinar las acciones que se deben realizar y tomar las mejores decisiones para el éxito de la empresa.

Las empresas no siempre han logrado una clara formulación de su misión o propósito esencial, y a menudo el presidente se ve acosado para expresarla por escrito, ya que para determinarlo debe contemplar condiciones económicas, sistema político, tecnología, recurso humanos, financieros.

## 2.1.5 Direccionamiento de la empresa

Para controlar el direccionamiento de la empresa deben implantarse políticas que regulen las actividades de las unidades departamentales.

### 2.1.5.1 Políticas

Son las directrices empresariales, el establecimiento y mejoramiento de las políticas se debe realizar con la participación de todas las áreas, para garantizar que los esfuerzos se orienten en una sola dirección.

Para la determinación de las políticas de una organización se deberá tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Los resultados del año anterior, el alcance de las políticas y las causas de las desviaciones.
- Revisión del sistema de gestión e indicadores de desempeño.
- Estudio de los reclamos, quejas de los clientes y su criterio acerca de los productos.
- Políticas de los proveedores
- Políticas gubernamentales
- Desarrollo de nuevas tecnologías.

A las políticas se las puede dividir en dos tipos:

- a) **Políticas financieras básicas.**- Que son las que tienen que ver con ventas y utilidades.
- b) **Políticas estratégicas.**- Que tienen que ver logro de los objetivos financieros y la satisfacción de los clientes.

### 2.1.5.2 Política básica

La política básica contiene los elementos primordiales para el direccionamiento de la Empresa, estos son: Misión, visión y valores.

- a) **Misión.**- es la razón de ser de la empresa, describe las características que harán destacar a la empresa en su mercado y cómo se pretende lograrlo.
- b) **Visión.**- es la máxima aspiración de la empresa para los tres a cinco años próximos. Debe ser clara y concreta y sirve de guía de los esfuerzos a realizarse en los próximos años y al establecimiento de las políticas.
- c) **Valores.**- son los parámetros que se deben respetar para alcanzar las metas. Por medio de los valores se determina los grandes lineamientos de la cultura organizacional que quieren implantar los líderes de la empresa.

### **2.1.6 Gerencia moderna**

La complejidad creciente de la gerencia moderna, nos obliga a buscar más allá de la dicotomía tradicional, entre especialistas, un nuevo tipo de gerente; capacitado para manejar la empresa del siglo XXI, a la vez experto en su área funcional y del manejo global de la empresa. El gerente integral maneja: Recursos Humanos, Recursos Físicos, (planta, equipos, productos), Recursos Financieros, Recursos Tecnológicos y Tiempo.

Alcanzar el nivel de gerente integral, dentro del concepto de desarrollo gerencial, significa un mayor desarrollo de las habilidades para realizar un mejor trabajo, lo que redundará de manera importante, en aumentar las contribuciones al éxito financiero de la compañía. De ahí, que los conocimientos financieros jueguen un papel básico en el personal a nivel gerencial, puesto que el mismo, implica desarrollar nuevas aptitudes, actualización de conocimientos en el área de gestión financiera.

Las nuevas tendencias en la administración de los negocios requieren de un nuevo gerente, con aptitudes, actitudes, destrezas y habilidades especiales para manejar aspectos tan amplios como:

- Control total de calidad
- Orientación hacia los clientes
- El tiempo como factor clave
- Justo a tiempo
- Los desarrollos tecnológicos de los sistemas de información
- Costeo basado en actividades
- Nuevas herramientas para los nuevos sistemas

## **2.2 Sistemas de información y control**

### **2.2.1 Definición**

Un sistema de información, es la combinación del personal, los registros y los procedimientos que usa una organización para cumplir con sus necesidades rutinarias de información financiera.

### **2.2.2 Sistema informativo contable**

El propósito de un sistema de información contable es elaborar los estados financieros y los demás informes usados por los gerentes, acreedores y personas interesadas en evaluar los negocios. Las compañías usan las computadoras para suplir necesidades específicas.

El sistema de contabilidad de una compañía quizás utilice la computadora para las cuentas por cobrar y los ingresos de efectivo y un sistema manual para el resto de sus operaciones. En la actualidad es

esencial que las organizaciones tengan sistemas totalmente computarizados y muchos negocios pequeños usan sobre todo sistemas manuales.

El sistema de Contabilidad que se utiliza para las operaciones de la empresa es MICRO XSYSTEM , es un Sistema Integrado que tiene interconectados los módulos de ; Contabilidad General , Caja Bancos, Ventas, Cuentas por Cobrar, Compras Cuentas por Pagar, Bodega Inventarios, este Modulo permite Adicionalmente la generación de Anexos Transaccionales para presentación al SRI. Este Sistema Contable permite brindar información financiera que servirá a la gerencia para la toma de decisiones.

### **2.2.3 Principios de contabilidad generalmente aceptados**

En este Sistema de Contabilidad, se plantean normas particulares aplicables a cada tipo de operación, basadas en principios y normas contables de aceptación general cuya aplicación debe observarse al registrar las operaciones de cada institución y de acuerdo a los criterios establecidos en la Federación de Colegios de Contadores Públicos de Ecuador, Normas Básicas y Principios de Aceptación General para la aplicación supletoria de otros pronunciamientos.

Los principios de contabilidad se emiten con el propósito de estandarizar la elaboración de los Estados Financieros, de manera que puedan ser utilizados por cualquier usuario interno o externo. Los objetivos más importantes de los principios contables son: uniformar los sistemas contables, establecer tratamientos especiales a operaciones específicas, orientar a los usuarios de los estados financieros y sistematizar el conocimiento contable.

Algunos de los principios contables a utilizar son:

- “Ente:
- Realización
- Partida doble
- Período de tiempo
- Medición en términos monetarios
- Juicio y criterio
- Uniformidad
- Clasificación y contabilización
- Empresa en marcha
- El Costo histórico
- La Revelación suficiente
- La Importancia relativa
- La Consistencia
- El Conservatismo”<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> FERNANDEZ M. Adolfo, Contabilidad General, tomo I, Cultural S.A., 1995.

## 2.2.4 Normas Ecuatorianas de Contabilidad

Las NEC , son lineamientos en los que la Federación Nacional de Contadores del Ecuador decidieron adoptar los contenidos básicos de las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) emitidas por la Federación Mundial de Contadores adaptándolas a las necesidades del país, buscando la modernización de la profesión contable al unificar el criterio profesional y asegurar una mejor preparación y presentación de los Estados Financieros de las entidades sujetas al control de la Superintendencia de Compañías, de Bancos, y el Servicio de Rentas Internas.

El objetivo de esta norma consiste en establecer la presentación de los estados financieros con propósito de información general.

“NEC 1- Presentación de los Estados Financieros.

NEC 2- Revelación de los Estados financieros de bancos y otras instituciones financieras similares.

NEC 3- Estado de Flujos de Efectivo.

NEC 4- Contingencias y sucesos que ocurren después de la fecha del balance.

NEC 5- Utilidad o pérdida neta por el periodo, errores fundamentales y cambios en las políticas contables.

NEC 6- Revelación de partes relacionadas.

NEC 7- Efectos de la variación en tipo de cambio de moneda extranjera.

NEC 8- Reportando información financiera por segmentos.

NEC 9- Ingresos.

NEC 10- Costos de financiamiento.

NEC 11- Inventarios.

NEC 12- Propiedad planta equipo.

NEC 13- Contabilización de la depreciación.

NEC 14- Costos de Investigación y desarrollo

NEC 15- Contratos de Construcción.

NEC 17- Conversión de Estados Financieros para Efectos de Aplicar el Esquema de Dolarización.

NEC 18- Contabilización de las inversiones. (NIC 25)

NEC '19- Estados Financieros Consolidados y Contabilización de inversiones en subsidiarias. (NIC 27)

NEC 20- Contabilización de Inversiones en asociadas (NIC 28)

NEC 21- Combinación de Negocios (NIC 22)

NEC 22- Operaciones Discontinuas (NIC 35).

NEC 23- Utilidades por Acción (NIC 23).

NEC 24- Contabilización de Subsidios del gobierno y Revelación de Información Referente a Asistencia Gubernamental (NIC 20)

NEC 25- Activos Intangibles (NIC 38)

NEC 26- Provisiones, Activos Contingentes y Pasivos Contingentes (NIC 37).

NEC 27- Deterioro de los Valores de los Activos (NIC 36).”<sup>5</sup>

### **2.2.5 Plan de cuentas**

“El plan de cuentas constituye un listado lógico y ordenado de las cuentas de Mayor General y de las subcuentas aplicables a una entidad específica con su denominación y código correspondiente”<sup>6</sup>

Se lo conoce también como Catálogo de Cuentas, es la enumeración de cuentas ordenadas sistemáticamente, aplicable a un negocio concreto, que proporciona los nombres y el código de cada una de las cuentas, comprende una lista de cuentas acompañada de una descripción del uso y operación general de cada cuenta en los libros de contabilidad, da lugar a una clasificación o manual de cuentas.

El plan de cuentas facilita la aplicación de los registros contables y depende de las características de la empresa y será sencilla fácil y manejable.

Zv Export como una de las empresas florícolas, cumple con un plan de cuentas debidamente codificado distribuido en los siguientes grupos:

#### Códigos Grupos

1. Activos
2. Pasivos
3. Patrimonio
4. Ingresos
5. Costos
6. Gastos

### **2.2.6 Proceso contable**

El proceso de contabilidad con el uso del sistema contable incluye la revisión de los documentos de sustento, el registro inicial por separado de cada transacción en cuentas de mayores y auxiliares, el análisis de los saldos de las cuentas y la obtención de los Estados Financieros. La contabilidad consiste en registrar todas las transacciones realizadas por la entidad o el comerciante, en forma ordenada y sistemática cumpliendo con todos los principios y normas de la contabilidad.

---

<sup>5</sup> Bravo V. Mercedes, Contabilidad General, NUEVODIA, 3º Ed. 2.000

<sup>6</sup> ZAPATA Sánchez, Pedro. Contabilidad General, Mc. Graw Hill, Bogotá – Colombia, 4ta. Edición, 1996, Pág. 28

### **2.2.6.1 Libro diario**

“En el diario se asentarán, día a día y por el orden en que vayan ocurriendo todas las operaciones que haga el comerciante, designado el carácter y las circunstancias de cada operación “<sup>7</sup>

El libro diario es considerado como uno de los libros principales, tiene como objeto registrar todos los movimientos contables de la empresa en forma cronológica, y ordenada, deben ser foliados, es decir inicializados por la autoridad mercantil, de esta manera serán legales de la empresa.

### **2.2.6.2 Libro mayor**

“Un libro mayor es aquel en el cual son pasadas todas las cuentas y los movimientos que son registrados en el libro diario”.<sup>8</sup>

Este libro es uno de los principales libros ya que se registran en forma clasificada y debidamente ordenada los asientos journalizados anteriormente en el Diario, con el propósito de cocer los movimientos económicos de la empresa y el saldo en forma particular.

Existen dos tipos de Libro Mayor:

- Libro Mayor Principal.- para el control de la cuentas generales: Ejemplo: Caja general.
- Libro Mayor Auxiliar.- para el control de sub. cuentas y auxiliares: ejemplo: Caja N0. 1

Los valores que constan en el libro diario se traspasan al libro mayor, en el que aparece la cuenta concreta de cada partida contable, los débitos a la izquierda y los créditos a la derecha, de forma que el saldo se puede calcularse con facilidad.

### **2.2.6.3 Inventarios**

El inventario es uno de los factores más importantes de la contabilidad, ya que de este, dependen los ingresos de dinero, es decir las ventas que son las que generan la utilidad a la empresa.

## **2.2.7 Estados financieros**

Los estados financieros se elaboran al finalizar el período contable, para proporcionar información sobre la situación económica y financiera de la empresa. Esta información permite examinar los resultados obtenidos y evaluar el potencial económico de la entidad. Los principales estados

---

<sup>7</sup> CODIGO DE COMERCIO ED Corporación de estudios y publicaciones Quito-ecuador Art. 40

<sup>8</sup> Catacora, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES ,Pág. 227



financieros informan la situación financiera de la empresa en una fecha determinada, sobre los resultados de sus operaciones y el flujo de efectivo.

Luego de obtener los estados financieros el propietario de la empresa podrá: Tomar decisiones de inversión a crédito, evaluar la solvencia y la liquidez de su empresa, así como su capacidad para generar fondos, conocer el origen y las características de sus recursos, para estimar la capacidad financiera de crecimiento, formularse un juicio sobre los resultados financieros de la administración, en cuanto a la rentabilidad, solvencia, generación de fondos y capacidad de desarrollo empresarial.

Zv Export en cumplimiento de sus obligaciones tanto con el régimen tributario como con la Superintendencia de Compañías debe presentar los siguientes balances:

1. Estado de resultados integral
2. Estado de Situación Financiera
3. Estado de Evolución del Patrimonio
4. Estado de Flujo de Efectivo (se presenta en el informe de auditoría)

#### **2.2.7.1 Estado de Situación Financiera**

El Estado de Situación Financiera presenta todas las actividades que se han producido alteraciones en el patrimonio durante el ejercicio, indicando los ingresos, figurando los costos de obtención de los mismos, relacionando otros gastos e indicar la distribución que se haya dado a los beneficios o pérdidas de anteriores períodos. Este contenido se demuestra en la práctica en los siguientes estados:

- **Activo:** agrupa las cuentas de bienes, valores y derechos de la empresa.
- **Pasivo:** pertenecen las cuentas de las obligaciones que tiene la empresa con otras personas.
- **Patrimonio:** Demuestran el derecho del propietario sobre los activos de la empresa.

**Cuadro N° 8**  
**Formato del estado de situación financiera**

Zapad Vostok Exportaciones Cía. Ltda.		
Estado Situación Financiera		
Expresado en dólares		
<b>ACTIVO</b>		
Corriente		xxxx
Caja General	xxxx	
Bancos	xxxx	
Inventarios	<u>xxxx</u>	
Fijo		xxxx
Muebles Enseres	xxxx	
Equipo de Oficina	xxxx	
Edificios	xxxx	
Vehiculos	<u>xxxx</u>	
Otros		xxxx
Gastos de Constitución	<u>xxxx</u>	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<u><u>xxxx</u></u>
<b>PASIVOS</b>		
Corriente		xxxx
Cuentas por pagar	xxxx	
IESS por pagar	<u>xxxx</u>	
Largo Plazo		xxxx
Hipotecas por pagar	<u>xxxx</u>	
<b>TOTAL PASIVOS</b>		xxxx
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital Social		<u>xxxx</u>
<b>TOTAL PAIVOS + PATRIMONIO</b>		<u><u>xxxx</u></u>

**Fuente:** "Contabilidad General"

**Autor:** Bravo v. Mercedes

### 2.2.7.2 Estado de Resultados Integral

Se denomina también Estado de Resultados Integral, Estado de Rentas y Gastos, Estado de Operaciones, etc. se elabora al final del período contable para determinar la situación económica de la empresa.

**Cuadro N° 9**  
**Formato del Estado de Resultados Integral**

<b>ZAPAD VOSTOK EXPORTACIONES CIA .LTDA.</b> <b>ESTADO DE RESULTADOS</b> <b>DEL.....AL.....</b>		
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>		
Ventas	xxxx	
Ventas Netas	_____	xxxx
Costo de Ventas		
Mercadería Inventario Inicial		xxxx
Compras	xxxx	
Compras Netas	_____	
Mercadería Disponible para la venta		xxxx
Mercadería Inventario Final		xxxx
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>		<b>xxxx</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>		
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>		
Gastos Sueldos	xxxx	
Gasto Aporte Patronal	xxxx	
Remuneraciones adicionales	xxxx	
Gasto Arriendo	xxxx	
Gastos Generales	xxxx	
Depreciación Muebles y enseres	xxxx	
Depreciación Equipo de Oficina	xxxx	
Depreciación Vehículos	xxxx	
Depreciación Instalaciones	xxxx	
Gasto Suministros y Materiales	xxxx	
Gasto Servicios Básicos	xxxx	
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRACIÓN</b>	<b>_____</b>	<b>xxxx</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>		
Gastos Sueldos	xxxx	
Gasto Aporte Patronal	xxxx	
Remuneraciones adicionales	xxxx	
Gasto Mantenimiento y Reparación	xxxx	
Gasto viáticos	xxxx	
<b>TOTAL GASTOS DE VENTA</b>	<b>_____</b>	<b>xxxx</b>
<b>TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN</b>		<b>xxxx</b>
<b>UTILIDAD EN OPERACIÓN</b>		<b>xxxx</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>		
Gasto emisión estado de Cuenta	xxxx	
<b>UTILIDAD DE EL EJERCICIO</b>		<b>xxxx</b>

**Fuente:** "Contabilidad General"

**Autor:** Bravo V. Mercedes

### 2.2.7.3 Estado de Cambios en el Patrimonio

Indica las variaciones ocurridas durante el período, en las cuentas patrimoniales.

**Cuadro N° 10**  
**Formato del Estado de Cambios en el Patrimonio**

<b>ZAPAD VOSTOK EXPORTACIONES CIA</b> <b>ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO</b> <b>DEL.....AL.....</b>						
<b>Concepto</b>	<b>Capital Pagado</b>	<b>Prima en emision de Acciones</b>	<b>Reserva Legal</b>	<b>Otras Rservas</b>	<b>Utilidades no distribuidas</b>	<b>Total</b>
Saldo al 31 de Diciembre de 20x 0	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
Cambio en políticas de Contabilidad					(xxx)	(xxx)
Saldo reestructurado	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
Utilidad neta de periodo					xxxx	xxxx
Dividendos					(xxx)	(xxx)
Apropiación para reservas					(xxx)	
Emisión de capital de acciones						
Saldo al 31 de Diciembre de 20 x 1	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
Aumento de capital mediante apropiación de reservas	xxxx			(xxx)	(xxx)	
Utilidad neta de periodo					xxxx	xxxx
Dividendos					(xxx)	(xxx)
Apropiación para reservas			xxxx		(xxx)	
Emisión de capital de acciones		xxxx	xxxx			xxxx
Saldo al 31 de Diciembre de 20 x 2	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx

**Fuente:** "Contabilidad General"

**Autor:** Bravo V. Mercedes

#### 2.2.7.4 Estado de Flujo de Efectivo

Muestra la habilidad de la empresa para generar efectivo y sus equivalentes y las necesidades de la empresa, en que se utilizan dichos flujos de efectivo.

**Cuadro N° 11**  
**Formato del Estado de Flujo de Efectivo**

ZAPAD VOSTOK EXPORTACIONES CIA ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO DEL.....AL.....		
<b>1. FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES OPERATIVAS</b>		
Ingresos en efectivo de los clientes	XXXX	
Efectivo pagado a proveedores y empleados	(XXX)	
Efectivo generado por las operaciones	XXXX	
Intereses pagados	(XXX)	
Impuesto a la renta	(XXX)	
Flujo de efectivo antes de partida extraordinaria	XXXX	
Ingresos por liquidación de Seguro	XXXX	
Efectivo neto por actividades operativas		XXXX
<b>2. FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>		
Adquisición de Subsidiaria x (Nota A)	(XXX)	
Adquisición de propiedades planta y equipo	(XXX)	
Procedente de venta de Equipo	XXXX	
Intereses recibidos	XXXX	
Dividendos recibidos	XXXX	
Efectivo neto usado en actividades de inversión		XXXX
<b>3. FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>		
Emisión y venta de acciones	XXXX	
Préstamo a largo plazo	XXXX	
Pago de pasivos por arrendamiento financiero	(XXX)	
Dividendos pagados	(XXX)	
Efectivo neto usado en actividades de financiamiento		XXXX
<b>4. AUMENTO NETO EN EFECTIVO Y SUS EQUIVALENTES</b>		
Aumento neto en efectivo y sus equivalentes		XXXX
Efectivo y sus equivalente al inicio del periodo		XXXX
Efectivo y sus equivalentes al final del periodo		XXXX

**Fuente:** "Contabilidad General"

**Autor:** Bravo V. Mercedes

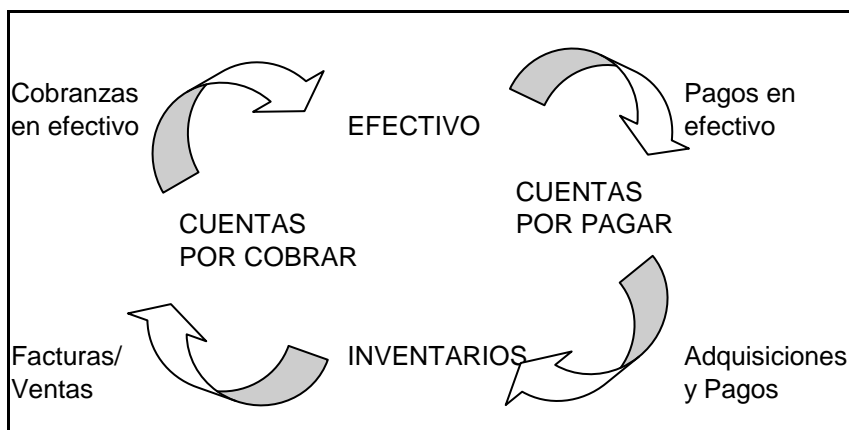
### 2.2.8 Control interno

Los controles internos son los métodos y procedimientos utilizados para autorizar las operaciones y proteger los activos.

La gerencia debe tener una adecuada estructura de control interno para que brinde una seguridad razonable, pero no absoluta de que los activos, están protegidos contra pérdidas por el uso o disposición no autorizada.

## Cuadro N° 12

### Control interno



Fuente. Sistemas y Procedimiento Contables

Diseño.. F.Catacora

#### 2.2.8.1 Definición y clasificación

Los controles internos son los métodos y procedimientos utilizados para autorizar las operaciones y proteger los activos.

El control interno sobre la caja es muy importante para salvaguardar el activo y lograr una contabilidad más precisa, por lo que quien esté en su custodia no debe ser la misma persona que registra las operaciones o el trabajo de registro debe distribuirse de manera que la una persona sea verificada por la otra, todo el dinero que ingrese inmediatamente debe ser depositado en el Banco, todos los pagos deben ser realizados con cheque y debe realizarse el arqueo de caja de vez en cuando sin tener fechas establecidas y sin previo aviso.

#### 2.2.8.2 Elementos del control interno

El control interno constituye un instrumento de gestión para todas las áreas y campos de acción institucional.

Está conformado por los siguientes elementos:

1. **Ambiente de control.**- incide sobre la gestión institucional, a través de la actitud de la gerencia y de los niveles directivo y ejecutivo, la estructura organizacional, los métodos para supervisar el desempeño.

2. **Sistemas de registro e información.-** proveen los datos para las decisiones gerenciales, contienen la evidencia del cumplimiento de las operaciones y posibilitan las evaluaciones posteriores.
3. **Procedimientos de control.-** proporcionan seguridad razonable de que se logren los objetivos dentro de condiciones de honestidad, competencia profesional, eficiencia, economía y protección al medio ambiente.

### 2.2.8.3 Objetivos del control interno

Los objetivos generales del control interno son: custodia de los activos, proceso de la información en forma cierta, y el manejo de la empresa aplicando políticas establecidas

Los objetivos que persigue el control interno son:

- a) Obtener información financiera útil, veraz, segura y oportuna.
- b) Proteger los activos del negocio.
- c) Promover la eficiencia en las operaciones, dificultando el cometer errores o irregularidades.
- d) Conocimiento o descubrimiento oportuno de errores o irregularidades.
- e) Garantizar el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables.

### 2.2.8.4. Principios del control interno

Los principios se han generalizado tanto para el sector público como para el sector privado en 15:

1. Responsabilidad delimitada.- Se debe determinar por escrito las funciones, obligaciones, y atribuciones todos los empleados.
2. Segregación de funciones incompatibles.- Con el fin de facilitar el control es conveniente la separación de funciones incompatibles.
3. Ninguna persona puede ser responsable de una operación completa.- Para no dar lugar a errores o fraudes.
4. Selección de empleados hábiles y capacitados.- Con la suficiente capacidad técnica profesional, experiencia y honestidad sin impedimento legal para ocupar el puesto.
5. Pruebas continuas de exactitud.- Otra persona debe realizar las comprobaciones aritméticas contables y administrativas que realiza la persona encargada.
6. Rotación de deberes.- Es muy conveniente, para que un empleado pueda tomar sus vacaciones, e incluso para evitar la rutina, el cometer errores.
7. Fianzas.- Como protección a la empresa es necesario que la persona encargada del registro, custodia e inversión de bienes y recursos rinda una garantía o caución.
8. Instrucciones escritas.- Las instrucciones deben darse por escrito, ya que las verbales pueden ocasionar errores.

9. Control y uso de formatos prenumerados.- Para respaldar las transacciones financieras y facilitar el control y rastreo mediante la secuencia por números y un archivo ordenado.
10. Evitar el uso de dinero en efectivo.- Excepto cuando se trata de gastos urgentes de poco valor, caso contrario emitir cheques cruzados.
11. Contabilización por partida doble.- Se debe establecer un sistema contable de tal forma que ningún recurso u obligación quede excluido de registrar y revelar en los Estados Financieros.
12. Depósitos íntegros intactos e inmediatos.- Los depósitos de los valores recaudados deben hacerse máximo hasta el día siguiente evitando que sean alterados.
13. Uso y mantenimiento de un mínimo de cuentas bancarias.- Para evitar confusiones y facilitar el control.
14. Uso de cuentas de control.- Es muy conveniente el uso de tarjetas o cuentas de mayor, auxiliares y subcuentas.
15. Uso de equipo electrónico con dispositivos de control y prueba.- Como son equipos de computación, alarmas, claves, llaves, controles con cintas auditoras, con el fin de evitar fraudes, robos, alteraciones.

## **2.3 Productividad**

Productividad se da en una empresa cuando existe una relación entre cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. La productividad evalúa tanto el rendimiento de los empleados de las máquinas y los equipos de trabajo.

### **2.3.1 Control de la Productividad**

Para la producción florícola, se integran insumos para la producción de las flores, como fertilizantes, abonos, semillas, mano de obra, transporte, por lo que requiere de todo un proceso de producción donde se integran elementos, para determinar los costos.

- Materiales directos
- Mano de obra directa
- Gastos indirectos de fabricación.

La registración de estos elementos consta de dos partes:

- Concentración de los costos por elementos (el debe de la cuenta)
- Transformación de los elementos por su incorporación a los procesos (haber de la cuenta).

La administración, planeamiento y control hacen a otra función: la coordinación, que está especialmente referida a:

- Número y calidad de las partes componentes.
- Niveles de inventarios (recursos físicos) o de disponibilidad (recursos humanos).
- Políticas de compras o aprovisionamiento y de contratación.



## **2.4 Comercialización**

### **2.4.1 El mercado floricultor**

La inserción de un producto en el mercado mundial depende esencialmente de dos factores; el primero, ligado directamente a las políticas económicas internas que se apliquen y un segundo, relacionado con los incentivos promocionales que se ejecuten; con el objeto, por un lado, de consolidar su producción, y por otro, brindando las facilidades para que este producto pueda encontrar mercados internacionales.

Bajo estos lineamientos, el caso de la flor ecuatoriana es excepcional. Incentivados por la inversión privada, la floricultura ecuatoriana desarrollo un producto de excelentes características, gracias a las condiciones climáticas del país y la tecnología de punta que se aplico en su cultivo.

Estados Unidos es el principal comprador de las flores ecuatorianas y en el 2008 importó USD 407 millones; Rusia figura como el segundo país de destino, al cual se le exportó USD 55 millones en este mismo año; y como tercer socio se encuentra Holanda con USD 38 millones.

### **2.4.2 Estrategias de comercialización**

En el análisis de la producción y comercialización de flores frescas, un grupo de 15 principales productores del mundo, estiman que la superficie mundial destinada a flores frescas es de 65.000 hectáreas.

En el caso ecuatoriano, se estima que contará en el año 2007 con aproximadamente el 6.2% del total del total mundial de hectáreas sembradas.

# **CAPÍTULO III**

## **MANUAL**

**ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DE  
ZAPAD VOSTOK EXPORTACIONES  
CÍA. LTDA.**

### 3.1 Presentación

Toda empresa que se orienta a un crecimiento organizacional, debe tomar en cuenta la organización del talento humano, para lo cual es necesaria una estructura organizativa del trabajo que influye directamente en la percepción que pueda tener un trabajador de sus condiciones laborales y en su rendimiento profesional.

Una estructura organizativa incluye una larga cadena de mando y de control y facilitan el trabajo en equipo. Es esencial organizar a la empresa bajo reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados los trabajadores en el desarrollo de su trabajo.

El desarrollo de la propuesta se enfoca en los siguientes aspectos:

- Propuesta de direccionamiento empresarial.
- Propuesta de reestructuración organizacional de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Determinación de políticas y procedimientos de control interno integral por áreas de la empresa, en especial en ciertas áreas donde el talento humano aproveche sus capacidades y cumpla con todos los procedimientos y que sean los que brinden a la Gerencia General, una guía efectiva para lograr mayor eficiencia y eficacia en sus funciones.

La planificación podrá aplicarse a Zv Export a fin de proporcionar estrategias empresariales como base técnica para su planificación y toma de decisiones.

Esta planeación estratégica será un medio fundamental para mostrar una actitud de cambio frente a lo que pueda pasar al entorno permitiendo un control continuo sobre el direccionamiento de la empresa.

### 3.2 Misión y Visión

#### 3.2.1 Misión

La misión es definición de la empresa en el momento presente, el motivo o razón de ser de la existencia de una empresa, porque define lo que pretende cumplir en su entorno y para quién lo va a hacer.

#### **Misión Zapad Vostok Exportaciones Cía. Ltda.**

“Satisfacer las necesidades de nuestros clientes y sobrepasar sus expectativas en calidad de producto y servicio. Además de fomentar el desarrollo económico de nuestro país, basado en nuestra fe en el potencial humano que labora en esta empresa y el respeto por el medio ambiente.”

### 3.2.2 Visión

La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa, sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

#### Vision Zapad Vostok Exportaciones Cía. Ltda.

“Convertirnos en la empresa líder en la exportación de rosas de características únicas en el **mercado internacional**, a través de pilares fundamentales de competitividad como Innovación, Eficiencia y Capacidad de Producción, para ofrecer rosas de excelente calidad mediante el uso de tecnología de punta.”

### 3.2.3 Definición de principios, valores y objetivos estratégicos

Zv Export desarrollará sus actividades de acuerdo a los siguientes principios, valores y objetivos:

#### Principios

**Compromisos.-** Generador de positivas actitudes y conductas, en las organizaciones el compromiso extensible a toda la organización.

**Ética.-** Es importante actuar dentro de las actividades de la empresa con ética, pues se reflejara en su empresa.

**Orientación al cliente.-** El cliente es la prioridad, por lo que es importante satisfacer los gustos y necesidades de los clientes, siempre enfocados para ellos todas sus preferencias.

#### Valores

**Colaboración.** - El logro de los objetivos de la empresa requerirá de que todos los socios participen haciendo contribuciones de manera individual y en equipo en la realización y mejora de los procesos.

**Lealtad.** - Cuidar por siempre que las relaciones de trabajo no se debiliten, siendo fieles evitando cosas que alteren el compromiso y cuidando de "intimidad".

**Respeto.-** Apegarse a las normas establecidas, buscando el bien común sin ofender a nadie o que sientan afectados en su persona o en sus bienes.

**Palabra de oro.** - El compromiso con los demás es lo más valioso que la compañía debe dar y como tal respetarlo y cumplir con lo que se dice y hacerlo.

## **Objetivos estratégicos**

Los objetivos empresariales inspiran la formulación estratégica dando lugar a los objetivos estratégicos, que son guía del comportamiento operacional y táctico de la compañía.

1. Mejorar la eficiencia y productividad en variedades.
2. Maximizar el valor de la empresa y mejorar la posición competitiva de la empresa.
3. Mejorar en la calidad de procesos.
4. Mejorar la atención de los clientes, y optimización en los plazos de entrega del producto.
5. Alcanzar niveles de excelencia en la calidad de la flor y prontitud con que se atiende al usuario.
6. Fidelización de clientes: incrementar la vinculación de los clientes actuales
7. Minimizar el riesgo de otorgamiento de créditos.
8. Promover el desarrollo personal y profesional de los empleados, su motivación y adhesión hacia los fines organizacionales.
9. Lograr la mayor eficacia y eficiencia administrativa de los recursos.
10. Maximizar su rentabilidad a través de reducción de costos de producción.

### **3.3. Propuesta de reestructuración organizacional**

La organización estructural en la empresa es un elemento de relevante importancia estratégica. El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la empresa adquirir ciertas conductas e inhibir otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite, dado que esta es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito.

La organización administrativa de Zv Export, requiere de la unidad de criterios y coordinación de actividades que conforman la estructura organizativa que permita mejorar la eficiencia y eficacia de los recursos, permitiendo delimitar responsabilidades y competencias.

#### **3.3.1 Organigrama estructural propuesto**

Al realizar el estudio de la situación organizacional Zv Export se encontró un organigrama estructural establecido con deficiencias, por tal motivo se ha considerado que de acuerdo a sus actividades y necesidades y para resolver su problemática se propone un organigrama estructural de tipo vertical.

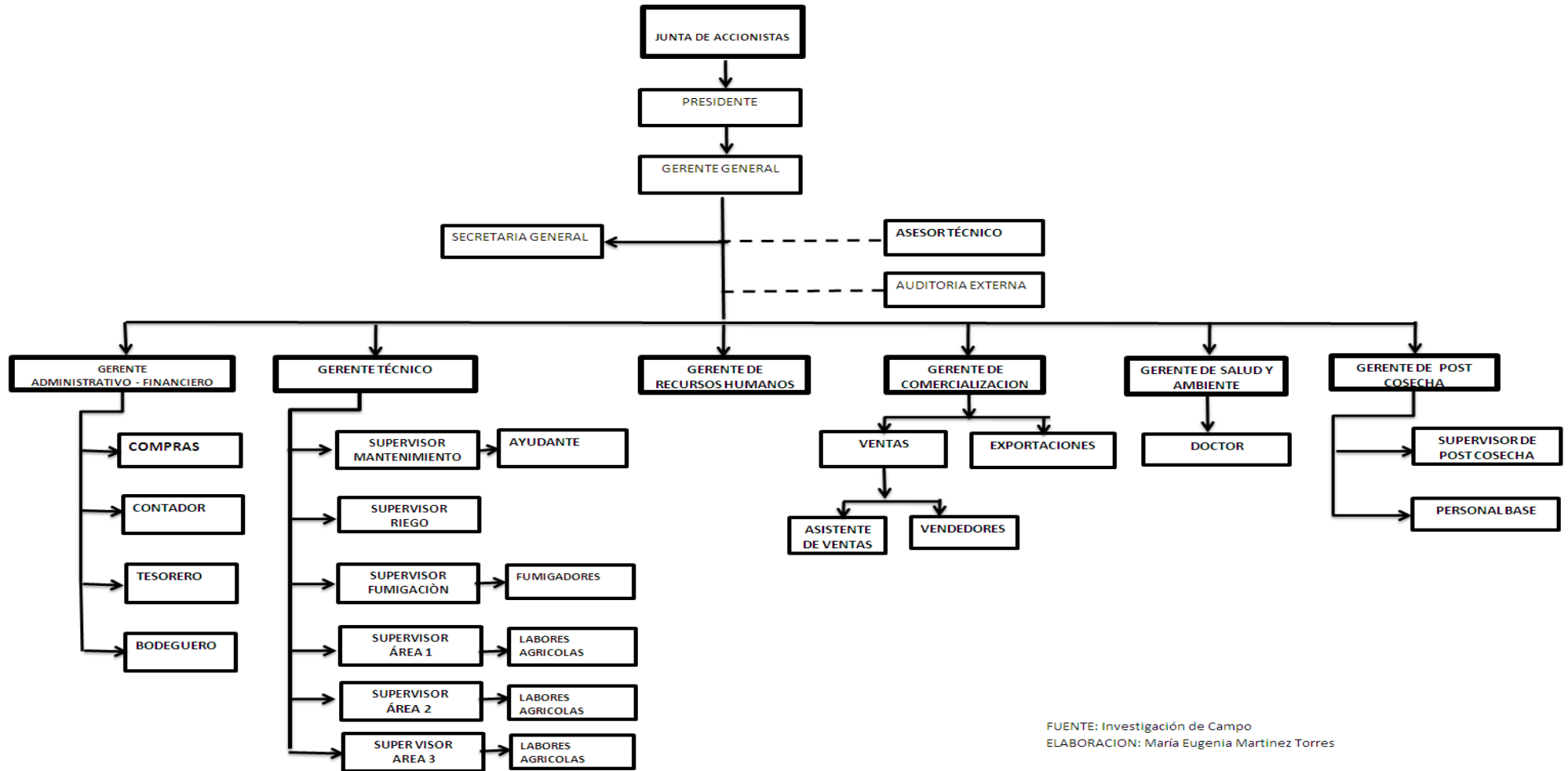
Para proponer este organigrama se ha analizado los siguientes puntos:

1. Conocer la base legal de la organización actual.
2. Analizar los hallazgos

- a. ¿Qué hace la unidad?
  - b. ¿Quién responde?
  - c. ¿A quién supervisa?
  - d. ¿Con quién coordina?
3. Hacer conclusiones
  4. Proponer cambios
  5. Diseñar la nueva estructura vertical

Cuadro Nº 13

Organigrama funcional propuesto para Zapad Vostok Exportaciones Cía. Ltda.



FUENTE: Investigación de Campo  
ELABORACION: María Eugenia Martínez Torres

### 3.3.2 Diseño de puestos

"Es el proceso de estructuración del trabajo y de designación de las actividades de trabajo concretas de un individuo o grupo de individuos para alcanzar determinados objetivos de la organización. Aborda la cuestión básica de cómo han de desempeñarse los puestos, quien ha de desempeñarlos y donde han de desempeñarse." Villacís, Juan: Exitología y Liderazgo Personal (1999).

Para organizar una empresa es necesario realizar un análisis de puestos que consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de la empresa y no de las personas que lo desempeñan.

Las principales actividades vinculadas con esta información son:

1. Compensar en forma equitativa a los empleados
2. Ubicar a los empleados en los puestos adecuados
3. Determinar niveles realistas de desempeño
4. Crear planes de capacitación y desarrollo
5. Identificar candidatos adecuados a las vacantes
6. Planear las necesidades de capacitación de RR.HH.
7. Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral
8. Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afecten el desempeño los empleados
9. Conocer las necesidades reales de RR.HH. de una empresa

En la actual estructura administrativa evitando los errores presentados en la misma, y por medio de un nuevo diseño de puestos se define los siguientes niveles:

Se distribuirá en los siguientes Niveles:

Nivel Directivo

Nivel Ejecutivo

Nivel Operativo

Nivel Asesor

Nivel de Apoyo

### 3.3.3 Funciones y responsabilidades

#### Nivel directivo

##### Unidad: Junta General de Accionistas

De acuerdo a expediente de Superintendencia de Cías., se encuentra integrada por 4 accionistas: dividido en cuatrocientas participaciones iguales.



## **Funciones**

- Ejercicio de la máxima autoridad, fijación de objetivos y políticas generales de la organización.
- Nombrar, determinar la remuneración y remover al Presidente y Gerente General.
- Nombrar Comisario.
- Aprobar los Estados Financieros anuales presentados por el Gerente General y la administración.
- Resolver sobre reparto de utilidades, reservas, incrementos o disminución de capital y reformas a los estatutos.
- Tomar decisiones sobre la aceptación de nuevos socios.
- Autorizar las adquisiciones, venta y gravámenes de los bienes inmuebles, y suscribir los contratos de crédito, hipotecas, prendas de bienes de propiedad de la compañía.
- Ejercer las demás acciones que por ley o los estatutos les corresponda.

## **Nivel ejecutivo**

### **a) Unidad: Presidencia General**

Relación de dependencia.- Junta General de Accionistas

Estructura: Presidente General

Relación funcional: Con la Junta General de Accionistas y con la Gerencia General.

#### **Funciones:**

- Garantizar el cumplimiento de los objetivos de toda la empresa.
- Cumplir y hacer que se cumplan las resoluciones tomadas por la Junta General.
- Realizar actos y contratos tendientes al mejor funcionamiento de la empresa.
- Convocar a juntas generales ordinarias y extraordinarias de accionistas.
- Presidir las Juntas de Accionistas.

### **b) Unidad.- Gerencia General – Gerente General**

Relación de Dependencia.- Junta General de Accionistas

Estructura.- Esta representado por el Gerente General, nombrado por la Junta General de accionistas.

Relación Funcional.-

- Con la Junta General de Accionistas
- Con la Presidencia General
- Departamento Administrativo – Financiero
- Departamento Técnico
- Departamento de Ventas

#### **Funciones:**

- Examinar, aprobar o improbar los balances presentados por el Gerente Financiero.
- Aprobar el balance mensual y reportarlo al directorio.
- Ordenar la constitución de fondos especiales de reservas.
- Decretar la enajenación de los bienes de la empresa.

- Decretar el cambio de objeto social, la prórroga de la duración de la empresa, su disolución y la creación de sucursales o agencias.
- Llevar la representación legal de la empresa.
- Definir con el comité corporativo, la misión, visión, los objetivos, políticas y proyectos de la empresa.
- Planear las estrategias y cursos de acción necesarios para alcanzar los objetivos.
- Dirigir la organización del manejo de los recursos humanos, económicos y logísticos, además de los procedimientos y programas de ejecución de las estrategias empresariales.
- Planear y organizar, coordinar, dirigir y controlar todas las actividades relacionadas con el funcionamiento de la empresa.
- Responder por el buen funcionamiento de la empresa.
- Asistir o delegar cumbres o simposios referentes a temas del agro, enfocados a floricultura, para plantearlos en la organización.
- Evaluar permanentemente el logro de los objetivos determinando la validez de los programas y estrategias o planteando las acciones correctivas necesarias.
- Mantenerse actualizado respecto a todas las normas y situaciones externas que afectan a la compañía
- Analizar y proponer nuevas alternativas, proyectos o modificación de servicio que se enmarquen dentro de la misión y objeto social de la empresa.
- Determinar objetivos empresariales a corto mediano a largo plazo.
- Controlar y verificar el cumplimiento de los programas, propuestos y estrategias.
- Revisar todos los documentos financieros y administrativos que poseen la compañía.
- Aprobar el presupuesto anual.
- Monitorear el control de la parte contable.
- Mantener una actitud de liderazgo que motive y guíe la obtención conjunta de los objetivos.
- Determinar el éxito o fracaso en las actividades proceso y procedimientos propuestos, ubicar errores si es que se presentan y tomar medidas correctivas.
- Tomar decisiones sugerentes a: seguridad, custodia y conservación de los activos de la empresa.

### **Nivel asesor**

Que está constituida por: Asesoría legal y técnica.

Asesoría legal y técnica.- Conformada por sociedades o personas naturales contratadas eventualmente para absolver consultas y solucionar problemas legales; realizar estudios técnicos y obtener asesoramiento profesional independiente respecto de algunas necesidades de la empresa.

Sin ser parte de la organización, la firma de auditoría externa, apoya a la Gerencia General mediante las recomendaciones hechas sobre el manejo administrativo financiero, propuesta de mejoras en las políticas y procedimientos de control, entregadas mediante la carta a la gerencia.

### **Nivel de apoyo administrativo**

Conformado por: Secretaría General

Unidad: Secretaria General

Relación de Dependencia: Gerente General.

Estructura: está integrado por una secretaria general.

Relación Funcional: Gerencia General, Contabilidad, Compras y Bodega Personal, Departamento Técnico o de Producción, Departamento de Ventas, Clientes, Proveedores, Entidades Seccionales y Organismos de Control.

#### **Funciones:**

- Recepción y distribución de llamadas telefónicas.
- Recepción, envío y archivo secuencial de comunicaciones.
- Llevar la agenda del gerente general.
- Coordinar actividades entre los departamentos de la empresa.
- Elaboración de cuadros, estadísticas, archivos de documentos y otras actividades afines solicitadas por la gerencia general.
- Cotizar, analizar, comparar y realizar respectiva autorización por parte del gerente de bodegas o gerente financiero para adquisición de productos.
- Enviar respectivas órdenes de compra a los proveedores y confirmar recepción de los productos.
- Elaborará el plan de compras mensual de los departamentos de poscosecha, producción, secretaria y médico.
- Recepcionista de la compañía ZV EXPORT y atención a proveedores.
- Manejo de los documentos y archivos de la empresa.
- Ingreso de datos diarios de monitoreo y fumigación en la respectiva tabla de consolidación de datos de producción de flores.
- Salvaguardar, proteger y mantener la confidencialidad de la información propia de su área y de la empresa.

### **Nivel operativo**

#### **a) Unidad.- Departamento Comercialización.**

Relación de Dependencia.- Gerente General

Departamento: Administrativo, Comercial

Sección: toda la organización

#### **Funciones:**

- Estar a la vanguardia conociendo cada día a la competencia y al mercado de flores tanto nacional como internacional.
- Analizar las ventajas y desventajas de la competencia.
- Implementar estrategias, sobre la atención del cliente.
- Mejorar la cartera de clientes.

- Incrementar las utilidades y el posicionamiento de la empresa a través del mejoramiento de calidad de los productos que se ofrecen en el mercado.
- Participar activamente en la recopilación, tabulación y análisis de los datos e informaciones a nivel externo o interno del presupuesto del departamento de comercialización.
- Participar activamente en la interpretación de los resultados obtenidos como consecuencia de acciones estratégicas ejecutadas por la empresa a la competencia.
- Preparar informes sobre el avance de los programas de planeación y desarrollo de nuevos Productos.
- Elaborar análisis comparado de ventas.
- Mantener buena comunicación con los departamentos de la empresa y preparar los informes respectivos.
- Participar activamente en reuniones que tengan que ver con el mercado para estar a la vanguardia del mismo, en procesos de marketing merchandising, publicidad para mejorar el posicionamiento de la empresa a nivel comercial y de su producto.
- Mantener informado a la gerencia sobre el avance de los programas.
- Preparar los informes de entorno necesarios para mantener información actualizada de los sectores de negocio de cada segmento de mercado.
- Elaborará las diferentes matrices que faciliten la micro segmentación y la ubicación de la empresa en cada mercado para identificación de nichos.
- Programar junto con el Gerente las actividades de la empresa
- Elaborar los informes relacionados con los promedios de ventas.
- Elaborar una lista de posibles clientes con los cuales se planea una visita, ofreciéndoles los productos ofrecidos por la empresa y sus servicios.
- Diseñar una base de datos con la siguiente información: nombre del cliente, teléfono, dirección, gustos, cantidad de pedido. Con esto se obtiene un control de ventas y se establece una base de datos exacta de los tipos de cliente.
- Hacer investigaciones de mercado para identificar oportunidades y amenazas que influyan directamente a ZV EXPORT.
- Identificar los precios de la competencia. Con esto se determinara como esta en el mercado. Esto hará que se plantee a que escala de precio en forma competitiva estarían los productos que ofrece ZV EXPORT. Ocasionando un margen de rentabilidad.
- Reconocer y alcanzar nichos de mercado, brindándoles otras líneas de productos que satisfagan sus necesidades.

**b) Departamento Financiero. Gerente Financiero.**

Departamento: Administrativo Financiero

Relación de Dependencia.- Gerente General, Presidente (Gerente Administrativo).

**Funciones:**

- Verificar los estados financieros de la empresa tanto en producto, mercado, ventas. Etc.
- Analizar de acuerdo a sus estados financieros las ventajas y desventajas de la competencia.
- Velar por la cobranza y actualización de cartera de la compañía.

- Realizar los cheques constantemente para pagos a proveedores.

### **Sección 1: Departamento Contabilidad - Contador**

Departamento: Administrativo, Financiero.

Relación de Dependencia: Gerente General, Gerente Administrativo, Gerente Financiero.

#### **Funciones:**

- Recibir el dinero pagado por los clientes por sus respectivos productos.
- Presentar los estados contables actualizados.
- Velar por el control de la parte contable de la empresa.
- Presentar a la Gerencia General, Administrativa, Comercial, Financiera los estados financieros actualizados con sus respectivos anexos.
- Preparar y emitir comprobantes para el pago de las obligaciones contratadas para la empresa.
- Preparar los documentos para liquidación de impuestos fiscales, retenciones en la fuente, IVA, en los casos y porcentajes que así lo disponga la ley.
- Realizar las planillas para el pago de IESS.
- Manejo de cuentas bancarias de la empresa.
- Presentar a la Gerencia General los Balances Contables
- Realizar el control de inventarios actualizados de la empresa.
- Realizar las adquisiciones de materia prima para la empresa.
- Efectuar cotizaciones respectivas de muebles y enceres para la empresa.
- Elaborar informes que sean requeridas por la Gerencia General, Administrativa, Financiera.

### **Sección 2: Departamento Administrativo - Bodega.**

Cargo: Bodeguero.

Departamento: Administrativo.

Relación de Dependencia: Jefe de personal - Contador.

#### **Funciones:**

- Mantenimiento de Bodega.
- Control de entrada y salida de productos en stock.
- Verificación de las herramientas entregadas al personal.
- Verificación de las materias primas e insumos a entregar.
- Mantenimiento de Herramientas utilizadas por el personal.
- Reporte semanal de productos en préstamo al personal o a departamentos.
- Velar por el buen estado de las instalaciones de la empresa.
- Colaborar con los grupos de cultivo por el buen estado de los bloques asignados.

#### **c) Unidad.- Departamento De Recursos Humanos – Jefe De Personal**

**Cargo:** Jefe de personal.

**Departamento:** Recursos humanos.

**Relación de Dependencia:** Gerente General, Gerente Administrativo.

**Funciones:**

- Elaboración mensual de nómina.
- Verificación de asistencia de acuerdo a la cantidad de personal interno de la empresa.
- Control total y manejo de personal de todas las áreas operativas de la empresa.
- Autonomía en elección de personal para la empresa.
- Custodiar y archivar el currículum vitae de los empleados de la empresa.
- Establecer horarios, supervisión y cumplimiento de tareas de los empleados.
- Elaborar listados de empleados y aspirantes manteniéndolo en archivos.
- Velar por el buen estado de las instalaciones de la empresa.
- Coordinar con los jefes de zonas actividades externas para ejecución de tareas para el mejoramiento de la planta.
- Coordinar actividades de distracción para el personal de la empresa.
- Apoyar en las actividades de comités de la empresa.
- Capacitar con los coordinadores de zona, al personal que ingrese a la planta con el fin de que su desempeño sea el más adecuado para la ejecución de las tareas programadas.
- Velar por que, la imagen de la empresa se mantenga en su posición y su misión y su visión se conserven.
- Verificar que el reglamento interno de la compañía se ejecute a cabalidad.
- Verificar que el manual de funciones se ejecute tal cual como ha sido estipulado.
- Controlar que el reglamento de higiene y seguridad Industrial se cumpla con el fin de no tener perjuicios internos que alteren el bien común del personal incorporado.
- Aplicar sanciones al personal que no acate el reglamento interno de la empresa o que falte a sus labores designadas.
- Reconocer al personal que se destaque los meritos en sus tareas designadas.
- Integrar de manera fraternal a todo el personal de la empresa con el fin de que se de un excelente ambiente de trabajo y se ejecute un mejor desempeño operativo.
- Respetar incondicionalmente las normas establecidas de la empresa.
- Respetar al personal de la compañía en sus funciones y tareas designadas.
- Respetar al personal de la empresa en su idiosincrasia establecida.
- Velar por la identidad de los grupos étnicos que laboren en la empresa.
- Establecer procesos de administración de personal: reclutamiento y selección para la provisión de los diferentes puestos de trabajo.
- Seleccionar, contratar y retener a los colaboradores de la empresa.
- Ejercer el control de la asistencia del personal para el cumplimiento de las atribuciones y de la jornada de trabajo, así como la aplicación de régimen disciplinario.
- Desarrollar métodos de: reclutamiento selección, formación, motivación y capacitación de personal y que se constituya en parte primordial de las políticas de la empresa.
- Supervisar tiempos de trabajo que justifiquen las compensaciones y beneficios.

- Negociación y contratación de terceros: mantenimiento, arreglos, construcciones, seguros, servicios médicos, servicios de comedor, guardia, etc.
- Encargado de la alimentación del personal.
- Gestionar la consecución de sellos de calidad y seguridad.
- Elaborar el reglamento interno de la empresa.
- Contratos de trabajo, legalización y seguro
- Roles de pago, las horas extras, personal de guardianía, los turnos.
- Información cruzada con lo demás departamentos (verificación aceptada por gerente técnico, y el gerente general) personal base pos cosecha y cultivo.

### **Sección 1: Departamento Recursos Humanos. - Mensajero.**

Cargo: Mensajero (bajo servicios prestados)

Departamento: Recursos Humanos

Superior inmediato: Gerente General y Secretaria.

#### **Funciones:**

- Cumplimiento de diligencias.
- Cargue y descargue sutil del producto en lugar de despacho y arribo.
- Mantenimiento adecuado de vehículo.
- Control mensual de asistencia mecánica para el vehículo.
- Cumplimiento en el horario establecido a la hora de laborar.
- Despacho adecuado de embarques y manejo de facturas.

### **Sección 2: Departamento de Recursos Humanos – Área de Seguridad**

Cargo: Guardia (bajo servicios prestados)

Departamento: Departamento de recursos humanos área de seguridad

Relación de dependencia: Jefe de personal.

#### **Funciones:**

- Velar por la seguridad de la planta, de los clientes, vehículos y de los funcionarios de la empresa en general.
- Velar por la seguridad de los bienes de la empresa.
- Controlar que en dicho establecimiento no se presenten inconvenientes bochornosos.
- Maneja el control de entrada de salida tanto de vehículos como de personal de visita.
- Mantener un reporte de tareas diarias sobre actividades en turnos respectivos.

### **Sección 3: Departamento de Recursos Humanos – Área de Cocina**

Cargo: Cocineros (as)

Departamento: Departamento de recursos Humanos área de Cocina.

Relación de Personal: Jefe de personal.

#### **Funciones:**

- Desarrollar el aseo de las oficinas de la planta.
- Preparar los alimentos para que estén listos a la hora de cocinar. (Lavado de papas, cebollas, frutas, granos y demás).

- Dejar la cocina en las mejores condiciones para la tarea diaria.
- Sábados y domingos dejar preparado el comedor para las tareas semanales,
- Pasar listado de comida con un día anticipación del menú a preparar.
- Dar un informe detallado semanal de productos perecederos y no perecederos en stock.
- Coordinar con la acompañante los turnos de fin de semana.
- Asistir a las reuniones de grupo.
- Velar por el buen estado de las instalaciones de la empresa.
- Cooperar con el personal de planta de las tareas a ejecutar en grupo.

### **Nivel de apoyo**

#### **UNIDAD: DEPARTAMENTO DE SISTEMAS. – JEFE DE SISTEMAS**

Cargo: Jefe de sistemas.

Departamento: Sistemas

Relación de Dependencia: Gerente General, Gerente Administrativo y Técnico, Gerente Financiero.

##### **Funciones:**

- Manejo completo de programación y ejecución de programas.
- Manejo unánime de las máquinas y mantenimiento de las mismas en la empresa.
- Asistente técnico en la parte operativa de programas o de red.
- Manejo y coordinación de datos de áreas asignadas a la parte financiera.
- Tabulación de procesos financieros.
- Apoyo en el análisis y elaboración de datos del departamento financiero.
- Manejo único de los equipos y programas de la empresa.

#### **d) Unidad: Departamento de Procesos- Jefe de Poscosecha**

Cargo: Jefe de Poscosecha

Departamento: Procesos

Relación de Dependencia: Gerente General, Gerente Administrativo

##### **Funciones:**

- Control de procesos de poscosecha.
- Control de recepción de flor.
- Procesos de empaquetado de la flor y clasificado.
- Control de procesos de calidad.
- Control adecuado de almacenamiento de flor.,
- Control de embalaje del producto.
- Control de despacho.
- Coordinación de pedidos de flor con cultivo y ventas.
- Dirección y control de líderes de los departamentos de poscosecha.
- Organización de personal de sala y empaque.
- Dirigir y controlar el proceso de flor.



- Entrega de informes para procesos de flor nacional.
- Manejo de personal dentro del área de pos cosecha.
- Realizar estimaciones de manejo de flor en fechas claves.
- Responsable del área de poscosecha, sanidad, recepción, clasificación, embonchadores, control de calidad, cuartos fríos. Y mantenimiento de instalaciones.
- Control de cocheros a la hora, de entrega el producto en poscosecha
- Planificar y ejecutar labores dentro de las áreas de poscosecha, sanidad, fortalecimiento, y mantenimiento.
- Realizar reportes diarios de recepción a gerencia administrativa y financiera.
- Control de máquinas y coordinación de mantenimiento.
- Verificación de producto en stock para el área de ventas.

### **Sección 1. Departamento de procesos. – Recepción**

Cargo: Recepcionista.

Departamento: Procesos.

Relación de Dependencia: Jefe de Poscosecha

#### **Funciones:**

- Recepción de flor.
- Control del producto de maltratos de cultivo.
- Verificación del producto en recepción.
- Manejo del control de recepción de flor.
- Control adecuado de manejo de flor.
- Manejo adecuado de despacho de flor a clasificación.

### **Sección 2: Departamento de procesos. – Clasificadores**

Cargo: Clasificador

Departamento: Procesos.

Relación de Dependencia: Jefe de poscosecha

#### **Funciones:**

- Cuidado con el producto a la hora de selección.
- Asegurarse que el tipo de variedades en la selección sea el adecuado con el fin de no tener reclamos de control de calidad.
- Cuidad a la hora de selección por largo.
- Control de calidad en cuanto a: plagas y enfermedades de los tallos.

### **Sección 3: Departamento de procesos. – Embonchadores**

Cargo: Embonchadores

Departamento: Procesos.

Relación de Dependencia: Jefe de Poscosecha

#### **Funciones:**

- Encargados de el embalaje del producto como tal.
- Selección adecuada de flor para embalaje.

- Manejo adecuado de implementos de embalaje. papel, plásticos. etc.

#### **Sección 4: Departamento de Procesos. – Control de Calidad**

Cargo: Controlador de calidad

Departamento: Procesos.

Relación de Dependencia: Jefe de Poscosecha

##### **Funciones:**

- Verificación de calidad de los procesos ejecutados.
- Manejo adecuado de las normas y técnicas de selección para la eficacia en el proceso de comercialización.

#### **Sección 5: Departamento de Procesos. – Cuartos Fríos**

Cargo: Cuartos Fríos.

Departamento: Procesos.

Relación de Dependencia: Jefe de Poscosecha

##### **Funciones:**

- Almacenamiento de bonches en bodega (cuartos fríos) para comercialización final.
- Selección adecuada de bonches para futura venta.
- Mantenimiento constante de cuartos.
- Desinfección semanal de cuartos fríos.

#### **e) Unidad: Departamento técnico. Jefe de Producción y Cultivo**

Cargo: Jefe de producción y Cultivo.

Departamento: Técnico.

Relación de Dependencia: Gerente General, Gerente Administrativo.

##### **Funciones:**

- Responsable del área productiva de la empresa.
- Encargado de manejo de variedades de flores y sostenimiento productivo.
- Programaciones agro industriales.
- Control sanitario de la planta.
- Manejo de fertilizantes apropiados en cultivo.
- Control directo de los supervisores de campo y personal de cultivo.
- Realizar estimaciones de producción mensual – con fechas claves.
- Responsable del área de cultivo, sanidad, riego, fortalecimiento de las plantas, monitoreo y mantenimiento de instalaciones.
- Planificar y ejecutar labores dentro de las áreas de, cultivo, riego, sanidad, fortalecimiento, monitoreo y mantenimiento.
- Realizar reportes diarios de producción a poscosecha.
- Control de máquinas y coordinación de mantenimiento.
- Verificación de materiales en stock para el personal de cultivo.

#### **Sección 1: Departamento Técnico - Supervisor de Cultivo.**

Cargo: Supervisor de cultivo.

Departamento: Técnico

Relación de Dependencia: Jefe de Personal - Jefe de Producción y Cultivo

**Funciones:**

- Toma de lista de personal.
- Control diario sobre actividades en cultivo.
- Repaso de las tareas asignadas para cultivo.
- Controlar puntos de corte a su personal.
- Verificar que las tinas estén listas con agua para la tarea de recolección de flor diaria.
- Supervisar que el programa de trabajo se cumpla en forma ordenada y adecuada.
- Manejar el comportamiento de personal diario. y evaluarlo.
- Manejar datos de producción, diaria, semanal y mensual y entregarlos al departamento técnico para su análisis.
- Control y conservar el buen estado de la empresa en las áreas asignas por su jefe inmediato.
- Manejar siempre un sentido de motivación y orientación al personal sobre temas de cultivo.
- Coordinar charlas diarias sobre actividades en cultivo.

**Sección 2: Departamento Técnico - Personal de Cultivo**

Cargo: Personal de cultivo.

Departamento: Técnico

Relación de Dependencia: Jefe de Personal - Jefe de Producción y Cultivo – Supervisor de Cultivo.

**Funciones:**

- Cumplir con el horario estipulado de la empresa.
- Cosechar flor al momento de iniciar las tareas del día.
- Desyemar y desbotonar cortos
- Limpieza diaria de los bloques asignados.
- Controlar puntos de corte.
- Verificar el estado de humedad de los bloques asignados.
- Manejar con el supervisor de cultivo las infecciones creadas en el área.
- Mantener correctamente los puntos de corte. Para una mejor selección a la hora de verificar el producto.
- Manejo individual de datos de camas asignadas diario.
- Conservación del producto desde el momento de producción.(cosecha)
- Velar por el buen estado de las instalaciones de la empresa.
- Cooperar con sus grupos de trabajo.

**Sección 3: Departamento Técnico - Cocheros.**

Cargo: Cocheros

Departamento: Técnico

Relación de Dependencia: Jefe de Personal - Jefe de Producción y Cultivo – Supervisor de Cultivo.

**Funciones:**

- Conservación del producto desde el momento de transporte hasta poscosecha.
- Recolección individual diaria de datos de mallas cosechadas.
- Mantenimiento y conservación de las instalaciones de la planta.

- Velar por el buen estado de los coches y su mantenimiento.
- Coordinar con los grupos de cada bloque para la adecuada y recolección del producto cosechado.
- Colaborar con los grupos de cultivo por el buen estado de los bloques asignados.
- Templar alambres de las camas que asigne el supervisor.
- Colocar palos de Tutú reo.
- Poner faldones en los halares de los invernaderos, agobiar plantas y arreglar camas en mal estado.
- Velar por el buen estado de las instalaciones de la empresa.
- Cooperar con sus grupos de trabajo.

#### **Sección 4: Departamento Técnico - Riego.**

Cargo: Coordinador de Riego.

Departamento: Técnico

Relación de Dependencia: Jefe de Producción y Cultivo

##### **Funciones:**

- Preparación adecuada de producto para riego.
- Preparación, limpieza de tanques para productos de riego.
- Verificación de estado de tuberías de riego.
- Mantenimiento, limpieza de cisterna de bomba de riego.
- Limpieza de filtros de tanques y bombas.
- Mantenimiento y conservación de reservorio.
- Velar por el buen estado de los coches y su mantenimiento.
- Colaborar con los grupos de cultivo por el buen estado de los bloques asignados.
- Velar por el buen estado de las instalaciones de la empresa.

#### **Sección 5: Departamento Técnico - Monitoreo**

Cargo: Coordinador de Monitoreo.

Departamento: Técnico

Relación de Dependencia: Jefe de Producción y Cultivo

##### **Funciones:**

- Monitoreó de Invernaderos – días: (lunes a viernes).
- Seguimiento de ciclos de variedades producidas.
- Succión de válvulas y mantenimiento de bancos. (Propagación)
- Sacar muestras de agua succionada y leer (PH, nitritos nitratos, conductividad eléctrica.)
- En caso de daños de bombas coordinar riego manual en los bloques asignados por el jefe de producción y cultivo.
- Colaborar con los grupos de cultivo por el buen estado de los bloques asignados.
- Velar por el buen estado de las instalaciones de la empresa.
- Supervisar la cosecha del día domingo coordinando el personal asignado a ese día.

#### **Sección 6: Departamento Técnico - Fumigación.**

Cargo: Fumigación.

Departamento: Técnico

Relación de Dependencia: Jefe de Producción y Cultivo

**Funciones:**

- Verificación de estado de equipos de riego.
- Preparación de mangueras y mantenimiento de las mismas.
- Preparación de tanques con agua para utilización en riego.
- Mantenimiento y control de bombas
- Fumigación diaria de los bloques asignados.
- Mantenimiento de equipos de fumigación.
- Velar por el buen estado de las instalaciones de la empresa.
- Colaborar con los grupos de cultivo por el buen estado de los bloques asignados.

**Sección 7: Departamento Técnico - Lombricultura.**

Cargo: Lombricultor.

Departamento: Técnico

Relación de Dependencia; Jefe de Producción y Cultivo

**Funciones:**

- Limpieza de camas a cosechar.
- Corte y adecuación de materia prima.
- Distribución de materia prima en sitios asignado para el inicio del proceso.
- Recolección de datos para control de tareas semanales.
- Conservación y re distribución de materia prima para cumplimiento del proceso.
- Riego diario a camas cosechadas para descomposición acelerada.
- Verificación de calidad de la materia prima (abono)
- Empaque y almacenamiento del producto final.
- Comunicación continua al departamento técnico sobre el manejo del proceso y stock de abonos.
- Velar por el buen estado de las instalaciones de la empresa.
- Colaborar con los grupos de cultivo por el buen estado de los bloques asignados.

**3.4 Control interno administrativo**

Los controles básicos en una empresa están dados por procedimientos implementados en la empresa con el fin de asegurar la eficiencia en las operaciones y alcanzar metas y objetivos económicos determinados por la dirección.

El control interno administrativo no está limitado al plan de la organización, procedimientos que se relaciona con el proceso, pero si se relaciona con la eficiencia en las operaciones establecidas por la empresa. Para alcanzar una correcta segregación de funciones es importante realizar una evaluación que permita detectar desviaciones, duplicidad de funciones, conflictos de informaciones, para esto se tomara en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Establecimiento de los niveles de autoridad y responsabilidad.
- b) Determinación de canales de información.
- c) Agrupación de funciones con características afines.
- d) Distribución de funciones por puestos y asignación de las mismas por escrito.
- e) Contratar seguros contra infidelidad de empleados.
- f) Exigir cauciones a empleados que manejan dinero.
- g) Ejercicio de la supervisión para asegurarse que el personal este cumpliendo efectivamente con su trabajo.
- h) Analizar la distribución de personal por áreas.
- i) Evaluar constantemente al personal.
- j) Analizar los procedimientos de selección, contratación, capacitación motivación y política de pago de sueldos y horas extras del personal.

### **3.4.1 Responsabilidades en la administración financiera**

Se refiere a la descripción de las responsabilidades del personal del equipo administrativo-financiero de la empresa y la coordinación de las actividades más importantes de la gestión empresarial en este ámbito entre sus miembros.

Las responsabilidades del personal encargado del manejo administrativo, en relación con la administración de los recursos económicos, se enmarcan en las siguientes disposiciones referentes a:

- Examinar, aprobar o improbar los balances presentados por el Gerente Financiero.
- Participar activamente en los reportes financieros de la empresa, verificando continuamente los estados económicos en que se encuentran los productos. Investigación, información, coordinación, control y evaluación de los planes estratégicos financieros para el crecimiento de la empresa.

#### **3.4.1.1 Gerente General y Recursos Financieros**

El Gerente General es la persona que autorizara al departamento Administrativo – Financiero, para autorizar los gastos y los montos presupuestados para cubrir las necesidades primordiales, por lo tanto el Gerente General será el principal responsable de la correcta distribución de los recursos económicos:

- Aprobación e implementación del Sistema de Control Interno Administrativo y Financiero y mantenerlo en un proceso de constante mejoramiento.
- Ejercer un seguimiento técnico y oportuno sobre la ejecución de los pagos, con relación a la utilización de los recursos.

- Revisar y aprobar la información financiera preparada por el departamento administrativo financiero y complementarlos con los datos técnicos.
- Atender requerimientos del personal que realiza actividades de supervisión, evaluación o auditoría.
- Controlar que el personal administrativo y técnico cumpla con las funciones asignadas.
- Custodiar la documentación contable financiera auditada, que le es entregada por el Auditor Externo mediante la Carta a la Gerencia y el Dictamen de los Estados Financieros.
- Coordinar oportunamente con departamentos, la entrega de información requerida a efectos de supervisar sus actividades y tomar decisiones.

#### **3.4.1.2 La administración financiera**

Uno de los propósitos principales de la administración financiera en la florícola es combatir y delatar el crimen interno de cuello blanco.

Al realizar las auditorías anuales se detectan errores pero no siempre se remedia el problema, pues se encuentran sistemas contables inadecuados y pobres, desconectados e inoportunos y los enfoques fragmentarios en la administración financiera ofrecen oportunidades para el fraude.

La responsabilidad de la Gerencia no está, por supuesto, limitada a garantizar una apropiada administración financiera de los fondos económicos de acuerdo con procedimientos y estándares. Ésta se extiende, también, hacia el administrativo financiero, incluyendo sus secciones, por cuanto se deberá buscar la capacidad administrativa de cada una de las unidades.

Se propone que en la unidad administrativa – financiera se realice las siguientes actividades:

- Analizar y evaluar el impacto financiero de las decisiones administrativas, tanto antes como después de la implementación;
- Garantizar el flujo de efectivo necesario para financiar actividades y operaciones planeadas;
- Salvaguardar los recursos a través de controles financieros apropiados;
- Proporcionar una estructura financiera para la planeación de actividades y operaciones futuras;
- Administrar sistemas de procesamiento de transacciones que produzcan información para el control de operaciones y actividades planeadas;
- Garantizar la legalidad y la regularidad en el uso de los fondos
- Poner atención a los conceptos de eficiencia y efectividad;
- Informar e interpretar los resultados de las actividades y operaciones medidas en términos financieros y a partir de ese momento, llevar a cabo auditorías ex post y evaluaciones.

Por ello, el punto central de la administración financiera se encuentra ahora en la obtención y administración de dinero en efectivo, ya que sin efectivo, los presupuestos no pueden ser ejecutados.

### **3.4.1.3 Uso y control de los recursos económicos**

Para la administración del efectivo se buscará garantizar que el logro de las metas y objetivos presupuestados no se frustren por la falta de liquidez en efectivo por cuanto para cumplir con los mismos se requiere de una previsión combinada con el flujo de fondos, y una planeación para cumplir con las necesidades financieras, incluyendo los préstamos de corto plazo, tal y como se encuentran presupuestados.

#### **a) Aspectos generales**

- El presupuesto aprobado detallará los gastos que se realizarán durante cada mes y año fiscal, los presupuestos son los documentos básicos para los desembolsos.
- La contratación de personal o la adquisición de bienes y servicios generales se realizan de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos.
- El departamento administrativo-financiero elabora semanal o quincenalmente un flujo de fondos como ayuda para optimizar el uso de los recursos económicos, e invertir transitoriamente los valores que no vayan a ser utilizados.
- La creación de cajas chicas y fondos rotativos es analizada y autorizada por la Gerencia General.
- El departamento administrativo-financiero elaborará los lineamientos específicos de control interno de la respectiva área, con el visto bueno del Gerente General.

#### **b) Procedimiento para los desembolsos**

Los trámites relacionados con las autorizaciones de gastos firmadas por la Gerencia General al Jefe Administrativo-Financiero son registrados por contabilidad quien revisa que la documentación cumpla con los requisitos legales e internos establecidos (facturas y otros comprobantes de venta) de acuerdo con los requisitos exigidos por el SRI.

- Examina los documentos y anexos a pagarse y verifica las operaciones matemáticas; la documentación que no cumpla los requisitos puede ser devuelta o corregida, según sea el caso.
- La documentación e información que está correcta, es procesada por contabilidad, aplicando el plan de cuentas correspondiente y elaborando el respectivo cheque y comprobante de egreso.
- El cheque y comprobante elaborado es revisado y firmado por el jefe administrativo-financiero y luego por el Gerente General.
- Contabilidad se encarga de la entrega de los cheques.
- Todos los pagos se depositan en la cuenta de ahorros de cada trabajador en la cooperativa 23 de julio, quincena y fin de mes.



### **3.4.2 Normas y políticas del personal**

En la florícola deben existir normas y reglas a las que todos los empleados deben apegarse para asegurar que el riesgo de accidentes e incidentes se reduzca al mínimo.

El Departamento de Seguridad Salud Ambiente notificará a todos los empleados acerca de sus responsabilidades de seguridad, salud y ambiente.

Para que los empleados cumplan las normas requeridas, la empresa:

- Establecerá un sistema de acción disciplinaria estructurado que tendrá vigencia en caso que no se adhiera a las reglas.
- Implantará y comunicará adecuadamente una serie de reglas y lineamientos a las que todos los empleados deben apegarse.
- Asegurará que todos los empleados tengan conocimiento del proceso disciplinario.
- Entregará a los empleados con avisos e instrucciones escritas, en las áreas de trabajo, que adviertan a los empleados de peligros particulares y las medidas de protección que se tomarán.
- El departamento de SSA, asegurará el cumplimiento de estas reglas, y tomará las medidas disciplinarias en caso de no cumplirlas.
- La garita de control de ingreso notificará a todos los visitantes, sobre las reglas de disciplina que se ejecuta en la empresa.

#### **Política ambiental**

ZV Export, es una empresa florícola, la misma que opera bajo los reglamentos nacionales e internacionales, aplicables al medio ambiente.

Además la empresa está comprometida a desarrollar e implementar, programas con énfasis en la protección ambiental, con el afán de proteger el medio ambiente, la salud y la seguridad de sus empleados, sus clientes, sus proveedores, y comunidades cercanas.

La empresa se compromete con una estrategia de prevención y control de la contaminación.

Estableciendo y revisando los objetivos ambientales así como las metas para trabajar hacia fortalecimiento de:

- Producir y vender la mejor flor ecuatoriana, reduciendo al mínimo el riesgo tanto ambiental como para la salud humana.
- Investigar y controlar los peligros de los productos utilizados y comunicar con corrección a quienes se pueda afectar significativamente con tales peligros.

- Reducir al mínimo las descargas al medio ambiente, y continuar los esfuerzos de reducción del volumen de desechos.
- Comunicar a los proveedores y clientes la información ambiental relevante.
- Notificar al gerente, jefes de departamentos, supervisores y empleados, acerca de los requerimientos de protección ambiental aplicables y hacerlos responsables de cumplir esos requerimientos.
- Proporcionar programas de capacitación al empleado para asegurar su compromiso ambiental

Es la responsabilidad del Gerente General asegurar que se acate esta política. El departamento de SSA, está disponible para ayudar y respaldar la implementación de esta política ambiental; comprometerá el tiempo necesario para asegurar que los Programas Ambientales se cumplan en su totalidad.

### **Política contra alcohol, drogas y contrabando**

Esta política define la posición de ZV Export en cuanto al uso del alcohol, drogas y el contrabando en el lugar de trabajo, con la finalidad de prevenir los problemas causados por el consumo de las mismas.

Para proteger a los empleados y proporcionarles un ambiente seguro en el lugar de trabajo.

Se prohíbe el uso, posesión, transporte, o venta de alcohol o bebidas embriagantes, mientras se encuentre dentro de la empresa o en cualquier vehículo de la misma, a menos que sea específicamente autorizado por la Gerencia General.

Está absolutamente prohibido el uso, posesión, transporte o venta de narcóticos, drogas ilegales, por cualquier empleado mientras se encuentre en relación de dependencia de la empresa. La única excepción de la regla serán los medicamentos de prescripción médica, correctamente utilizados y prescritos por un médico calificado y autorizados por el servicio médico de la misma, que únicamente utilizará la persona a la que se prescribió el medicamento.

Está estrictamente prohibido el uso, posesión, transporte, o venta de contrabando, incluyendo armas de fuego, municiones, explosivos y armas prohibidas mientras se encuentre bajo relación de dependencia con la empresa. A menos que esté específicamente autorizado por la Gerencia General.

Cualquier empleado que la empresa juzgue que está involucrado en cualesquiera de las actividades prohibidas establecidas en esta política, sin una explicación satisfactoria para la Empresa, quedará sujeto a acción disciplinaria de hasta e incluyendo la terminación inmediata del empleo, y puesto a manos de la autoridades judiciales.

### **Reglas aplicables dentro de la empresa**

Los empleados estarán sujetos a procedimientos disciplinarios de hasta e incluyendo despido si se descubre que ellos han actuado en cualquiera de las siguientes maneras:

1. Una violación grave o consciente de las Reglas de Seguridad.
2. Remoción o interferencia no autorizada de cualquier dispositivo de protección.
3. Operación no autorizada de cualquier pieza de maquinaria o equipo.
4. Daño consciente para mal uso o interferencia con cualquier artículo proporcionado en el interés de proteger la salud, la seguridad, al ambiente o de bienestar en el trabajo.
5. Remoción no autorizada, o mutilación de cualquier etiqueta, letrero o dispositivo de advertencia.
6. Mal uso de químicos, sustancias inflamables o peligrosos o materiales tóxicos.
7. Fumar en cualquier área designada de "No fumar".
8. Fumar mientras maneja sustancias inflamables.
9. Jugar o hacer bromas pesadas que podrían ocasionar accidentes.
10. Manifestar declaraciones falsas, o interferir de cualquier manera y deliberadamente, con la evidencia después de un accidente u ocurrencia peligrosa.
11. Uso de dispositivos móviles (celulares, radios, etc.)
12. Falla en utilizar el equipo de protección personal proporcionado en el momento en que se requiera o se prescriba.
13. Consumir alimentos en el sitio de trabajo.
14. Usar todo tipo de joyas en el sitio de trabajo
15. Estar siempre con el cabello largo recogido.
16. No se permite utilizar otro tipo de ropa que no sea el adecuado (equipo de protección personal), dentro de las instalaciones de la empresa.
17. Está prohibido la introducción de equipo armado (pistolas, navajas y todo material corto punzante).
18. Queda totalmente prohibido el ingreso de menores de edad a las instalaciones de la empresa por cualquier motivo.
19. No utilización del cinturón de seguridad en la movilización proporcionada por la empresa.
20. No asistir a las inducciones y charlas de SSA.

#### **3.4.2.1 Contratación de personal**

##### **Autoridad y responsabilidad:**

La Gerencia General es la responsable de la ejecución de este procedimiento.

El jefe de recursos humanos es la persona encargada de la elaboración de contratos, avisos de ingreso y archivo de carpetas del personal.

## **Procedimiento:**

1. El proceso se inicia con la necesidad de contratar personal ya sea para cubrir una vacante o por la creación de un cargo nuevo.
2. El jefe del área solicitante del nuevo empleado llenará el formato requisición de personal.
3. Este formato está sujeto a la aprobación de Gerencia General, quien decidirá si es necesaria la contratación de nuevo personal.
4. Cuando se aprueba la requisición, si existe dentro de la compañía, una persona a criterio del gerente general, jefe de área y jefe inmediato solicitante, que cumpla con el perfil del cargo requerido, se realiza la propuesta al colaborador y con base en su aceptación verbal se realiza lo establecido en 6
5. Cuando existe más de un candidato opcional (a criterio del solicitante) la Gerencia General emite un memorándum interno en el que comunica la posición vacante, perfil del cargo y sueldo propuesto, y en caso de existir los candidatos, se inicia el proceso de entrevistas y pruebas (ver.7).
6. Cuando no existen candidatos internos interesados en la posición ofrecida o no cumplen con los requisitos necesarios, el jefe de área de la posición vacante inicia la búsqueda externa de candidatos, contratando los servicios de una empresa seleccionadora.
7. Cuando se solicita los servicios de una empresa seleccionadora, el jefe de área solicitante le entrega a esta empresa el perfil del cargo necesario para cubrir la posición, así como los aspectos personales más importantes.
8. La empresa seleccionadora realizará las pruebas y entrevistas necesarias a fin de encontrar a la persona que cumpla con las características requeridas.
9. Una vez realizadas las pruebas por parte de la empresa seleccionadora, ésta presentará los resultados obtenidos.
10. La Gerencia General en conjunto con el jefe del área solicitante evaluarán los resultados de los candidatos más opcionales.
11. El jefe del área solicitante procede con las entrevistas y de considerarlo necesario el gerente general también lo hará.
12. Una vez realizado lo anterior se procede a la selección del candidato por parte del jefe de área.
13. Seleccionado el candidato, la Gerencia General aprueba nuevamente la contratación de la persona escogida por el jefe de área para cubrir la vacante.
14. En caso de no existir la aprobación por parte de la Gerencia, se recurre nuevamente a otras opciones ofrecidas por la empresa seleccionadora o se contrata los servicios de una nueva empresa. (ver 6)
15. Cuando la Gerencia General aprueba, se realiza la propuesta final al candidato.
16. Para el caso de personal interno seleccionado, la Gerencia General notificará mediante memorándum a Recursos Humanos para que realice el cambio respectivo en nómina, una copia de este documento es archivado en la carpeta del colaborador.

17. Para el caso de personal contratado de manera externa la asistente de gerencia entregará al solicitante los siguientes formatos:
  - a. Solicitud de empleo.
  - b. Ingreso de nuevos empleados
  - c. Documentos recibidos del trabajador
18. Una vez recopilada la información necesaria, el jefe de área entregará todos los documentos a la asistente de gerencia, para la firma final del gerente general en el formato Ingreso de nuevos empleados.
19. El jefe de recursos humanos elabora el aviso de ingreso del IESS y contrato y notifica al departamento de contabilidad para el ingreso a nómina con la presentación del formato ingreso de nuevos empleados firmado por Gerencia.
20. Una vez terminado este proceso, el jefe de recursos humanos crea una carpeta individual para archivo de la documentación del nuevo colaborador.
21. El jefe del nuevo colaborador se encarga de la presentación e inducción.
22. Todo este proceso se lleva a cabo cuando la contratación que se realiza es de personal estable.
23. Para el caso de Producción, Bodega y Mensajería, quedará a potestad del gerente o jefe de área respectivo, la contratación de personal mediante lo establecido en este procedimiento. De otra forma podrá realizar una selección directa y esta decisión será comunicada mediante un memorándum, emitido por el jefe de área y aprobado por el gerente general para su contratación, a Recursos Humanos y Contraloría, además se realizará lo establecido a partir del párrafo 17.

#### **3.4.2.2 Lineamientos y proceso de reclutamiento, selección y evaluación de personal.**

##### **Política:**

El departamento de Recursos Humanos de ZV EXPORT, deberá conformar y mantener el personal más idóneo, fomentando un ambiente de armonía y trabajo en equipo; promoviendo su capacitación, higiene y seguridad industrial permanentemente.

##### **Autoridad y responsabilidad:**

- El Gerente General, es el responsable de verificar el cumplimiento de este procedimiento.
- El jefe de Recursos Humanos es el encargado de ejecutar este procedimiento.
- Todos los trabajadores que ingresan a Zv Export Cia. Ltda. están obligados a cumplir las disposiciones que les exija la empresa.

##### **Procedimiento:**

- 1.1. **Recepción de documentos.**-Los aspirantes deben llenar la Hoja de Vida y adjuntar los siguientes documentos:

- 1.1.1. Copia de Cédula de Identidad
- 1.1.2. Copia de Libreta Militar (Hombres, opcional)
- 1.1.3. Copia del Carné de Afiliación al IESS , si dispone
- 1.1.4. Record Policial
- 1.1.5. 1 foto tamaño carné
- 1.1.6. Referencias de trabajos anteriores (2 o 1).

### **1.2. Reclutamiento del personal**

- 1.2.1 Para reclutar personal de Campo, se colocará un anuncio de empleo en portería, y se retirará cuando se haya cubierto la vacante.
- 1.2.2 Para reclutar personal administrativo y supervisores de área se publicará un anuncio de empleo en el diario de mayor circulación de la Provincia.

### **1.3. Revisión de documentos.**

- 1.3.1. Analizar los documentos presentados y agrupar tomando en cuenta la experiencia en cultivo de flores, siendo ésta una prioridad para considerarlos como posibles contratos para llenar las vacantes disponibles.
- 1.3.2. Conformar el grupo que no tiene experiencia, a fin de que inicien un período de aprendizaje y sean los posibles opcionados a nuevas vacantes que se presenten.
- 1.3.3. Las personas seleccionadas inician con un contrato a prueba, el mismo que tiene una duración de 90 días, de acuerdo al artículo 15 del Código de Trabajo; según su desempeño dicho contrato puede extenderse hasta por un año y cada año subsiguiente se renovará, tomando en cuenta su desempeño.
- 1.3.4. En caso de presentarse una vacante, en posiciones técnicas, administrativa, se analizará el Currículum Vitae del personal que trabaja en la empresa y se aprobará una posible selección de la que saldrán los primeros opcionados para cubrir el puesto; caso contrario se realizará el reclutamiento externo.
- 1.3.5. Informar al departamento de Recursos Humanos los nuevos trabajadores elegidos, para la elaboración de los contratos y los envíe para receptor la firma del trabajador, y una copia de éste se deberá adjuntar a la carpeta individual; complementando en la Hoja de Vida la fecha de contrato.

### **1.4. Evaluación de desempeño.**

- 1.4.1. A los 80 días de trabajo y cada año de permanencia del trabajador de campo/ post-cosecha, el Supervisor o Jefe de Área realizará la Evaluación de Desempeño lo que servirá de pauta para decidir si el trabajador continúa o será separado de la empresa por bajo desempeño.
- 1.4.2. La Evaluación debe ser analizada con el trabajador, donde se le explicará sus fortalezas y debilidades, así como las recomendaciones para obtener un mejor desempeño de sus actividades. Al final de la entrevista deben firmar tanto el Supervisor

o Jefe de Área así como el trabajador y enviar a Recursos Humanos para archivar en su carpeta individual.

1.4.3. En el caso de que la evaluación sea negativa, no se le extiende el contrato anual y el trabajador pasa a integrar una lista de personas no autorizadas para reingresar a la empresa, (dependiendo de condiciones especiales en los procesos de producción se analizará excepciones a la lista).

1.4.4. Al producirse una nueva vacante se vuelve a realizar el proceso de reclutamiento externo.

### **3.4.2.3 Educación, capacitación, promoción y difusión**

Existen cronogramas de capacitación que ofrece la corporación de floricultores, capacitaciones que se toman de acuerdo a decisiones del Gerente General considerando la importancia de cada una de ellas, para posterior autorizar al área de Recursos Humanos para que realice y organice al personal que será capacitado.

El departamento de Recursos Humanos de la florícola emitirá un reporte detallado sobre los horarios de capacitación, el personal a ser capacitado y todos los requerimientos de la misma a una fundación acreditada en la CNCF, la cual dispone de un fondo de la CNCF, esta fundación será quien emita un cheque a nombre de la Florícola para cubrir gastos de capacitación, la diferencia de un 20% será un costo cubierto por la florícola, autorizado por el Gerente General y a ser cancelado por tesorería del área de Contabilidad.

Los pagos para las actividades de capacitación, promoción y difusión se solicitarán al Gerente General, en el formulario pertinente en que se detalle las características de la capacitación o actividades a realizarse y el presupuesto de gastos.

### **3.4.2.4 Reglamento interno del personal**

Este reglamento formará parte de todos los contratos individuales de trabajo, celebrados o que se llegaren a celebrar con todos los trabajadores y empleadores contratados en forma directa o indirecta.

Tanto la empresa, sus trabajadores, y el personal que trabaje dentro de ZAPAD VOSTOK EXPORTACIONES CÍA. LTDA quedarán sujetos al estricto cumplimiento de las disposiciones del CODIGO DE TRABAJO, de los Contratos Individuales, del reglamento Interno de Trabajo, y de los diversos Manuales o reglamentos de funciones y procedimientos que existan o que se crearen; por lo que su desconocimiento no podrá alegarse como excusa de su incumplimiento.

En forma general el Reglamento Interno de trabajo tratará punto sobre:

## **Contratación**

Se realizara el ingreso de la información del empleado mediante una hoja de vida. Donde se adquirirá todos sus datos personales y recomendaciones, certificando que su información se verdadera. Si en cualquier momento se descubre alteración, falsificación u obtención dolosa en los documentos presentados por el trabajador, después que este admitido como tal, será separado inmediatamente de la empresa previa el trámite correspondiente.

## **Jornadas y horarios de trabajo**

### ***Horarios***

Todos los trabajadores deben cumplir con el horario establecido; no obstante, los horarios pueden ser modificados en atención a las necesidades de la empresa.

### ***Trabajos suplementarios y /o extraordinarios.-***

Se entenderá como trabajos suplementarios y / o extraordinario aquellos que se ejecuten con posterioridad a la jornada normal diaria o semanal de trabajo o de turnos establecida, siendo obligatorio para los trabajadores cumplir con los dispuesto; y por las ciudad determinadas en el Arte. 52 del Código Laboral.

### ***Horas de compensación***

No se considera como trabajo suplementario y o extraordinario, las horas que tuviere un trabajador que reponer por el tiempo perdido como consecuencia de sus propios errores, negligencia, impuntualidad o ausencia en sus labores.

### ***Del descanso forzoso***

Los días sábados y domingos y los días festivos contemplados en Art. 65 del Código Laboral serán de descanso forzoso. El descanso semanal será remunerado en los términos y condiciones que establecen las leyes y reglamentos laborales.

## **Remuneraciones**

### ***Pago de la remuneración***

El derecho a la remuneración del trabajador estará ligado al concepto de trabajo efectivo; lo que significa el tiempo laboralmente productivo, en el cual el trabajador se halla disposición del empleador cumpliendo órdenes suyas.



La remuneración será pagada un 40% de sueldo en la primera quincena y la diferencia al fin de cada mes. Mediante la acreditación a cuentas bancarias designadas a cada trabajador.

### ***Anticipos***

Para el caso de anticipos, se entregara un máximo de un 40 % de la remuneración del trabajador.

### ***Calculo de la remuneración.-***

La remuneración se calculara conforme el tipo de contrato laboral suscrito al tiempo efectivamente laborado; se pagaran las horas suplementarias y extraordinarias, en caso de haberlas y cuando cuente con anticipos se realizara los respectivos descuentos a retenerse.

### ***Suscripción del rol de pagos***

Todo trabajador, al momento de recibir su remuneración esta obligado a verificar los cálculos hechos por el empleador, respecto a sueldos sobre tiempo, descuentos etc.

### ***Reclamo al cálculo de la remuneración***

En caso de disconformidad o desacuerdo con la remuneración y el cálculo realizado, el trabajador no suscribirá el rol de pagos y podrá presentar un reclamo al contador dentro de los dos días subsiguientes.

## **ASISTENCIA, PUNTUALIDAD Y USO DE UNIFORME**

### ***Puntualidad***

Todos los trabajadores asistirán diariamente en el transcurso de la semana, a sus lugares de trabajo con puntualidad dentro del horario que se le haya asignado.

### ***Registro de asistencia***

La empresa controlara la asistencia del trabajador mediante un sistema computarizado adecuado para verificación de ingreso y salida del personal.

### ***Retraso en el inicio de labores.***

La demora en el inicio de labores deberá ser compensada con el tiempo de retraso que se tomo.

### ***Uso de uniforme***

Todo el personal femenino que labore dentro de la florícola tiene la obligación de vestir con el uniforme que le provee el empleador.

### ***Permisos***

Ningún trabajador podrá abandonar su lugar de trabajo durante las horas de jornada sin permiso escrito firmado por el empleador.

### ***Vacaciones***

A partir del primer año de servicio, los trabajadores tienen el derecho irrenunciable a gozar de quince días de vacaciones anuales dispuesto en el Art.69 del Código Laboral. Se respetara la antigüedad del trabajador para gozar de un día adicional o su pago en dinero. El personal deberá sujetarse al cuadro de planificación de vacaciones para el uso de las mismas.

### ***Diferimiento de las vacaciones***

El empleador podrá diferir la fecha cuando el trabajador empezara a gozar de sus vacaciones. Tomando en cuenta la época de actividad productiva.

### ***Liquidación de las vacaciones.***

La liquidación para el pago de vacaciones se hará en forma general y únicamente computando la veinticuatroava parte de lo percibido por el trabajador durante un año completo de trabajo, tomando en cuenta lo pagado al trabajador por horas ordinarias, suplementarias y extraordinarias de labor y toda otra retribución accesoria que haya tenido el carácter de normal en el Almacén en el mismo periodo.

### ***Obligaciones de los trabajadores***

Son obligaciones de los trabajadores de la florícola, a más de las constantes en el Art. 45 del Código del Trabajo, y las que naturalmente correspondan al tipo de labor que desempeña, adicional las funciones que se les establece de acuerdo a su organización estructural.

### ***Obligaciones del empleador***

El Empleador obliga a acatar las siguientes disposiciones, sin perjuicio de lo dispuesto en el Art. 42 del Código Laboral:

### ***Prohibiciones a los trabajadores.-***

A más de las prohibiciones establecidas en el Art. 46 del Código del Trabajo y las demás determinadas en las leyes.

### ***Prohibiciones para el empleador***

1. Ejercer presión sobre sus trabajadores para que se afilien o desafilen de partidos políticos, organizaciones clasistas, practique o deje de practicar determinado credo religioso.
2. Obligar o ejercer presión sobre el personal para que adquieran productos o artículos pertenecientes, distribuidos o producidos por la compañía.
3. Obligar o ejercer presión sobre los trabajadores para que adquieran, reciban, abandonen o desistan de servicios, productos, promociones, etc.
4. Las demás previstas en el Art. 44 del Código del Trabajo.

### **De las Sanciones**

Las sanciones se las realizara cumpliendo las establecidas en el Código de Trabajo.

#### **3.4.3 Tratamiento de activos de la empresa**

Los muebles, equipos de oficina y computación, vehículos, maquinaria y otros activos que se adquieran, deberán contar con una cobertura de seguros contra robo, incendio y daños electrónicos.

Además que se tomarán medidas para garantizar el buen uso y cuidado de los mismos, siendo expresamente prohibida la salida de la florícola, de los equipos en calidad de préstamo.

#### **3.4.4 Seguridad y mantenimiento**

Todos los empleados que trabajen para la empresa (excepto en las áreas de trabajo de oficina y específicamente las áreas de excepción) deben utilizar el equipo de protección personal, mientras se encuentren dentro de la propiedad de la empresa.

Un empleado de la empresa debe escoltar a aquellos visitantes que no porten el equipo de protección personal apropiado (EPP).

La empresa florícola proporcionará equipo de protección personal cuando el riesgo presentado por una actividad de trabajo no se pueda controlar adecuadamente por otros medios.

La empresa buscará dar la información y la capacitación para entregar un entendimiento más profundo del correcto uso de este equipo, la implementación de esta política requiere la cooperación de todos los miembros de la empresa, al igual que del personal.

La persona responsable de implementar esta política es el Gerente General y el departamento de SSA es el encargo de que esta política se cumpla.

El EPP sólo es efectivo en proteger al usuario o al portador, donde se toman los siguientes pasos:

1. Únicamente utiliza el EPP si ha recibido una capacitación por parte Departamento de SSA y el supervisor de área.
2. La utilización del EPP será conforme con las instrucciones del fabricante, para el cual este ha sido diseñado.
3. La limpieza, almacenamiento y conservación del EPP es responsabilidad del empleado, será reemplazando cualesquier artículos/piezas que hayan recibido daño y ya no tengan vida de servicio.

#### **3.4.4.1 Reglas de salud y seguridad**

Estas reglas son importantes para prácticas de trabajo:

1. Un empleado no debe operar ninguna máquina, planta o equipo a menos que ese empleado haya recibido capacitación y esté autorizado para hacerlo.
2. Un empleado debe reportar al Jefe de SSA, de manera inmediata cualquier falla, daño a, defecto o mal funcionamiento de cualquier maquinaria, planta o equipo.
3. Un empleado debe hacer uso total y correcto de la guarda de la máquina.
4. Un empleado no debe limpiar cualquier maquinaria, planta o equipo que esté en movimiento a menos que esté autorizado para hacerlo.
5. Un empleado no debe dejar ninguna maquinaria, planta o equipo en movimiento y sin atención a menos que esté autorizado para hacerlo.
6. Un empleado no debe realizar ninguna reparación o ejecutar trabajo de mantenimiento, de cualquier descripción, a menos que esté autorizado para hacerlo.
7. Un empleado debe utilizar todas las sustancias, químicos, líquidos etc., de conformidad con todas las instrucciones escritas y verbales. Colocar cualquier químico no utilizado de vuelta en el contenedor original o etiquetar correctamente cualesquier contenedores secundarios.
8. Un empleado debe devolver todas las sustancias, químicos, líquidos, etc., a su área de almacenamiento seguro designada, cuando no esté en uso.
9. Los empleados deben observar todos los controles de transeúntes y vehicular, en todas las instalaciones/locales.

#### **3.4.4.2 Ropas y equipo de protección**

1. Los empleados deben utilizar todos los artículos/equipos de protección proporcionados, de acuerdo a las instrucciones.
2. Los empleados no deben hacer mal uso o daño consciente de cualesquier artículos de ropa/equipo de protección proporcionado.
3. Los empleados deben almacenar y mantener la ropa/equipo de protección de conformidad con las instrucciones de su supervisor.
4. Los empleados deben reportar cualquier daño, pérdida, falla o inconveniencia de la ropa/equipo de protección a su supervisor.

#### **3.4.4.3 Precauciones contra incendio**

1. Los empleados deben cumplir con todos los procedimientos de emergencia pertinentes a su actividad de trabajo.
2. Los empleados deben asegurar que cualquier ruta de escape contra incendio, equipo contra incendio o puertas de salida de emergencia se mantengan libres de obstrucciones.

3. Los empleados deben reportar cualquier uso del equipo para combatir incendios a su supervisor.

#### **3.4.4.4 Accidentes**

1. Los empleados deben buscar tratamiento médico (servicio médico de la empresa), por lesiones que ellos sufran, sin importar cuán ligeras sean, y asegurar que se mantengan los registros apropiados. Todos los empleados, después de regresar del tratamiento, deben reportar el incidente a su supervisor.
2. Los empleados deben reportar todos los accidentes, o casi accidente, al supervisor del empleado tan pronto como sea práctico.
3. Los empleados deben notificar a su supervisor sobre cualquier incidente en el cual se cause daño a la propiedad de la empresa.
4. Se deben reportar todos los accidentes de vehículos automotores, que ocurran cuando estén conduciendo un vehículo de la empresa o cuando estén conduciendo un vehículo personal al realizar negocios de la empresa.

#### **3.4.4.5 Salud**

1. Un empleado debe reportar a su supervisor acerca de cualquier condición médica que pudiera afectar la seguridad de ellos mismos o de otros.
2. Se espera que un empleado coopere en la implementación de disposiciones de salud médica y ocupacional.

#### **3.4.5 Adquisiciones y contratación de servicios**

Es importante normar la adquisición y contratación de bienes y servicios para asegurar procesos transparentes que, sin perder efectividad, permitan una eficiente inversión de los recursos económicos de la empresa.

En este proceso se debe integrar las siguientes políticas:

- a) De los proveedores.- empresas o personas naturales que operen legalmente y garanticen calidad y oportunidad de entrega de los bienes y servicios a contratar.
- b) Conflicto de intereses.- no pueden participar en el proceso de selección y contratación de bienes y servicios ninguna empresa, firma, filial, o persona contratada para proveer servicios profesionales, técnicos o de campo ningún empleado de la empresa, a no ser que se obtenga una ventaja clara para la empresa.

c) Programar las adquisiciones.- se elabora un plan semanal de adquisiciones de bienes, servicios generales de acuerdo a requerimientos técnicos de producción y para el desenvolvimiento normal de actividades administrativas, en base al presupuesto.

#### **3.4.5.1 Elegibilidad de proveedores**

Elegir proveedores es una de las decisiones más importantes en la empresa ya que haber elegido un buen proveedor nos asegura contar con insumos de calidad poder abastecerse de productos que se requiera y asegurar que estos lleguen a tiempo.

Por tanto, al momento de tener que elegir un proveedor se debe analizar bien las alternativas, y elegir con cuidado, y para ellos se determinaran algunos consejos que ayudaran a elegir al proveedor indicado:

##### **Buscar la mayor cantidad posible de alternativas**

Antes de elegir a un proveedor, procurar buscar el mayor número posible de proveedores con los que se podría contar de tal manera que se obtengan mayores alternativas. Para buscar proveedores se puede acudir a los diarios, revistas y publicaciones especializadas, cámaras de comercio, asociaciones y gremios del sector, ferias especializadas, Internet, páginas amarillas, etc.

##### **Informarse bien sobre un proveedor**

Solicitar información directamente (ya sea a sus vendedores, representantes, vía carta o email), por ejemplo, información sobre sus precios, las características de sus productos, sus facilidades de pago, sobre su experiencia, sus trabajos realizados, sus principales clientes, etc. Visitar sus páginas web y así obtener la información que incluyan en ella.

##### **Buscar referencias**

Otra forma de recabar información de un determinado proveedor es buscando referencias, es decir, personas o empresas que trabajen o hayan trabajado con dicho proveedor.

##### **Elegir no sólo en base a calidad y precio**

Muchas veces se suele elegir a los proveedores que simplemente ofrezcan los productos de mayor calidad a los menores precios. Sin embargo, lo indicado es que además de la calidad y el precio, se debe considerar criterios tales como facilidades de pago, pedidos mínimos, oportunidad de entrega, plazos de entrega, garantías, experiencia, reputación, organización, localización, servicio al cliente, tamaño, situación financiera, etc.

## **Ponerlo a prueba**

Antes de contratarlo solicitar una muestra, hacer un pedido y evaluar si cumplen con los plazos, contratarlos para la producción de una pequeña cantidad de productos, etc.

Pero una vez seleccionados, la prueba debe ser permanente. Evaluar constantemente al proveedor para siempre asegurar que los productos mantengan la misma calidad de siempre, que entreguen los pedidos oportunamente, que cumplan con los plazos de entrega, que cumplan con los acuerdos pactados, etc.

### **3.4.5.2 Programas de adquisiciones**

El programa o política de compras de la florícola que se hará a los proveedores para un periodo de tiempo determinado, de los insumos o productos que se va a necesitar para la producción se deberá tomar en cuenta además de la cantidad de insumos que se necesitara para la producción la capacidad financiera, administrativa, logística, y de disposición o capacidad física de la florícola.

Para determinar el programa de compras se podrá hacer uso de cualquiera de los siguientes métodos:

#### ***Lote económico***

Las compras de acuerdo con esta política se basan en establecer un lote de pedido que minimice el costo de administración de los inventarios.

#### **Lote óptimo**

Para establecer un programa de compras de lote óptimo, se compra cada vez que sea necesario el lote óptimo, se controlara de acuerdo al movimiento del inventario, observando cómo varia el nivel de existencia y según esto, mas la proyección de la demanda futura.

#### **Período fijo de reposición**

En esta política se determina revisar las existencias en una fecha determinada, y se ordena reponer para un determinado periodo. Generalmente se define con base en los intereses de la empresa (liquidez, capacidad de almacenamiento y otros aspectos).

Por capacidad financiera, la empresa debe realizar sus adquisiciones para un año de operación, por lo tanto, se harán pedidos equivalentes a la suma de la demanda para el año.

### **3.4.5.3 Normas de adquisición de equipo de protección y de trabajo del personal.**

La compra de equipos de protección y de ropa se realizara de acuerdo a requerimiento de cada uno de los departamento, un vez al año, considerando las necesidades para todo el año.

Para la compra serán primordial considerar calidad, costos y el presupuesto que se asigno para el gasto, previamente se necesitara la autorización de la compras, del Gerente General y se observará el procedimiento de solicitar las cotizaciones correspondientes.

Es responsabilidad de los trabajadores beneficiarios el buen uso de la vestimenta y equipos de protección personal que se les entregue como dotación.

#### **3.4.5.4 Normas servicio menores**

Dentro de la empresa florícola se considera servicios menores:

##### ***Mantenimiento de infraestructura física***

Para el mantenimiento de la infraestructura física de la florícola se elaborara contratos por obra cierta, en el que conste en forma detallada el trabajo a realizarse, presupuesto y cronograma de avance de obra, monto total, forma de pago, el tiempo de entrega de la obra, garantías de cumplimiento, etc. Los contratos podrán establecer un anticipo por mano de obra no mayor al 50 % del monto total de la obra, y realizaran los pagos de acuerdo estipule en el contrato y cumplimiento de la obra.

##### ***Mantenimiento de vehículos***

Para la reparación de vehículos debe cumplir con parámetros de calidad y costo adecuados, se realizaran contrato bajo prestación de servicios debidamente autorizado por el Gerente General. Los pagos de mano de obra se realizarán una vez que se ha recibido a satisfacción el trabajo encomendado.

El Gerente General es el responsable de implementar los controles necesarios para el correcto uso de los bienes y de los gastos en que se incurre para su reparación y mantenimiento.

Los controles a implementarse en este rubro deben estar claramente detallados en los lineamientos de control interno específico.

#### **3.4.6 Administración de documentos**

El Jefe Administrativo-Financiero y los Jefes de los demás departamentos son los responsables de la supervisión y control de que todos los documentos relacionados con las actividades de la empresa sean administrados de acuerdo con las siguientes directrices:

a) Documentación recibida



Toda la documentación recibida deberá estar debidamente ordenada, de acuerdo al procedimiento que pertenezca, con firma de autorización y recepción, de acuerdo a archivo de cada unidad departamental.

b) Documentación Enviada.

Todas las comunicaciones enviadas se identificarán de acuerdo a numeración, con los respectivos sellos y firmas de emisión.

Todas y cada una de las documentaciones enviadas serán suscritas por el personal responsable de cada departamento, según el caso. Se imprime un original de la comunicación para ser entregado.

La copia conjuntamente con los antecedentes, se archiva en el correspondiente archivo. Todas las comunicaciones enviadas y recibidas deben anotar como pie de página la codificación del archivo correspondiente, los mismos que deberán estar correctamente diferenciados, y con lógica secuencia numérica, de tal manera que sea fácil encontrarlos por los usuarios autorizados del manejo y revisión posterior de la información.

### **3.4.7 Control interno del área de nómina**

Las normas de control interno que se citarán a continuación, representan la garantía para la empresa, que los recursos monetarios destinados a la administración de personal, están siendo adecuadamente distribuidos.

1. Deben ser aprobadas por personas autorizadas:
  - a. La contratación de personal.
  - b. El salario a pagar
  - c. Las deducciones que se realizarán en nómina.
  - d. Horas extraordinarias y otros pagos especiales.
2. El expediente de cada trabajador debe permanecer inaccesible para las personas que:
  - a. Preparan la nómina.
  - b. Aprueban nómina.
  - c. Pagan la nómina.
3. El sistema computarizado para el control de personal deberá contener seguridades que no permitan la inviolabilidad del mismo.
4. En caso de trabajo a destajo, deben ser establecidos controles, de forma que la producción del trabajador pueda ser determinada.
5. Debe existir separación de funciones:
  - a. Entre el personal que controla el tiempo trabajado, elabora la nómina y paga la nómina.
  - b. Entre el personal que contrata o despide y el que elabora la nómina.
6. Las contrataciones o despidos deben ser inmediatamente notificados al departamento de nómina.

7. El tiempo a pagar a cada trabajador debe ser aprobado por el jefe del departamento respectivo.
8. Los cálculos hechos en la nómina deben ser revisados antes de pagar a los trabajadores.
9. El pago de la nómina debe ser aprobado por un funcionario responsable.
10. Cuando la nómina sea pagada con cheque:
  - a. Debe existir una cuenta bancaria que se utilice sólo con ese objetivo.
  - b. La cuenta bancaria de nómina debe ser conciliada mensualmente por una persona diferente de la que prepara la nómina y de la que paga.
  - c. La persona que realiza la conciliación, debe recibir directamente el estado de cuenta bancario.
11. Cuando la nómina se paga en efectivo:
  - a. Debe hacerse un retiro del banco exactamente por el neto a pagar.
  - b. Deben ser tomadas las medidas necesarias para evitar el robo por parte de empleados o extraños.
12. Cada trabajador, al recibir su remuneración debe firmar un recibo en el que aparezcan detallados los diferentes conceptos que han intervenido en el cálculo.
13. El pago de la nómina debe ser periódicamente supervisado por un funcionario independiente del departamento de nómina.
14. Los sueldos no reclamados, deben ser custodiados por una persona diferente a la que elabora la nómina o hecho los pagos, y debe enviar una relación de los mismos al departamento de contabilidad.
15. Los sueldos no reclamados, deben ser depositados en el banco después de un tiempo prudencial, registrado el correspondiente pasivo por ese concepto.
16. El pago posterior de sueldos no reclamados, debe ser aprobado por un funcionario diferente al que prepara la nómina.
17. Los funcionarios que pagan la nómina deben ser rotados periódicamente.
18. La distribución contable de la nómina debe ser revisada por una persona que no pertenezca al departamento de nómina.

#### **3.4.8 Funciones y control de proceso de producción**

El proceso de producción abarca la utilización de los recursos para producir flores de la mejor calidad, para lo cual se emplean las siguientes funciones:

- a. Elaboración del plan anual de producción en el que se detalle:
  - Fechas en que es necesario picos altos de producción para aprovechar la demanda del mercado.
  - Cantidades requeridas por variedades y colores, considerando posibles cambios de variedades, podas, enjertación.
- b. • Recursos necesarios: insumos, mano de obra y maquinaria.

- c. Coordinación del área de producción con los departamentos de ventas, sección de control de calidad, embarque y despacho.
- d. Seguimiento y control del proceso de producción.
- e. Cálculo y control de los índices de productividad mediante al uso de:
  - Hojas de control de producción por variedades.
  - Control de rendimientos y tiempos de trabajo.
  - Revisión y seguimiento de los pedidos de producción.
  - Verificación de los recursos utilizados en la producción con los definidos en el plan de producción.
- f. Valoración de costos de materiales, mano de obra y costos generales utilizadas en la producción, de manera oportuna, correcta, acorde con las imputaciones y distribuciones aplicadas en la contabilidad, para lo cual se debe mantener los siguientes controles:

#### **Control de producción:**

- a. Establecer un sistema de costos de producción apropiado.
- b. Inspección física de productos cosechados.
- c. Confección de detalles de la composición del costo por tallo de producto.
- d. Conciliación de los materiales y procesos definidos para la producción y los realmente utilizados en la producción.
- e. Revisión de costo de mano de obra.
- f. Revisión de los costos de materiales, mediante la comparación de los costos con los valores de las facturas contabilizadas.
- g. Revisión de los Costos y gastos generales de producción por medio de la revisión de imputaciones aplicadas y las reales.
- h. Análisis de estadísticas periódicas de costos y gastos de producción.

#### **3.6 Control interno contable-financiero**

Cuando se realiza el control interno contable – financiero se está dirigiendo únicamente a una parte mínima de la función general de la empresa, y por tanto, al no contemplar el todo simplemente se están viendo efectos y no causas.

Los estados financieros son el producto de un proceso de información debidamente integrado y, desde luego, la información y la comunicación en una empresa no son materia del área administrativa.

Cuándo existen políticas inadecuadas trae consigo consecuencia de una información financiera deficiente, La propia organización administrativa, y el desconocimiento de ésta ocasiona el manejo

inadecuado de la estructura contable y financiera. Muchos problemas ocasionan a la empresa un deficiente sistema de control y su aplicación al ámbito financiero.

La mayoría de las veces, los problemas de información financiera no son del manejo numérico y específico de la información, sino de la persona que es incapaz de manejar esos números.

Actualmente, la elaboración de estados financieros está basada en métodos como la guía de contabilización, instructivos de operación, diseño y planeación de formas, que son fruto de la actividad administrativa y no contable.

Es importante realizar un control interno, para lo cual se utilizarán los procedimientos e instructivos, y cuestionarios de evaluación que servirán de guía a la Gerencia General para implementar un efectivo sistema de control, el mismo que se aplica a las siguientes áreas.

- Caja y Bancos.
- Clientes y Otras Cuentas por Cobrar.
- Existencias.
- Inmuebles, Maquinaria, Equipo, y Activos Intangibles
- Proveedores y Otras Cuentas por Pagar.
- Patrimonio.
- Ingresos Ventas.
- Ventas y Costo de Ventas.
- Gastos Operacionales.

### **3.5.1 Control interno de Caja Bancos y Caja Chica**

La mayoría de las funciones relacionadas con el manejo del efectivo son responsabilidad del departamento de finanzas, bajo la dirección del tesorero.

Estas funciones incluyen el manejo y depósito de las entradas de efectivo; la firma de cheques; la inversión de dinero ocioso; y el manejo de la custodia del efectivo, de los títulos-valores negociables y de otros activos negociables.

Adicionalmente, el departamento de finanzas debe pronosticar los requerimientos de efectivo y hacer planes de financiación a corto y a largo plazo. Idealmente, las funciones del departamento de finanzas y el departamento de contabilidad deben estar integradas en una forma que proporcione seguridad sobre:

- a. Todo el efectivo que debía haber sido recibido, efectivamente se recibió, se registró en forma precisa y se depositó inmediatamente.

- b. Se han hecho desembolsos de efectivo solamente para fines autorizados y éstos han sido registrados apropiadamente.
- c. Los saldos de efectivo se manejan a niveles adecuados, pero no excesivos, al pronosticar los ingresos y pagos de efectivo esperados relacionados con las operaciones normales. Por tanto, la necesidad de obtener préstamos o la oportunidad de invertir el exceso de efectivo se hace saber en forma oportuna.

La administración del efectivo se centrará en el área de presupuesto de efectivo y el control contable, el mismo que da una base para la planeación y asegurarse que el efectivo se está utilizando para fines propios de la empresa y no sean mal invertidos e incluso robados.

El manejo del efectivo y las transacciones con él que se realiza todo el proceso que se debe llevar a cabo para su disposición, requiere de controles para evitar fraudes o disposiciones no autorizados.

Todos los documentos deben estar previamente numerados. Un sistema de control no debe ser tan complicado. Las inversiones en el control interno deben juzgarse a la luz de los costos y beneficios.

Para controlar el efectivo, se puede dividir en dos operaciones:

**1. Control sobre los ingresos de efectivo:**

El control interno sobre los ingresos de efectivo asegura que todo el efectivo se deposite en el banco y que el registro contable de la compañía sea correcto.

**2. Control sobre desembolso de efectivo (pagos):**

Los desembolsos de efectivo son tan importantes como los ingresos en efectivo porque la manera en que un negocio gasta su dinero determina la fuente y el importe de los ingresos de efectivo.

Para el pago mediante cheques debe ser válido y estar firmado por la persona autorizada. Antes de firmar el cheque, la persona encargada debe estudiar la evidencia que respalda al pago.

La empresa para pagar importes menores, dispone de un fondo de caja chica, para los cuales se necesita establecer controles, como son:

1. Designar un empleado como custodio para administrar el fondo.
2. Mantener un importe específico disponible.
3. Respalda todos los desembolsos del fondo con un comprobante de caja chica.
4. Reponer los fondos a través de procedimientos normales de desembolsos de efectivo.

Los procedimientos que se aplicarán para el control de caja – bancos son los siguientes:

a) Autorización

- Aprobación por parte del Gerente General la firma autorizada para girar cheques de las cuentas bancarias.
- Autorización previa de los desembolsos de dinero, expedición de cheques y pagos en efectivo con comprobaciones y documentos de respaldo.
- Se deberá evitar en lo posible los pagos en efectivo y no se debe entregar cheques el portador.

b) Arqueos sorpresivos

- Inspección de los valores en poder de los custodios, seleccionando una fecha determinada.
- Se realizará arqueos de efectivo, sin previo aviso por parte de un superior o personal de contaduría.

b) Cancelación y justificativos

- Los documentos y justificativos que hayan originado una transacción de caja deben ser canceladas.
- Control adecuado sobre las entradas de dinero mediante formas prenumeradas, relaciones de cobranza, endosos restrictivos etc.
- Todos los desembolsos (Egresos) de dinero deben ser sustentados con documentos que reúnan los requisitos de la ley de facturación.
- Revisión de los documentos que amparen las entradas y salidas de dinero, para verificar la autenticidad de las mismas y comprobar que se han aplicado las políticas y procedimientos de control.

e) Registros

- El manejo y control de caja se detallará en el auxiliar de caja y bancos, en donde se anotan los movimientos de cobros y pagos, y se conciliarán mensualmente con los estados bancarios.
- El registro de las transacciones debe efectuarse en el período económico contable que corresponda.
- La persona encargada de la custodia de caja no debe tener acceso a la realización de registros contables, para evitar fraudes.

Se realizara procedimientos específicos para la cuenta Bancos:

- ✓ Todos los pagos se realizarán con la emisión de comprobantes de egreso y cheques, a excepción de los gastos menores que se efectúan con Caja Chica.
- ✓ Se realizara la emisión de cheque con firma de autorización, respaldado con factura y comprobante de egreso, y retención en la fuente de acuerdo a ley de régimen tributario interno.
- ✓ El Gerente General autoriza y firma el cheque para que se cobre el cheque.

- ✓ El cheque será girado a favor del beneficiario de la factura de gasto o contrato realizado.
- ✓ Los cheques girados y no retirados dentro de 30 días, se devuelven para su custodia y trámite pertinente.
- ✓ En el caso de cheques y comprobantes de egreso anulados, debe señalarse la fecha de anulación y archivarse en orden secuencial con los demás comprobantes contables.
- ✓ Cada mes se realizan las conciliaciones bancarias, y se adjuntan a los reportes financieros mensuales.
- ✓ El Jefe Administrativo-Financiero es el custodio de las chequeras, cheques girados, estados de cuenta, libro de bancos, cheques pagados, comprobantes de egreso y demás documentos que respaldan las transacciones.
- ✓ Contabilidad entrega los cheques firmados, previa verificación de la identificación del proveedor o cobrador, hace firmar y sellar el comprobante de egreso (original y copia) en el casillero de recibí conforme.
- ✓ Después de entregados los cheques, el personal del departamento administrativo-financiero los archiva y custodia por el transcurso del año fiscal, y por el tiempo que determina la Ley. El comprobante de egreso original con los documentos de soporte se archiva separadamente de la copia.

### **3.5.2 Control Interno de clientes y otras cuentas por cobrar**

Los objetivos del sistema de control interno en esta área son los siguientes:

1. Considerar el control interno sobre las cuentas por cobrar y las transacciones de ventas.
2. Sustentar la existencia de las cuentas por cobrar y la existencia de las ventas.
3. Establecer la inclusión de las cuentas por cobrar y las ventas
4. Determinar si el cliente tiene derechos sobre cuentas por cobrar y de las ventas
5. Establecer la precisión numérica de los registros y de las planillas de soporte de las cuentas por cobrar y de las ventas
6. Determinar si la valuación de las cuentas por cobrar y de las ventas están hechas con valores realizables netos apropiados
7. Determinar si la presentación y revelación de las cuentas por cobrar y ventas son adecuadas.
8. Comprobar que el manejo de cuentas por cobrar se realice de acuerdo a las políticas y criterios definidos por la Empresa.

El registro debe ser al momento de las transacciones, para evitar que falte alguna operación y se subestimen las cifras de ventas y cuentas por cobrar; el que se registren transacciones que no existen en la empresa hará que se sobreestime las cifras de venta y de cuentas por cobrar, por cuanto se debe realizar un control de exactitud para evitar subestimar o sobrestimar los registros de ingresos y cuentas por cobrar de la empresa.

El control de cuentas por cobrar debe ser el siguiente:

- Las facturas deben estar pre numeradas.
- Las notas de entrega deben estar acompañadas de la factura comercial.
- Los límites de crédito deben ser respetados.
- Se deben hacer controles de registros auxiliares y las cuentas de mayor.
- La persona que custodia las cuentas por cobrar no tenga acceso al efectivo o a los registros de contabilidad general.
- Tener la documentación de devolución y las rebajas por las ventas.

### **3.5.3 Control interno de existencias**

Los objetivos generales de aplicar control interno en el área de inventarios o existencias son los siguientes:

1. Comprobar la existencia física de existencias, mediante tomas físicas, recuentos y pesajes, identificando productos en desecho, en mal estado o de lento movimiento.
2. Verificar que las existencias sean de propiedad de la empresa.
3. Comprobar la correcta valuación y registro contable.
4. Que el ciclo de almacén (entrada-almacenamiento y salida) funcione según los procedimientos definidos por la empresa.
5. Segregación apropiada de funciones que garantice el cumplimiento de los objetivos de control.

El control interno de inventarios debe incluir:

- Centralizar las compras de un departamento especializado.
- Chequeo de la cantidad y calidad comparadas con el documento de recepción.
- Autorizar propiamente la compra, consumo y venta de las partidas de inventario.
- Control de las cuentas a pagar por concepto de compras.
- Control de las existencias.

Par controlar los inventarios se debe dar un seguimiento estricto sobre las cantidades que se manejan a través de las entradas y salidas de inventarios. Estos controles son instrumentos. Los formularios son pruebas que tiene la empresa para confirmar la recepción de un bien o servicio entregado de acuerdo con las especificaciones.

El control interno de los inventarios básicamente tiene que salvaguardar su valor como activo: para los cuales se aplican los siguientes controles:



Se debe entregar y recibir inventarios con las respectivas autorizaciones por el funcionario encargado.

La entrega de inventarios se realizara con documentos pre numerados.

Todas las transacciones de inventarios deben realizarse con el conteo físico al momento.

- En los departamentos de recepción y expediciones se llevarán registros auxiliares de existencias que controlen el movimiento de mercancías que entran y salen.
- El mayor general de existencias, que es la cuenta de control de los registros del apartado anterior, será llevado por persona distinta y en un departamento diferente.
- Se realizarán periódicamente inventarios físicos, parciales, ajustándose los registros auxiliares y de control por las diferencias.
- El conteo de inventario se lo realizará todos los días, para conocer cuál es la producción del día.
- Prever un sistema que contemple la posibilidad de calcular, en cualquier momento, el costo de la mercancía vendida y el de las mercancías en existencia.

### **3.5.4 Control interno de activos fijos tangibles**

El objetivo de un control interno eficaz para los activos fijos tangibles es que todas las adquisiciones, las bajas, depreciaciones estén debidamente autorizadas, valoradas y debidamente registradas. Asegurarse de que cada existencia de activo fijo tenga su mayor con su depreciación de acuerdo a los métodos y porcentajes que rija la Ley , de tal manera que presenten valores verdaderos que se reflejaran posteriormente en los Balances Financieros.

Los procedimientos de control necesarios para el logro de los objetivos mencionados, determinando de esta forma un adecuado sistema de control interno son los siguientes:

1. Un mayor auxiliar que consiste en un registro separado para cada unidad, de los auditores al analizar adiciones y retiros al verificar la provisión de la depreciación y gasto de mantenimiento y al comparar autorización con gastos reales.
2. Un sistema de autorizaciones requiere una probación ejecutiva anticipada de todas las adquisiciones de planta y equipo, bien sea mediante compra, arriendo o construcción, Las ordenes de trabajo serialmente numeradas son un medio conveniente de registrar las autorizaciones.
3. Un procedimiento de presentación de informes que aseguren una revelación pronta y aun análisis de variaciones entre gastos autorizados y costos reales.
4. Una declaración escrita y autorizada sobre la política de la compañía, en la que se hace distinción entre los gastos de capital cargados a una cuenta de activo y los gastos de capital cargados a una cuenta de gasto.

5. Una política que exija que todas las compras de planta y equipo sean manejadas a través del departamento de compras y sujetas a rutinas estándar de recibo, inspección y pago.
6. Inventarios físicos periódicos diseñados para verificar la existencia, ubicación y condición de toda la propiedad relacionada en las cuentas, y para revelar la existencia de cualquier unidad no registrada.
7. Un sistema de procedimiento para retiros, incluido una orden de trabajo de retiro, estableciendo las razones de retiros y llevando las aprobaciones respectivas.

### **3.5.5 Control interno de proveedores y otras cuentas por pagar**

Antes de aprobar el contralor y el tesorero deben examinar las operaciones y determinar que estos pasos de control han sido realizados por el departamento contable.

1. La factura se compara con una copia de la orden de compra y la solicitud de compra para asegurarse que la empresa paga en efectivo solamente por la mercancía que ha sido ordenada.
2. La factura se compara con el informe de recepción para asegurar que el efectivo se paga solamente por las mercancías realmente recibidas.
3. Se comprueba la exactitud matemática de la factura.

En el proceso de compras y de cuentas por pagar se deben cubrir determinados puntos como:

**Integridad.-** Registrar todos los activos adquiridos y obligaciones contraídas.

**Existencia.-** Las operaciones de la empresa deben ser reales.

**Exactitud.-** El monto de la operación debe ser exacto.

**Autorización.-** Se realizaran las compras y pagos de acuerdo a políticas de empresa.

Se debe contar con eficientes controles preventivos en el proceso de emisión de órdenes de compra, mismos que son:

**Controles de autorización.-** Deben cumplirse de acuerdo a políticas y normas de la empresa.

- Para solicitar las requisiciones debe ser basada de acuerdo a autorización.
- Se emiten órdenes de compra de acuerdo a autorización y monto.
- Los pagos serán solicitados y autorizados por el gerente.

**Controles de integridad.-** para realizar el registro oportuno de las operaciones es necesario unificar los sistemas. Los documentos deben estar preenumerados, tanto las ordenes de compras recibidas y emitidas.

**Control de existencia.**- El registro de las operaciones debe estar relacionado a la empresa.

**Controles de exactitud.**- Es necesario una integración de sistemas, para registrar correctamente el inventario. Es necesario que el contador compare el aviso de la orden compra, con la factura del proveedor para registrar correctamente el pasivo.

Se determinan pruebas sustantivas para las transacciones y saldos de las cuentas por pagar:

1. Obtener un conocimiento del control interno de las cuentas por pagar
2. Evaluar el riesgo de control para cada uno de las afirmaciones en los estados financieros sobre las cuentas por pagar
3. Verificar muestras de traslado a la cuenta de control de cuenta por pagar, es decir comprobar los documentos que soportan una muestra de registro en cuentas seleccionadas del mayor auxiliar de cuentas por pagar.
4. Obtener y preparar balance de prueba de las cuentas por pagar a la fecha de balance general y conciliar con el mayor general.
5. Comprobar los saldos por pagar a proveedores seleccionados, mediante inspección de los documentos de soporte.
6. Conciliar los pasivos con extractos mensuales de los proveedores
7. Confirmar las cuentas por pagar mediante correspondencia directa con los proveedores
8. Realizar procedimientos analíticos para las cuentas por pagar y las cuentas relacionadas y poder identificarlas
9. Evaluar la apropiada presentación y revelación de las cuentas por pagar con los objetivos principales de auditoría.

### **3.5.6 Control interno de patrimonio**

Existen tres elementos principales en el control interno sobre las acciones de capital y los dividendos, estos son:

1. La autorización apropiada de las transacciones por parte de la junta directiva y los altos ejecutivos corporativos.
2. La división de funciones en el manejo de estas transacciones.
3. Mantenimiento de los registros adecuados.

Los objetivos del control interno de Patrimonio son:

- Determinar la existencia del patrimonio de los propietarios
- Establecer la inclusión completa del patrimonio de propietarios registrado.

- Determinar si la valuación del patrimonio de los propietarios esta en concordancia con los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- Determinar si la presentación y revelación del patrimonio de los propietarios es apropiada.

Obtener un conocimiento de control interno sobre las transacciones de acciones de capital, es importante para la empresa, para lo cual se emplea un enfoque del cuestionario, y las preguntas serian las siguientes:

¿Se llevan mayores de accionistas y diarios de transferencias?

¿Son revisados periódicamente por un empleado apropiado los asientos en las cuentas de patrimonio de propietarios?

¿Se encuentran clasificados los aportes de los socios conforme a la forma jurídica de la compañía?

¿Se encuentran clasificadas contablemente las reservas de acuerdo a la obligatoriedad, finalidad y origen?

¿Se está llevando correctamente los libros de actas o acuerdos sociales de la compañía?

¿Existe un claro detalle documentos de soporte de los aportes para futura capitalización?

¿Se analiza y conoce la legislación mercantil y fiscal vigente al momento de distribuir los resultados y antes de efectuar el pago de dividendos?

### **3.5.7 Control interno del ciclo de ingresos /ventas**

Los principales objetivos a considerarse para lograr un eficaz sistema de control interno en esta área son:

- Determinación de clientes para su aceptación, en lo referente a: estabilidad económica, calificación financiera, capacidad de pagos y otros
- Determinar precios y condiciones de crédito.
- Elaboración de presupuestos de venta.
- Control integral del proceso de facturación y registro en las cuentas por cobrar.
- Recepción de los documentos y valores que soportan las ventas.
- Elaboración, autorización y control de reportes de ventas como base para el cálculo de comisiones y cuadros estadísticos.

Se aplicaran los siguientes procedimientos de control:

- a) Definir los parámetros para la aceptación de clientes, tomando en consideración la situación financiera, referencias comerciales, bancarias y personales.
- b) Aprobación por parte de la Dirección de la venta, precios y condiciones de venta.
- c) Segregación adecuada de funciones de registro de pedidos de venta, aprobación, facturación, cobro y contabilización.

- d) Utilización de documentos pre numerados y autorizados para la preparación de pedidos.
- e) Conciliación entre pedidos y facturación.
- f) Revisión y aprobación de la facturación.
- g) Revisión y aprobación de los registros contables en base a formas pre numeradas de los asientos.
- h) Seguimiento permanente de cobros en base a los reportes de cuentas por cobrar.
- i) Entrega de información verificada y cruzada a contabilidad para su registro.
- j) Verificar que los valores recibidos por las ventas se registren correctamente.

Los sistemas contables y de información que cuente ZV, EXPORT deberá diseñarse para informar a la dirección, tanto general, como financiera de los resultados de las actividades de los ingresos y de las productivas, y para alertarla ante las desviaciones inusuales. Para esto es importante que el sistema contable incluya normas para el registro, clasificación y resumen de los ingresos y su informe periódico a la dirección. Los ingresos reflejados en los estados financieros deben verificarse a través del análisis de las cuentas del mayor general, en que los ingresos se registran, y mediante el examen de los registros fundamentales de las transacciones individuales.

Se aplicarán los siguientes procedimientos:

1. Extraer y analizar las cuentas del mayor general en la que se registraron los ingresos.
2. Obtener los documentos que justifican los asientos de diario seleccionados para su revisión (por ejemplo, facturas, tickets de ventas o cintas registradoras de efectivo) y examinar su:
  3. Cálculo adecuado
  4. Corrección del resumen y clasificación
  5. Autorización, y registro en el período correcto.
6. Verificar la contabilización de bloques seleccionados numerados consecutivamente, referenciándolos a los asientos de diario y al mayor para determinar que todas las transacciones documentadas se registran en los libros.
7. Verificar la disposición de los ingresos, comparando los asientos en las cuentas de ingresos con los correspondientes en las cuentas del balance de situación (por ejemplo, efectivo, cuentas a cobrar, otros deudores o ingresos diferidos).

### **3.5.8 Control interno de ventas y costo de ventas**

Los objetivos a considerar para un sistema de control eficaz en esta área son:

1. Comprobar que las ventas y costo de ventas representen transacciones efectivamente realizadas por la empresa.

2. Determinar que las ventas del ejercicio y su costo estén registrados y que no incluyan transacciones de los períodos inmediatos anterior y posterior.
3. Comprobar que haya consistencia en los métodos utilizados para la determinación de los costos de producción y venta
4. Verificar que la determinación del costo de ventas, opere de acuerdo a las políticas y normas establecidas por la Compañía.
5. Comprobar la adecuada presentación y revelación en los estados financieros.

Los procedimientos de control para lograr los objetivos planteados para esta área, se implantarán los siguientes procedimientos de control, que deberán ir ligados con aquellos que se encuentran en cuentas por cobrar e inventarios.

1. Segregación adecuada de funciones de autorización y registro de costos
2. Probar el sistema de contabilidad de costos.
3. Obtener un listado de inventario y conciliar con los mayores
4. Evaluar la planificación del cliente del inventario físico
5. Evaluar las bases y métodos de fijación de precios de inventarios.
6. Evaluar la presentación en los estados financieros de los inventarios y de los costos de los bienes vendidos, incluida la revelación adecuada.
7. Hacer pruebas globales de las ventas, costos y márgenes de utilidad.

### **3.5.9 Control interno de gastos operacionales**

Para re verificar los gastos de las cuentas de los balances financieros son apropiadas algunas pruebas sustantivas como:

1. Realizar procedimientos analíticos relacionados con las cuentas
  - a. Desarrollar una proyección y estimación del saldo de la cuenta
  - b. Determinar el monto de la diferencia con respecto a la proyección o estimación que puede ser investigada.
  - c. Comparar el saldo de la cuenta de la compañía con el saldo de la cuenta esperada.
  - d. Investigar desviaciones significativas del saldo esperado.
2. Obtener o preparar un análisis de gastos críticos para las declaraciones de impuestos sobre renta.
3. Obtener y preparar un análisis de una selección de cuentas de gastos.

1. Se propone entonces procedimientos analíticos relacionados con las cuentas de gastos operacionales.
  - a. Desarrollar una proyección de estimación del saldo de la cuenta. Un programa efectivo de elaboración de presupuestos proporcionan información a la gerencia sobre los montos

- esperados. La existencia de estos montos de gastos esperados aumenta la posibilidad de que la gerencia detecte errores, ya que cualquier discrepancia entre los montos presupuestados y reales recibe atención oportuna
- b. Determinar el monto de la diferencia con respecto a la proyección o estimación puede ser aceptado sin investigación.
  - c. Comparar el saldo de la cuenta de la compañía con el saldo de la cuenta esperada.
  - d. Investigar las desviaciones significativas con el saldo de la cuenta esperada.
2. Obtener o preparar un análisis de una selección de cuentas de gastos, es decir determinara cuales son las cuentas de gastos más importantes que deben ser analizadas, como puede ser publicidad, investigación y desarrollo, gastos profesionales, mantenimiento y reparaciones, arriendos etc.
  3. Obtener o preparar un análisis de gastos críticos para las declaraciones de impuesto sobre la renta. Las declaraciones de impuestos sobre la renta exigen generalmente planillas de los salarios de los altos ejecutivos, honorarios de la junta directiva, los impuestos, viajes, contribuciones y pérdidas accidentales, además de estos gastos provisiones para la cuenta de gastos de los altos ejecutivos, que serán presentados en el análisis de los salarios.
  4. Uso de catálogos de cuentas para clasificar adecuadamente los gastos de operación.
  5. Revisión sistemática de las operaciones que influyen en las cuentas de gastos de operación, como: egresos, compras, cuentas por pagar, nómina.
  6. Análisis crítico de los documentos originales que respalden los gastos operativos.
  7. Comparación de los montos de gastos de operación de un ejercicio a otro, que permita determinar las variaciones significativas y sus causas.

# **CAPÍTULO IV**

## **ANÁLISIS DE IMPACTOS**



Para el análisis de impactos, se utilizará una matriz de impactos en cada área, en el eje horizontal de la matriz ubicaremos los niveles de impactos y en el eje vertical determinaremos una serie de indicadores relevantes que permitan realizar el análisis.

Los niveles tanto positivos como negativos se calificarán de acuerdo a los siguientes criterios.

Impacto alto positivo	3
Impacto medio positivo	2
Impacto bajo positivo	1
No hay impacto	0
Impacto bajo negativo	- 1
Impacto medio negativo	- 2
Impacto alto negativo	- 3

Una vez que se asignado los niveles de impactos a cada indicador se realizaran la sumatoria de determinados vectores.

Para determinara el nivel de cada tipo de impacto se dividirá la sumatoria para el numero de indicadores.

A continuación se realizara la matriz para cada tipo de impactos y luego su respectivo análisis.

#### 4.1 Impacto Organizacional

<b>Nivel Impacto</b> <b>Indicadores</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Eficacia e eficiencia en las actividades.</li> <li>✓ Mejoramiento en la organización área administrativa</li> <li>✓ Ambiente de trabajo agradable</li> <li>✓ Estabilidad Laboral</li> </ul>							X
							X
						X	X
<b>Total</b>						2	9

**Nivel impacto organizacional = (2+9) / 4 = 11/4 = 2.75 = 3**

**Nivel impacto organizacional= Impacto alto positivo**

La aplicación de un diseño estructural más flexible al cambio permitirá fortalecer a la organización ya que producirá cambios en el aprendizaje de los miembros, pues implica generar valor al trabajo, conocer proceso y procedimientos que permitan aplicar sus competencias y de esta forma mejorar la eficiencia y eficacia del talento humano y alcanzar las metas fijadas en la planeación.

Se incentivará a crear una cultura organizacional pues al existir procedimientos, manuales y reglas de comportamiento corporativo, permitirá a los miembros conducirse de forma óptima y brindar una imagen organizacional prestigiosa.

Una organización bien estructurada conlleva a obtener un ambiente de laboral agradable, gracias a la determinación de funciones y responsabilidades.

#### 4.5 Impacto Ético

<b>Nivel Impacto</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Indicadores</b>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Valores</li> <li>✓ Principios y disciplina</li> <li>✓ Responsabilidad organizacional</li> <li>✓ Toma de decisiones aplicando ética profesional</li> </ul>						X	X
<b>Total</b>						2	9

**Nivel impacto ético = (2 +9) / 4 = 11/4 = 2.75 = 3**

**Nivel impacto ético = Impacto alto positivo**

En la empresa es esencial que cada una de las actividades esté regida por normas y reglas en base a un código de ética, para determinar el comportamiento de cada miembro de la organización. En la actualidad son los profesionales altamente calificados, directores e ingenieros quienes se encuentran en el mero centro del dilema moral, pues son estos empleados los que desarrollan nuevos productos, tecnología, elaboran estrategias comercialización y abren nuevos mercados quienes por sus decisiones influyen en el ambiente, las condiciones de trabajo y los consumidores. Por cuanto el código de ética es importante aplicarlo en un ámbito individual para de esta manera evitar errores en la toma de decisiones, derrochar recursos naturales, dañar al medio ambiente, destruir empleos, perjudicar a los consumidores o evadir embargos.

Será ésta la única forma de trabajar, la que permitirá a la empresa Zapad Vostok elevar su nivel de productividad y competitividad a nivel empresarial y personal.

#### 4.6 Impacto Financiero

Nivel Impacto Indicadores	-3	-2	-1	0	1	2	3
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Minimizar riesgos</li> <li>✓ Información oportuna y veraz</li> <li>✓ Lograr metas y objetivos</li> <li>✓ Control Presupuestos</li> </ul>						X	X
Total						2	9

**Nivel impacto financiero =  $(2 + 9) / 4 = 11/4 = 2.75 = 3$**

**Nivel impacto financiero= Impacto alto positivo**

Con la implantación de este control administrativo – financiero en la empresa, la Gerencia podrá tomar decisiones más acertadas para la maximización de las utilidades.

Se acostumbra a pensar que el control gerencial constituye un proceso mediante el cual una organización se asegura que la ejecución concuerda con la planificación. En todo caso, este tipo de control gerencial, permite conocer las posibles desviaciones entre lo planificado y lo real, con el objeto de arbitrar las medidas correctivas necesarias, para el cumplimiento de metas y objetivos planificados.

En Zapad Vostok los objetivos se fijan a primera instancia en la generación de utilidades y por cuanto es importante organizar y poner en marcha la empresa con un fin específico: sacarle el mayor rendimiento al dinero invertido en ella, para ello se deberá planificar estratégicamente y manejar de forma eficaz las finanzas enfocándose en tres conceptos importantes como :ingresos: generados por las ventas; costos: generados, por el valor de los bienes comprados para la venta o por el valor de las materias primas involucradas en el proceso de producción y los gastos necesarios e inevitables propios de la gestión de la empresa, energía, salarios, etc., por cuanto es necesario administrarlos, controlarlos, hacerle seguimiento.

La actividad de control estará apegada a una continua revisión de los presupuestos elaborados previamente por la empresa: presupuesto de ventas, presupuestos de costos y presupuesto de

gastos, entre otros. Ellos marcarán la pauta de cómo dar las bases para aplicar las debidas correcciones para encaminar las desviaciones que se estén presentando.

Al Gerente financiero aplicando este control le corresponden dos actividades de decisión y de trascendencia como asegurar la obtención de los fondos necesarios para el normal funcionamiento de la empresa, sean estos generados por las ventas presupuestas, recuperación de cartera por créditos concedidos, utilidades acumuladas de ejercicios anteriores, o la recurrencia a las mejores fuentes de financiamiento que ofrezca el mercado y determinar donde invertir los excedentes de capital, para qué generen a la empresa una nueva fuente de ingresos y sirvan en un determinado caso de amortiguador ante necesidades futuras.

#### 4.7 Impacto Socioeconómico

<b>Nivel Impacto</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Indicadores</b>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Generación de empleo</li> <li>✓ Mejor calidad de vida</li> <li>✓ Mayor utilidad</li> <li>✓ Optimización de recursos</li> </ul>						X	X
<b>Total</b>						4	6

**Nivel impacto financiero =  $(4+6) / 4 = 10/4 = 2.5 = 3$**

**Nivel impacto financiero= Impacto alto positivo**

La estabilidad económica que se logre en la compañía, se revertirá en la continuidad de la generación de empleo, que motivará a los trabajadores al mejorar su nivel de vida.

Además al desarrollar la empresa sus actividades, apoyada en su entorno se ejercerá un efecto multiplicador al contribuir con el sustento de un gran número de familias, de las personas vinculadas con la provisión de bienes y servicios a la empresa, aportando positivamente a mejorar el nivel socio-económico del país.

Con la aplicación del control interno financiero en la empresa se establecerá procedimientos de control que permitirá eficacia en las actividades, retribuyendo disminución de tiempo en las tareas y optimizando los recursos.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

1. Zapad Vostok Exportaciones Cía. Ltda. presenta vacíos en la administración a lo largo de las operaciones de toda la empresa ocasionando que el personal y trabajadores se acumulen de funciones y responsabilidades, produciendo una mala utilización de los recursos y la duplicación de esfuerzos.
2. Una vez realizado el análisis interno y externo, en el diagnóstico situacional de la empresa, se pudo determinar la falta de un efectivo sistema de control interno que apoyado en procedimientos básicos de control y acorde a las necesidades específicas de Zapad Vostok Cía. Ltda. contribuya al mejoramiento del manejo administrativo-financiero.
3. Como factor externo el país tanto en aspectos: económico, político, social y tecnológico afectan considerablemente al desarrollo de la empresa, ya que ha tenido que desarrollar sus actividades en un ambiente de incertidumbre, inestabilidad y escasez de recursos; agravado más aún en el caso de Z.V. Cía. Ltda. al no trabajar con técnicas administrativas, financieras y contables adecuadas no ha podido tomar a tiempo las decisiones acertadas en beneficio de la Compañía.
4. Se determinó que la empresa no evalúa el cumplimiento de las funciones del personal y no cuenta con métodos de evaluación de desempeño de los empleados y obreros en sus áreas de trabajo.
5. Z.V. Cía. Ltda. no dispone de planes de capacitación, motivación e incentivos, que hagan posible que el personal esté actualizado en técnicas, procedimientos y nuevas prácticas de campo que les permita desarrollar de mejor manera su trabajo, mejorando considerablemente la productividad y competitividad que le permitan mantenerse en el mercado floricultor tan difícil hoy en día.
6. Z.V. Cía. Ltda. mantiene una comunicación interna en su mayor parte de forma verbal, por lo que se evidencia la carencia de políticas, normas, y procedimientos escritos, uso de registros e informes periódicos que permitan coordinar de mejor manera los esfuerzos en el logro de los objetivos empresariales.
7. Los departamentos de la empresa no cuentan con planes anuales de producción, comercialización, manejo financiero y se evidencia la falta de coordinación interdepartamental, ante la falta de liderazgo y control de la máxima autoridad.
8. El renombre logrado por la calidad de la flor y la imagen comercial, le ha permitido a ZV EXPORT. mantenerse en el mercado internacional a pesar de todos los problemas de manejo administrativo-financiero, problemas que de continuar pondrían en grave riesgo la estabilidad de la compañía.

## Recomendaciones

1. Realizar la reestructuración formal de funciones, de cada empleado y departamento, la propuesta de organización de este estudio ayudará a descongestionar las actividades, evitar duplicidad de esfuerzos, elevar el nivel de competitividad de la empresa al aprovechar de mejor manera los recursos disponibles.
2. Implementar un completo Sistema de Control Interno en todos los niveles de la organización, garantizando de esta forma que se cumplan los objetivos, pues le permitirá evaluar los resultados y saber si estos son adecuados a los planes y objetivos que desea conseguir la empresa.
3. El Gerente General deberá tener la obligación de controlar y realizar evaluaciones de los resultados y tomar las medidas necesarias para minimizar las ineficiencias, para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas.
4. Insistir a los directivos en la importancia, de evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo.
5. Implementar un programa permanente de capacitación y entrenamiento en actividades de campo y en el área administrativa, creación de incentivos, para lograr mayor eficiencia de los trabajadores de la compañía.
6. Dar a conocer al personal y trabajadores de la florícola sobre, políticas, normas y procedimientos diseñados para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad.
7. Estudiar y adoptar la propuesta de direccionamiento estratégico empresarial de este trabajo y difundirlo entre los trabajadores.
8. Fomentar la integración del aporte de todas las áreas y trabajadores, en las decisiones de la empresa.
9. Poner énfasis en el control de información para que permita al Gerente General ser más eficiente y efectivo en la toma de decisiones pues debe contar con información precisa, oportuna y completa para la cual deberá poseer sistemas tecnológicamente actualizados y eficaces ya que estos pueden contribuir a corregir un problema con mayor prontitud.

## BIBLIOGRAFÍA

1. AGUIRRE ORMECHEA, Juan M. (1995), **Contabilidad General**, Cultural Ediciones S.A., Madrid España.
2. BERNAL T, César Augusto, (2.000) **Metodología de la Investigación para Administración Y Economía**, Editorial Pearson Educación de Colombia, Ltda. Santa Fe de Bogotá, D.C., Colombia.
3. BERNSTEIN, Leopold (1.996) **Análisis de Estados Financieros**, Editorial Irwin, Colombia.
4. BRAVO VALDIVIESO Mercedes, (2.000) **Contabilidad General**, Tercera Edición, Editora Nuevo día, Quito-Ecuador.
5. ESCAMILLA Ramón, **Análisis Financiero**, Editorial CEAC, Barcelona – España.
6. FERNÁNDEZ MAESTRE, Adolfo, (1.995) **Contabilidad General**, TOMO I, II, III, Cultural Ediciones S.A. Madrid –España,
7. FOWLER NEWTON, Enrique, **Tratado de Contabilidad: Organización de Sistemas Contables**, Quinta edición, ECM, Buenos Aires – Argentina.
8. FEIJOO Eudaldo, **Diagrama Comparativo: Normas Contables**, editorial Macchi, Buenos Aires – Argentina.
9. FRESCO, Juan Carlos, **Plan de Cuentas como Sistema Integral**, editorial Macchi, Buenos Aires-Argentina.
10. GÓMEZ CEJA, Guillermo, **Sistemas Administrativos Análisis y Diseño**, Mcgraw\_Hill Interamericana S.A.
11. HORGREN, Charles T, **Introducción a la Contabilidad Administrativa**, Prentice
12. HORNGREN, Charles T (1.993) **Contabilidad**, .Quinta edición, Harcourt Brace, Florida, USA,
13. HOYLE HOE Ben **Contabilidad Avanzada**, CECSA, México, México, Año 1.993
14. INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS, (1.994) **Normas Internacionales De Contabilidad**, IMCP, México, México,
15. MELAS, Walter B. **Contabilidad la Base para las Decisiones Gerenciales**, Tercera edición, MacGraw HILL, Bogota –Colombia, Año 2.000
16. MILLER Martín (1.990) **Guía de Pcgga un Análisis de todos los Principios de Contabilidad**, Editorial HBJ.
17. MONTARES, Ángel, **Contabilidad total Computarizada**, Herrera Carvajal &Asociados,
18. SALOMÓN, Lanng, **Principios de Contabilidad**, Editorial Harla, México, México.
19. STARR Martín K, **Control de Inventarios**, Edición Diana, México-México.
20. SOUAD HAYAT Benkirane, **Finanzas Con Excel**,(2.003) McGRAW\_HILL Interamericana de España, Aravaca (Madrid)
21. SERVUELO ANZOLA Rojas **Administración de Pequeñas Empresas**
22. DR. VÁSQUEZ R., Víctor Hugo, (1.985) **Organización Aplicada**, Graficas “Arboleda “FOCET, Quito Ecuador.
23. VANCE, Laurancel, **Principios de Contabilidad y Control**, Segunda Edición, Editorial CECSA, México – México.

24. WHITTINGTON, O. Ray. Kurt Pany, (2.000) **Auditoria un enfoque integral**, Doceava Edición, McGRAW\_HILL Interamericana S.A., Santa fe de Bogotá, Colombia.
25. WILLIAMS, Jan R (1.996) **Guía de Pcga**, quinta edición, Harcourt Brace, Florida USA,
26. ZAPATA Pedro (2.003) **Apuntes de Contabilidad General**, Cuarta Edición, , "Zapata & Asociados", Quito – Ecuador
27. ZIAURRIZ BELZURREGUI, Alberto, **Contabilidad Práctica I**,
28. ZORRILLA A, Santiago. (2001) Torres X, Miguel, **Guía para elaborar la tesis**, Segunda Edición, McGRAW\_HILL Interamericana de México, S.A., Naucalpan de Juárez, Edo. De México.



## Anexo 1

**UNIVERSIDAD PARTICULAR DE LOJA**  
**ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA**  
**ENTREVISTA A SER APLICADA AL PERSONAL DIRECTIVO DE ZAPAD VOSTOK**  
**EXPORTACIONES CÍA LTDA.**

### 1. OBJETIVO

Conocer la opinión de los directivos, sobre la implantación de un Sistema de Control Interno en Zapad Vostok Exportaciones Cía. Ltda.

### 2. DATOS INFORMATIVOS

Nombre del entrevistado:

Cargo:

### 3. GUIA DE CONTENIDO:

1. ¿Cuenta la compañía con un sistema de control interno que le permita realizar un control efectivo de las actividades?
2. ¿Cree importante la elaboración de un sistema de control interno para la empresa y que sugerencias daría usted para su elaboración?
3. ¿Cuenta la empresa con una descripción de los puestos existentes, describiendo las funciones y responsabilidades de cada empleado?
4. ¿La compañía cuenta con un procedimiento establecido de reclutamiento, selección y contratación de personal?
5. ¿Existe un programa de capacitación al personal?
6. ¿Se obtiene información contable-financiera exacta, confiable y oportuna que facilite la toma de decisiones gerenciales?
7. ¿Se realizan las transacciones siguiendo normas, procedimientos y una adecuada supervisión?
8. ¿Cuenta la compañía con algún método que permita supervisar el trabajo y evaluar el desempeño de los trabajadores?
9. ¿Dispone la empresa de procedimientos que permitan el uso, y control de los activos fijos?
10. ¿A su juicio cuales cree que son las principales deficiencias en el área administrativa y financiera?

## Anexo 2.

### ENCUESTA A SER APLICADA A EMPLEADOS DIRECTIVO DE ZAPAD VOSTOK EXPORTACIONES CÍA LTDA.

#### 1. OBJETIVO

Conocer la opinión de los directivos, sobre la implantación de un Sistema de Control Interno en Zapad Vostok Exportaciones Cía. Ltda.

#### 2. INSTRUCCIONES:

- La encuesta es anónima, para que Ud. responda con toda confianza y sinceridad.
- Lea detenidamente las preguntas para que sus respuestas sean correctas.
- Marque con una x dentro del paréntesis.

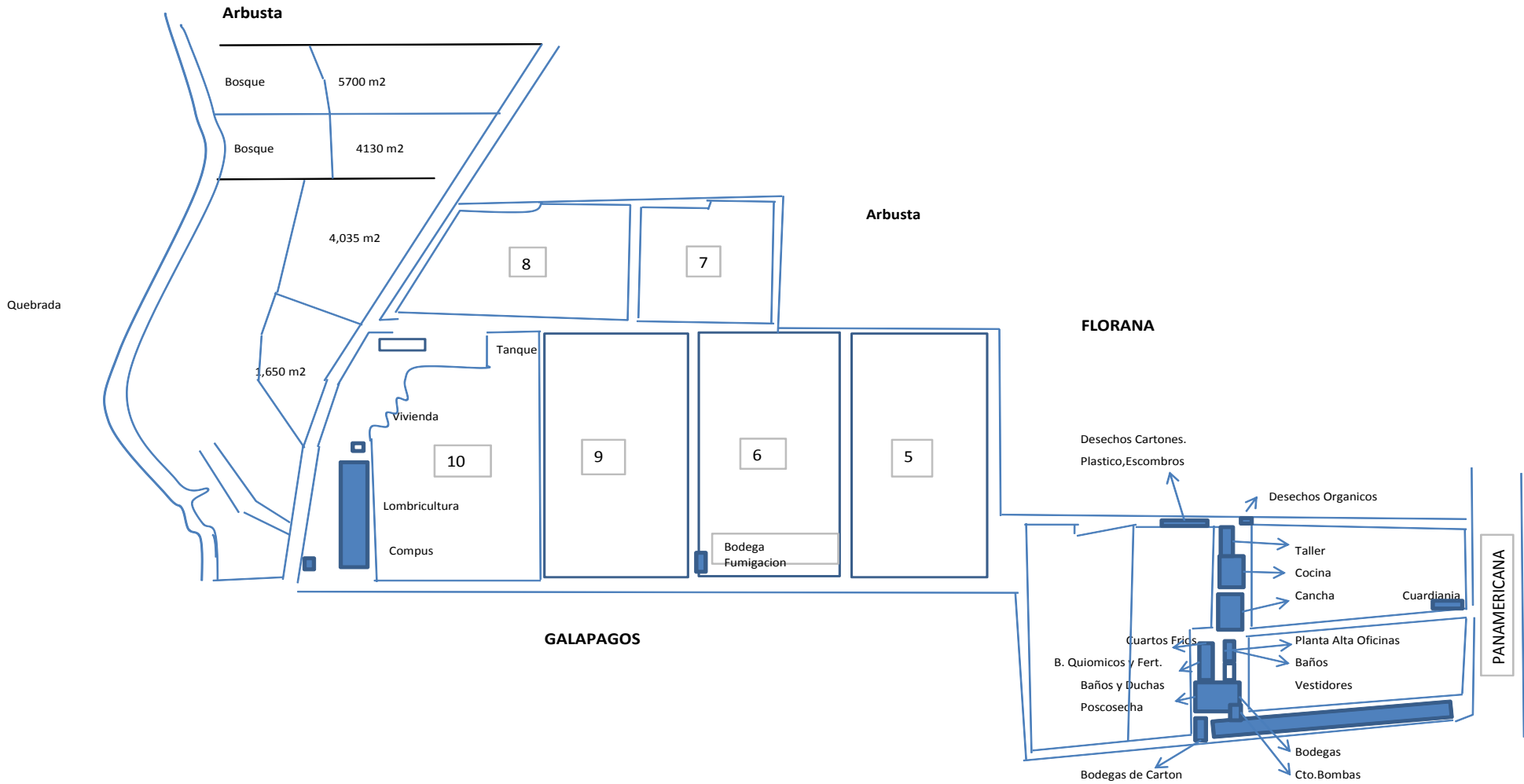
#### 3. CONTENIDO:

1. ¿Dispone Ud. de un organigrama y la descripción de las funciones que realiza?  
Si ( ) No ( )
2. ¿Dispone Ud. de un documento escrito que describa sus obligaciones, responsabilidades, alcance y limitaciones de la función que desempeña en la Empresa?  
Si ( ) No ( )
3. ¿Cómo cree Ud. que es la coordinación interna en la empresa?  
Muy buena ( ) Buena ( ) Mala ( )
4. ¿Le han evaluado el desempeño en el cumplimiento de sus funciones?  
Si ( ) No ( )
5. ¿Presenta Ud. Reportes a un superior y con qué periodicidad lo hace?  
Semanal ( )  
Quincenal ( )  
Mensual ( )  
No presenta ( )
6. ¿Qué tipo de comunicación mantiene con su Jefe?  
Buena ( ) Regular ( )
7. ¿Las instrucciones que recibe de parte de sus superiores es a través de?:  
Memos ( ) Instructivos ( ) Verbalmente ( )
8. ¿Ha recibido cursos de capacitación, entrenamiento, charlas de motivación o algún incentivo de parte de la Compañía?  
Si ( ) No ( )

### Anexo 3

Cuadro N° 14

Distribución Física de Zapad Vostok Exportaciones Cía. Ltda.



#### Anexo 4 Recursos materiales

Oficina bodegas y poscosecha	1246 m2
Invernaderos	69.446 m2
Invernadero 1	1.971 m2
Invernadero 2	7.401 m2
Invernadero 3	9.441 m2
Invernadero 4	9.646 m2
Invernadero 5	7.814 m2
Invernadero 6	7.623m2
Invernadero 7	3.884 m2
Invernadero 8	3.323 m2
Invernadero 9	6.850 m2
Invernadero 10	6.493 m2
Invernadero 11	10.400 m2
Reservorio	2.118 m2
Reservorio	2.500 m2
Tanques	26 m2
Lombricultura	451 m2

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaboración:** María Eugenia Martínez Torres

**Anexo 5**  
**Cuadro N°15**  
**Muebles y enseres**

<b>Departamento Seguridad y Salud</b>	
1	Escritorio madera
1	Silla giratoria
1	Silla

<b>Talento Humano</b>	
1	Escritorio madera
1	Estantería metálica
1	Silla giratoria
1	Silla

<b>Gerencia General</b>	
1	Escritorio de madera
1	Archivador metálico pequeño
1	Mueble de madera

<b>Recepción</b>	
2	Escritorios
1	Silla
2	Juegos de sillones
1	Mesa de centro

<b>Sala juntas</b>	
1	Mesa grande de madera
4	Sillas
1	Sillón grande
1	Sillón pequeño
1	Archivador de madera de 4 puertas

<b>Ventas</b>	
1	Escritorio de madera
4	Sillas giratorias
1	Archivador de madera de 4 puertas
3	Escritorios de madera y metal
1	Silla

<b>Departamento técnico</b>	
1	Estantería metálica
1	Silla
1	Escritorio metálico

<b>Contabilidad</b>	
4	Escritorios de madera y metal
5	Sillas
1	Archivador grande
2	Archivadores pequeños

<b>Bodega</b>	
1	Escritorio de madera
1	Silla
1	Silla giratoria
3	Estanterías metálicas

<b>Enfermería</b>	
1	Escritorio de madera
1	Silla
1	Camilla
1	Mesa de enfermería

<b>Riego</b>	
1	Escritorio metálico
1	Silla
1	Mueble de madera y metal

<b>Poscosecha</b>	
1	Escritorio metálico
2	Sillas
4	Mesas de embonche
1	Banda para transportar flor
6	Árboles metálicos para clasificación
20	Coches
70	Gavetas
2	Mesas metálicas para poner capuchón
3	Mesas de clasificación

<b>Otros</b>	
2	Microondas
1	Refrigerador
1	Cafetera pequeña eléctrica
1	Mueble de cocina
1	Dispensador de agua

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaboración:** María Eugenia Martínez Torres

## Anexo 6

### Cuadro Nº 16

#### Equipo de computación

Área	Equipo de computación
Contabilidad	3 Computadores 1 Impresora
Talento Humano	1 Computador
Secretaría	1 Computador
Ventas	4 Computador
Bodega	1 Computador
Poscosecha	1 Computador
Cuarto Frio	1 Computador
Producción	4 Impresoras pequeñas (etiquetas)
	2 Servidores
	1 computador para monitoreo de cámaras

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaboración:** María Eugenia Martínez Torres



**Anexo 7**  
**Cuadro Nº 17**  
**Tipos de plantas**

Variedad	No. Plantas
AMELIA	5.793
BLUSH	23.210
CARROUSEL	20.787
CHERRY BRANDY	5.529
CIRCUS	14.375
CREME DE LA CREME	14.878
DUETT	19.445
ENGAGEMENT	26.457
ESPERANCE	3.732
FOREVER YOUNG	92.995
FREEDOM	62.145
GOLD STRIKE	4.574
GRAND PRIX	17.909
HIGH MAGIC	20.632
IGUANA	27.849
LATIN LADY	17.346
LIMBO	18.791
LUNA ROSA	7.421
MALIBU	21.636
MILVA	5.451
MOHANA	15.724
MONT EVERST	15.373
POLAR STAR	25.543
PRINCELESS	7.973
ROYAL CIRCUS	11.495
SEXY RED	3.685
SHOKING VERSILIA	7.821
SWEETNESS	12.001
TITANIC	4.525
VENDELA	14.596
VERSILIA	5.531
VOO DOO	7.954
<b>TOTAL</b>	<b>563.176</b>

**Fuente:** Zapad Vostok Exportaciones Cía. Ltda,

**Elaboración:** María Eugenia Martínez Torres

Anexo 8

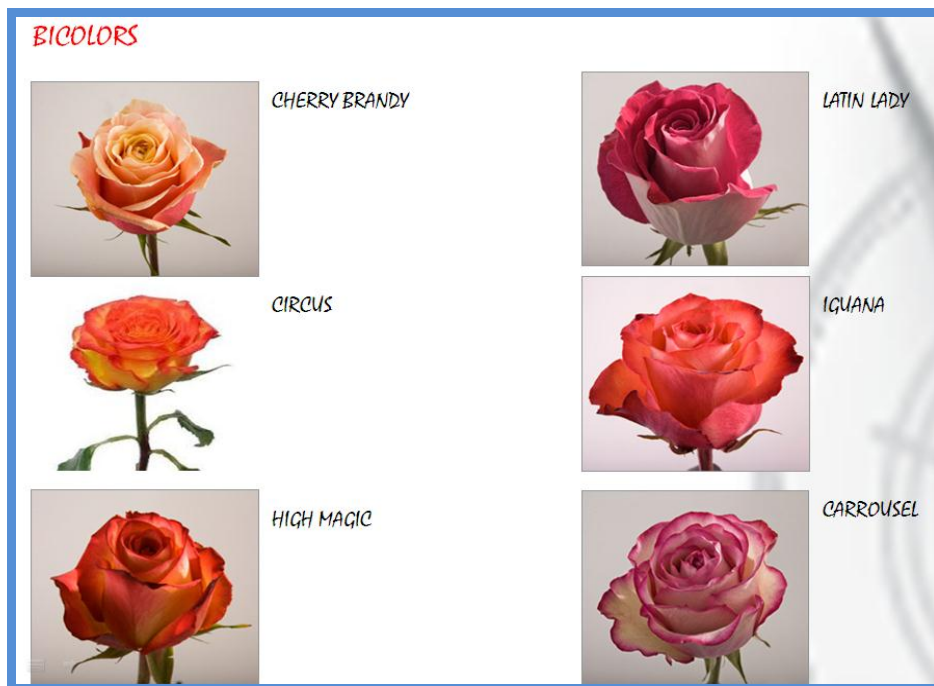
Fotografía N°1. Vista de acceso a Zapad Vostok



Fotografía N°2 Logotipo de Zapad Vostok Exportaciones Cía. Ltda.



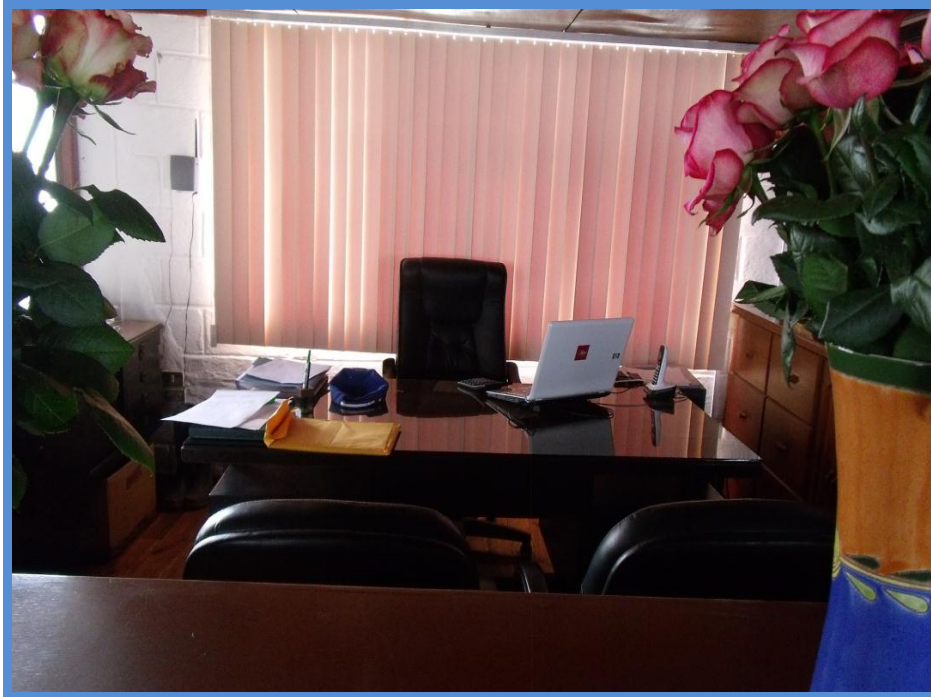
Fotografía N°3 Algunos tipos de rosas que produce Z.V. Export.



Fotografía N°4 Área de Cultivos, distribuidos en 11 bloques



**Fotografía. N°5** Departamento Administrativo de Z V



**Fotografía N°6:** Bodegas de ZV



**Fotografía N° 7:** Equipo de riego para fertilización de Zapad



**Fotografía N° 8:**



**Fotografía N° 9:** Reservorio de Zapad Vostok



**Fotografía N°10:** Cultivos en producción Zapad Vostok



**Fotografía N°11:** Variedades de Flores que se producen en ZV.



**Fotografía N° 12:** Proceso de cosecha



**Fotografía Nº 13:** Cuarto frío de Zapad



**Fotografía Nº 14:** Para elaborar un Bunch (paquetes de rosas, generalmente 25-20) se procede a clasificar, despetalar, deshojar, cortar y embonchar la rosa.





**Fotografía N° 15:** Empaquetado de las rosas en Z. V.



**Fotografía N°16:** En el área de pre frio se empiezan a armar las bonch armados



**Fotografía N°17.** Se aprecia la identificación e hidratación de la flor dentro de la Poscosecha.



**Fotografía N° 18:** En el cuarto frío se realiza la actividad de empaque y almacenamiento de las rosas



**Fotografía N° 19:** Bodegas de cajas



**Fotografía N° 20:** La picadora es indispensable en la tarea de fragmentar los tallos y follaje de los desechos de las flores para incorporarlos como materia prima para el compost.

